

Capítulo 9

La Política de Fomento Competitivo a las PyMEs



9.1. Situación Actual de las PyMEs

Dentro del nuevo entorno caracterizado por la competencia internacional en los mercados, la permanencia de las empresas en la vida productiva presenta retos cada vez más importantes, en especial para las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), las cuales necesitarán adecuar sus estrategias competitivas, de recursos humanos y organizativos, su tecnología y productos, para mantener e incluso elevar su competitividad ante un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Ante esta realidad, es fundamental conocer en primera instancia la importancia económica de este tipo de empresas tanto a nivel internacional como en la economía nacional, a fin de contar con una percepción clara de su importancia en el crecimiento. Al mismo tiempo, se identifican en términos generales sus características y la problemática que enfrentan en los distintos escenarios, para presentar un panorama general del desempeño de las PyMEs.

9.1.1. Las PyMEs a Nivel Mundial

En primera instancia, es necesario contemplar que a nivel internacional existen múltiples clasificaciones para catalogar a las empresas por tamaño, que responden a la necesidad de conocer con mayor certeza el impacto económico de las PyMEs, así como sus principales características, estos criterios generalmente están relacionados con el número de empleados y el valor de las ventas. Uno de los criterios que cuenta con mayor aceptación es el de la OCDE que clasifica a las empresas de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO, OCDE

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventanas anuales (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones

Fuente: OCDE, "SME and Entrepreneurship Outlook" 2005.

Cuadro 9.1

Las micro, pequeñas y medianas empresas, representan más del 95 por ciento de las empresas establecidas en los países miembros de la OCDE. Por ejemplo, en el sector manufacturas encontramos que en la mayoría de los países las PyMEs representan el 99% de las empresas, modificándose la composición entre cada estrato (micro, pequeñas y medianas), en México las micro empresas son el 90.86%, en Italia el 82.6%, Reino Unido 71.27% y para EE.UU. el 58.17%; sin embargo, siguen siendo las de mayor peso.

PORCENTAJE DE EMPRESAS POR TAMAÑO EN EL SECTOR MANUFACTURAS, 2003 (Número de Empleados)

País	1 a 9	10 a 49	50 a 249	Más de 250
México	90.86%	6.01%	2.20%	0.93%
República Checa	90.17%	7.13%	2.14%	0.57%
Hungría	86.24%	10.18%	2.82%	0.75%
Francia	82.84%	13.17%	3.15%	0.84%
Italia	82.63%	15.13%	1.97%	0.27%
Portugal	79.77%	16.28%	3.50%	0.44%
España	78.03%	18.68%	2.83%	0.46%
Austria	72.54%	20.63%	5.31%	1.52%
Reino Unido	71.27%	21.45%	5.91%	1.37%
Alemania	60.21%	29.69%	8.03%	2.07%
Estados Unidos de Norte América	58.17%	33.67%	5.13%	3.02%

Fuente: OCDE, "OCDE Perspectives on Policy Challenges in Mexico", 2007.

Cuadro 9.2



Este tipo de empresas emplean entre el 60 y 70 por ciento de la población económicamente activa, y en algunos países son las responsables de generar dos terceras partes del empleo privado. Dentro de estos países, en general las PyMEs aportan alrededor del 20 % del empleo total y las grandes empresas llegan a generar el 60% del empleo. Es por ello, que este tipo de empresas son consideradas un motor del crecimiento económico, fuente de dinamismo, innovación y productividad.

El peso de las PyMEs varía dependiendo del sector, regularmente en el sector servicios cobran mayor importancia; por ejemplo, en los servicios de computación, actividades relacionadas y renta de equipo dentro de los miembros de la OCDE más del 90% son micro empresas. En los últimos años, el número de PyMEs ha crecido de manera muy dinámica, incluso más que la población.

Uno de los aspectos que ha tomado mayor fuerza en los últimos años es la creciente participación de las mujeres emprendedoras al frente de las empresas de pequeña dimensión, ya que cada vez son más las mujeres que se autoemplean e inician nuevas empresas. Este tipo de empresas a nivel mundial ha presentado un notable crecimiento, en general, dentro de los países miembros de la OCDE representan más del 20%, destacando Portugal, Estados Unidos y Canadá, donde las mujeres que se autoemplean representan cerca del 40% del autoempleo total; en el caso de México este porcentaje es del 30%. Es por ello, que los gobiernos han implementado una serie de políticas que les permita incentivar su participación en el sector empresarial con las herramientas y habilidades necesarias para desarrollarse e impulsar la generación de empleos.

Existe un gran dinamismo en el surgimiento de nuevas empresas de pequeña dimensión principalmente en los servicios, sin embargo, éstas no sobreviven por largo tiempo. Para el caso de los países de la OCDE aproximadamente el 20% de las nuevas empresas cierran antes de cumplir el primer año de operación, lo cual se agudiza en el caso de los países en vías de desarrollo. En América Latina, las actividades de las empresas de pequeña dimensión están asociadas por lo general a negocios familiares y de subsistencia, lo cual limita su expansión e internacionalización.

Dentro de las características de las nuevas empresas destaca que poseen una tendencia a innovar, lo cual ha facilitado su internacionalización, adicionalmente a las actividades clásicas de importación y exportación las empresas de pequeña dimensión han optado por establecer alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, así como redes de colaboración interempresarial.

Las nuevas empresas con base tecnológica tienen la capacidad de renovar la tecnología, cerrando brechas tecnológicas y presionando a las grandes firmas a elevar su competitividad. Se calcula que entre el 30 y el 60% de las PyMEs manufactureras son de naturaleza innovativa, de las cuales tienden a ser más innovadoras las ubicadas en servicios intensivos en conocimiento que las de negocios o intermediación financiera.

Por lo que respecta al grado de integración empresarial, las PyMEs han incrementado su participación en redes empresariales, clusters y alianzas, con el fin de enfrentar exitosamente la hipercompetencia en los mercados, a través de la reducción de los costos de operación y transacción, el incremento de su productividad y del valor agregado, así como la expansión de sus mercados gracias al escalamiento productivo y la incorporación de tecnología en sus procesos. A pesar, de su importancia económica y dinamismo, aún no son aprovechadas en toda su capacidad, ya que cuentan con el potencial para elevar el nivel de vida de la población, reduciendo la pobreza. Es por ello que los gobiernos han puesto especial énfasis en crear políticas que fomenten el crecimiento de este tipo de empresas como impulsoras del desarrollo regional.

Para que este tipo de empresas puedan crecer y contribuir de manera importante al desarrollo económico, se requiere reducir la sobrerregulación que pesa sobre ellas, así como la carga administrativa que limitan su capacidad emprendedora y desarrollo, por lo que los gobiernos han buscado focalizar sus esfuerzos a



mejorar la educación y fomentar el espíritu emprendedor. Al mismo tiempo, necesitan tener acceso al financiamiento, la tecnología, innovación y mercados internacionales, en condiciones favorables.

Las PyMEs en América Latina

En la actualidad las PyMEs de América Latina, como en el resto del mundo, son uno de los sectores que tienen mayor importancia en el crecimiento económico y en la generación de empleos, además de que cuentan con el potencial de incorporarse a sectores de alto contenido tecnológico y mayor valor agregado e incrementar el contenido tecnológico en los procesos de sectores tradicionales, apoyando en la modernización y escalamiento productivo de la planta industrial. Asimismo, debido a su impacto en la generación de empleo y poder de arrastre, constituyen uno de los principales medios para combatir la pobreza y el desempleo, además de potenciar el desarrollo regional.

En América Latina no existe una definición común para clasificar a las empresas por tamaño, lo cual limita la comparación homogénea sobre la importancia de las PyMEs. Aunado a lo anterior, en la mayoría de los países de la región existe gran número de empresas de carácter informal, que generalmente son microempresas, cuya importancia no se refleja en las estadísticas oficiales.

En este contexto, se puede decir que en los países latinoamericanos el 98.3% de las empresas son PyMEs, en tanto que sólo las microempresas componen el 93.7% de la estructura empresarial. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), para el año 2003, las PyMEs aportaban entre el 25% y el 40% de los empleos en la América Latina y entre el 15% y el 25% total de la producción de bienes y servicios.

PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO¹

	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	El Salvador	México	Venezuela
Micros	95.1%	96.8%	92.1%	81.8%	97.0%	94.9%	N.D.
Pequeñas	4.0%	2.6%	6.0%	15.1%	2.5%	3.9%	64.4%
Medianas	0.6%	0.5%	1.1%	2.1%	0.3%	0.9%	25.7%
Total PyMEs	99.7%	99.9%	99.2%	99.0%	99.8%	99.8%	90.2%
Grandes	0.3%	0.1%	0.8%	1.0%	0.2%	0.2%	9.8%

¹/Las cifras correspondientes a El Salvador no incluyen las microempresas de subsistencia.

Fuentes utilizadas: Argentina: INDEC, datos para 1996 referidos a unidades censales. Brasil: IBGE, datos para 2001. Colombia: Confecámaras, datos para 2003. Chile: Servicios de Impuestos Internos, datos para 2003. El Salvador: FUNDES, datos para 2002. México: INEGI, datos para 2004. Perú: INEI, datos para 1995. Venezuela: INE, Encuesta Industrial, datos para 2002 (sólo se incluyen datos para establecimientos industriales, no se incluyen datos relativos a microempresas).

Fuente: Vives Antonio, Corral Antonio y Isasi Iñigo, "Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica", BID, 2005.

Cuadro 9.3

En Argentina, las PyMEs representan un 99.7% del total de las unidades empresariales, dentro de las cuales las microempresas representan el 95.1%, en Brasil, son más de 4.7 millones de unidades empresariales (99.9% del total de empresas), donde predominan las empresas de comercio y servicios con 38 y 35 por ciento respectivamente, y sólo el 11% son empresas manufactureras. Para Chile las PyMEs también son de gran importancia, ya que representan el 99% de las empresas, sin tomar en cuenta a las empresas del sector informal. Las PyMEs juegan un papel fundamental dentro de las economías nacionales y de carácter social, que se resumen en el siguiente cuadro.



IMPORTANCIA DE LAS PyMEs EN LAS ECONOMÍAS DE AMÉRICA LATINA

País	Descripción
Argentina	Las PyMEs representan el 70.8% del valor agregado y emplean al 80.6% del total del personal ocupado.
Brasil	Según estimaciones las PyMEs brasileñas emplean al 56% del total de la fuerza de trabajo formal nacional, generan el 20% del PIB brasileño y el 12% de las exportaciones.
Chile	En el año 2003, las PyMEs chilenas generaron el 71% del empleo nacional, el 22% de las ventas totales y el 3.9% de las exportaciones. La mayor parte de las PyMEs operan en mercados locales y a nivel sector generan el 14.2% de las ventas industriales, en servicios el 19.3% y en el sector comercio el 26.4%.
Colombia	Se estima que las PyMEs generan entre el 63 y el 73% del empleo total y su participación en la producción de la industria, el comercio y los servicios oscila entre el 37% y el 53%. Se calcula que el 20 por ciento de la producción se destina al mercado exterior.
El Salvador	Según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), las PyMEs contribuyeron al 86% del PIB nacional y representan el 10% del total de las exportaciones salvadoreñas.
México	Durante el año 2003 las PyMEs generaron más del 42.1% del empleo total y aportaron el 41.3% del valor agregado.
Perú	Las PyMEs generaron el 42.1% del PIB, destacando en este sentido la aportación de las PyMEs a la actividad de servicios.
Venezuela	El 51% de los trabajadores está empleado en una microempresa, y el 20 % en PyMES (empresas entre 5 y 99 trabajadores). Por su parte, la aportación de las PyMEs industriales al PIB total nacional es escaso (por debajo del 1%), consecuencia en parte de la falta de información sobre la aportación de las empresas por tamaño. Sólo el 2% de las PyMEs venezolanas están orientadas hacia los mercados exteriores.

Fuente: Vives Antonio, Corral Antonio y Isasi Iñigo, "Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica", BID, 2005.

Cuadro 9.4

Las empresas de pequeña dimensión en los países de la región apoyan a combatir el problema del desempleo, ya que este tipo de empresas son intensivas en mano de obra y generan la posibilidad de obtener un empleo formal o informal, así como de autoemplearse, por lo que se consideran un instrumento de movilidad social.

En general, las PyMEs latinoamericanas se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, los propietarios, socios o familiares se desempeñan como mano de obra, existe una contabilidad poco adecuada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, la cual tiene bajo nivel de calificación o sin calificación; asimismo presentan bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para acceder al financiamiento y limitada competitividad frente a las grandes empresas.

Este tipo de empresas en América Latina generalmente son poco especializadas, se desenvuelven en los mercados locales, muy pocas incursionan en el proceso exportador, y aún no han logrado integrarse a las grandes empresas como proveedoras de productos o servicios de alto valor agregado. Adicionalmente, se contempla que las PyMEs latinoamericanas tienden a contar con una planta productiva de mayor antigüedad que la que posee ese tipo de empresas en países de mayor nivel de desarrollo¹. Actualmente, se está fortaleciendo el espíritu emprendedor enfocándose con mayor énfasis al uso de tecnologías, el desarrollo de habilidades de los trabajadores, orientación al cliente, la diferenciación de bienes y servicios, así como un aumento en la incursión a mercados internacionales y un enfoque de sustentabilidad.

En los países en desarrollo las PyMEs enfrentan obstáculos, fruto de su tamaño y bajo nivel de especialización, que limitan su desarrollo. Éstas se enfrentan a las grandes empresas internacionales que tienen acceso al financiamiento, invierten en investigación y desarrollo, cuentan con métodos modernos de *management* y desarrollo laboral, experiencia en los mercados nacionales e internacionales, desarrollo en sistemas de logística y una orientación al cliente, entre otros. Los cuales son factores determinantes para el desarrollo de las empresas.

En general las empresas de pequeña dimensión en América Latina enfrentan obstáculos en los siguientes aspectos:

- La mayoría son empresas familiares, por lo que no se aplican métodos modernos de *management* y gestión empresarial, que limitan la visión estratégica y la planeación a largo plazo.

¹ Vives Antonio, Corral Antonio y Isasi Iñigo, "Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica", BID, 2005.



- Bajo nivel de capacitación y desarrollo de habilidades de los trabajadores.
- Acceso restringido al financiamiento.
- Marco regulatorio e institucional, desfavorable.
- Entorno de negocios que limita su desarrollo.
- Poca inversión en innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos.
- Limitada participación en los mercados de exportación, por restricciones técnicas y financieras.
- Falta de desarrollo de la cultura de asociatividad y cooperación interempresarial.

La experiencia muestra que en países donde el entorno político es restrictivo, el desarrollo de las PyMEs será lento, ya que los sistemas de apertura, registro, fiscalización y reglamentación suponen una carga pesada para este tipo de empresas. Por ello, los gobiernos han visto la necesidad de adoptar el papel de promotores del desarrollo de estas empresas, no sólo para conservar las fuentes de empleo, sino también para apoyarlas a elevar su competitividad y convertirlas en un pilar del desarrollo económico nacional.

9.1.2. Las PyMEs en la Economía Mexicana

A nivel nacional, las PyMEs son de gran relevancia no sólo por su aportación a la economía, sino también por el número de empleos que generan y sobre todo por ser uno de los estratos empresariales más dinámicos, que permite elevar el nivel de vida de la población. Los criterios de clasificación empresarial utilizados en México, se basan en el número de empleados y se ajustan dependiendo del sector.

ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS

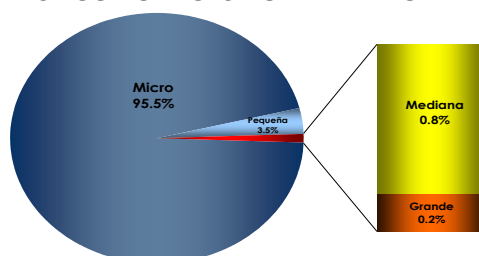
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 – 10	0 – 10	0 -10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

Fuente: Secretaría de Economía.

Cuadro 9.5

En base al Censo Económico de 2004 realizado por el INEGI, en México existen más de 3.4 millones de PyMEs, que representan el 99.8% del total de las empresas, de las cuales tan sólo las microempresas representan el 95.5 %, la pequeñas el 3.5% y las medianas representan menos del uno por ciento. En cambio, las grandes empresas sólo son el 0.2 por ciento del total nacional, lo que implica que la mayoría de las empresas mexicanas no cuentan con más de 10 empleados.

UNIDADES ECONÓMICAS POR TAMAÑO DE EMPRESA



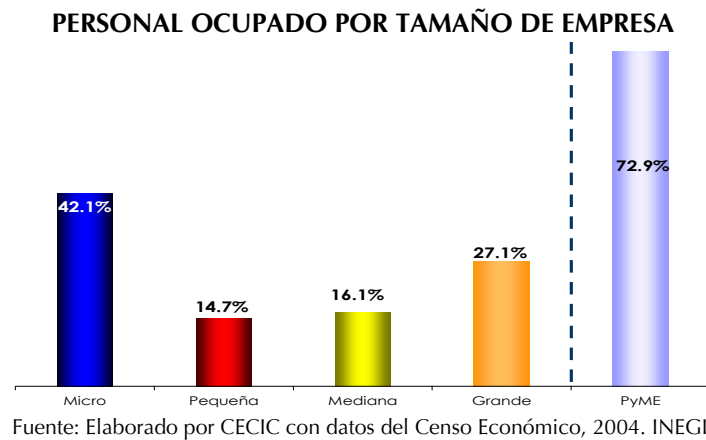
Fuente: Elaborado por CECIC con datos del Censo Económico, 2004. INEGI.

Gráfica 9.1

A pesar de su tamaño, las PyMEs emplean a 7 de cada 10 personas. Las microempresas aportan más del 42.1% de los empleos a nivel nacional, colocándose como el estrato que más empleos genera. Las empresas grandes contribuyen de manera importante en la generación de los empleos, ya que son responsables del



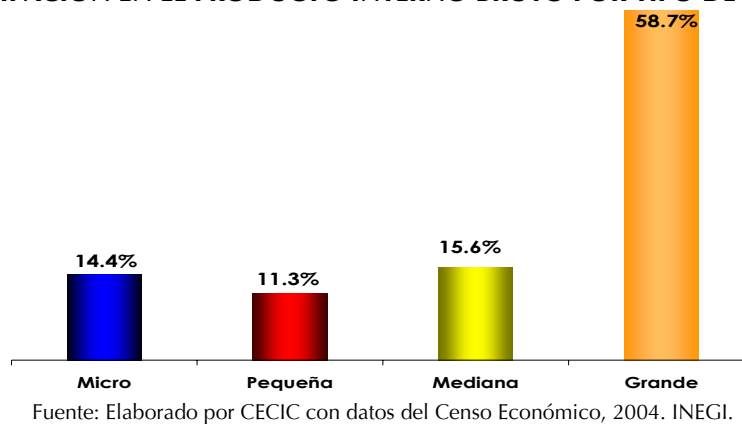
27.1 por ciento del empleo nacional con tan sólo el 0.2% de unidades empresariales. A nivel nacional el total de las empresas emplean en promedio a 5 personas y las PyMEs a 4. Se estima que para el año 2007, los micro negocios emplean a 17.6 millones de personas, los pequeños 6.4, los medianos 4.3 y las grandes 3.9 millones de personas, por lo que las PyMEs continúan siendo las de mayor importancia en cuanto a la generación de empleos. Sin embargo, se contempla en estimaciones del Banco Mundial y la Secretaría de Economía que cada año se crean aproximadamente 200 mil nuevas PyMEs, de las cuales sólo el 35% permanece en el mercado después del segundo año.



Gráfica 9.2

Adicionalmente, las PyMEs generan el 41.3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB)². Las micro empresas, a pesar de representar más del 90% de las unidades empresariales, aportan solamente el 14 por ciento del valor agregado (464.6 miles de millones de pesos), las pequeñas el 11.3% y las medianas el 15.6%. En cambio, la gran empresa continúa siendo el sector que más aporta a la producción nacional con cerca del 60% del PIB. En este contexto, es fundamental impulsar el desarrollo de las PyMEs para lograr un incremento sustancial en su productividad, a fin de que el gran número de empresas de pequeña escala se refleje también en su aportación a la producción nacional.

PARTICIPACIÓN EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR TIPO DE EMPRESA



Gráfica 9.3

² Equivalente al Valor Agregado Bruto Nacional: Es el valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo, por la actividad creadora y de transformación del personal ocupado, el capital y la organización (factores de la producción), ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica.



Se estima que dentro de las empresas registradas en el IMSS para el año 2007, las micro y pequeñas empresas que realizan aportaciones a esta institución contemplan un salario promedio de cotización diario de \$154 pesos, al mismo tiempo que las empresas medianas y grandes reportan \$250 pesos, confirmando que existe un gran diferencia entre el salario que se paga en las micro empresas y las de mayor tamaño.

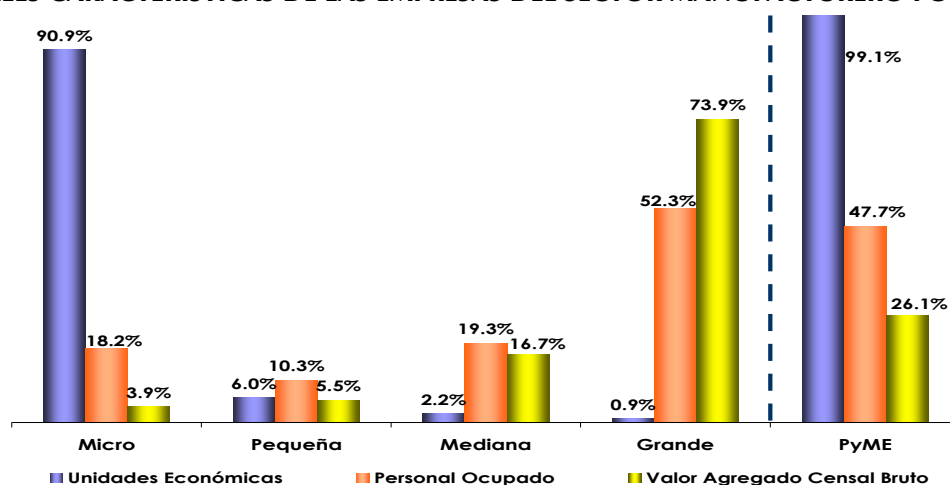
Lo anterior muestra que, dentro de la economía nacional está fragmentada la estructura productiva con una alta polarización del empleo y con ello de la productividad, ya que las micro empresas tienen una baja aportación a la producción comparativamente con su número de unidades, lo cual se refleja en niveles de productividad menores.

9.1.2.1. Las PyMEs en las Manufacturas

En México el sector manufacturero es de suma importancia, ya que generan el 43.3% de la producción bruta total³, concentra el 10.9% de las unidades económicas y crea uno de cada cuatro empleos. Dentro de este sector las PyMEs representan el 99.1% de las unidades económicas, generan el 47.7% de de los empleos y el 26.1% del PIB.

Las micro empresas comprenden la mayoría del universo de la industria manufacturera con el 90.9% de las unidades económicas, ya que es un sector sumamente diverso en el cual conviven ramas en las que prevalecen grandes empresas intensivas en capital como son las siderurgias y empresas de industrias atomizadas donde la mayoría de las empresas son micro o pequeñas, como la fabricación de productos de herrería y de tortillas de maíz. Por ello, las micro empresas a pesar de ser la mayoría generan tan sólo el 18.2% del empleo y el 3.9% del valor agregado. En cambio, las grandes empresas que representan solamente el 0.9% son las responsables de ocupar a una de cada dos personas en el sector (generando el 52.3% de los empleos) y de contribuir con el 73.9% del PIB manufacturero, lo cual las coloca como las de mayor impacto económico.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO POR TAMAÑO



Fuente: Elaborado por CECIC con datos del Censo Económico, 2004. INEGI.

Gráfica 9.4

³ **Producción bruta total.** Es el valor de todos los bienes y servicios emanados de la actividad económica como resultado de las operaciones realizadas por las unidades económicas, incluido el margen de comercialización de las mercancías revendidas de las firmas. INCLUYE: la producción realizada que no salió al mercado porque se encontraba en proceso de producción o en espera de clientes y la producción de activos fijos para uso propio



En este sector, las empresas emplean en promedio a 13 personas, presentándose grandes diferencias dependiendo del tamaño de los establecimientos; en el caso de las micro empresas este promedio es de 3 personas, en las pequeñas es de 22, para las medianas es de 112 y en la gran empresa de 719 personas por establecimiento⁴.

Durante el año 2003, el personal que laboró dentro del sector recibió en promedio \$86,400 pesos al año, pero a medida de que los establecimientos aumentan de tamaño también aumentan las remuneraciones. Dentro de las micro empresas las remuneraciones promedio ascendieron a \$37.4 mil pesos, en la pequeñas a \$53.5 mil pesos, en las medianas a \$77.4 y en la gran empresa a \$103.9 mil pesos.

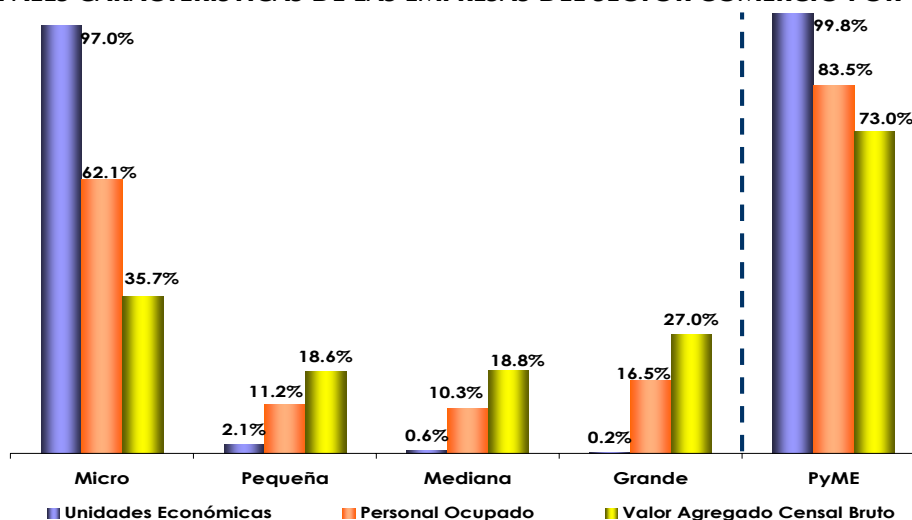
El valor agregado censal bruto por persona permite evaluar el desempeño de la empresa, ya que nos muestra el valor que se adiciona a los insumos durante el proceso productivo que en promedio generó cada persona. En el sector este promedio fue de \$221 mil pesos anuales, pero en la micro empresa se reduce hasta \$47.4 mil pesos, en la pequeña y mediana a \$117.6 y \$191.2 mil pesos respectivamente, en cambio en la gran industria el promedio alcanza los \$321.7 mil pesos.

9.1.2.2. Las PyMEs en el Comercio

El sector comercio concentra la mitad de las unidades económicas (52.6%) a nivel nacional, y genera tres de cada diez empleos; sin embargo, sólo aporta el 13.2% de la producción bruta total. Existen más de 1.58 millones de empresas dedicadas al comercio, que emplean a cerca de 5 millones de personas.

Dentro de este sector las PyMEs son las de mayor importancia, ya que representan el 99.8% de del total de las unidades económicas, generan el 83.5% de los empleos y el 73% del valor agregado censal bruto, en cuanto a los empleos su aportación es mayor que la de la industria manufacturera.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO POR TAMAÑO



Fuente: Elaborado por CECIC con datos del Censo Económico, 2004. INEGI.

Gráfica 9.5

⁴ INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.



Las micro empresas del sector representan el 97% de las unidades empresariales, generan el 62.1% de los empleos del sector y son las principales generadoras de valor agregado, mientras que las empresa pequeñas y medianas no generan más del 19%. En cambio las grandes empresas a pesar de representar el 0.2% aportan el 27% del valor agregado del sector.

En promedio las unidades económicas dedicadas al comercio emplean a tres personas, este indicador para las microempresas es de dos personas, para las pequeñas de 17, en las medianas 51 y de 223 en las grandes empresas. En el sector comercio la remuneración promedio del personal ocupado asciende a \$55,500 pesos anuales, pero este promedio varía dependiendo el tamaño de las empresas, en las pequeñas es de \$38 mil pesos, mientras en las grandes es de \$69,500.

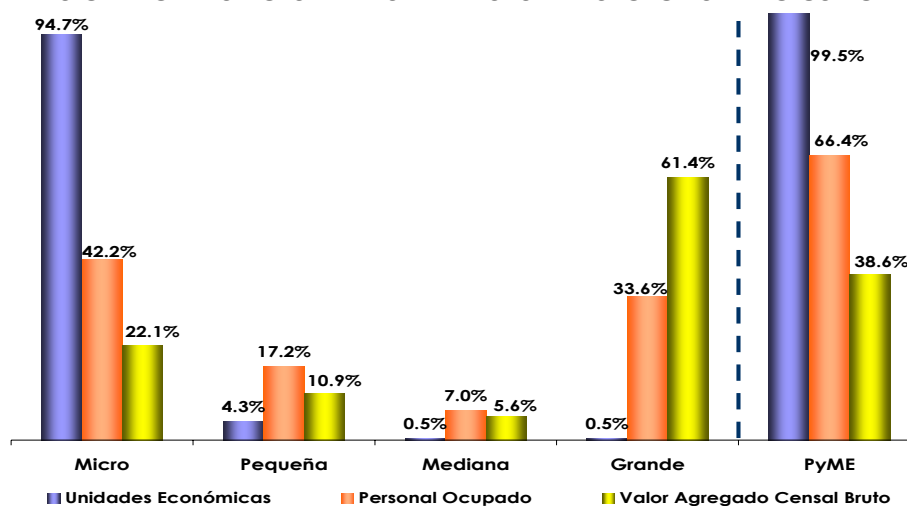
El valor agregado censal bruto promedio por persona del sector comercio asciende a \$116.1 mil pesos al año, \$110 mil pesos por debajo del generado en el sector manufacturero. Dentro del sector comercio las empresas más productivas (mayor valor agregado bruto) por persona son las empresas medianas que alcanzan \$212.4 mil pesos, seguidas de las empresas pequeñas con \$193.1 mil pesos, superando a las grandes empresas (\$289.4 mil pesos) y por mucho a las micro (\$66.8 mil pesos).

9.1.2.3. Las PyMEs en los Servicios

A nivel nacional, las unidades económicas dedicadas a los servicios representan el 33.7% del total, siendo el segundo sector en importancia en este rubro, después del comercio. En cuanto al personal ocupado, contribuyen con el 32.1% y generan el 23.3% de las producción bruta total. Existen más de un millón de unidades económicas dedicadas a los servicios, de las cuales el 99.5% son PyMEs que generan seis de cada diez empleos del sector y aportan el 38.6% de la producción bruta total.

Dentro de este grupo existe una alta concentración en las micro empresas que representan el 94.7%, emplean al 42.2% del personal ocupado en el sector y aportan sólo el 22.1% de la producción bruta total. En contraste, las grandes empresas representan 0.5% de las unidades económicas, pero ocupan el segundo lugar en generación de empleos y son el grupo de empresas de mayor producción bruta total (61.4%).

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS POR TAMAÑO



Fuente: Elaborado por CECIC con datos del Censo Económico, 2004. INEGI.

Gráfica 9.6



Las empresas dedicadas a los servicios a nivel nacional en promedio cuentan con 5 personas ocupadas por establecimiento, dentro de las microempresas éste baja a 2 personas, en las pequeñas es de 21, mientras en las medianas es de 70 personas ocupadas por establecimiento y en las grandes de 382.

En cuanto a las remuneraciones, se estima que en promedio el personal del sector recibió remuneraciones de \$87.2 mil pesos anuales para el año 2003 (último año censal). Las remuneraciones promedio del sector se incrementan conforme el tamaño de la empresa es mayor, así en la micro empresa las remuneraciones medias por persona ocupada ascendieron a \$37 mil pesos anuales, en la mediana de \$71.7 mil pesos, y en las grandes empresas se registran las remuneraciones promedio más altas con \$133.7 mil pesos.

Por lo que respecta al valor agregado censal bruto por persona ocupada, a nivel nacional en promedio cada persona ocupada en el sector servicios generó \$173.6 mil pesos al año. Sin embargo, el personal ocupado en la micro empresa sólo generó \$91 mil pesos anuales, al mismo tiempo que en las grandes empresas este fue de \$316.9 mil pesos.

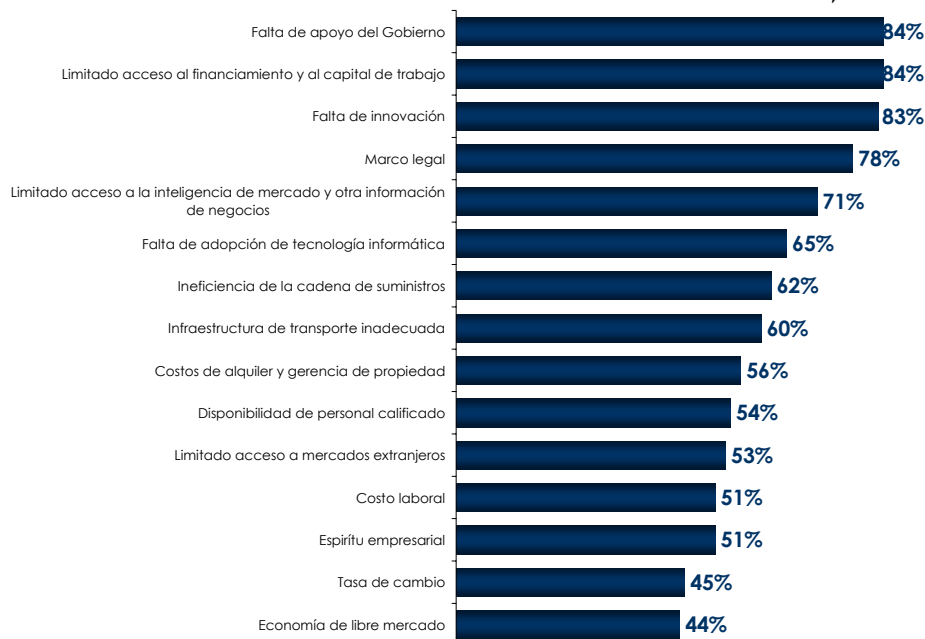
9.1.2.4. La Perspectiva Empresarial de las PyMEs

La perspectiva empresarial, nos permite contar con un panorama de cómo esperan que se comporte el entorno y sobre el futuro de su empresa. En este sentido, se han realizado estudios para evaluar la competitividad de las PyMEs desde la perspectiva empresarial, el más reciente es el "Latin American Business Monitor" realizado por UPS en el año 2006. Este estudio se muestra que entre los empresarios mexicanos existen opiniones encontradas sobre las expectativas de crecimiento del país, el 46% afirma que crecerá y el 47% que disminuirá. Bajo estas expectativas positivas del desempeño de su empresa y de la economía en general, el 55% de las PyMEs contemplan que el siguiente año aumentarán su planta laboral, mientras el 41% confirma que se mantendrá el nivel de empleo actual, es importante destacar que sólo el 4% de los encuestados afirma que la reducirá.

Dentro de los principales obstáculos que los empresarios mexicanos consideran que frenan su competitividad se encuentran, en primer lugar la falta de apoyo del gobierno (84%), y el limitado acceso al financiamiento y al capital de trabajo, le sigue la afirmación del 83% de los empresarios de que la falta de innovación es una limitante. La mayoría de los empresarios mexicanos no consideran que aspectos como el tipo de cambio y la economía de mercado sean factores que limitan la competitividad de sus empresas.



OBSTÁCULOS A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO, 2006



Fuente: UPS, "Latin America Business Monitor", 2007.

Gráfica 9.7

9.2. Las Políticas de Fomento a las PyMEs

Dado el gran peso de las PyMEs en las economías nacionales, así como su importancia para potenciar el desarrollo regional, los diversos gobiernos las han colocado como una prioridad dentro de la política pública para potenciar su contribución al desarrollo económico nacional, para innovar, incrementar el empleo y la productividad.

9.2.1. Tendencias en el Fomento a las PyMEs en el Contexto Internacional

Actualmente, las políticas públicas de apoyo a las PyMEs están orientadas no sólo a crear un entorno favorable a los negocios, sino también a fomentar el espíritu emprendedor impulsando la creación y desarrollo de empresas competitivas y de mayor contenido tecnológico.

Dentro de las principales acciones para el fomento a las empresas se encuentra la necesidad de contar con un marco regulatorio y administrativo que facilite la actividad empresarial. Asimismo, permitir el acceso al financiamiento, tecnología, innovación y los mercados internacionales e impulsar el desarrollo de las mujeres empresarias. Durante los últimos años, las políticas de fomento a las PyMEs en los países miembros de la OCDE se han enfocado a facilitar el desempeño de las empresas dentro de un entorno de negocios favorable, reduciendo las limitaciones administrativas de la actividad empresarial, fomentando la nueva cultura laboral, así como la reducción en los costos y el tiempo de iniciar operaciones, lo mismo que la implementación de programas para el registro y pago de impuestos más ágil.

Los gobiernos cada vez ponen mayor énfasis en la educación y entrenamiento de los empresarios, lo cual es una tarea complicada, ya que no existe un modelo educativo para el desarrollo empresarial. Actualmente, se



considera que en los EE.UU. se ha logrado un avance mayor en la educación universitaria para los negocios, los países europeos por su parte están haciendo esfuerzos para incrementar la capacitación en áreas de negocios y *management*. En este sentido y dada la importancia que van cobrando las mujeres como empresarias dentro del sector PyME, algunos países se han enfocado a crear programas y agencias especiales para elevar las habilidades empresariales de las mujeres que encabezan las empresas.

El acceso al financiamiento, es considerado un aspecto fundamental para impulsar el desarrollo de las empresas de pequeña dimensión, por lo que las políticas se han orientado a establecer un mercado de financiamiento a las PyMEs, disminuir las restricciones gubernamentales para permitir que los fondos de pensiones inviertan en fondos de capital de riesgo, reforzar el apoyo para obtener créditos y fortalecer los esquemas de garantías. Países como Canadá, Francia y Alemania cuentan con líneas de crédito específicas para facilitar la creación de nuevos negocios.

Asimismo, se han aumentado los esfuerzos por incrementar las actividades de innovación y desarrollo (I+D) dentro de las PyMEs, algunos países aportan más de dos terceras partes de los recursos destinados a la I+D en éstas y más de la mitad de los países miembros de la OCDE dan apoyos fiscales a las empresas de menor dimensión que invierten en I+D.

Al mismo tiempo, propician la participación en redes empresariales, alianzas público privadas, clusters e internacionalización de las empresas. Con el fin de apoyar la internacionalización de las empresas se busca integrarlas en las cadenas de valor internacionales mediante instituciones como la Agencia PyME de Japón que brinda servicios de asesoría en la comercialización. Asimismo, en otros países existen instituciones que brindan servicios de investigación de mercado y asesoría técnica para cumplir con los estándares del mercado objetivo.

En este contexto, los países miembros de la OCDE, han instrumentado políticas orientadas a potenciar el desarrollo de las PyMEs en las siguientes áreas:

- Facilitar el acceso al financiamiento, ya que las empresas necesitan tener acceso a capital de riesgo para potenciar su desarrollo.
- Identificar y disminuir las barreras que limitan la participación de las PyMEs en los mercados internacionales.
- Fomentar el encadenamiento de las PyMEs dentro de la cadena global de valor.
- Identificar las mejores prácticas de políticas y programas de fomento a las PyMEs.

9.2.2. Políticas y Programas Nacionales de Fomento a las PyMEs

A nivel nacional, las PyMEs son consideradas un pilar en la economía, por lo que el gobierno mexicano ha incrementado las acciones para apoyar a este tipo de empresas. En este contexto, en el año 2001 se creó la Subsecretaría para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SPyME), en el marco de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que define a esta Subsecretaría como la encargada de diseñar e instrumentar políticas de fomento al sector, articular los esfuerzos de los sectores productivos, así como de operar el Fondo PyME.

Esta política integral, contempla acciones de apoyo a las empresas a lo largo de su período productivo, que van desde la incubación de empresas, el desarrollo empresarial, capacitación y fortalecimiento de las capacidades empresariales, la innovación y el desarrollo tecnológico, de programas estratégicos y de proveedores, así como de articulación productiva, acceso a mercados y sobre todo el financiamiento para que las empresas cuenten con los recursos necesarios para desarrollarse.

En este sentido, el Gobierno del Presidente Calderón se ha enfocado en darle continuidad a la política de fomento a PyMEs, contemplando dentro las líneas estratégicas del Presupuesto de Egresos de la Federación para el 2007, impulsar la competitividad de las empresas especialmente PyMEs; a través de facilitar el acceso al financiamiento en condiciones competitivas, apoyar la creación y fortalecimiento de empresas, fomentar el desarrollo y la innovación tecnológica, promover y fomentar el desarrollo económico regional equilibrado y la competitividad sectorial, impulsar las vocaciones productivas regionales, promover el acceso de las PyMEs a los mercados externo e interno, promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información; así como fortalecer el marco jurídico para impulsar la captación de mayores flujos de inversión.

Asimismo, el PND 2007-2012 reconoce que se han logrado avances pero que es necesario darle continuidad a la política de fomento integral a las PyMEs, contemplando a las micro pequeñas y medianas empresas dentro del Eje de la Economía Competitiva y Generadora de Empleos, estableciendo como objetivo *promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Dicho objetivo se alcanzará en base al desarrollo de 4 estrategias, que a continuación se describen brevemente.

POLÍTICA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



Fuente: Elaborado por el CECIC.

Imagen 9.1

1. Fomento a la Productividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Dentro de esta estrategia se contempla favorecer el aumento de la productividad de las PyMEs e incrementar el desarrollo de productos acordes a sus necesidades. Para ello se han clasificado las empresas en 5 segmentos:

- **Emprendedores:** que se encuentran en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa.
- **Micro empresas:** que necesitan convertirse en negocios que generen riqueza.
- **Pequeñas y medianas empresas:** para facilitar su integración a las cadenas productivas, el impulso a las regiones y el fortalecimiento de su capacidad competitiva.
- **Empresas gacela:** pequeñas y mediana empresas con mayor dinamismo, posibilidades de crecer detonando la creación de empleos y el desarrollo de tecnologías, entre otro.
- **Empresas tractoras:** grandes empresas que estructuran las cadenas productivas, potenciar el desarrollo de proveedores, el crecimiento regional, agrupamientos industriales y exportaciones.

Para apoyar a estos grupos la política integral de desarrollo empresarial contempla los siguientes instrumentos: **financiamiento, capacitación, gestión, innovación tecnológica y comercialización**

2. Consolidación de los Esquemas de Apoyo en una Instancia

Actualmente, se cuenta con 153 programas de 113 dependencias federales y 531 programas estatales, lo cual muestra el enorme interés por el sector en los diversos niveles de gobierno, pero también estos esfuerzos aislados se han reflejado en la dispersión de recursos humanos y financieros, así como la duplicidad de acciones. Ante este contexto, se considera fundamental revisar la oferta institucional y



reestructurar los esquemas de apoyo para generar sinergias con mayor impacto con menores costos de operación. Así como, consolidar en una sola instancia que coordine la implementación de los programas de manera integral.

3. Desarrollo de Proveedores

Bajo esta estrategia se busca impulsar el desarrollo de proveedores, elevando la integración de los insumos nacionales, consolidar las productivas que permitan una mayor generación de valor agregado. Al mismo tiempo, se contempla instrumentar una política de apoyo al desarrollo de sectores estratégicos por su aportación a la generación de valor agregado, empleos bien remunerados e impulsar el desarrollo regional equilibrado.

4. Revisar y Ajustar Programas Actuales de Apoyo hacia el Escalamiento Productivo

Dentro de esta estrategia se contempla la revisión y el ajuste de los programas de apoyo actuales, a fin de enfocarlos al fomento del escalamiento de la producción hacia bienes y servicios de mayor valor agregado. En este sentido, se contempla brindar apoyos financieros directos para elevar la capacitación y habilidades administrativas, así como, servicios de asesoría y consultoría para el crecimiento de las empresas y la adopción de nuevas prácticas de producción y tecnologías. También, se contempla la definición de agendas sectoriales para potenciar el crecimiento competitivo de los sectores económicos de alto valor agregado y contenido tecnológico.

El Consejo Nacional para la Competitividad de la PyME

La responsabilidad de promover los apoyos, esquemas y mecanismos para que las PyMEs sean competitivas queda en manos del Consejo Nacional para la Competitividad de las PyMEs, creado en mayo del 2006, tiene como finalidad promover, analizar y dar seguimiento a los esquemas, programas, instrumentos y acciones que deben desarrollarse en apoyo a éstas. Su conformación plural permite conjuntar esfuerzos y desarrollar sinergias que impactan de manera creciente al sector.

Este Consejo se creó como un órgano de consulta para la planeación del desarrollo de la competitividad de las PyMEs, a fin de incrementar la participación de los diversos actores en la definición de las prioridades, políticas y líneas estratégicas de apoyo al sector, incrementando el conocimiento de las instituciones públicas sobre las necesidades del sector, contando con la participación de los sectores del conocimiento, social, empresarial y gubernamental. El Consejo tiene entre otras funciones las siguientes:

- Fungir como instancia de consulta para la planeación del desarrollo de la competitividad de las PyMEs.
- Formular y analizar las propuestas sobre las políticas, programas, instrumentos, esquemas, mecanismos y actividades para el desarrollo de la competitividad de las PyMEs.
- Analizar las propuestas de los sectores público, privado y académico para el desarrollo de la competitividad de las PyMEs, así como los mecanismos de participación
- Participar en la evaluación y seguimiento de los programas sectoriales, programas, actividades de fomento, sistema y subsistemas y, en general, en las acciones derivadas de la Ley y el Reglamento para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Fondo PyME

El Fondo PyME, es un fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, tiene como objetivo general promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, productividad, competitividad y



sustentabilidad de este tipo de empresas, incrementando la competitividad de las PyMEs, en el ámbito del desarrollo empresarial y del conocimiento, así como sus procesos de innovación y desarrollo tecnológico, para que generen, adopten y/o mejoren sus procesos operativos, administrativos y de gestión, fortaleciendo su participación en los mercados local, regional, nacional e internacional.

El Fondo PyME tiene como lineamientos estratégicos multiplicar los recursos, mediante esquemas de aportación uno a uno, fomentando la aportación de los gobiernos estatales y municipales, así como de los empresarios. Busca orientar sus recursos a proyectos que favorezcan la creación de empleos formales, como son los proyectos productivos y de infraestructura productiva.

Asimismo, le da prioridad a incrementar la competitividad de las PyMEs, mediante la capacitación y consultoría más especializada; impulsa esquemas de asociacionismo para fomentar la articulación productiva y desarrollo de clusters; apoya el desarrollo de emprendedores y la creación de nuevas empresas mediante la canalización de recursos a proyectos de incubación de empresas, capital semilla y de riesgo. Asimismo, una de sus vertientes principales es impulsar el acceso de las PyMEs al financiamiento, favoreciendo la creación de más canales de financiamiento, nuevos productos y consolidando el sistema nacional de garantías.

Las Reglas de Operación del Fondo PyME contemplan apoyos en los diversos aspectos de la política de apoyo integral al sector, en base a las siguientes categorías:

- I. Creación y Fortalecimiento de Empresas e Innovación Tecnológica
- II. Articulación Productiva y Sectorial
- III. Acceso a Mercados
- IV. Acceso al Financiamiento

De enero a junio de 2007, el Fondo PyME contó con recursos por más de \$900 millones de pesos, para apoyar a 35 proyectos y esquemas que beneficiaron a 50 mil PyMEs. A los recursos del Fondo PyME se han agregado las aportaciones realizadas por los gobiernos estatales y municipales, así como de los organismos intermedios y el sector empresarial, lo cual permitió multiplicar la inversión.

Evaluación del Fondo PyME

En los últimos años el Fondo PyME se ha consolidado como el principal instrumento de fomento al sector, sin embargo aún falta camino por recorrer, ya que los recursos son insuficientes ante la demanda de las empresas; de igual forma, en comparación con otros países la suma de los apoyos es considerablemente inferior, por lo que es necesario redoblar los esfuerzos. Asimismo, se considera que en ocasiones se presentan retrasos en la asignación de recursos que retrasan el inicio de los proyectos y puede afectar su desempeño, como por ejemplo: en el caso del extensionismo financiero puede ocasionar que se pierda al personal capacitado. Asimismo, el no reducir el monto solicitado permite que se cumplan con los objetivos y expectativas de los proyectos⁵.

El Fondo ha logrado buenos resultados en el fomento de la participación de diversos actores, al incrementar en gran medida el número de proyectos que solicitan apoyo y con aportaciones de diversas instituciones gubernamentales y empresariales, contemplando que para el año 2006 se alcanzó una tasa de

⁵ Instituto de Ingeniería de la UNAM, "Evaluación del Otorgamiento de los Recursos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME)", 2006.



complementariedad de 1.98, donde por cada peso aportado por el Fondo PyME las demás instituciones y organismos aportaron \$1.98, fomentando la participación coordinada en una política nacional⁶.

Estas políticas han traído como resultado mejorar las condiciones de acceso al financiamiento, reducir los costos de transacción y de apertura de nuevos negocios, buscando crear un ambiente propicio para los negocios. Adicionalmente, el esquema mediante el cual se desarrollan fomenta la participación de los diferentes actores, ya que implican participación y aportaciones del Gobierno Federal, Estatal y del sector empresarial. Es por ello, fundamental fortalecer las acciones del Fondo, incrementando sus recursos, ya que mediante la participación de diversos actores se multiplican los recursos destinados al fomento de las PyME.

Sin embargo, el reto de lograr el desarrollo de las PyMEs se concentra en dos vertientes, la primera contempla incrementar los recursos destinados al fomento del sector y la creación de una institución dedicada exclusivamente a definir e instrumentar las políticas públicas para elevar la competitividad de las PyMEs en México, coordinando los diversos esfuerzos en una sola institución que optimice el impacto.

La segunda vertiente se enfoca a lograr que los gobiernos estatales y locales absorban las políticas federales para adaptarlas a las necesidades estatales, creando políticas *tailor made* que eficienten el uso de recursos (federales y estatales), potencien el impacto y resuelvan las principales necesidades del sector en la región.

ProMéxico

Dentro de la política de fomento al sector se contempla el impulso a las exportaciones, actividad que hasta hace poco estaba asignada a BANCOMEX. Sin embargo, para eficientar la política de apoyo a las empresas exportadoras se han desvinculado estas actividades del Banco, por lo que a partir del 13 de junio de 2007 se creó ProMéxico, un fideicomiso sectorizado a la Secretaría de Economía, al que se le transferirán los recursos materiales y tecnológicos del Banco Nacional de Comercio Exterior que se han utilizado para la promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa.

Esta acción permitirá concentrar los esfuerzos de diversas dependencias y entidades de la administración pública de promoción a las exportaciones y atracción de la inversión extranjera directa, evitando duplicidades y logrando un impacto mayor. Dicha institución coordinará los esfuerzos entre los gobiernos federal y estatal, así como el sector privado, a fin de definir los programas, estrategias y recursos que permitan mejorar la incursión en mercados internacionales. En su operación cuenta con una red de oficinas en el exterior, que se coordinarán con las representaciones de México, para ser contacto con inversionistas e importadores.

Este organismo busca apoyar a las empresas que inician la actividad exportadora, mediante un portal especializado y un centro de atención telefónica, así como servicios adicionales que permitan contar con una oferta exportable competitiva que permita aprovechar los beneficios de los diversos acuerdos comerciales. Adicionalmente, se atenderán a inversionistas interesados en hacer negocios en México, facilitando el establecimiento de contactos de negocios y difundiendo la información de los requerimientos para invertir.

Para cumplir con sus objetivos se contempla que las acciones de la institución se concentren en dos vertientes: la primera son las de incremento a la actividad exportadora que contemplan acompañar a las empresas a lo largo del camino de la exportación, brindándoles servicios de información, logística, asesoría,

⁶ Instituto de Ingeniería de la UNAM, "Evaluación del Otorgamiento de los Recursos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME)", 2006.



capacitación y asistencia técnica. Así como, la promoción de los productos, con apoyo en el contacto con el mercado, identificar oportunidades de exportación, clientes y la asistencia a eventos internacionales. La segunda vertiente contempla el incremento de las inversiones en México y el establecimiento de contactos de negocios. Es importante considerar que la puesta en marcha del fideicomiso no garantiza el éxito de las empresas en el mercado exterior, para ello es fundamental impulsar las acciones para elevar la competitividad de las PyMEs, que junto con ProMéxico ayudará a diversificar las relaciones comerciales, para reducir la dependencia del mercado de EE.UU. y enfrentar la competencia china.

9.3. Las PyMEs: Sector Estratégico del Estado de Morelos

Congruente con las tendencias internacionales y nacionales, las micro, pequeñas y medianas empresas son un sector clave dentro de la economía del Estado de Morelos, ya que no sólo representan la mayoría del tejido empresarial, sino que también son las principales generadoras de empleo y riqueza. Aunado a lo anterior, se debe contemplar que este tipo de empresas permiten combatir la pobreza y el desempleo, al mismo tiempo permiten fomentan el desarrollo regional. Por ello, resulta fundamental conocer las principales características de estas empresas y su importancia económica dentro del estado, a fin de contar con un panorama de su dimensión e impacto en la economía estatal.

9.3.1 Características e Importancia Económica para el Estado

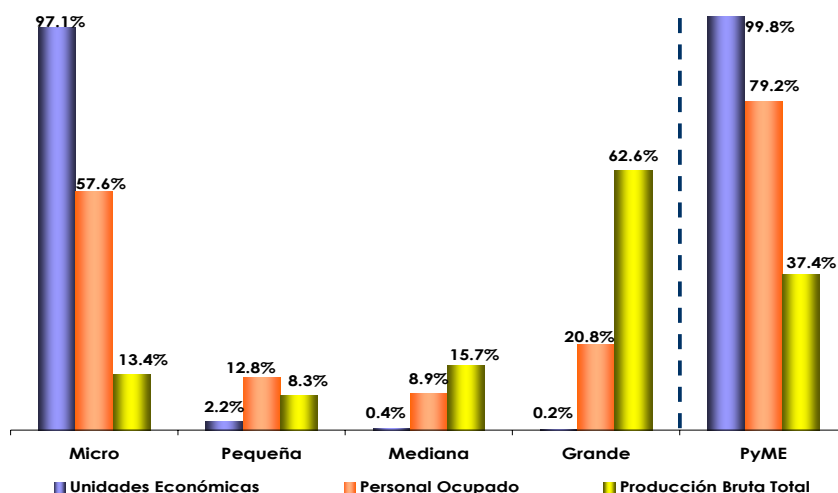
En el Estado de Morelos, con base en el Censo Económico 2004 del INEGI, existen 82,660 unidades empresariales, de las cuales 62,579 empresas corresponden a las manufacturas, el comercio y los servicios, de éstas el 99.8% son PyMEs, que generan 8 de cada diez empleos y el 37.4% de la producción bruta total. Las micro empresas son las que predominan en el estado, representando el 97.1% de las unidades económicas, aportan el 57.6% del empleo y tan sólo el 13.4% de la producción bruta total del estado. Las pequeñas empresas se destacan por ser uno de los estratos que mayor empleo genera a pesar de su limitado número de empresas; asimismo, las grandes empresas que únicamente son 142 (0.2% del total estatal), emplean a 44.5 mil personas y generan el 62.6% de la producción bruta estatal.

En este contexto, es fundamental iniciar una política estatal de apoyo a las PyMEs y en especial orientada a las micro empresas, ya que las grandes han demostrado que por sí solas pueden enfrentar las limitantes a su desarrollo; sin embargo, las PyMEs y en especial las micro empresas no lo han logrado, a pesar de ser la mayoría en el tejido empresarial y las principales generadoras de empleo sus niveles de aportación a la producción bruta del estado es mínima, dejando ver que enfrentan serias limitaciones para su desempeño.

Adicionalmente, es importante considerar las diferencias en las remuneraciones promedio donde el personal ocupado que trabaja en empresas con 10 empleados o menos reciben en promedio \$33,230 pesos anuales, en cambio este dato para la empresas con más de 251 empleados (grandes empresas) reciben anualmente en promedio \$119,350 pesos. Lo cual es resultado de las diferencias en el dinamismo y la eficiencia de las empresas, siendo fundamental impulsar el desarrollo de las PyMEs, ya que son el estrato empresarial que más empleos genera y con menores remuneraciones.



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE MORELOS POR TAMAÑO*



*Se contemplan los sectores: manufactura, comercio y servicios.

Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Gráfica 9.8

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE MORELOS POR TAMAÑO

Tamaño de Empresa	Unidades Económicas	Personal Ocupado	Producción Bruta Total (Millones de pesos)
Total	62,579	214,018	63,947
Micro	60,775	123,277	8,591
Pequeña	1,400	27,296	5,291
Mediana	262	18,948	10,039
Grande	142	44,497	40,026
PyME	62,437	169,521	23,921

Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Cuadro 9.6

Las PyMEs del Sector Manufacturas

En cuanto a la industria manufacturera, el Estado de Morelos concentra el 1.9% de las unidades económicas a nivel nacional, ocupando al 1.1% del personal ocupado y generando el 5% de la producción bruta total del sector.

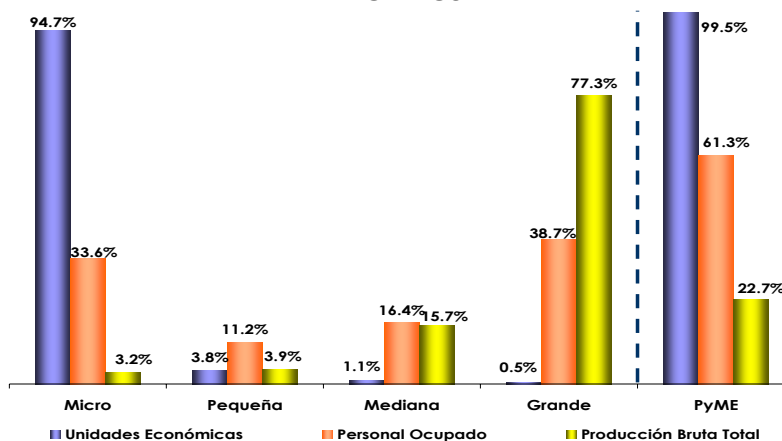
En Morelos existen 6,292 unidades empresariales dedicadas a actividades manufactureras, de las cuales el 99.5% son PyMEs, se colocan como el estrato empresarial más importante en cuanto a la generación de empleos (61.3%) y aportan el 22.7% de la producción bruta total del sector. En este sector, las micro empresas son las que predominan, ya que representan el 94.7% de las unidades empresariales; sin embargo, emplean al 33.6% del personal ocupado y generan únicamente el 3.2% de la producción bruta total. Las empresas medianas destacan por su aportación a la producción bruta total (15.7%) con el 16.4% del personal ocupado del sector.

Dentro del sector de manufacturas las grandes empresas son las de mayor importancia en términos de producción bruta con el 77.3%, generando cuatro de cada diez empleos, con tan sólo el 0.5% de unidades económicas. El sector manufacturas de Morelos, al igual que el nacional, está dividido en dos polos; el primero son las micro empresas que concentran prácticamente la totalidad de las unidades empresariales y el de las grandes empresas que concentran la generación de empleo y la producción bruta, debido a la



convivencia de industrias muy diversas unas atomizadas y otras de alta concentración de capital como la industria automotriz.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURAS POR TAMAÑO EN MORELOS



Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Gráfica 9.9

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURAS POR TAMAÑO EN MORELOS

Tamaño de Empresa	Unidades Económicas	Personal Ocupado	Producción Bruta Total (Millones de pesos)
Total	6,292	44,453	46,157
Micro	5,956	14,934	1,455
Pequeña	238	5,000	1,811
Mediana	68	7,294	7,234
Grande	30	17,225	35,657
PyME	6,262	27,228	10,500

Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Cuadro 9.7

Las PyMEs en el Sector Comercio

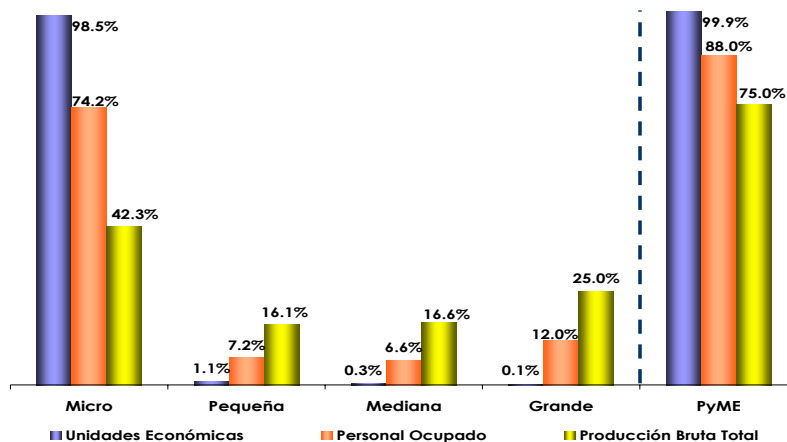
En cuanto a los establecimientos dedicados al comercio, dentro del Estado de Morelos existen 35,238, los cuales representan el 2.2% del total nacional y emplean al 1.7% del personal ocupado.

Este tipo de establecimientos en general son de pequeña dimensión, el 99.9% se catalogan como PyMEs, generando nueve de cada diez empleos y tres cuartas partes de la producción bruta total. En el sector comercio de Morelos las micro empresas son las de mayor importancia económica ya que en conjunto representan el 98.5% de las unidades empresariales, emplean al 74.2% del personal ocupado y general el 42.3% de la producción bruta total.

Las pequeñas y medianas empresas presentan un comportamiento similar al aportar poco más del 16% a la producción bruta total con un bajo nivel de empleo y unidades económicas, mientras las grandes empresas con sólo el 12% del personal ocupado generan el 25% de la producción bruta total.



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO POR TAMAÑO EN MORELOS



Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Gráfica 9.10

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO POR TAMAÑO EN MORELOS

Tamaño de Empresa	Unidades Económicas	Personal Ocupado	Producción Bruta Total (Millones de pesos)
Total	35,238	85,710	8,767
Micro	34,713	63,609	3,707
Pequeña	373	6,206	1,409
Mediana	107	5,636	1,456
Grande	45	10,259	2,195
PyME	35,193	75,451	6,572

Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Cuadro 9.8

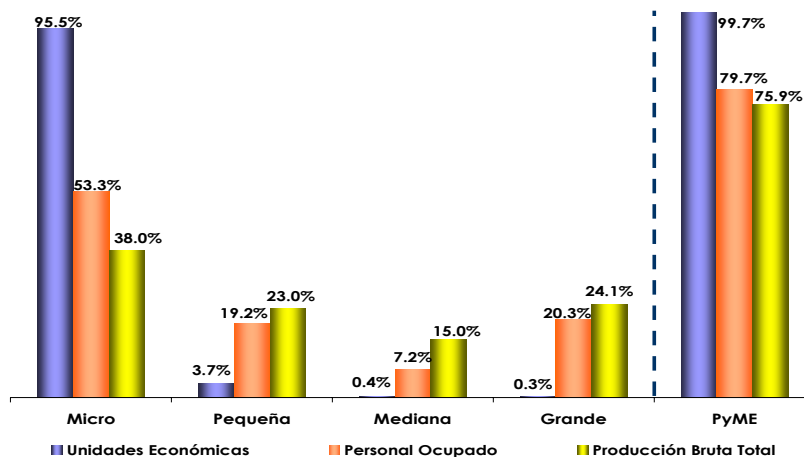
Las PyMEs en el Sector Servicios

En el Estado de Morelos existen 21,049 unidades empresariales dedicadas a los servicios, que representan el 2.1% del total nacional, emplean al 1.6% del personal ocupado y generan el 1% de la producción bruta total del sector. En el sector servicios, al igual que en las manufacturas y el comercio, las PyMEs son el estrato empresarial con mayor relevancia, representando el 99.7% de las empresas, por lo que general 8 de cada diez empleos y tres cuartas partes de la producción bruta total. Dentro de este grupo destacan las micro empresas al representar el 95.5% de las unidades empresariales, generar la mitad de los empleos y el 38% de la producción bruta total.

En contraste con las manufacturas y el comercio, las pequeñas empresas de los servicios son de mayor importancia en sus aportaciones económicas al generar el 23% de la producción bruta total con el 19.2% del empleo. En cambio, las grandes empresas aportan el 24.1% de la producción bruta total y el 20.3% del empleo, siendo una aportación baja en comparación con las empresas dedicadas a las manufacturas.



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS POR TAMAÑO EN MORELOS



Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Gráfica 9.11

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS POR TAMAÑO EN MORELOS

Tamaño de Empresa	Unidades Económicas	Personal Ocupado	Producción Bruta Total (Millones de pesos)
Total	21,049	83,855	9,023
Micro	20,106	44,734	3,429
Pequeña	789	16,090	2,071
Mediana	87	6,018	1,349
Grande	67	17,013	2,174
PyME	20,982	66,842	6,849

Fuente: INEGI, "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004", 2006.

Cuadro 9.9

9.3.2. Instituciones y Programas Estatales de Fomento

Dada la gran importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía estatal y a que son generadoras de riqueza y empleo, que permiten elevar el nivel de vida de los morelenses, así como combatir la pobreza y desigualdad, el Gobierno del Estado de Morelos ha implementado una serie de programas de fomento a este estrato empresarial.

Estos programas se enmarcan en el Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012, en el cual se detectaron entre las necesidades, la promoción y creación de un parque tecnológico, mayor difusión a los programas de fomento, definir mecanismos de apoyo a proyectos innovadores, así como contar con financiamiento a tasas preferenciales. Es por ello, que dentro de la prioridad de desarrollo sustentable y empleo digno, se considera fortalecer el desarrollo económico del estado mediante la consolidación de las pequeñas y medianas empresas en cadenas de alto valor agregado.

Asimismo, con el objetivo de generar empleo suficiente y mejor remunerado en el campo y la ciudad para mejorar las oportunidades y condiciones de vida de los morelenses, se plantea como estrategia fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en los sectores agropecuario, industrial, turístico, comercial y de servicios. Al mismo tiempo, se busca instrumentar proyectos de capacitación y consultoría a empresas para mejorar su productividad, el Centro Regional de Innovación y Desarrollo Artesanal (CRIDA); desarrollar las cadenas productivas en el estado; el desarrollo de parques industriales, parques tecnológicos y



recinto fiscalizado estratégico, así como, el fortalecimiento de la estructura informática del Centro de Atención Empresarial Morelense.

En este contexto, el gobierno estatal ha instrumentado una serie de programas que tienen como objetivo apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas en su desarrollo.

En primera instancia se debe tomar en cuenta que las actividades de fomento al desarrollo competitivo del sector se concentran en la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), mediante instrumentos como la Ley de Fomento Económico, el Consejo Estatal de Desarrollo Económico, Fondo PyME, FFESOL y CAEM. Entre otros programas destacan los que a continuación se enuncian brevemente.

Consejo Estatal para el Desarrollo Económico (COEDE)

El Consejo Estatal para el Desarrollo Económico (COEDE), se creó con la misión de definir, apoyar, opinar, proponer, dar seguimiento y evaluar las políticas públicas, los recursos presupuestales, y los programas, subprogramas, proyectos y acciones destinados a la inversión pública y en particular al desarrollo económico municipal, regional y estatal; y lograr los objetivos previstos en la Ley de Fomento Económico. Para cumplir con dicha misión, el COEDE se compone por integrantes tanto del sector público como del sector empresarial.

En este sentido, el Consejo contempla entre sus funciones determinar políticas, programas, mecanismos y estrategias, para transformar la competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas. Así como, fomentar la vinculación entre las dependencias federales, estatales y municipales, los centros de investigación científicos-tecnológicos, así como instituciones nacionales y extranjeras. Las cuales, pueden apoyar en la instrumentación de políticas y programas enfocados al fomento competitivo de las PyMEs.

Esta institución cuenta con una serie de reconocimientos, que buscan incentivar el desarrollo empresarial, entre ellos se encuentran:

- Merito exportador.
- A la calidad y la innovación tecnológica y productiva.
- Al desarrollo o al merito emprendedor.
- Al desarrollo o concordia laboral.
- Especiales a las empresas morelenses que realicen acciones de integración, esquemas novedosos de financiamiento, modernización de tecnologías y utilización de tecnologías ambientales.
- A las instituciones académicas o de investigación y desarrollo tecnológico, cuyas asesorías, proyectos, estudios o propuestas hayan impulsado las actividades económicas del estado.

Centro de Atención Empresarial Morelense (CAEM)

El Centro de Atención Empresarial Morelense (CAEM), se creó con la misión de garantizar la información, orientación, gestión y promoción de los apoyos institucionales y del sector privado, cumpliendo con el objetivo de ofrecer a los empresarios y particulares información, orientación, asesoría y gestión de servicios especializados, acerca de programas de apoyo del gobierno y del sector privado, así como trámites que requieran realizar ante las autoridades para la apertura, funcionamiento, productividad y competitividad de sus empresas. Para alcanzar este objetivo contempla como instrumentos:

- **Red de Ventanillas Únicas de Gestión Empresarial (VUGE)**
- **Sistema de Apertura Rápida de Empresas**
- **Sistema Interinstitucional de Apoyo Empresarial Morelense**
- **Sistema de Teleseguimiento Empresarial Morelense**



- **Padrón Empresarial Morelense**

Esta diseñado para la realización de todos los trámites de apertura y regularización de empresas de cualquier tamaño y giro. Así, entre las acciones que realiza se encuentran difundir la importancia de los CAEM y las Ventanillas Únicas, a fin de que sean el canal de comunicación entre el sector gubernamental y los empresarios; impulsar la mejora continua de estos instrumentos; así como identificar las necesidades de las empresas y vincularlas con las diversas instancias del gobierno tanto a nivel estatal como federal. Se ha logrado la instalación de 9 CAEM y 12 VUGE en diversos municipios del estado, también se ha realizado capacitación para su mejor funcionamiento y con otros organismos de apoyo; así como mantener actualizada la base de documentación y trámites empresariales en los diversos niveles de gobierno.

A pesar, del gran avance que representa contar con el CAEM aún es necesario fortalecer sus acciones, especialmente en la difusión dentro del tejido empresarial, a fin de que los empresarios conozcan claramente los alcances de este instrumento. Asimismo, es necesario continuar impulsándolo para ampliar su cobertura y fortalecer algunos servicios. Asimismo, contempla ofrecer a los empresarios programas de apoyo en capacitación, financiamiento, asesoría, consultoría y asistencia técnica, y vincular a los empresarios con las instituciones públicas y privadas que brindan servicios para el desarrollo de las empresas y proyectos.

Fondo para el Financiamiento de las Empresas de Solidaridad del Estado de Morelos (FFESOL)

El Fondo para el Financiamiento de las Empresas de Solidaridad del Estado de Morelos (FFESOL) es un organismo del Gobierno Estatal que tiene como objetivo promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de financiamientos en condiciones preferenciales, complementados con asesoría, asistencia técnica y capacitación.

FFESOL se enfoca principalmente al micro financiamiento, a fin de impulsar el desarrollo económico de la empresa familiar, obteniendo resultados favorables al impulsar la economía familiar y sus habilidades empresariales, principalmente de las mujeres. Actualmente, se cuenta con 9 mil acreditados, de los cuales el 84% son mujeres con actividades económicas. A fin, de cumplir con su objetivo de otorgar financiamiento en condiciones preferenciales ofrece una tasa de interés por debajo de la tasa comercial y se enfoca a proyectos familiares con al menos 6 meses en el mercado. Asimismo, busca mecanismos para solucionar el problema de las garantías.

Para apoyar a las empresas se contemplan los siguientes esquemas de financiamiento:

- **Programa de Microfinanciamiento:** busca fomentar los proyectos de negocios y autoempleo, mediante el otorgamiento de micro financiamiento a grupos solidarios. Bajo este esquema se va incrementando el monto del préstamo y reduciendo la tasa de interés por ciclos, fortalece la cultura financiera.
- **Microfinanciamiento Individual:** busca fortalecer y consolidar proyectos productivos y de autoempleo, mediante el otorgamiento de microfinanciamiento individual. Después de este programa los beneficiarios ya pueden ser sujetos de financiamiento de la banca comercial, incubando acreditados y desarrollando una cultura de financiamiento.
- **Fondo para el Financiamiento de las Empresas del Estado de Morelos (FIRMES):** para fomentar la creación, fortalecimiento y consolidación de micro y pequeñas empresas formales, se busca que el financiamiento sea aprovechado y no se convierta en una carga financiera para la empresa.
- **Fondo de Financiamiento al Emprendedor del Estado de Morelos (FFEEM):** para atender la demanda de los proyectos microempresariales desarrollados por los estudiantes, personal administrativo, académico e investigadores emprendedores que integran la comunidad universitaria (Universidad Autónoma del Estado de Morelos). A pesar de contar con este fondo y de existir cierta relación con la incubadora de empresas, aún no existe un convenio directo de colaboración.



- **Programa de Impulso al Exportador (Micro Exporta):** sistema de financiamiento preferencial, complementado con servicios de asesoría y asistencia técnica.

De estos, el programa al que más recursos se le canaliza es el de microfinanciamiento, al que se destinan el 65.1%, que ayuda a crear una cultura de cooperación y de compromiso compartido. Adicionalmente, se establecen convenios con diferentes asociaciones empresariales, a fin de instrumentar esquemas de crédito acordes a los sectores, se tienen convenios con CANACINTRA, CANAIVE Crece, entre otros.

DERRAMA CREDITICIA POR PROGRAMA DEL FFESOL, 2006

Programa	Monto (Miles de pesos)	%
Total	47,791.1	100.0%
Microfinanciamiento	31,117.5	65.1%
Microfinanciamiento Individual	6,176.5	12.9%
Fondo de Inversiones y Reinversión para Empresas Sociales	10,347.1	21.7%
Fondo de Financiamiento para las Empresas del Estado de Morelos	150.0	0.3%

Fuente: Sexto Informe de Gobierno, Estado de Morelos, 2000-2006.

Cuadro 9.10

La mayor parte del financiamiento es requerido y acreditado a empresas de comercio (70%), el 20% a las de servicios y sólo el 10% a la industria. Adicionalmente, esta institución ha demostrado eficiencia en su manejo y en lo que va del año se tiene una tasa de cartera vencida del 5.6%. Este organismo ha apoyado a empresas de pequeña dimensión de sectores diversos como las estéticas, abarrotes, serigrafía y agua purificada, entre otros.

Adicionalmente, FFESOL contempla brindar asesoría con al finalidad de apoyar el mejor desempeño de las empresas. Bajo este esquema se les da un seguimiento permanente, realizando visitas aleatorias y evaluando los resultados del financiamiento, así como capacitación la cual se cubre en gran parte por medio de apoyos de la Secretaría de Economía y Nafin, usando las instalaciones de FFESOL, los temas que se abordan se enfocan a contabilidad, procesos, entre otros aspectos.

Los esquemas de FFESOL fomentan el trabajo coordinado y la corresponsabilidad al desarrollar esquemas de cofinanciamiento colectivos con responsabilidad. Se debe considerar que este organismo no realiza actividades de promoción, ya que los recursos con los que cuenta no le permiten ampliar su cobertura. Es por ello, que uno de los mayores retos es dotar a esta institución de mayores recursos, ampliando su cobertura y el impacto del proyecto. En este contexto, sería una buena opción contar con un fondo estatal de inversiones que canalizará recursos a FFESOL, cuyo pago se manejaría de manera similar a como se hace con NAFIN.

Es importante contemplar que el microfinanciamiento es una de las herramientas más efectivas y sustentables para combatir la pobreza, ya que el apoyo financiero a las empresas de pequeña dimensión se refleja en la calidad de vida de los empresarios y sus familias, que ven incrementados sus ingresos y cuentan con una expectativa de desarrollo futuro.

Capacitación y Consultoría Empresarial para Mejorar la Productividad

Este programa busca vincular a las empresas con los organismos y dependencias que brindan cursos capacitación, talleres y consultoría con la intención de promover la productividad y la calidad de las



pequeñas empresas e inducir la incorporación de nuevas tecnologías que mejoren su competitividad. Su difusión se apoya en eventos de capacitación, foros empresariales y cámaras y asociaciones empresariales.

Energía y Vinculación Tecnológica

Bajo este programa se promueve la capacitación en el trabajo, en temas como el ahorro y uso eficiente de la energía, capital humano y sensibilización para el trabajo, simulacros para el manejo de desastres y manejo de residuos peligrosos, entre otros. Dicha capacitación se realiza con el apoyo del Instituto de Capacitación para el Trabajo en el Estado de Morelos (ICATMOR) y el CONALEP en disciplinas afines.

Apoyo a Proyectos Productivos

El programa de apoyo a proyectos productivos fomenta la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las PyMEs, fomenta también una cultura emprendedora en la población. El impulso de los proyectos se hace mediante la participación de diversos fondos de apoyo ya existentes y se busca la vinculación de las incubadoras con el sector productivo, a fin de impulsar la cristalización de los proyectos.

Promoción del Comercio Exterior

Con la finalidad de impulsar el comercio exterior de las empresas morelenses se cuenta con varios instrumentos de apoyo, entre ellos la consultoría especializada en comercio exterior que tiene como objetivo proveer a los empresarios de conocimientos y herramientas para incrementar las exportaciones de las empresas y desarrollar nuevos mercados, fomentando la cultura exportadora.

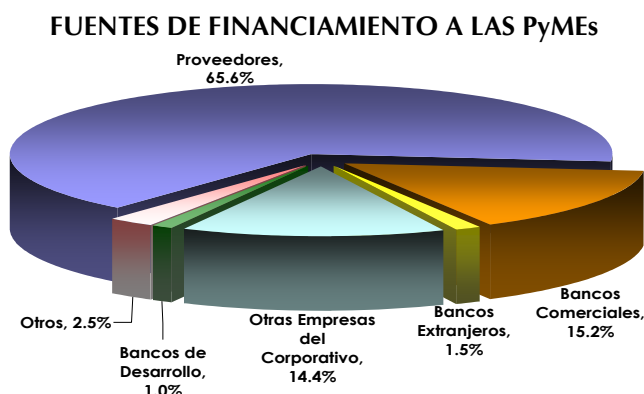
Asimismo, se cuenta con un programa de capacitación en comercio exterior, enfocado a apoyar a las PyMEs en su conocimiento de comercio exterior, mediante diplomados, cursos y seminarios, con la finalidad de que se actualicen y apliquen sus conocimientos dentro de la empresa.

También, se cuenta con un catálogo de la oferta exportable del Estado de Morelos, que contiene información general de las empresas y sus productos. Al mismo tiempo, se impulsa la participación de las empresas en ferias internacionales, promocionando los productos de diversos sectores.

El Financiamiento a las PyMEs

Uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de las empresas, a nivel nacional y en el Estado de Morelos, es el acceso al financiamiento, es por ello que en los últimos años en diversos niveles de gobierno se han buscado mecanismos que faciliten que las empresas tengan mayores facilidades para obtener financiamiento. Entre estos, se encuentra el Sistema Nacional de Financiamiento; sin embargo, las empresas siguen considerando que es un obstáculo para su desarrollo y que aún no hay en el mercado instrumentos de financiamiento acordes a sus necesidades productivas. En parte, las limitaciones son resultado de la cultura empresarial, ya que los empresarios aún no tienen conocimiento pleno de los instrumentos de la banca comercial para las PyMEs, los esquemas de garantías, la asesoría de extensionistas financieros, entre otros.

Las principales características de financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas se reflejan en la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio del Banco de México, donde a pesar de que en los últimos dos años ha aumentado el crédito bancario a las empresas, las pequeñas y medianas empresas siguen siendo financiadas principalmente por los proveedores (65.6%), y sólo el 15.2% obtiene crédito de la banca comercial. La banca de desarrollo apenas da financiamiento al 1.0% de las empresas de pequeña dimensión.



Fuente: Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, Banco de México, Segundo Trimestre de 2007.

Gráfica 9.12

Se estima que para el segundo trimestre de este año sólo dos de cada 10 PyMEs utilizaron el crédito bancario y sólo tres de cada 10 grandes empresas. Las empresas de pequeña dimensión que utilizaron este tipo de créditos lo destinaron principalmente a capital de trabajo (68.7%) y sólo el 12.2% afirma que lo canaliza a inversión, utilizando los recursos en compromisos inmediatos y no para llevar a cabo proyectos de expansión y modernización. Las PyMEs que no utilizaron el crédito bancario (79.1%) afirman que el principal motivo para no hacerlo son las altas tasas de interés (30.7%), que no es posible afrontar con los niveles actuales de rentabilidad de las empresas. Destacan también que el 12.4% de los encuestados afirma que no obtuvo un crédito bancario porque la banca comercial rechazó su solicitud y el 11.1% afirma no solicitó el crédito dada la incertidumbre de la situación económica. Es importante resaltar que las empresas con ventas superiores a 501 millones de pesos tampoco utilizan el crédito bancario por las altas tasas de interés que prevalecen en el mercado financiero.

A pesar de la falta de financiamiento de la banca comercial y las restricciones de liquidez, la mayoría de las PyMEs otorgan financiamiento (83.4%), el cual se canaliza principalmente a clientes (72.9%), financiando a su vez a otras PyMEs; en segundo lugar se encuentra el financiamiento a proveedores con el 17.2%.

Este comportamiento muestra que dadas las restricciones en los mercados financieros, las empresas se han visto obligadas a sacrificar su liquidez para realizar ventas, creando un círculo donde las PyMEs como proveedores financian a otras PyMEs. Lo cual agudiza el problema de la falta de recursos para canalizarlos a inversiones que permitan expandir la producción o introducir innovaciones tecnológicas, entre otros. Es por ello fundamental lograr que las empresas de pequeña dimensión mejoren su acceso al financiamiento, aprovechen los avances logrados con el Sistema Nacional de Financiamiento e impulsar que la banca comercial aumente su participación en el financiamiento de las actividades productivas.

En este sentido, el “Estudio de Perspectivas de las PyMEs en América Latina” presentado por Visa y Nielsen muestra que la banca comercial ya considera a este sector como una oportunidad de negocios, sin embargo, existe una percepción generalizada entre los empresarios de que es difícil acceder a los instrumentos de crédito. Adicionalmente, la mayoría de las PyMEs realizan los pagos en efectivo y no utilizan los diversos instrumentos que ofrece la banca, sólo el 15% de las empresas están registradas como personas morales. La bancarización en el sector se da a nivel personal (87%) no a nivel empresarial, sólo el 27% considera que es fácil acceder a algún instrumento de financiamiento y el 13% cuenta con un crédito formal.



9.3.3. Competitividad de las PyMEs: Autoevaluación Empresarial

El contexto actual de hipercompetencia global, obliga a las empresas a elevar su competitividad evolucionando a empresas de clase mundial, estas son las empresas competitivas sustentables tipo IFA, que cuentan con tres atributos básicos para desempeñarse en el nuevo entorno, que son la Inteligencia organizacional, la Flexibilidad productiva y la Agilidad comercial.

El desarrollo de estos atributos es determinante en el desempeño de las empresas, por lo que es fundamental conocer el nivel de avance de las PyMEs del Estado de Morelos en cada uno de los atributos IFA, así como las principales características de su entorno de negocios. Dicho diagnóstico se deriva de una encuesta especializada de percepción aplicada a empresarios de diversos sectores, durante el trabajo de campo realizado.

Es importante considerar que los tributos IFA se definen como:

- **Inteligencia Organizacional:** implica la creación del capital intelectual mediante la integración sistémica del capital humano, de la tecnología y del capital organizacional, permitirá crear, utilizar y acumular el capital intelectual como factor estratégico de la competitividad. Este atributo incluye aspectos sobre las prácticas de administración, la estructura organizacional, así como programas de aprendizaje y desarrollo del conocimiento.
- **Flexibilidad de Producción:** el sistema flexible de la producción se caracteriza por ser Multiproducto, Multiproceso y Multihabilidades (3 M's) y está enfocado a enfrentar los cambios en el mercado y el entorno, así como la habilidad y capacidad de reaccionar en menor tiempo que la competencia. Esto permitirá, enfrentar un mundo de cambio continuo y permanente con la capacidad productiva y comercial. Para ello se debe contar con trabajadores que posean habilidades múltiples con capacidad y actitud para absorber nuevo conocimiento y generarlo.
- **Agilidad Comercial:** es la capacidad de identificar el nicho – cliente, producto, servicio, solución integral- antes que la competencia. Este atributo evalúa el uso de sistemas de comercio electrónico con clientes y proveedores, el conocimiento del mercado relativo a productos del mismo tipo, la disposición y apertura para establecer alianzas estratégicas para integrar la cadena productiva y comercial, la capacidad para atender a más clientes y para acceder a canales de distribución tanto a nivel nacional como internacional.

En este contexto, a continuación se analizan las principales características de las empresas del Estado de Morelos, en base a la definición de estos atributos y al entorno en el que se desenvuelven las empresas.

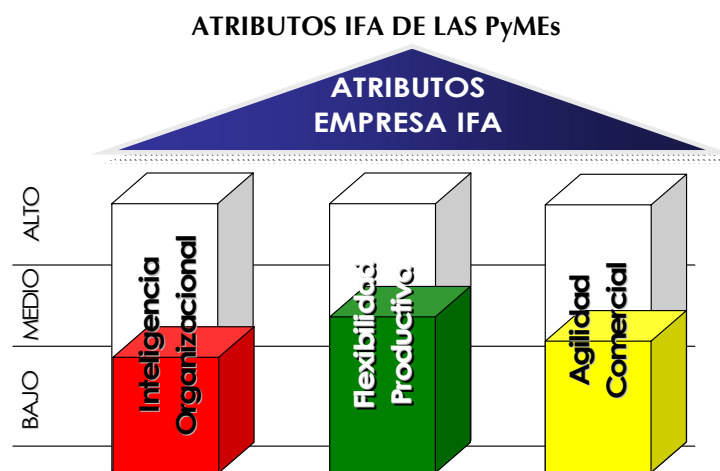
9.3.3.1. La Competitividad Empresarial y Laboral

Los empresarios de Morelos consideran que se ha avanzado en el impulso de empresas Tipo IFA, pero aún es necesario instrumentar una serie de acciones focalizadas a desarrollar cada uno de los atributos de las empresas. Así, se considera que en una escala de bajo, medio y alto, la **inteligencia organizacional es el atributo más desarrollado** en las empresas de Morelos, calificándolo como **bajo**, ya que a pesar de los esfuerzos por innovar y desarrollar productos y procesos se tiene como limitante el bajo nivel de aplicación de métodos modernos de administración y *management* y el desarrollo de las habilidades de los empleados.

En cuanto a la **flexibilidad productiva, se tiene un nivel medio**, donde las empresas han enfocado sus esfuerzos a mejorar los procesos; sin embargo, el nivel de tecnología no es el adecuado, la productividad de la mano de obra es considerada baja y en general no se cuenta con programas institucionalizados y permanentes de mejora de procesos.

Uno de los aspectos más débiles de las empresas morelenses es la **agilidad comercial, la cual se cataloga en un nivel medio bajo**, donde su principal debilidad es el conocimiento e incursión en los mercados de exportación, así como el desarrollo de productos acordes a las necesidades del cliente, incrementando el valor agregado. En este punto, también es importante tomar en cuenta de que no existen alianzas estratégicas entre los productores para consolidar oferta y penetrar nuevos mercados.

El impulso al desarrollo de estos atributos, se puede lograr mediante el desarrollo de las habilidades gerenciales de los empresarios, a fin de que se apliquen métodos modernos de *management* y administración, que permitan el desarrollo competitivo de las empresas optimizando las operaciones, el uso de recursos, fomentando la innovación y el desarrollo de productos acordes a las necesidades del cliente y con mayor valor agregado.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.13

Inteligencia Organizacional

La inteligencia organizacional de una empresa se refleja en su capacidad y habilidad para aprender e innovar de manera rápida y continua, para evaluar el nivel de desarrollo de la inteligencia organizacional en las empresas de Morelos se toman en cuenta aspectos relacionados al desarrollo del capital intelectual y los procesos de desarrollo humano y organizacional.

En este contexto, se identificó que las empresas del estado cuentan con un nivel de **inteligencia organizacional bajo**. Dentro de este atributo los empresarios califican como **buenos** el ambiente de trabajo en equipo, que el 86.7% afirma que es bueno. Asimismo, otra de las fortalezas es la experiencia de los propietarios o directivos, donde el 83.3% considera buena y el 13.3% regular, lo cual muestra que a pesar de no contar con un elevado nivel de desarrollo formal de las habilidades gerenciales y aplicación de métodos modernos de administración, los empresarios morelenses tienen una propensión natural a ser emprendedores, lo cual aunado a su amplia experiencia han permitido que las empresas continúen en el mercado.

La escolaridad de los empleados y su apertura y actitud al aprendizaje, también son considerados como buenos por el 66.7% y el 60% de los empresarios entrevistados respectivamente, lo cual muestra no sólo la propensión natural de los empleados al aprendizaje, innovación y desarrollo de conocimiento, sino también los esfuerzos realizados por contar con mano de obra más calificada.



Entre los aspectos que se consideran con un desempeño **regular**, se encuentra el desarrollo de nuevos productos y procesos que el 50% de los entrevistados considera bueno y el 43% regular, este aspecto es fundamental fortalecerlo, ya que le permite a las empresas renovar constantemente su oferta en el mercado y eficientar su desempeño. En cuanto al desarrollo del capital intelectual, se muestra que las empresas aún no consolidan estas acciones como parte fundamental y permanente en su proceso de crecimiento, llevando a cabo acciones de manera esporádica, ya que el 46.7% considera que el desarrollo de las habilidades de los empleados y los programas continuos de capacitación son buenos y cerca el 40% que es regular, lo cual marca la necesidad de que las empresas adquieran el compromiso de la capacitación y desarrollo del capital humano de manera permanente, en beneficio de su competitividad.

Asimismo, aspectos fundamentales de *management* son calificados como regulares, entre ellos se encuentra la administración moderna, los círculos de calidad, los planes de crecimiento y desarrollo, así como el establecimiento de metas de crecimiento, los cuales es necesario reforzar.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.14

Los empresarios consideran dentro sus **debilidades** a los programas de desarrollo organizacional, que el 33% los consideran buenos y el 46.7% regular y el 20% malos, se tiene una percepción similar sobre la existencia de manuales de operación que el 50% considera regular. Lo cual, confirma que el desarrollo de las habilidades de *management* y la aplicación de métodos modernos de administración no se ha dado de manera integral y formal, sino que es resultado del conocimiento empírico.

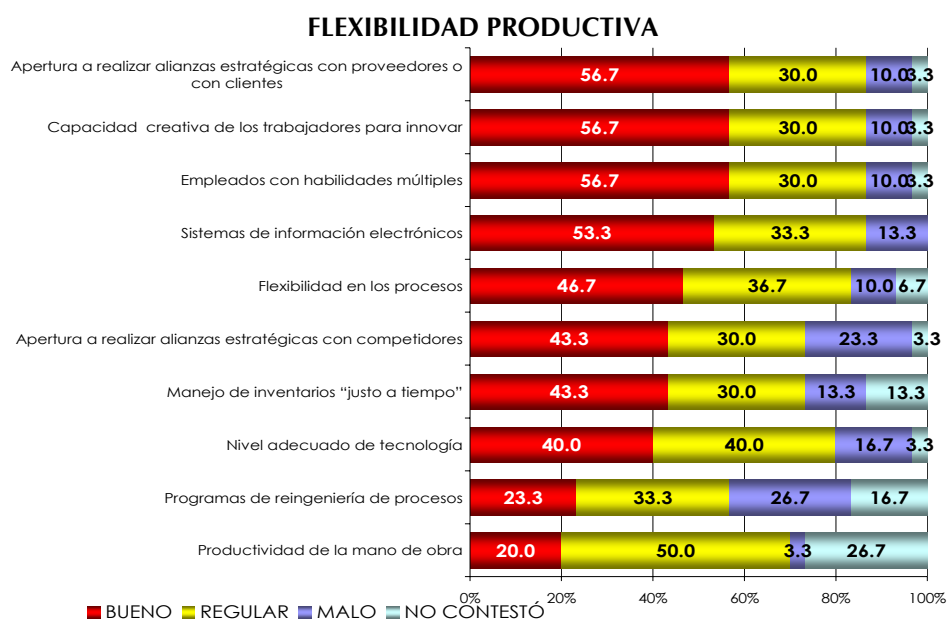
Adicionalmente, la mitad de los empresarios encuestados afirman que no están al día en temas como las nuevas corrientes o prácticas en el desarrollo empresarial. Sin embargo, el 65% comenta que ha hecho uso de algún programa de capacitación empresarial enfocado a mejorar el desempeño y crecimiento de las empresas, entre los que destacan CRECE, los programas de la Secretaría de Turismo y de instituciones privadas.



Flexibilidad Productiva

La flexibilidad productiva toma en cuenta la capacidad de las empresas para adecuarse rápidamente a las nuevas necesidades del mercado, desarrollando multihabilidades laborales, multiprocesos y multiproductos. En cuanto a la **flexibilidad productiva**, las empresas de Morelos se califican en un nivel **medio**, ya que se enfrentan serias limitantes en la incorporación de tecnología dentro de los procesos.

Dentro de la flexibilidad productiva, los aspectos que se consideran con **buen desempeño** son la apertura a realizar alianzas estratégicas con los proveedores o clientes que el 56.7% considera bueno y el 30% regular. El 53.3% de los empresarios considera que la aplicación de sistemas electrónicos de información es buena y el 38.3% que es regular. Asimismo, el 56.7% consideran que es buena la capacidad creativa de los trabajadores para innovar y los empleados con habilidades múltiples, por lo que es fundamental aprovechar las condiciones naturales de la mano de obra de Morelos y potenciarlas, a fin de que el capital humano innovador sea una de las principales ventajas competitivas del estado.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.15

Entre los aspectos considerados **regulares** se encuentra la apertura a realizar alianza estratégicas con competidores, ya que es una práctica poco utilizada en el estado. Destaca que la flexibilidad en los procesos se considera buena por el 46.7%, regular por el 36.7% y mala por el 10%, lo mismo sucede en cuanto al manejo de inventarios "justo a tiempo" que sólo el 43% considera que es bueno, lo cual confirma la necesidad de modernizar y eficientar los procesos. Aunado a lo anterior, el 40% de los empresarios afirman que el nivel de tecnología es el adecuado, el 40% que es regular y el 16.7% que es malo, por lo que es fundamental impulsar la modernización de las empresas mediante el desarrollo, adquisición y transferencia de tecnología.

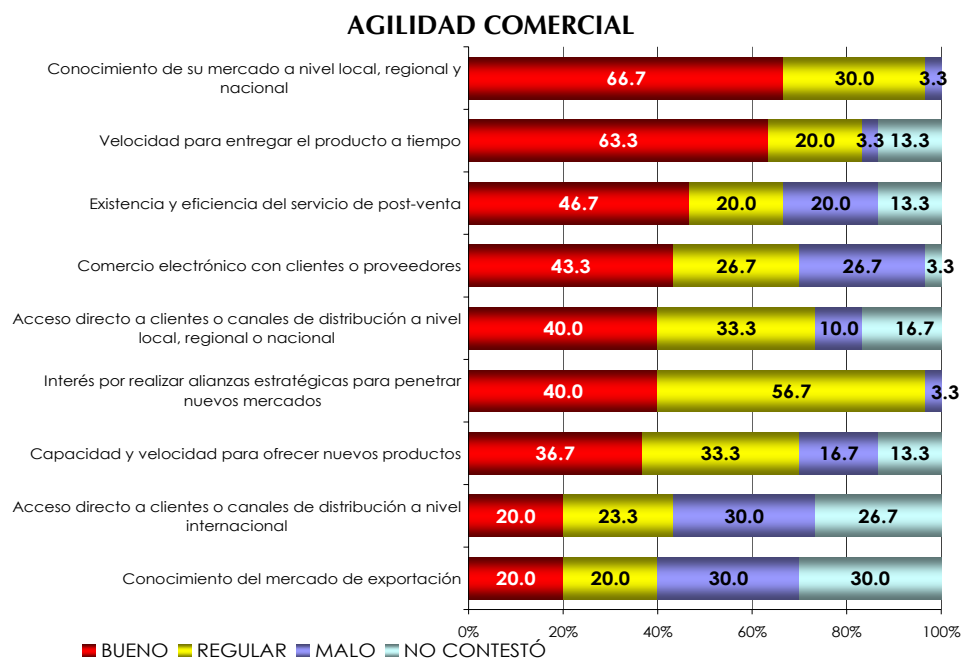
Se consideran **debilidades** los programas de reingeniería de procesos, ya que sólo el 23.3% de los empresarios los considera buenos, el 33.3% regulares y el 26.7% malos, lo cual muestra que los empresarios son concientes de sus debilidades. Lo cual aunado a la percepción de que la productividad de la mano de



obra es baja, hace necesario contar con programas que permitan la intervención en las empresas a fin de eficientar y flexibilizar los procesos.

Agilidad Comercial

El atributo de agilidad comercial contempla el conocimiento del mercado, así como su capacidad de identificar y adaptarse a las nuevas demandas del cliente, ofreciéndole productos a la medida y con mayor valor agregado. En este sentido, los empresarios de Morelos consideran que en cuanto a la **agilidad comercial tienen un nivel medio bajo**, ya que a pesar de tener conocimiento del mercado a nivel local, su conocimiento e incursión en los mercados de exportación es limitado, debido a que no cuentan con productos exportables, recursos y conocimientos técnicos para llevar a cabo las actividades de exportación. Entre los aspectos que son considerados **buenos** se encuentra el conocimiento del mercado a nivel local, regional y nacional por el 66.7% de los empresarios y regular por el 30%; así como, la velocidad para entregar el producto a tiempo que el 63.3% afirma que es buena y el 20% que es regular. Es importante resaltar que a pesar de contar con un amplio conocimiento del mercado las empresas tienen grandes retos para poder enfrentar la competencia de las grandes empresas.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.16

Son considerados **regulares** aspectos tan importantes como el servicio de post venta que permite estar al tanto de las tendencias del mercado y las necesidades del cliente brindándoles un servicio integral. El uso de comercio electrónico con clientes y proveedores también es considerado bueno por 43.3%, regular por 26.7% y malo por 26.7%, lo cual muestra que aún no se aprovechan completamente las ventajas de las tecnología de información para agilizar la comunicación y vinculación con los clientes y proveedores. Asimismo, aún es limitado el acceso directo a los clientes o canales de distribución a nivel local, regional y nacional, lo cual restringe su vinculación y la velocidad de respuesta, otro factor fundamental que se cataloga como regular es el interés por realizar alianzas estratégicas para penetrar nuevos mercados, lo cual



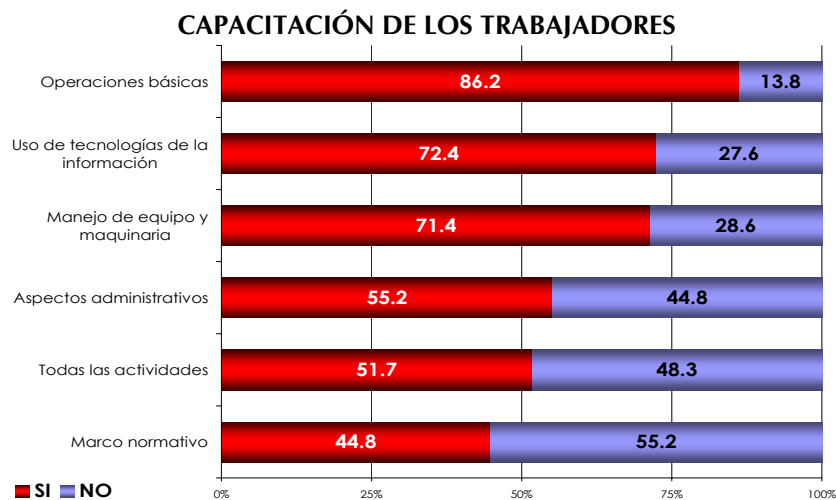
es fundamental en el caso de las pequeñas empresas, ya que en muchas ocasiones por si solas no cuentan con la capacidad técnica y financiera para penetrar solos nuevos mercados.

Las **debilidades** de las empresas morelenses en agilidad se concentran en la capacidad y velocidad para ofrecer nuevos productos, lo cual muestra debilidades en la innovación y en la vinculación con las necesidades de los clientes, ambos aspectos fundamentales para sustentar la competitividad de las empresas. Los aspectos relacionados con los mercados de exportación también son considerados una debilidad, donde la mayor parte de las empresas no exportan, ya que no tienen conocimiento de los mercados de exportación, no conocen las ventajas de los tratados comerciales, sus productos no son exportables y tampoco cuentan con la infraestructura y los recursos financieros para penetrar mercados de exportación.

Las pocas empresas que exportan afirman que se basan en la calidad de sus productos y que su posicionamiento en el mercado también se debe a este factor. Los empresarios consideran que han logrado penetrar los mercados internacionales por esfuerzos propios, sin el apoyo de alguna institución gubernamental, por lo que es urgente fomentar el acceso de las PyMEs con potencial exportador a los instrumentos de fomento.

Desarrollo Laboral

El desarrollo de los trabajadores multihabilidades y con capacidad de innovar es una pieza fundamental para el crecimiento competitivo de las empresas, ya que permite potenciar cada uno de los tributos IFA. Así, en el Estado de Morelos los empresarios afirman que el desempeño de sus trabajadores no es malo, pero sus principales problemas a nivel laboral se enfocan en la falta de empleados con la capacitación requerida y cuestiones salariales y contractuales.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.17

Es por ello, que se realizan esfuerzos de capacitación a los trabajadores, la mayoría de las empresas brinda capacitación en operaciones básicas (86.2%), uso de tecnologías de información (72.4%), manejo de equipo y maquinaria (71.4%).

Se considera que es **débil** la capacitación en aspectos administrativos (55.2%), todas las actividades de la empresa (51.7%) y el marco normativo (44.8). En este contexto, es fundamental, impulsar la implantación de



programas de capacitación continua, que permitan el desarrollo del capital humano a los largo de todo el proceso, convirtiendo a la capacitación en un pilar para la competitividad de las empresas, donde empresarios y empleados sean conscientes de sus beneficios.

Entre los problemas más importantes para la capacitación a los trabajadores y empleados que enfrentan los empresarios, se encuentran los costos, el financiamiento y la existencia en el mercado de programas apropiados a las necesidades del sector. Adicionalmente, más de la mitad de los empresarios no acceden a los programas gubernamentales de capacitación laboral enfocados a elevar las capacidades productivas de los trabajadores, afirmando que estos no responden a sus necesidades (55%).

Dentro de los programas de capacitación laboral más utilizados se encuentran los de las Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Turismo, Instituto de Capacitación para el Trabajo en el Estado de Morelos (ICATMOR); sin embargo gran parte de los empresarios dice que no ha aprovechado ningún programa de este tipo. Es por ello, que consideran que se pueden mejorar los programas de capacitación laboral que actualmente existen, incrementando la calidad y eficiencia del personal capacitador; así como, fomentando la participación de diversos sectores mediante el estableciendo convenios con universidades y centros educativos e incrementando los recursos destinados a los programas de capacitación con aportaciones de los empresarios.

Se considera, que en caso de instrumentarse nuevos programas para mejorar la productividad laboral, se deben enfocar al desarrollo de la nueva cultura de productividad y competitividad laboral, mejorar las habilidades técnicas de los trabajadores y modernizar las prácticas en las relaciones laborales.

9.3.3.2. El Entorno de Negocios de las PyMEs

La competitividad de las empresas se basa en tres niveles; a nivel empresarial está determinada por los esfuerzos propios para enfrentar la competencia y salir al mercado internacional, por lo que deben tener la capacidad para desarrollarse de acuerdo a los tres impulsores de la nueva economía que son, el conocimiento y la mentefactura, el cambio veloz, complejo e incierto, y la globalización de los mercados, desarrollando los atributos IFA, que le permiten contar con las habilidades y capacidades para competir exitosamente.

El nivel mesoeconómico contempla la innovación, así como en su capacidad para asumir la cultura de competencia cooperativa, articular e integrar funcionalmente sus actividades productivas con las de otras empresas que operan a lo largo de la cadena global de valor de su sector o cluster, desde la innovación, el abastecimiento de materias primas e insumos, la manufactura, la distribución y logística hasta la comercialización y el marketing.

Dentro del entorno competitivo de las empresas se encuentran los factores internacionales, macroeconómicos, institucionales, el marco legal y los aspectos políticos-sociales, que afectan el desempeño de las empresas.

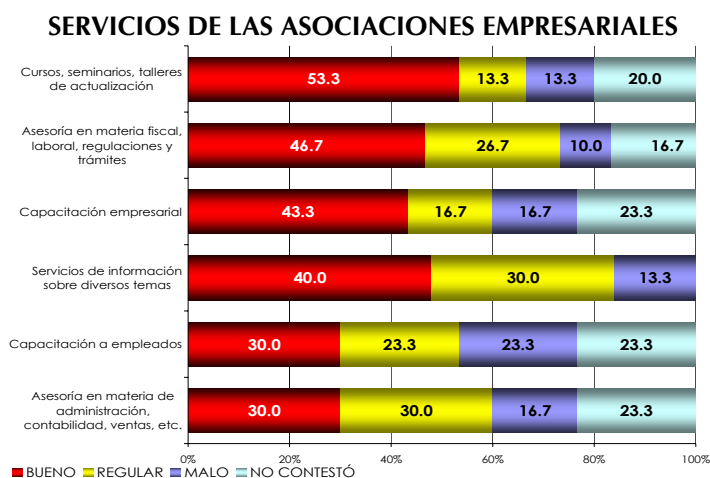
Es por ello importante analizar el nivel de competitividad de los factores externos a la empresa, que afectan su desempeño y cuyos efectos pueden ser minimizados mediante el trabajo conjunto o la instrumentación de políticas públicas. En este apartado se toma en cuenta desde la perspectiva empresarial, la organización interempresarial (cultura de competencia cooperativa); el desarrollo de la infraestructura de innovación y logística, así como el entorno macroeconómico, institucional y gubernamental.



Desarrollo Organizacional

Uno de los factores que permite potenciar la competitividad de las PyMEs es el desarrollo organizacional, ya que mediante la cultura de competencia cooperativa se puede lograr que las empresas trabajen de manera coordinada creando economías de aglomeración, lo cual permite eficientar la articulación productiva de los eslabones de la cadena de valor, hacer frente a la competencia y realizar acciones que las PyMEs por su tamaño y limitaciones no podría hacer sola, como es penetrar mercados que requieren grandes volúmenes de producción.

El sector empresarial del Estado de Morelos aún se encuentra en proceso de desarrollar la cultura empresarial, siendo limitados los ejemplos de empresas integradoras, y la compra de insumos y penetración de mercados de manera conjunta.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.18

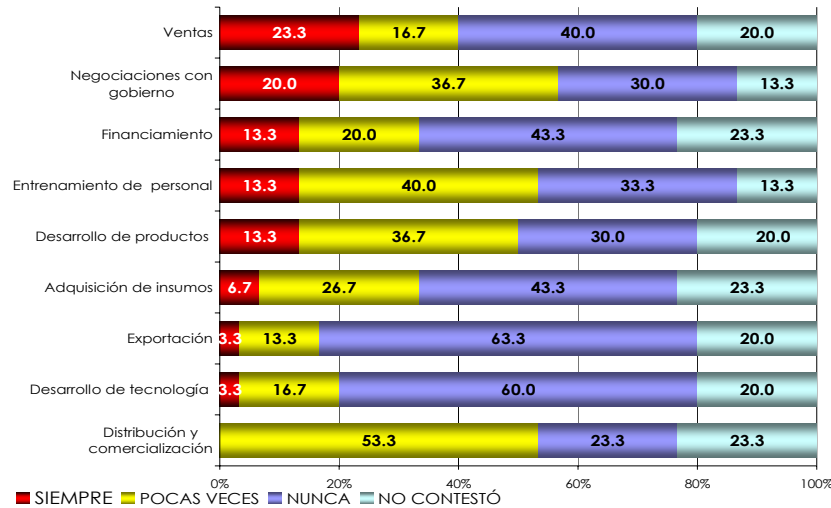
En general, las empresas morelenses tienen buena perspectiva sobre asociarse a cámaras y organismos empresariales; entre éstas destacan la CANACO, SERVYTUR, Grupo Empresarial Morelos, AMMJE y CANACINTRA. Los empresarios afirman que son **buenos** los servicios que brindan las cámaras y asociaciones empresariales en cursos, seminarios y talleres de actualización (53.3%). Se califican como **regulares** la asesoría en materia fiscal, laboral, regulaciones y trámites, la capacitación empresarial y los servicios de información sobre diversos temas, por lo que es importante que las cámaras y asociaciones empresariales fortalezcan sus acciones en estos temas.

Se consideran **débiles** los servicios de las cámaras y asociaciones empresariales en la capacitación de empleados y la asesoría en materia de administración, contabilidad y ventas. A pesar de estas debilidades en general existe una buena perspectiva del papel y acciones de las organizaciones empresariales de Morelos, las cuales pueden jugar un papel más importante en la promoción e impulso al desarrollo de las empresas, mediante su vinculación más estrecha con el sector público.

Los empresarios morelenses muestran voluntad para establecer alianzas estratégicas con clientes, proveedores y otros empresarios; sin embargo, en el desarrollo de sus actividades diarias son muy pocos aspectos en los que colaboran entre ellos. Destaca que el 23.3% de los empresarios afirma que siempre colabora con otros empresarios en ventas y que el 20% lo hace para negociar con el gobierno, pero no es una práctica permanente.



COLABORACIÓN CON OTROS EMPRESARIOS



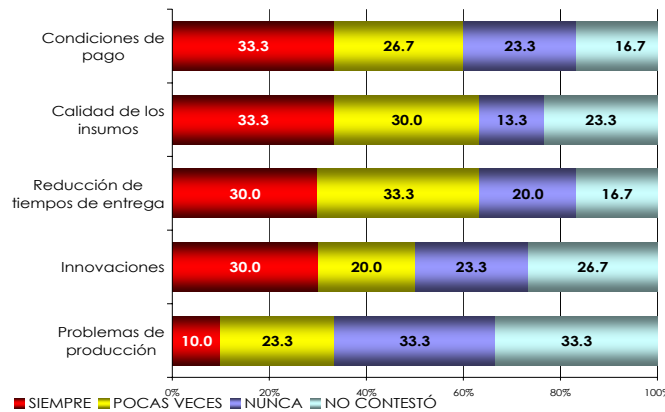
Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.19

En el resto de las actividades el nivel de cooperación interempresarial es **bajo**, ya que pocas veces colaboran entre ellos en aspectos como financiamiento, entrenamiento de personal, desarrollo de productos, adquisición de insumos, distribución y comercialización. Asimismo, la mayoría nunca colabora en el desarrollo de tecnología y las exportaciones, por lo que es necesario reforzar las acciones que propicien la colaboración en la incursión a los mercados internacionales mediante el desarrollo de productos de calidad de exportación y la consolidación de oferta, así como en la adquisición y transferencia de tecnología.

El **bajo nivel de cooperación interempresarial** limita el desarrollo de las empresas y la integración funcional con los actores de la cadena productiva, ya que no se generan economías de aglomeración, desaprovechando el potencial para reducir costos en insumos y actividades que son generales para el sector. Las empresas actúan solas y realizan grandes esfuerzos con resultados limitados, los cuales podrían potenciarse si las acciones se emprenden de manera conjunta.

COLABORACIÓN CON PROVEEDORES



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.20

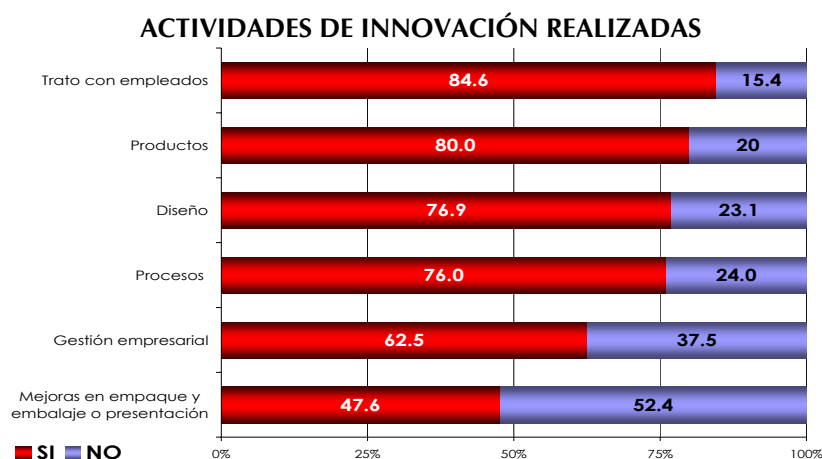


Otro de los aspectos fundamentales en la integración funcional de las cadenas de valor y en la competitividad de las empresas es la colaboración con los proveedores, lo cual implica no sólo contar con los insumos de manera oportuna, sino también trabajar de manera conjunta para eficientar los procesos, agilizar la respuesta a las demandas del mercado, desarrollar productos y mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

En este sentido, se considera que la **proveeduría local de insumos y materiales es buena**, donde el 61% de los empresarios afirma que es oportuna en tiempo de entrega y más de la mitad que cuenta con la calidad necesaria y otorga financiamiento y facilidades de pago, pero aún es necesario trabajar de manera permanente en el mejoramiento de la calidad. Sin embargo, el nivel de **colaboración entre los empresarios y sus proveedores aún es débil**, sólo el 30% de los empresarios afirma que siempre colabora con sus proveedores en condiciones de pago, calidad de los insumos, reducción de tiempos de entrega e innovaciones, en general este tipo de colaboraciones se realiza pocas veces o nunca, lo cual limita la competitividad de la empresa, ya que no se aprovecha la posibilidad de contar con proveeduría de calidad acorde a las necesidades del proceso y el cliente, y de la experiencia conjunta. Esta tendencia se agrava cuando se presentan problemas de producción, donde prácticamente no existe colaboración con los proveedores, desaprovechando la experiencia conjunta y la posibilidad de eficientar los procesos productivos y elevar la competitividad de la empresa.

Innovación y Tecnología

En el nuevo entorno de hipercompetencia global la innovación y el desarrollo tecnológico se han convertido en las nuevas fuentes de ventaja competitiva para las empresas, ya que les permite eficientar sus procesos, agilizar el tiempo de respuesta y sobretodo desarrollar productos con mayor valor agregado acordes a las necesidades del cliente. En este sentido, las PyMEs generalmente restringen sus esfuerzos en innovación y desarrollo tecnológico por sus limitaciones económicas, por lo que su alternativa es coordinar esfuerzos entre ellas o vincularse con los centros de investigación y desarrollo tecnológico. En cuanto a la innovación y el desarrollo tecnológico, las empresas del Estado de Morelos consideran que tienen un desempeño **regular**, ya que se realizan esfuerzos pero aún no son suficientes para aprovechar su potencial. Los aspectos donde las empresas morelenses consideran fortalezas, debido a que realizan más actividades de innovación es en el trato con los empleados (84.6%), en productos (80%), en diseño (76.9%) y procesos (76%). Se consideran **regulares** en la gestión empresarial, donde sólo el 62.5% realiza actividades de innovación y el 47.6% en las mejoras de empaque y embalaje o presentación.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.21



Las fuentes donde se adquiere el conocimiento técnico de las empresas nos permite conocer otro aspecto de la innovación y su interés por la adquisición de este. En el caso de Morelos, las empresas obtienen sus conocimientos técnicos principalmente de seminarios y cursos, intercambio de información con otros empresarios y de escuelas especializadas, esto es resultado del interés por la profesionalización del conocimiento.

En este sentido, es importante resaltar que la vinculación con los centros de investigación e innovación tecnológica es limitada, ya que gran parte de los empresarios afirma que no conoce ningún centro de este tipo, entre los que conoce destacan *Air Design*, la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata, el Instituto Politécnico Nacional, diversas universidades y escuelas del sector hotelero; los enfocados a sectores específicos como el Instituto de Investigaciones Eléctricas y el Instituto Tecnológico de la Construcción.

Sin embargo, cerca del 70% de los empresarios afirman que no tienen vinculación con ellos y que su labor no responde a sus necesidades, lo cual en parte se justifica por el bajo nivel de comunicación entre el sector empresarial y de investigación. La vinculación que se llega a dar es fruto del acercamiento directo del empresario con las universidades y centros de investigación, pero no se cuenta con los mecanismos idóneos para agilizar este proceso. Se debe mencionar que las cámaras y asociaciones empresariales han realizado grandes esfuerzos por fortalecer esta vinculación, por lo que es necesario apoyarlas.

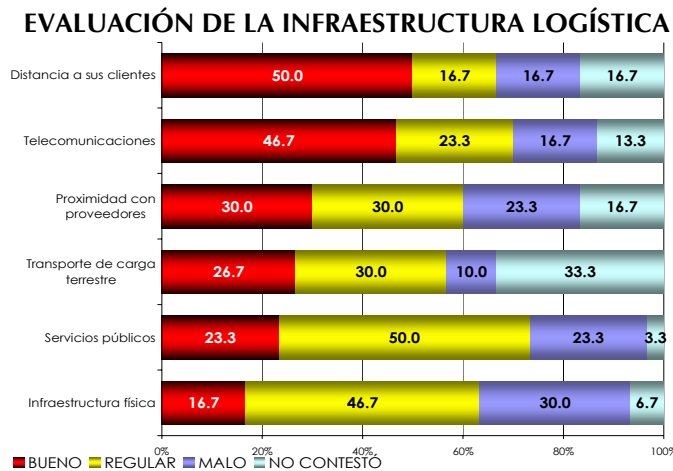
En cuanto a la vinculación con las universidades y escuelas técnicas que forman al personal y trabajadores que requieren las empresas, el 66.7% de los encuestados afirma que tienen vinculación; sin embargo, el 70% comenta que los programas de estudio de estas instituciones no responden a las necesidades del sector productivo. Por lo que es necesario impulsar el trabajo y la comunicación de manera directa entre las instituciones de formación del capital humano y el sector empresarial, a fin de satisfacer las necesidades de las empresas, desarrollando innovaciones tecnológicas aplicables en las empresas, transfiriendo tecnología y formando capital humano.

Logística

La logística es un de los factores que permite elevar la competitividad de las empresa, ya que el nivel de desarrollo de los sistemas logísticos al interior de las empresas resulta determinante para garantizar su agilidad en la movilización de mercancías y personas.

En general las PyMEs de Morelos cuentan con un **buen nivel de competitividad logística**, pero necesitan fortalecer sus sistemas logísticos internos, debido a que no siempre cuentan con la infraestructura necesaria para la distribución y entrega de sus productos y /o servicios. El 79% de los empresarios afirman que cuentan con un sistema de entrega “justo a tiempo”, el 75% que utiliza sistemas de gobierno electrónico con clientes y el 60% con proveedores, y sólo el 60% afirma que cuenta con la infraestructura necesaria para distribuir y entregar sus productos y servicios.

En cuanto a la **infraestructura logística** se tiene la percepción de que en general es **buena**, el 50% de los entrevistados cree que la distancia a los clientes que es buena, tomando en cuenta que se enfocan principalmente al mercado local y regional; a las telecomunicaciones las tienen en el mismo concepto el 46.7% de los empresarios. Entre los aspectos que se consideran regulares se encuentra la proximidad con los proveedores y el transporte de carga terrestre. Dentro de las debilidades se catalogan a los servicios públicos y la infraestructura física, pero sobretodo destaca la percepción del mal desempeño del transporte de carga aéreo debido en parte a que el aeropuerto no es internacional; los ferrocarriles y los servicios aduanales.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.22

Entorno Macroeconómico

Los factores del entorno macroeconómico son en muchos casos determinantes en el desarrollo de las PyMEs, sobre todo el financiamiento, ya que su ausencia puede limitar las inversiones, el desarrollo tecnológico, las innovaciones, la expansión de la capacidad productiva, entre otros, frenando el desarrollo de la empresa. Es por ello, que los diferentes niveles de gobierno han realizado esfuerzos para mejorar las condiciones de acceso al financiamiento de las PyMEs, con esquemas diversos que incluyen fondos de garantía, diversificación de esquemas, microfinanciamiento y extensionistas, entre otros.

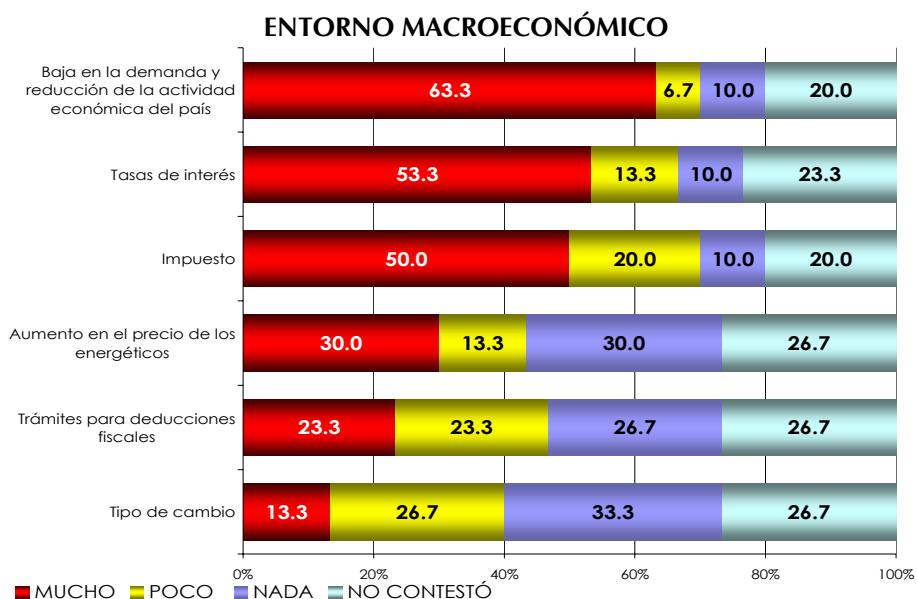
A pesar de ello, las PyMEs de Morelos afirman que su principal fuente de financiamiento son los proveedores, seguido de los clientes, destaca que la banca comercial se cataloga dentro de las principales fuentes de financiamiento, aún no es la más utilizada, pero está retomando su papel como catalizador de recursos.

En este sentido, los empresarios contemplan que el principal motivo por el que no utilizan el crédito bancario son las altas tasas de interés, que representan un costo muy elevado para el nivel de rentabilidad de sus operaciones. Asimismo, se considera que el rechazo de la banca es otra de las principales causas para no utilizar este esquema de financiamiento. Esto ocurre en parte por que en muchas ocasiones las PyMEs no cuentan con la estructura y el conocimiento administrativo para cumplir de manera satisfactoria con los requisitos solicitados, a pesar de que la empresa tenga dinamismo financiero. En menor medida, la decisión de las empresas por acercarse a la banca se ve afectada por la incertidumbre de la situación financiera que limita sus expectativas dado el dinamismo de sus ventas y la posible alza en la tasa de interés.

Sobre el tema, las instituciones de financiamiento afirman que en muchas ocasiones las debilidades en la cultura empresarial y desarrollo de una administración moderna limitan las posibilidades de la PyMEs para acceder al financiamiento, ya que no siempre cumplen con la documentación requerida, pasan el Buró de Crédito como sujetos de consideración y cumplen con los colaterales. En gran parte, debido a que no han profesionalizado su administración, existiendo deficiencias en su contabilidad que se reflejan en información poco confiable y que no refleja la situación real de la empresa, presentando la información de manera no adecuada que no permite evaluar su capacidad de pago.



Asimismo, los empresarios consideran que dentro de los aspectos del entorno macroeconómico que más le afectan se encuentra la baja en la demanda y la reducción de la actividad económica del país, ya que reduce su nivel de ventas y con ello la dinámica de crecimiento de las empresas; las tasas de interés que elevan el costo del financiamiento; así como los impuestos que elevan sus costos de transacción. El precio de los insumos como los energéticos, también afectan su competitividad al elevar sus costos y colocarlos en un contexto poco favorable con respecto a sus competidores; sin embargo, dado que la actividad exportadora no es predominante el tipo de cambio no es considerado un factor determinante, ya que los precios de sus productos no se ven directamente afectados por los cambios en la valoración del peso respecto a otras divisas.



Fuente: Elaborado por el CECIC, con base en la Encuesta Especializada de Autoevaluación Empresarial PyME.

Gráfica 9.23

Entorno Gubernamental e Institucional

Dentro de los factores determinantes de la competitividad de las empresas se encuentra el desempeño las instituciones gubernamentales, ya que el Estado debe cumplir su papel como promotor del desarrollo creando un entorno propicio para las empresas. En este sentido, sólo el 27% de las empresas morelenses consideran que el estado de derecho y el desempeño de las instituciones no frenan su competitividad; al mismo tiempo, el 14% considera que el gobierno municipal, estatal y federal responde a las necesidades de las empresas del sector. Esto muestra la necesidad de instrumentar un programa de difusión social del trabajo realizado por las instituciones de gobierno para elevar la competitividad de las empresas, así como detectar los aspectos en los que se puede mejorar el desempeño. Asimismo, más de la mitad de los empresarios coinciden en que se ha dado un cambio positivo en las instituciones de gobierno relacionadas con su actividad empresarial.

Entre las sugerencias de los empresarios para mejorar los programas gubernamentales de apoyo a las PyMEs destaca aumentar su cobertura que implica hacer llegar los programas a un mayor número de empresas, darles mayor suficiencia de recursos financieros para lograr el impacto esperado, facilitar el acceso a ellos



simplificando las regulaciones y mecanismos para solicitar los apoyos e incrementar la difusión de los programas que existen actualmente , ya que se desconocen sus beneficios y las formas de acceder a ellos.

Cabe destacar que la informalidad es uno de los principales problemas que enfrentan las PyMEs de Morelos, ya que el 60% de los empresarios afirma que la existencia de la informalidad le afecta en mucho a sus niveles de competitividad, por lo que es urgente instrumentar políticas y programas que permitan combatir exitosamente este problema.

Finalmente, los empresarios consideran que es necesario instrumentar políticas y programas de fomento a las PyMEs enfocados principalmente a facilitar y mejorar las condiciones de acceso al financiamiento, que permitan elevar la administración y el *management* empresarial. Asimismo, reconocen que existen debilidades en cuestiones técnicas y de innovación, por lo que también se considera pertinente impulsar programas de fomento a la innovación y asistencia técnica, a fin de elevar las capacidades competitivas de las empresas y subsanar las limitaciones propias de su tamaño y el entorno.

9.3.3.2. Competitividad de las PyMEs desde la Percepción Empresarial

La percepción empresarial, permite contar con una visión más completa de la problemática que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas de Morelos. Es por ello, que en este apartado se hace un breve análisis de las opiniones vertidas a este respecto por empresarios y líderes de opinión. A fin, de contar con un panorama acorde a los empresarios de Morelos de las principales limitaciones que enfrentan y el peso de éstas en su desempeño cotidiano.

Este análisis se hace en base a los eslabones de la cadena global de valor, innovación, proveeduría, producción, logística y distribución, comercialización y marketing. Asimismo, se enfatiza en el desarrollo empresarial, laboral y en el financiamiento, ya que los empresarios lo consideran entre las principales limitantes para su desarrollo. Al mismo tiempo, se aborda el desempeño del sector público y la percepción de la eficiencia de las políticas públicas, con la finalidad de definir áreas de oportunidad para mejorar su desempeño e identificar políticas públicas que favorezcan el desempeño competitivo de las PyMEs.

Desarrollo Empresarial y Laboral

Desde el punto de vista de los empresarios en las PyMEs de Morelos existe un **desarrollo limitado de la cultura empresarial, las habilidades gerenciales, de la cultura emprendedora, con bajo nivel de aplicación de métodos modernos de administración y dirección, su desempeño administrativo se basa en la experiencia de los propietarios y directivos.**

Los empresarios consideran que este tipo de empresas tienen debilidades en el desarrollo de sus habilidades gerenciales, ya que no cuentan con métodos modernos de *management* y administración, conduciendo los negocios de manera empírica. Es importante considerar, que para las empresas de pequeña dimensión es difícil contar con sistemas modernos de administración y entrar en procesos de mejora continua y responsabilidad social, por lo que consideran que requieren apoyo del gobierno para desarrollar un sistema de administración moderna.

La falta de profesionalización de la labor empresarial, ocasiona que el período de vida de las empresas sea más corto, ya que limita la capacidad de aprovechar y potenciar el desarrollo de la empresa. Se considera que uno de los factores que favorecen la mortalidad de las empresas es que éstas surgen y se desarrollan en base a la percepción empírica de cómo llevar un negocio, sin capacitación empresarial en administración, que permita llevar a cabo una administración formal.



En este sentido, existen grandes vacíos en la actividad administrativa, fiscal; así como una percepción errónea del mercado y su potencial, debido a la carencia de metodologías de negocios. Las debilidades gerenciales y administrativas no afectan de manera inmediata a la empresa, van erosionando su desempeño en el mediano plazo, disminuyendo sus capacidades competitivas, haciéndolas más vulnerables a los cambios en los mercados y el entorno, llevándolas a escenarios difíciles. Las empresas que han logrado sobrevivir, lo han hecho en base a las habilidades de los empresarios, su experiencia, capacidad de adaptación y a que cuentan con cierto conocimiento especializado. Esto ha permitido que el período de vida de las PyMEs sea en promedio de 4.5 años⁷.

Otro de los problemas, radica en que la mayor parte de las empresas de pequeña dimensión son de carácter familiar, donde el nivel de desarrollo gerencial no es el óptimo y a los miembros de la familia no se les otorga la categoría de socios.

Las debilidades en el manejo gerencial también ocasionan que las políticas de fomento al financiamiento no tengan el impacto esperado, ya que el crédito que se otorga no se acompaña de un desarrollo gerencial. Lo cual implica que en ocasiones los empresarios no cuentan con un plan estructurado de negocios y la experiencia para el manejo responsable del crédito, que aunado a la falta de conocimientos administrativos propicia la subutilización y derroche de los créditos, al grado que se han presentado casos donde los empresarios pierden el crédito e inclusive propiedades adicionales.

Por lo que es necesario que los esquemas de fomento al financiamiento estén acompañados por cursos, seminarios y talleres que permitan elevar el nivel de capacitación para el desarrollo de actividades gerenciales. Dentro de estos, se encuentran los temas de contabilidad, ya que las empresas enfrentan serias limitaciones para llevar un registro ordenado de sus operaciones.

Los empresarios consideran que los programas para el desarrollo de habilidades gerenciales deben ser amigables y acordes a sus necesidades, donde para acceder a las nuevas tecnologías de *management*, se consideren horarios flexibles, que no impliquen tiempo completo en aula, sino que estén diseñados bajo esquemas prácticos.

Asimismo, es fundamental promover el desarrollo de una cultura emprendedora, tanto en los empresarios ya establecidos como en los jóvenes, a fin de que no sólo se fomente la creación de nuevos negocios, sino que desde su conceptualización las nuevas empresas cuenten con bases sólidas de *management*, que les permita desarrollarse de manera óptima.

Se considera que existe un **nivel bajo en el desarrollo de la cultura laboral**, ya que existen rezagos en el desarrollo del capital humano, el cual se considera con habilidades múltiples y con propensión a innovar, pero con problemas de capacitación.

En el Estado de Morelos existen empresas con mano de obra calificada, sin embargo la capacitación laboral se sigue considerando una debilidad, ya que en ocasiones las empresas que inician operaciones no cuentan con el conocimiento sólido de cómo arrancar una empresa, por lo que contratan personal que no cuenta con el nivel de calificación adecuado.

Actualmente, los empresarios consideran que la mano de obra que no cuenta con el nivel de calificación óptimo, pero que tiene creatividad, habilidades y propensión al desarrollo; sin embargo, el desarrollo de sus habilidades no es ordenado. Por lo que consideran la capacitación del personal como una de las debilidades de las empresas de Morelos.

⁷ El Universal, "Generaron MiPyMEs 75% de empleos en 2007: Compite", Lunes 13 de agosto de 2007.



Aunado a lo anterior, la PyMEs dada su capacidad económica no soportan altas inversiones en capacitación, lo cual se convierte en una limitante para destinar recursos a la capacitación y a la implantación de un programa formal de desarrollo de habilidades.

Es importante tomar en cuenta que se tiene conciencia de que las empresas que invierten en capacitación tiene mayores posibilidades de mejorar su desempeño, sin embargo, se presenta una rotación del personal calificado alta que desincentiva los esfuerzos de capacitación de las empresas. Es por ello, que es necesario acompañar a la capacitación con incentivos para que los empleados permanezcan en la empresa, como es mejorar su nivel de ingreso o realizar reconocimientos a sus esfuerzos y compromiso. Adicionalmente, se enfrentan problemas laborales que limitan el desarrollo de las empresas, donde los sindicatos frenan el desarrollo empresarial, por lo que el gobierno debe ser más estricto en la aplicación de la ley.

En cuanto a la consultoría para PyMEs en el Estado de Morelos⁸, es importante considerar que gran parte de las empresas consultoras del estado trabajan con fondos gubernamentales y se especializan principalmente en el desarrollo humano y organizacional, seguidas de sistemas de calidad e informática tanto para la consultoría como para impartir cursos, enfocados principalmente a PyMEs. Sin embargo, sus medios de difusión se concentran principalmente en el correo electrónico y en la recomendación, seguidos por la visita personal y el teléfono, por lo que la mayoría de las PyMEs no conocen los diversos programas que ofrecen y los esquemas de apoyo gubernamental, por lo que es necesario incrementar la vinculación entre las empresas de consultoría con las cámaras y asociaciones empresariales.

En este contexto, es necesario definir esquemas para que las PyMEs tengan acceso a los programas de capacitación, de tal forma que no afecten sus finanzas, brindando apoyos a la capacitación seria, ordenada y comprobable. Estos apoyos deben ser directos al pago de los servicios de capacitación, para ello es necesario rescatar e impulsar los programas que han dado buenos resultados. Se debe contemplar, que en un principio se otorgue un apoyo fuerte, que se va disminuyendo de manera gradual, dándole oportunidad a las empresas de hacer frente a este costo, al mismo tiempo que toman conciencia de los beneficios de la capacitación.

Innovación y Desarrollo

Los empresarios consideran que se han logrado **avances en la vinculación con las instituciones educativas (educación superior y técnica) y de capacitación**, en la formación y desarrollado de capital humano, sin embargo aún falta mucho por avanzar. En el ámbito de la vinculación con los **centros de innovación y desarrollo**, así como con las escuelas técnicas y universidades, para el desarrollo de productos y procesos el avance es prácticamente nulo.

Dentro del sector empresarial se contempla que existe escasez de personal capacitado, ya que las instituciones de educación superior forman jóvenes en carreras largas que no son demandas por el mercado y que no satisfacen las necesidades del sector. Por ello, se considera que no son empleados por el sector industrial, debido a la desvinculación entre la industria y las instituciones académicas para la formación de recursos humanos.

Actualmente, existen casos de vinculación del sector empresarial con las universidades y centros tecnológicos con la finalidad de que los egresados se integren a la planta productiva. Entre estos casos se encuentra el trabajo realizado por cámaras y asociaciones empresariales, que ha avanzado en el proceso de vinculación, a fin de enfocar el desarrollo del capital humano hacia las principales necesidades de las

⁸ Gobierno del Estado de Morelos, "Estudio Sectorial de las Empresas de Capacitación y Consultoría del Estado de Morelos", Agosto, 2006.



empresas; donde éstas se vean reflejadas en los planes de estudios y a la generación de recursos humanos que impulsen la sociedad del conocimiento, generando personal calificado para cubrir la demanda y deficiencias actuales. Un ejemplo de este tipo de esfuerzos es el desarrollo de la carrera de audición técnica, donde el diseño de este plan de estudios es fruto del trabajo coordinado entre las universidades, empresas y expertos en el tema, asegurando el mercado laboral para los egresados.

Otro caso es el CONALEP que se ha acercado a las empresas para orientar los programas de estudio, de acuerdo a las expectativas del sector y coordinar que los estudiantes realicen prácticas profesionales en las empresas y en el caso de que exista la posibilidad, emplearlos. Fomentando la vinculación entre las instituciones de educación y las empresas; así como con los estudiantes. Al mismo tiempo, están buscando acercarse con capacitación dentro del trabajo.

A pesar de estos avances aún no se logra que sea una práctica común, ya que se está formando capital humano bajo el viejo enfoque y no con aspectos prácticos que sean aplicables a la realidad productiva. Una de las alternativas que los empresarios contemplan para solucionar esta limitante, es que los estudiantes realicen prácticas profesionales directamente en las empresas, donde en vez de estar en el aula aprendan en la planta y donde el servicio social sea activo en el área de conocimiento de los estudiantes, para lo cual es necesario firmar convenios de colaboración.

Es necesario fomentar la vinculación con los centros de educación, mediante convenios de colaboración en diversos ámbitos desde capacitación, investigación de mercado, asesoría, innovaciones y desarrollo de productos, eficientando los recursos de las instituciones y haciendo llegar a las empresas innovaciones que no podrían realizar por sí solas.

Asimismo, los empresarios consideran que **en general dentro de las empresas existe un bajo nivel de innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos**, ya que las tecnologías en maquinaria y equipo no son la más adecuadas o en algunos casos llegan a ser obsoletas; sin embargo, existen empresas donde se está dando el proceso e innovación pero es muy lento.

El bajo nivel de innovación, se atribuye en parte a contar con recursos limitados, que los obliga a enfocarse a las necesidades inmediatas de las empresas, por lo que los recursos destinados a la innovación son mínimos y la adquisición de tecnología de punta es demasiado onerosa para el dinamismo de este tipo de empresas. Asimismo, se considera que las empresas son tan pequeñas que en general no tiene implantados procesos y programas de modernización y la vinculación tecnológica no es prioridad.

Proveeduría

En el Estado de Morelos las empresas generalmente no adquieren sus insumos o proveeduría en el mercado interno, ya que consideran que no siempre encuentran los insumos que necesitan y los que existen son a precios altos, contando con una débil proveeduría local. Es por ello, que existe dependencia externa de insumos, maquinaria y equipo, ya que la mayor parte proviene de otras ciudades principalmente el D.F. o la importación; sin embargo los empresarios no consideran este aspecto como una limitante a su desarrollo. Es importante tomar en cuenta, que los empresarios consideran que el programa SIEM, no les está generando beneficios tangibles y que actualmente se considera sólo un requisito.

Logística y Distribución

En cuanto a la logística y distribución, **se considera que la infraestructura con la que se cuenta en el estado es de buena calidad**, principalmente la carretera. Asimismo, los costos de distribución y transporte son



competitivos a nivel nacional, por lo que se tiene la posibilidad de elegir el servicio más conveniente de acuerdo a las necesidades del producto.

En cuanto al agua, es necesario fortalecer la infraestructura para el tratamiento de aguas residuales, ya que actualmente no se tiene conciencia real de la problemática futura. Acerca de los energéticos, se contempla que no se están realizando acciones para hacer que se ofrezcan a precios más competitivos, ya que juegan un papel fundamental en la definición de los costos de los productos finales.

Asimismo, se considera que es fundamental lograr la internacionalización del aeropuerto Mariano Matamoros, tanto para el movimiento de mercancías que actualmente se hace por el aeropuerto de la Ciudad de México, como para agilizar el tránsito de personas, principalmente el turismo, ya que se busca atraer convenciones.

Comercialización y Marketing

En cuanto a la comercialización y marketing las PyMEs de Morelos enfrentan limitantes, ya que **se enfocan principalmente al mercado interno** y las que exportan lo hacen por iniciativa propia, desarrollando sus capacidades y competitividad, lográndolo sin el apoyo gubernamental.

Adicionalmente, las empresas afirman que entre sus principales problemas se encuentran los mercados decrecientes y pobre espacio de venta, ya que no venden, por lo que entran en un círculo de agotamiento de las capacidades de las empresas, ya que no tienen flujo de efectivo por la carencia de ventas, no pueden acceder al financiamiento, para potenciar su desarrollo.

En este sentido, es importante aprovechar el mercado interno, incrementando la presencia y preparándose para enfrentar la competencia externa, al mismo tiempo que se deben buscar los mecanismos para que las PyMEs tengan acceso a ser proveedores del sector gubernamental, en condiciones más favorables.

Comercialización en los Mercados Internacionales⁹

Uno de los factores que les permite a las empresas potenciar su crecimiento es el acceder a los mercados internacionales, ya que las impulsa a elevar su competitividad, mejorando sus procesos productivos y logísticos, adquiriendo experiencia comercial y de management, entre otros beneficios, además de ser una alternativa comercial con amplio dinamismo.

En este contexto, es necesario tomar en cuenta que la gran mayoría de las PyMEs de Morelos no tienen actividades de exportación y las empresas que exportan lo hacen principalmente a los mercados de América del Norte, en segunda instancia se encaminan a América Latina y en menor medida a los mercados europeos.

Los empresarios morelenses consideran que entre los obstáculos a la exportación se encuentran la falta de acceso y elevado costo del financiamiento, la desarticulación de las cadenas productivas y la carencia de inversiones en investigación y desarrollo tecnológico. En cuanto al entorno, los aspectos como las deficiencias de infraestructura, el costo de energéticos, así como la carencia de reformas estructurales y el manejo de la política cambiaría son concebidos como limitaciones a la exportación.

Asimismo, se considera que las empresas que actualmente exportan cuentan con potencial para aumentar su presencia en los mercados internacionales, ya que cuentan con capacidad ociosa, están dispuestas a asociarse para cumplir con pedidos mayores, afirman que tienen flexibilidad para homogenizar su producto

⁹ Dr. Juan Manuel Bueno Soria, "Investigación sobre Productos Susceptibles de Exportación", UAEM.



y que sus precios cuenta con márgenes de utilidad para adecuarse a la exportación. También, consideran que presentan limitaciones internas que es posible subsanar, como por ejemplo en la definición de un plan de comercialización donde detecten nuevos nichos de mercado.

En general las empresas morelenses que exportan no cuentan con financiamiento bancario y en algunos casos los proveedores las apoyan con créditos. En cuanto a factores internos que limitan sus exportaciones se considera que la capacidad de producción no es utilizada en sus niveles óptimos, por lo que tienen capacidad ociosa, se desconoce el nivel de originalidad y competitividad de sus productos en relación con la competencia internacional; la fijación del precio de los productos en el mercado internacional es difícil para las empresas, ya que no siempre se cuenta con la metodología para hacerlo de la mejor manera.

Asimismo, el nivel de innovación y desarrollo en procesos y productos, así como el control de calidad no tiene referencia con la competencia internacional y se desconocen aspectos de la ruta crítica del proceso de exportación (trámites y procedimientos aduanales, entre otros), de las barreras arancelarias y no arancelarias y en algunos casos de las formas de pago internacionales. Es por ello, que los empresarios consideran necesario elevar la cobertura de la capacitación en materia de comercio exterior y la difusión de los esquemas gubernamentales de apoyo a la exportación.

Financiamiento

Al igual que a nivel nacional, las PyMEs de Morelos consideran que **tienen acceso limitado al financiamiento, por altos costos, trámites y falta de oportunidad, no responden a sus necesidades y características productivas** así como, falta de vinculación entre PyMEs e instituciones de financiamiento, para conocer instrumentos enfocados a PyMEs que son subutilizados por falta de información.

Se tiene la percepción de que a pesar de la importancia del financiamiento, dado el reducido nivel de capitalización de las empresas, aún no se cuenta con instrumentos que permitan el acceso al financiamiento viable y ágil, donde el las tasas de interés no sean muy altas. Actualmente, los esquemas para acceder a él contemplan demasiados requisitos y trámites, que los vuelven inaccesibles para las PyMEs, por lo que se ven obligadas a buscar fuentes alternativas de financiamiento a costos aún mayores. Aunado, a lo anterior se afirma que los créditos que se otorgan no se entregan de manera expedita. Sin embargo, las empresas no se acercan a la banca comercial, ya que las garantías con que cuentan no son suficientes y no cuentan con historial crediticio, cuentas de banco, entre otros, por lo que no son sujeto de crédito.

Algunas PyMEs han accedido a los créditos, potenciando su desarrollo, estas empresas son principalmente pequeñas, ya que las medianas reciben menos apoyos, también enfrentan duramente la competencia con las grandes y por su tamaño muchas veces no califican para recibir los apoyos destinados a las pequeñas.

El financiamiento es una de las principales limitantes para el desarrollo de nuevas empresas, ya que no se cuenta con instrumentos de capital de riesgo para proyectos de emprendedores. Desde la perspectiva de los empresarios la banca comercial solicita demasiados trámites, documentos e historial crediticio, con los que generalmente no cuentan los emprendedores, limitando la posibilidad de iniciar un proyecto que puede ser rentable. Adicionalmente, en ocasiones las empresas no cuentan con la capacidad administrativa para cubrir los requisitos necesarios en el momento de solicitar un crédito como son; los estados financieros e información confiable que refleje el dinamismo de la empresa, los colaterales y el buró de crédito.

En este sentido, se está evaluando la posibilidad de que algunas cámaras empresariales sean el respaldo y garantía para algunos proyectos de emprendedores y de empresas que se forman en las incubadoras. Es fundamental, apoyar la realización de los proyectos emanados de las incubadoras, ya que actualmente no se está invirtiendo en ellos, por la carencia de recursos y financiamiento para capital de riesgo. Se deben



desarrollar esquemas de financiamiento enfocados a cubrir las necesidades del sector, donde las empresas tengan acceso al financiamiento pero no a fondo perdido. Esto requiere del esfuerzo compartido entre la banca comercial, el gobierno del estado y FFESOL, no sólo para diseñar esquemas accesibles, sino también para que las empresas cuenten con información sobre las diferentes opciones de financiamiento que existen en el mercado y puedan acceder a ellos.

Es importante contemplar, que los empresarios saben que el financiamiento es una de las principales limitantes para el desarrollo de sus empresas, pero no es el único, ya que enfrentan serios problemas en la administración y manejo de los negocios, por lo que consideran que las políticas de fomento al financiamiento deben de ir acompañadas por programas de desarrollo empresarial.

Asociatividad

Existen casos de cooperación interempresarial y ejemplos de empresas integradoras, para el consumo, sin embargo sigue siendo **bajo el nivel de asociatividad y competencia cooperativa**, existe colaboración con otros empresarios y proveedores; así como voluntad de establecer alianzas estratégicas, pero aún no es una práctica generalizada, ya que los empresarios están envueltos en su problemática diaria. En este sentido, es necesario reforzar los liderazgos, la cooperación entre los empresarios, bajo un enfoque de competencia cooperativa, lo que permitiría potenciar el desarrollo de la industria.

Sector Público y Políticas Públicas de Fomento

Es necesario **fortalecer la vinculación entre el sector público y privado**, a fin de contar con las políticas y programas efectivos que respondan a las principales necesidades de las empresas.

El sector empresarial afirma que aún existe un desfase entre las necesidades de las empresas para potenciar su desarrollo y la percepción del gobierno sobre ellas, por lo que es necesario reforzar los vínculos de comunicación (empresa-gobierno) y que el gobierno agilice sus acciones, a fin de atender las necesidades del sector. Para ello es necesario que el gobierno estatal ejerza su papel como impulsor del desarrollo económico de las empresas, elevando el nivel de capacitación de su personal, optimizando los recursos orientando sus actividades, y políticas públicas a desarrollar el sector y contrarrestar los principales problemas que enfrentan las empresas y haga cumplir el marco normativo.

En este sentido, se afirma que es necesario contar con una política de fomento industrial más fuerte, que impulse el mejoramiento en el nivel de vida de los morelenses. Asimismo, se contempla necesario que el Gobierno del Estado establezca incentivos para que las empresas que ya están instaladas se desarrollen, protegiendo y fomentando a las empresas que han continuado sus operaciones en el estado, creando incentivos homogéneos. Dentro de estos se encuentran los estímulos vía concesión de impuestos.

Uno de los aspectos que se consideran de mayor relevancia, para mejorar la relación entre el sector empresarial y gubernamental, es difundir el uso transparente y eficiente de los recursos como el 1% sobre la nómina, lo cual permitirá que se tome conciencia de la importancia de cumplir con sus obligaciones fiscales.

Se reconoce que existen diversos instrumentos de fomento al desarrollo de la PyMEs, sin embargo los empresarios afirman que **falta de información sobre los instrumentos de apoyo enfocados a las PyMEs**, debido en gran medida a que no cuentan con información al respecto, lo cual limita el acceso a los programas de fomento al sector, tanto a nivel federal como estatal.



Marco Normativo

Entre las limitaciones que enfrentan las PyMEs se encuentran la necesidad de reforzar las acciones de **defensa a la competencia desleal**, así como crear incentivos para competir en condiciones similares, ya que las importaciones de productos a precios desleales, mala calidad o por contrabando, entre otros, tienen gran impacto, logrando mermar las ventas de manera considerable.

Asimismo, se considera que los aspectos regulatorios limitan el desarrollo de las empresas, ya que los trámites para apertura de nuevas empresas son muy lentos. A ello, se le suma que gran parte de las empresas que se dedican al comercio son micro negocios, donde el nivel de informalidad es muy alto. Según el Banco Mundial el 90% de las PyMEs que se crean en México pertenecen al sector informal.

Otro de los aspectos del entorno que afectan el desempeño de las empresas es inseguridad, por lo que es necesario garantizar la seguridad y fortalecer el cumplimiento de la legalidad, en un marco normativo acorde al nuevo entorno de negocios y con un gobierno que fomente el desarrollo de las empresas y que brinda confianza a los inversionistas y nuevos negocios.

9.4. Retos y Oportunidades para el Desarrollo Competitivo de la PyME: Análisis FODA

Fortalezas

- Empresarios con experiencia.
- Trabajadores propensos a la innovación y el desarrollo de multihabilidades.
- Se han iniciado esquemas de colaboración entre el sector empresarial con el académico, para la formación de jóvenes y definición de esquemas de capacitación.
- Interés por establecer alianzas para elevar su competitividad.
- Interés por trabajar de manera conjunta con el sector gubernamental para desarrollar políticas acordes a las necesidades del sector.
- Organización empresarial dinámica y enfocada al desarrollo del sector.
- Potencial para aumentar su producción y presencia en los mercados internacionales.
- Excelente infraestructura tecnológica en la región, donde se cuenta con 28 centros de investigación de diversas instituciones y especialidades.

Oportunidades

- Desarrollar empresas competitivas de clase mundial.
- Fortalecer la cultura emprendedora.
- Fortalecer la vinculación con el sector académico y de I+D, para la formación de capital humano acorde a las necesidades del sector, capacitación y desarrollo de habilidades de los trabajadores y para el desarrollo de productos y servicios.
- Realizar encadenamientos para fortalecer la proveeduría.
- Trabajar de manera conjunta empresa-gobierno, para identificar las principales necesidades de los empresarios.
- Reducir el número y tiempo de trámites.
- Fortalecer la confianza de los empresarios, mediante la actuación más eficiente del gobierno, así como la capacitación del personal.
- Fortalecer el conocimiento del sector gubernamental sobre las PyMEs.
- Eficientar el papel del Gobierno del Estado como agente económico comprador de bienes de Morelos.
- Aprovechar los programas actuales de apoyo al sector, mediante su difusión.



- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para transferencia de tecnología.
- Innovar en productos y procesos.

Debilidades

- Limitado desarrollo de habilidades gerenciales y administración moderna.
- Capacitación laboral.
- Cultura empresarial.
- Acceso limitado al financiamiento oportuno y con costos competitivos.
- Ausencia de esquemas de financiamiento a emprendedores (capital de riesgo)
- Bajo nivel de innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Falta de sensibilidad y comunicación entre el sector empresarial y gubernamental.
- Percepción empresarial de que el sector gubernamental obstaculiza el desarrollo de las empresas y que no se han identificado las principales necesidades del sector.
- Desvinculación con el sector académico y de I+D, tanto en la formación de capital humano como en el desarrollo de productos y servicios.
- Débil proveeduría local.
- Limitado acceso a los esquemas de apoyo al sector tanto a nivel federal como estatal.
- Falta de información sobre los instrumentos de apoyo enfocados a las PyMEs.
- Ausencia de una estrategia de penetración en los mercados internacionales.

Amenazas

- Pérdida de posicionamiento en el mercado.
- Competencia con los países asiáticos
- Fuga de personal calificado, por ausencia de puestos de trabajo acordes a su formación.
- Subutilización del financiamiento por falta de habilidades gerenciales.
- Incrementar la brecha tecnológica y de innovación con las grandes empresas.
- Desaprovechamiento del sector empresarial de las innovaciones y desarrollo tecnológicos de los centros de investigación de la región.
- Incremento de la competencia desleal.
- Subutilización de los recursos destinados al fomento de la PyMEs a nivel federal y estatal.

9.5. Políticas, Programas y Proyectos Estratégicos para el Fortalecimiento Competitivo de las PyMEs

Las empresas de pequeña dimensión representan la mayor parte del tejido empresarial en el Estado de Morelos, por lo que su crecimiento y debilidades se reflejan en el desarrollo de la economía estatal, presentando consecuencias en la creación de riqueza, de empleos y la distribución del ingreso. Es por ello fundamental contar con una política de fomento acorde a sus necesidades específicas como son el desarrollo del capital humano a nivel gerencial y laboral, el financiamiento, la innovación tecnológica y reducir las limitaciones a la actividad empresarial.

Las políticas federales de fomento se han enfocado al desarrollo colectivo de la innovación y la eficiencia, favoreciendo la descentralización y la creación de redes empresariales. Sin embargo, el desarrollo del sector depende en gran medida del trabajo conjunto entre los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal), el sector empresarial y sus organismos de representación, así como las instituciones académicas y de investigación y desarrollo.



En este contexto, se debe enfocar la política pública del estado a *elegir la competitividad de las PyMEs de Morelos, impulsando el desarrollo de sus capacidades empresariales y laborales, la innovación aplicada a lo largo del proceso y los encadenamientos productivos, así como creando un clima de negocios favorable con mejores condiciones de acceso al financiamiento, marco normativo acorde a la nueva realidad económica, que les permita desenvolverse en la economía formal y contribuir al desarrollo económico y social del estado.* Por lo que es necesario concentrar los esfuerzos en fomentar la articulación productiva, bajo un enfoque de cooperación interempresarial, que les permita a las PyMEs contrarrestar las limitaciones propias de su tamaño; así como, escalar en la producción hacia productos y servicios de mayor valor agregado.

Lo anterior se lograra enfocando la política de fomento al sector en dos vertientes fundamentales, la primera contempla elevar la competitividad empresarial, lo que implica desarrollar la empresa en su interior, a fin de cuenta con los tributos de las empresas competitivas sustentables tipo IFA, siendo inteligentes en la organización con aprendizaje e innovación continua que permita responder de manera rápida a los cambios. Desarrollando un negocio flexible y ágil con productos de mayor valor agregado acorde a las necesidades de los clientes basados en la innovación y el desarrollo continuo.

La segunda vertiente contempla elevar el nivel competitivo del entorno en el que las empresas se desempeñan, que incluyen la organización empresarial, el desarrollo del cluster y su entorno macro, institucional e internacional, a fin de crear un entorno favorable para los negocios, que le permita crecer de manera sana dentro de la formalidad y en condiciones similares a sus competidores. Logrando acceder al financiamiento, desarrollar innovación y aprovechar las economías de aglomeración en un marco de estabilidad económica y respeto al estado de derecho.

Con base en estas dos vertientes y la problemática de las PyMEs del Estado de Morelos que se abordó en apartados anteriores, se plantea una serie de programas y proyectos estratégicos, que buscan, disminuir el impacto de los principales problemas que enfrentan las PyMEs morelenses, así como impulsar y fortalecer su crecimiento, incrementando su competitividad y consolidándolas como uno de los pilares del crecimiento económico estatal, que impulsen la articulación productiva y la generación de empleos productivos y bien remunerados.

Así, los programas instrumentales planteados permiten desarrollar las capacidades competitivas de las empresas, integrando al sector empresarial, coordinando la participación de los diversos actores (gobierno, empresas, organizaciones y cámaras empresariales, instituciones de educación superior y técnica, trabajadores, centros de investigación, entre otros), haciéndolos corresponsales del éxito de la instrumentación.

A continuación, se desarrollan los programas enfocados a subsanar los principales problemas que enfrentan las PyMEs que son: debilidades en la cultura empresarial y laboral que limita la aplicación de métodos modernos de administración y el desarrollo de las habilidades del capital humano. Lo cual, aunado a la escasa integración empresarial con los centros de innovación y desarrollo, así como con el gobierno y las instituciones de financiamiento impiden elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas. Asimismo, los programas y proyectos estratégicos que se describen a continuación se retomarán de manera sintética en el Capítulo XII.

A) Programa 100 Empresas Competitivas de Clase Mundial Tipo IFA

Justificación

Dentro del nuevo contexto global la competencia es cada vez más férrea y obliga a los actores a desarrollarse de manera dinámica para adaptarse al nuevo entorno, para ello es necesario que adecuen sus



estrategias, productos, tecnologías, recursos humanos y financieros, a fin de competir con éxito, ya que las empresas son las que finalmente enfrentan la competencia. Es por ello, que dadas las limitaciones naturales de su tamaño las PyMEs son el sector que más obstáculos encuentra.

Para poder desarrollarse en este nuevo contexto las empresas deben tener la capacidad para desarrollarse de acuerdo a los tres impulsores de la nueva economía que son, el conocimiento y la mentefactura, el cambio veloz, complejo e incierto, y la globalización de los mercados, desarrollando los atributos de la empresa competitiva sustentable tipo IFA, esto es inteligencia organizacional, flexibilidad productiva y agilidad comercial:

- Inteligente en la organización para aprender y acumular capital intelectual creando conocimiento productivo o innovación y enfrentar la era del conocimiento-mentefactura e información.
- Flexible en la producción para enfrentar la era del cambio rápido y continuo.
- Ágil en la comercialización para hacer frente con velocidad, eficacia y capacidad de respuesta a los cambios en los mercados, clientes y demanda de nuevos productos.

Dentro del diagnóstico sistémico del Estado de Morelos se encontró que en general las PyMEs surgen de manera dinámica, sin embargo su período de vida es corto, en parte dadas las limitaciones al interior de la empresa. Los empresarios morelenses consideran que han logrado avances en el desarrollo de los atributos de empresa IFA pero aún tienen debilidades en la inteligencia organizacional para el desarrollo de nuevos productos y del capital intelectual, así como el los programas de desarrollo organizacional.

En agilidad comercial su nivel de desarrollo no es óptimo, ya que aún falta trabajar en la vinculación directa con el cliente y en la penetración de mercados externos. La flexibilidad productiva es el aspecto más desarrollado, pero aún es necesario fortalecer los esfuerzos para potenciar la competitividad de las empresas de pequeña dimensión.

Objetivo

En este sentido, resulta fundamental contar con un programa que promueva elevar la competitividad de las empresas convirtiéndolas en empresas de clase mundial con capacidad de competir en los mercados, aprovechando las acciones y programas que se vienen desarrollando en el estado, tanto públicas como privadas, para elevar la competitividad de las empresas, buscando que éstas desarrollen los atributos IFA.

A fin de elevar la capacidad competitiva de las empresas, desarrollando sus habilidades gerenciales, laborales y eficientando sus procesos de manera directa en planta, se propone la instrumentación del Programa 100 Empresas Competitivas de Clase Mundial Tipo IFA. El objetivo de este programa es *impulsar el desarrollo integral de las habilidades competitivas de 100 empresas desarrollando sus capacidades y habilidades gerenciales, laborales y eficientando sus procesos, hasta conformar empresas altamente competitivas que sean IFA: Inteligentes en su organización; Flexibles en su producción y Ágiles en la comercialización de sus productos o servicios, a través de servicios de consultoría especializada a bajo costo.*

La instrumentación de este programa se iniciara con un grupo piloto de PyMEs que se apoyarán de manera integral, para convertirlas en empresas competitivas, que sirvan de ejemplo y motor al impulso del sector. Esto permitirá que las empresas apoyadas eleven sus niveles de productividad, ventas y rentabilidad, incrementando también sus aportaciones al empleo estatal.

Líneas de Acción

Para lograr este objetivo es necesario instrumentar las siguientes líneas de acción que se describen más adelante:



- Establecimiento de alianzas estratégicas entre el sector público y privado para impulsar el desarrollo de la competitividad empresarial, como el “Programa 100 Empresas Competitivas de Clase Mundial Tipo IFA.”
- Establecer un grupo de trabajo entre SEDECO, Centro de Atención Empresarial Morelense (CAEM), CANACINTRA y otras instituciones de representación empresarial, para definir el programa permanente de trabajo y los mecanismos de impulso a iniciativas empresariales de fomento a la competitividad.
- Seleccionar a las instituciones calificadas con mejores prácticas para el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas, dándole prioridad a las que tienen resultados tangibles en la mejora de procesos y productos, así como en la productividad y nivel salarial, como por ejemplo el COMPITE.
- Establecer el esquema de apoyos que se brindarán para el desarrollo de las empresas, puede ser dependiendo del tamaño de la empresa, del costo de los servicios de consultoría, la generación de nuevos empleos de calidad o la adopción de la nueva cultura de competencia cooperativa, entre otros. Estos apoyos pueden ser directos mediante el pago de una parte del costo del servicio de consultoría o indirectos mediante deducciones fiscales.
- Definir el área encargada de la operación y seguimiento del programa.
- Definir los criterios para identificar a las 100 PyMEs que se van a apoyar, como por ejemplo período de permanencia en el mercado, intensidad en mano de obra y de alto contenido tecnológico, entre otros.
- Establecer un programa de talleres y seminarios enfocados a concienciar a los empresarios y trabajadores sobre la importancia de los atributos IFA, así como de las características de la competencia actual y los elementos necesarios para enfrentarla.
- Establecer el esquema de seguimiento y evaluación de resultados de los apoyos para el desarrollo de la gestión empresarial.

Descripción

Es necesario establecer como meta el desarrollo de 100 empresas competitivas, mediante el trabajo conjunto entre el sector público y empresarial, **realizando alianzas estratégicas que permitan mejorar el desempeño empresarial e impulsar su aplicación, aprovechando los avances logrados por diversas instituciones.**

Es por ello necesario aprovechar los esfuerzos ya realizados tanto por agentes públicos como privados, como son los programas de capacitación y consultoría empresarial para mejorar la productividad con que cuenta SEDECO, los de ICATMOR, el Centro de Desarrollo Empresarial de la COPARMEX, Crece Morelos encabezado por CANACINTRA y otras asociaciones empresariales, así como el programa COMPITE, que es catalogado dentro de las mejores prácticas por el Banco Mundial entre los programas para el desarrollo empresarial. Lo anterior para potenciar el impacto de sus programas de fomento a la gestión empresarial.

En primera instancia es **preciso establecer un grupo de trabajo permanente en el que colaboren el sector público y privado para encabezar este programa**, cuyas funciones se centraran en darle seguimiento a la instrumentación. En primer lugar es fundamental identificar las mejores prácticas de desarrollo empresarial con las que actualmente se cuenta en el estado y que es necesario impulsar.

Se **seleccionaran las instituciones calificadas con las mejores prácticas de desarrollo empresarial** con que cuentan los organismos empresariales, públicos y privados, en base a resultados tangibles en aspectos como productividad, empleo y desempeño de la empresa. A fin de estructurar y definir una serie de apoyos que permitan mejorar la cobertura e impacto. Así, el sector empresarial tomará un papel más activo en su desarrollo y el gobierno estatal actuará como promotor.

Una vez identificadas las mejores prácticas es fundamental **definir la serie de programas a los que se orientarán las empresas objetivos a fin de convertirlas en empresas de clase mundial.** En este apartado se



seleccionará el programa y la institución que haya demostrado tener los mejores resultados en áreas específicas como por ejemplo: COMPITE, en intervenciones en planta que permitan elevar la productividad, eficientar procesos y reducir costos. Así, se contará con una selección de programas acordes a las diferentes áreas de apoyo para las empresas.

En este caso lo fundamental es aprovechar la experiencia adquirida de las diferentes instituciones orientadas al desarrollo empresarial y en base a ello impulsar las mejores prácticas como es el COMPITE, que contempla intervenciones en planta y elevan la competitividad de las empresas desde la reingeniería de procesos, ISO 9000, sistemas de gestión de calidad, hasta convertirlas en empresas socialmente responsables.

También es fundamental establecer los mecanismos de apoyo que pueden ser directos o coordinando apoyos con el Fondo PyME e instrumentos estatales de fomento, que es factible estratificarlos dependiendo del tamaño de la empresa donde las de menor dimensión tengan un apoyo mayor. Se contemplan dos opciones de apoyo, la primera son apoyos directos, en los cuales se cubre parte del costo de los servicios de consultoría, dependiendo del tamaño de la empresa; la segunda opción contempla que las empresas cubran el costo total de los servicios, pero sean deducibles de impuestos. Es importante mencionar que se pueden realizar combinaciones de ambos esquemas, así como hacer uso de programas federales para que cubran parte de los costos de estos servicios.

Asimismo, es necesario **identificar el área encargada de la operación que puede ser dentro de SEDECO o el CAEM**, que realizarán la tarea de seleccionar las empresas objetivo, y canalizarlas a los programas acordes a sus necesidades, así como los apoyos correspondientes, en su caso. En base a un diagnóstico previo se canalizará a las empresas a las instituciones correspondientes para recibir apoyo integral en base a consultoría a la medida, que va desde la reingeniería de procesos, certificaciones de calidad, consultoría en materia de procedimientos organizacionales, capacitación de los trabajadores, hasta financiamiento.

Asimismo, es importante **definir los criterios que permitirán identificar las empresas** objetivos que se impulsarán bajo este programa, lo cual se puede hacer por ejemplo seleccionando empresas que han sido beneficiadas por programas de apoyo gubernamental y empresarial, que han mostrado buenos resultados e interés por elevar sus niveles de competitividad, por ejemplo de FESSOL, COMPITE, CAEM, entre otros. Entre los criterios se puede incluir ser PyME de Morelos, haber sido beneficiaria de algún programa de fomento estatal y que los resultados favorables, contar con un plan de expansión, con más de 2 años en el mercado, así como ser intensivas en tecnología, con potencial de crear empleos, entre otros.

Al mismo tiempo, es necesario **definir una serie de criterios para darle seguimiento a este programa**, evaluar las mejoras en el desempeño de las empresas y el impacto de los esfuerzos realizados, para que en su caso se duplique el programa en diversas asociaciones empresariales, ampliando su impacto. Entre ellos se encuentra el aumento en la productividad, contenido tecnológico, empleo; reducción de mermas y tiempos de respuesta, uso de capacidad instalada e incremento en las ventas, entre otros.

Se contempla también que el programa cuente con una **vertiente de asesoría general, donde se impartirán una serie de seminarios y talleres** enfocados a concienciar a los empresarios sobre el nuevo contexto de la economía global y la necesidad de desarrollar los atributos de empresa IFA, sobre el nuevo contexto de competencia internacional, tendencias en *management* empresarial, competencia cooperativa, entre otros. A fin, de que las empresas conozcan las características de la competencia y los elementos que son necesarios para enfrentarla con éxito. Esto se hará en primera instancia con las 100 empresas piloto y después se ampliara al resto del sector.

Este programa se complementara con el de acceso al financiamiento, ya que no es suficiente que las empresas obtengan recursos financieros para potenciar su desarrollo, es necesario que se acompañe de



políticas enfocadas al desarrollo y capacitación de las empresas, por lo que se buscará que tengan acceso a los diversos esquemas de financiamiento mediante los programas planteado más adelante.

Participantes:

SEDECO, CAEM, Fondo PyME, FFESOL, Cámaras y asociaciones empresariales, Instituciones de educación superior y escuelas técnicas, Instituciones de formación y desarrollo de capital humano.

B) Programa para el Desarrollo de la Nueva Cultura Empresarial y Fortalecimiento de los Organismos Empresariales

Justificación

Uno de los elementos más importantes para lograr el desarrollo de las empresas es contar con una administración moderna que les permita administrar sus recursos de manera eficiente, planear de manera estratégica las mejores opciones de crecimiento, así como desarrollar la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios en el mercado.

En este sentido, desde la percepción empresarial se encontró que las PyMEs de Morelos cuentan con una limitada cultura empresarial, ya que la mayoría de los empresarios no han desarrollado de manera formal sus habilidades gerenciales, no aplican métodos modernos de administración porque no tienen acceso a ellos, basando el éxito de sus empresas en el desarrollo empírico de sus habilidades gerenciales. Es por ello, que en general la actuación actual de las PyMEs de Morelos se basa en la experiencia de los empresarios y directivos, no en un programa constante de desarrollo de sus habilidades.

Es por ello, fundamental contar con un programa que permita elevar el desarrollo de sus habilidades gerenciales y la cultura emprendedora, a fin de brindar a los empresarios las herramientas necesarias para desarrollar su actividad con mejores resultados. Esto les permitirá potenciar su desarrollo mediante la profesionalización de los empresarios y la inducción de una nueva cultura empresarial y laboral, que les permita perfeccionar el diseño de estrategias e innovaciones tecnológicas, perfeccionar los procesos de mejora continua, incursionar en nuevos mercados y su desempeño.

Asimismo, las PyMEs enfrentan dificultades para ofrecer capacitación a su personal, dado que sus recursos son limitados y por ello canalizados a las necesidades inmediatas. Adicionalmente, afirman que existen empleados con habilidades múltiples, pero con problemas de capacitación. En este contexto, es necesario impulsar la adopción de una nueva cultura de cooperación laboral-empresarial, donde el trabajador sea considerado un elemento fundamental para el crecimiento de las empresas, incrementando sus capacidades y habilidades múltiples y la introducción de mejoras innovadoras en los procesos productivos.

La formación del capital humano en los centros educativos, se debe complementar con capacitación en planta que le permita al trabajador adquirir conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño, hacer uso de tecnología, adaptarla y eventualmente mejorarla. Por ello es fundamental inducir una nueva cultura laboral en el tejido empresarial del Estado de Morelos, para que los empleados de las PyMEs adquieran y desarrollen habilidades, tanto técnicas como de organización y cooperación, en centros de capacitación y dentro de la empresa, permitiendo mejorar el desempeño de los trabajadores y de la firma.

Objetivo

Elevar la competitividad de las empresas morelenses mediante el desarrollo de las habilidades de gestión de los empresarios, promoviendo la adopción de los atributos IFA; impulsando el desarrollo del capital laboral,



con los conocimientos y habilidades necesarios para incrementar la productividad, así como fomentando la cultura de capacitación y mejora continua, donde los organismos empresariales asuman un papel estratégico.

Para alcanzar este objetivo se debe fortalecer la vinculación entre el sector empresarial con las instituciones educativas y de formación de capital humano o capacitación, donde se aprovechen los recursos con los que actualmente cuenta el estado potenciando su desarrollo e impulsando las mejores prácticas, con el impulso del gobierno estatal pero con liderazgo empresarial. Lo cual, permitirá que los empresarios y directivos cuenten con un mayor nivel de calificación que se refleje en el desempeño de las empresas, con niveles de ventas mayores y permanencia en el mercado.

Proyectos estratégicos:

- Difusión y concienciación sobre las nuevas culturas empresarial y laboral.
- Fortalecimiento de la vinculación entre el sector empresarial y las instituciones de capacitación.
- Incentivos al desarrollo empresarial y laboral.

Difusión y Concienciación sobre las Nuevas Culturas Empresarial y Laboral

Justificación

Como se ha mencionado en apartados anteriores, uno de los elementos fundamentales para asegurar el crecimiento competitivo de las empresas es el desarrollo de su capital humano, no sólo a nivel gerencial sino también los trabajadores, ya que son ellos quienes finalmente realizan las acciones para que la empresa prospere.

Es por ello, necesario que los empresarios, directivos y empleados estén concientes del nuevo entorno en el se desenvuelven, conozcan los aspectos que rigen la nueva competencia y la forma de enfrentarla con éxito. Asimismo, iniciar el proceso de fortalecimiento del compromiso compartido entre empresarios – trabajadores por el desarrollo de la empresa y del nivel de vida.

En el caso de las PyMEs de Morelos los empresarios tienen la percepción de que los aspectos de *managment* son regulares, incluyendo la administración moderna, los círculos de calidad, planes de crecimiento y desarrollo, pero que no es por falta de interés de los empresarios, sino por la ausencia de profesionalización entre los empresarios, que limita el desarrollo de la empresa y ocasiona que su período de vida sea más corto, dada la percepción empírica del negocio.

Aunado a lo anterior, se cuenta con trabajadores con habilidades múltiples y con propensión a innovar, sin embargo, con problemas de capacitación, movilidad laboral, desarrollo de habilidades desordenado, entre otros. Los empresarios consideran a la capacitación fundamental para el desarrollo de las empresas pero los recursos limitados las obliga a focalizar los recursos, por lo que en general no cuentan con programas permanentes de capacitación ni acceden a los gubernamentales por falta de información.

Es por ellos que se plantea la instrumentación de un proyecto de difusión y concienciación de las nuevas culturas empresarial y laboral, el cual estará a cargo de SEDECO, apoyándose en el Centro de Atención e Información Empresarial (CAEM) y en alianza con las cámaras y asociaciones empresariales.

Objetivo

El proyecto contempla *difundir y concienciar a los empresarios y trabajadores sobre los elementos fundamentales de las nuevas culturas empresarial y laboral, basadas en el desarrollo del capital humano, la*



mejora continua, la innovación, la cooperación y una nueva filosofía de trabajo conjunto con beneficios mutuos.

Líneas de Acción

- Diseñar un programa de difusión y concienciación sobre la importancia de la nueva cultura empresarial y laboral.
- Compilación y difusión permanente a las cámaras y organismos empresariales de las diversas opciones de cursos, seminarios y talleres que ofrecen diversas instituciones enfocados al desarrollo empresarial, señalando: instructores, duración, costos, beneficios esperados y opciones de financiamiento, entre otros, coordinado por el CAEM.
- Fortalecimiento o conformación, dentro de las cámaras y organismos empresariales, de un área de difusión sobre los diversos programas y apoyos estatales y federales existentes para la capacitación empresarial y laboral, en coordinación con el CAEM.

Descripción

En primera instancia es necesario el iniciar un proceso de difusión y concienciación sobre la importancia de las nuevas culturas empresarial y laboral, entre los empresarios del sector. A fin de que los empresarios morelenses estén en sintonía con el nuevo entorno, las necesidades del trabajo conjunto y la innovación.

Para la **definición de este programa de difusión**, se trabajará de manera coordinada con las cámaras y asociaciones empresariales, para establecer un programa que contemple la realización de seminarios, cursos y talleres, así como para hacerle llegar a los empresarios la información por medios electrónicos, revistas especializadas y diversos medios de comunicación.

Las PyMEs en su interior no tienen la capacidad financiera para contar con programas permanentes de capacitación y afirman que en general no conocen los diversos programas y apoyos gubernamentales para este tema, así como los programas con que cuentan las empresas de capacitación y desarrollo de capital humano. Por lo que, **es necesario establecer los mecanismos para la difusión de la información sobre los cursos, seminarios y talleres que ofrecen las diversas instituciones, tanto de educación superior e investigación como de instituciones privadas orientadas al desarrollo empresarial y capacitación**

Este proceso actualmente lo ha concentrado en el CAEM en cuanto al sector público, se ha dado a la tarea de compilar la información sobre los organismos, sus programas públicos de apoyo para el desarrollo empresarial; sin embargo, las empresas siguen manifestando cierto desconocimiento de los programas de capacitación. Es por ello necesario fortalecer la labor del CAEM con la difusión de la información sobre los cursos, seminarios y talleres que ofrecen las diversas instituciones, públicas y privadas incluyendo las características básicas de cada uno, como son: objetivos, institución que lo imparte, instructores, duración, costos, beneficios esperados y opciones de financiamiento.

Asimismo, dentro de la página web www.capitaldelconocimiento.org.mx, se han compilado información sobre la oferta de capacitadores y consultores en el estado, este esfuerzo se ha realizado de manera conjunta entre el Gobierno del Estado, el Fondo PyME y Consultores, Capacitadores y Facilitadores del Estado de Morelos (ACTUA), por lo que es necesario aprovechar este esfuerzo y darle mayor impulso, a fin de obtener un impacto mayor, permitiendo que un mayor número de empresas tengan acceso a esta información.

Aprovechando estos dos esfuerzos de compilación y difusión de información, se debe apoyar su mediante una colaboración estrecha con las cámaras y asociaciones empresariales, a fin de que estas les hagan llegar a un mayor número de empresarios las herramientas con que cuenta esta institución sobre el tema. La



información será publicada en Internet sobre la plataforma con la que actualmente cuenta el CAEM, ampliando la información, además de que se propone que las páginas de las diversas cámaras y asociaciones cuenten con un link directo a este servicio. Adicionalmente, esta información se podrá publicar en folletos que se distribuirán en puntos estratégicos de contacto con las PyMEs.

Para lograr este propósito será necesario que las **cámaras y asociaciones empresariales fortalezcan sus áreas de vinculación o en caso de ser necesario estos organismos tendrán que designar el área que llevará a cabo estas funciones**, a fin de hacer llegar a sus asociados la información, convirtiéndose en un enlace directo entre el sector gubernamental y las empresas, favoreciendo que el acceso a los programas y apoyos públicos para el desarrollo empresarial, difundiendo las nuevas culturas empresarial y laborales.

Al mismo tiempo, estos esquemas de vinculación y convenios de colaboración permitirán contar con información confiable sobre las necesidades de capacitación de las empresas, identificar los costos y beneficios de los diversos programas de capacitación, así como, permitir identificar los métodos más eficientes para brindarles capacitación, dependiendo de sus necesidades.

Es importante contemplar que en este caso es fundamental lograr que el sector privado sea el principal promotor de los servicios de capacitación y formación del capital humano y en algunos casos prestará los servicios aprovechando la experiencia, estructuras y recursos actuales, mientras el gobierno impulsará su instrumentación, será en algunos casos cofinanciador, supervisor y/o evaluador de los diversos programas.

Fortalecimiento de la Vinculación entre el Sector Empresarial y las Instituciones de Capacitación

Justificación

Los empresarios morelenses afirman que en parte sus debilidades en la profesionalización de la administración y la capacitación de los empleados se debe a las limitaciones de recursos; asimismo, afirman que los problemas más importantes que enfrentan para la capacitación de trabajadores y empleados son los costos, el financiamiento y en el mercado de programas acordes a las necesidades del sector.

Aunado a lo anterior, se contempla que gran parte de los empresarios no tiene acceso a los programas gubernamentales enfocados al desarrollo de las habilidades laborales y empresariales. Sin embargo, destacan como los más utilizados los de STPS, la Secretaría de Turismo y el ICATMOR.

Objetivo

Fortalecer la vinculación entre el sector empresarial y las diversas instituciones de capacitación, *a fin de desarrollar programas de capacitación que respondan a las necesidades del sector, aprovechando los avances ya otorgados y sobretudo los recursos del estado tanto en instituciones de capacitación y desarrollo de capital humano como en universidades, tecnológicos y escuelas de formación técnica.*

Líneas de Acción

- Establecer convenios entre las Cámaras y Organismos Empresariales con las instituciones de educación, capacitación y consultoría, para la proveeduría permanente de cursos, seminarios y talleres sobre las mejores prácticas empresariales y laborales.
- Establecimiento de convenios entre las asociaciones empresariales con las universidades, así como otras instituciones de educación, investigación y desarrollo para la difusión y actualización permanente de los eventos universitarios en pro de la competitividad empresarial.



- Impulsar el uso de esquemas de apoyo para el acceso a la capacitación y programas de desarrollo del capital humano, difundiendo los ya existentes y evaluar la creación de nuevos.

Descripción

En este contexto, se considera importante que el gobierno estatal adopte un papel de promotor e impulsor de la vinculación **entre las cámaras empresariales e instituciones que brindan servicios de capacitación y consultoría, para que establezcan convenios** en donde de manera conjunta determinen esquemas y programas de capacitación laboral y empresarial acordes a las necesidades del sector empresarial.

Actualmente, algunas cámaras y asociaciones empresariales ya están desarrollando este tipo de acciones o cuentan con su propio centro de capacitación, pero aún es necesario trabajar más en ello logrando que las asociaciones de consultores y capacitadores se acerquen de manera directa a las cámaras empresariales para que conjuntamente definan programas acordes a cada sector.

Se busca efficientar y aprovechar los recursos con los que actualmente cuenta el estado, por ello es fundamental que SEDECO fomente este tipo de acercamientos y brinde las facilidades necesarias para acceder a los apoyos, con los que actualmente cuenta para desarrollar la competitividad empresarial de las empresas, sin la necesidad de crear dentro del aparato institucional la oferta de servicios que requieren las PyMEs.

Otro de los aspectos que es necesario **impulsar es la vinculación entre el sector empresarial mediante las asociaciones y cámaras empresariales con las universidades e instituciones de educación superior**, mediante la firma de convenios de colaboración con la finalidad de que estas instituciones orienten en mayor medida sus actividades a elevar la competitividad empresarial de Morelos. Para ello es necesario que de igual forma SEDECO se convierta en un promotor del acercamiento entre las organizaciones empresariales y las universidades, siendo el elemento de enlace entre las prioridades empresariales y los recursos de las instituciones educativas.

Los acuerdos de colaboración contemplarán desde la creación de ciclos de conferencias orientados a empresarios y jóvenes emprendedores, que les permitan contar con mayores herramientas para su desarrollo empresarial, como por ejemplo métodos de administración modernos, oportunidades de mercado, medidas fitosanitarias y zoonosanitarias, modelos de calidad y nuevas tendencias en administración, entre otros.

Adicionalmente, es necesario impulsar la creación de programas de desarrollo de habilidades gerenciales que sean amigables y acordes a las necesidades de los empresarios y directivos, que al mismo tiempo que les permita acceder a las nuevas tecnologías en *management* cuente con horarios flexibles que no impliquen tiempo completo en aula, diseñados bajo esquemas prácticos.

Como se ha mencionado anteriormente, una de las principales limitantes para que las empresas accedan a los programas de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales radica en la escasez de recursos. Es por ello, **fundamental hacerles llegar la información de cómo acceder a los incentivos existentes para capacitación empresarial**, así como crearlos en caso de ser necesario, ya que las empresas deben tener acceso a incentivos directos al pago de servicios de capacitación que contemplen apoyos dependiendo del tamaño de la empresa, los cuales pueden disminuir gradualmente, dándole la oportunidad a la empresa de hacerle frente a los costos, comprobando los beneficios de la capacitación, bajo la perspectiva de que las empresas tengan acceso a capacitación seria, ordenada y comprobable. Para estos apoyos se pueden apoyar en los recursos del Fondo PyME, de la Secretaría de Economía, y del Programa CIMO, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Incentivos al Desarrollo Empresarial y Laboral

Objetivo

En coordinación con SEDECO, las cámaras y asociaciones empresariales, instituciones de capacitación y el Consejo Estatal para el Desarrollo Económico, es necesario fortalecer los reconocimientos que incentivan el desarrollo empresarial y crean un ambiente de reconocimiento de los esfuerzos realizados para ser más competitivos.

Líneas de acción

- Creación de un programa anual de reconocimiento a la excelencia empresarial y laboral, que otorguen los premios a la empresa competitiva y el trabajador competitivo del año.
- Promoción de la capacitación laboral en horas de trabajo.
- Promoción de la entrega de estímulos empresariales a los trabajadores más productivos.

Descripción

Se propone transformar el actual reconocimiento al desarrollo o concordia laboral por el de laboral al empleado competitivo, que se manejara por postulaciones hechas por los empresarios, seleccionando al trabajador más comprometido con el crecimiento de la empresa, que haya demostrado su esfuerzo en el desarrollo de sus habilidades, la productividad, innovación y competitividad de las empresas.

También es necesario que el actual premio a la calidad y la innovación tecnológica y productiva se fortalezca mediante su transformación en dos premios o categorías: la de PyME Tecnológica que se explicará más adelante y el premio a la excelencia empresarial. Este último, premiaría a la empresa que a lo largo del año hayan realizado los mayores esfuerzos y con mejores resultados en pro de su competitividad, cumpliendo con sus responsabilidades sociales en los siguientes aspectos:

En la empresa

1. Buscando ser una empresa clase mundial: Inteligente, Flexible y Ágil (IFA).
2. Buscando día con día ser líder no sólo en el mercado local, si no también en el mercado internacional.
3. Innovando productos y procesos.

Con sus trabajadores

1. Otorgando salarios justos y bien remunerados.
2. Desarrollando continuamente al capital humano.
3. Promover productividad laboral en planta y salarios remunerativos.

Con su comunidad

1. Invertiendo en investigación y desarrollo
2. Participando en actividades filantrópicas
3. Respetando y protegiendo al medio ambiente

Con la nación

1. Impulsando una visión y un proyecto de nación compartidos que promueva un Modelo de Competitividad Sustentable y Solidario.

Los ganadores de estos premios, serán ejemplo de los resultados y beneficios tangibles de las nuevas culturas laboral y empresarial, por lo que se tomaran como parte de la campaña permanente de difusión social. Este programa, debe contemplar también la promoción de los esfuerzos de capacitación laboral en planta, que permita que los empresarios consideren a la capacitación un elemento fundamental en su desarrollo, con el



desarrollo de las habilidades de los trabajadores de forma práctica, dentro de la línea de producción, a fin de que apliquen sus conocimientos en la mejora de los procesos y productos.

Asimismo, se debe difundir que las políticas empresariales de capacitación y desarrollo del capital humano, deben ir acompañadas de un esquema de incentivos internos, que contemplen el reconocimiento al empeño y labor desarrollada, así como una serie de incentivos económicos, de evaluación de puestos y en caso de ser posible de un plan de carrera, que le permita al empleado sentirse comprometido con la empresa, incrementando su lealtad y contrarrestando los efectos de la movilidad de la mano de obra calificada.

Participantes: SEDECO, Consejo Estatal para el Desarrollo Económico, CAEM, ICATMOR, Fondo PyME, FFESOL, Cámaras y asociaciones empresariales, Instituciones de educación superior y escuelas técnicas, Instituciones de formación y desarrollo de capital humano.

C) Programa de Impulso al Desarrollo de PyMEs de Base Tecnológica

Justificación

Dentro del nuevo entorno económico la innovación se ha convertido en la nueva fuente de ventaja competitiva revelada, ya que le permite a las empresas adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, brindar productos y servicios cada vez más personalizados y con mayor valor agregado.

Para lograr el desarrollo de las PyMEs, es necesario que se impulse su competitividad interna, así como su capacidad de alcanzar niveles de eficiencia colectiva o economías de aglomeración, todo esto bajo la perspectiva de innovación continua, lo cual les permite innovar en productos y procesos, a fin de incrementar el valor agregado de los productos, ajustarse de manera dinámica a los cambios y sobretodo fortalecer su posición en el mercado.

Adicionalmente, es necesario que las empresas morelenses inicien un proceso de escalamiento productivo donde emigren de sectores de manufacturas con tecnología básica o de nivel medio a empresas del alto contenido tecnológico, que permitan generar mayor valor agregado.

Objetivo

Es por ello que se propone la instrumentación del Programa de Impulso al Desarrollo de PyMEs de Base Tecnológica, que tiene como objetivo *fomentar el desarrollo de empresas de alto contenido tecnológico, que generen mayor valor agregado, aprovechando los recursos humanos del estado y los diversos esquemas de fomento.*

Líneas de Acción

- Impulso a las incubadoras y aceleradoras de empresas de alto contenido tecnológico, creando las facilidades necesarias para que las universidades ubicadas en el estado desarrollen una incubadora de este tipo, fomentando la vinculación de las que están ubicadas en el estado con las que ya han desarrollado de manera exitosa este modelo. Así como, creando las facilidades para su instalación.
- Fomento a los jóvenes emprendedores con proyectos de alto contenido tecnológico.
- Fortalecimiento de la vinculación entre el sector empresarial y las instituciones educativas y de I+D, a fin de desarrollar proyectos productivos innovadores.
- Difusión de los diversos programas de apoyo y fomento a los proyectos innovadores.



- Diseñar un esquema de financiamiento estatal, acorde a emprendedores.
- Impulsar la creación del Tecnoparque.
- Definir los criterios para otorgar el Premio Morelense a la PyME Tecnológica.

Descripción

Este programa se apoya en los avances logrados a nivel federal y estatal, donde se han definido una serie de instrumentos que favorecen la creación de empresas incubadoras. Actualmente, el Estado de Morelos cuenta con una incubadora de negocios tradicionales que es el Centro Regional de Incubación Empresarial y con tres incubadoras de empresas de tecnología intermedia, que son la Incubadora de Empresas de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (IEUAM), Incubadora de Empresas del ITESM, Campus Cuernavaca y la Unidad de Incubación de Empresas de Base Tecnológica de la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata (UTEZ). Sin embargo, no se cuenta con alguna empresa incubadora de empresas de alto contenido tecnológico, que permita aprovechar los avances tecnológicos e innovaciones realizadas dentro del estado tanto por estudiantes, investigadores y emprendedores. Contar con una incubadora de empresas de alto contenido tecnológico, permitiría potenciar la creación de empresas formales basadas en los recursos humanos y tecnológicos con que cuenta el estado, además de que este tipo de proyecto contaría con una metodología y acompañamiento a lo largo del inicio de operaciones que reduciría el riesgo de mortalidad.

Es por ello fundamental impulsar la creación de **una incubadora que cuente con un Modelo de Incubación de Alta Tecnología** mediante el fomento de la colaboración de las existentes en el estado con las de alta tecnología como son: Instituto Politécnico Nacional, Connect Universidad de California en San Diego (CONNECT), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, IC² Universidad de Texas en Austin (IC 2) y *Meridian Technology Center*, Universidad de Oklahoma (MTC).

Asimismo, se buscará que se incremente la vinculación con el sector empresarial, para cristalizar proyectos productivos rentables que actualmente no cuentan con una visión empresarial o recursos para iniciar operaciones, impulsando mecanismos de vinculación entre las asociaciones y cámaras empresariales con instituciones de formación superior, los centros de innovación y desarrollo tecnológico. A fin, de aprovechar los recursos de innovación, humanos y empresariales del estado. El contar con una incubadora de empresas de alto contenido tecnológico permitirá impulsar la cultura emprendedora y sobretodo aprovechar los avances y descubrimientos realizados en las diferentes instituciones de innovación y desarrollo ubicadas en el estado.

Las incubadoras de empresas enfrentan algunas limitaciones que se abordaran a mayor profundidad en el capítulo 11 donde se trata la conformación del Sistema Estatal de Innovación, sin embargo, destaca que uno de los elementos que más afectan su desempeño es la ausencia de un fondo de financiamiento de capital de riesgo, que le permita a los emprendedores invertir en la puesta en marcha de sus proyectos.

Dado este contexto, se propone conformar un **Fondo de Financiamiento a PyMEs de alto contenido tecnológico**, el cual puede ser manejado financieramente por FFESOL, a tasas de interés y plazos preferenciales. Los recursos para la conformación de este fondo pueden ser de diversas fuentes, entre ellas se encuentra la asignación directa de una partida en el presupuesto de egresos del estado, la canalización de recursos de los ingresos recaudados del impuestos sobre la nomina, el Fondo PyME o los Fondos Mixtos a cargo de la SE-CONACYT.

FFESOL sería la institución que operaría los recursos, dada su experiencia en el tema, se otorgarían para la puesta en marcha de proyectos productivos con alto contenido tecnológico que cuenten con el respaldo y el acompañamiento de las incubadoras de empresas, esto garantizaría proyectos viables y rentables.



En este sentido es fundamental que las PyMEs de base tecnológica cuenten con un espacio en el cual se consideren todas las facilidades para su desarrollo, por lo que es indispensable **el impulso a la creación de un Tecnoparque**. Dentro de esta instalación se contempla que se cuenta con elementos básicos de infraestructura desde telecomunicaciones de primer nivel hasta vinculación con los centros de innovación y desarrollo, a fin de brindarles todas las facilidades para su instalación y desarrollo. Este tema se abordará a mayor profundidad en el capítulo del Sistema Estatal de Innovación.

Es importante considerar que muchos de los emprendedores no tienen conocimiento de la serie de **programas de apoyo al desarrollo de empresas del alto contenido tecnológico, por lo que es necesaria la difusión** de este tipo de apoyos en canales estratégicos. Actualmente, las características de estos apoyos se encuentran en la página web <http://www.contactopyme.gob.mx>. Sin embargo, para fortalecer su difusión se propone que este tipo de información se integre dentro de la plataforma que ha desarrollado el CAEM. Es necesario que se establezcan vínculos electrónicos dentro de las páginas de las cámaras y asociaciones empresariales, las universidades y centros de innovación, así como de las incubadoras de empresas.

Adicionalmente, se contempla que esta difusión de apoyos se haga de manera coordinada con la difusión de programas de desarrollo empresarial y se contemple la distribución de una edición impresa en puntos de contacto estratégicos, así como hacer uso de las áreas de difusión de las diferentes asociaciones y cámaras empresariales.

Asimismo, como parte de la estrategia de difusión social y fomento a la cultura de la innovación, se contempla que de manera conjunta, SEDECO, el Consejo Estatal para el Desarrollo Económico, CONACYT Delegación Morelos, asociaciones y cámaras empresariales, así como los institutos de investigación y desarrollo, entreguen de manera anual el **Premio Morelense a la PyME Tecnológica**, como una de las categorías del premio a la calidad e innovación tecnológica.

Este premio se otorgará a la empresa que haya consolidado avances tecnológicos importantes aplicados a su empresa y que den como resultados, elevar el valor agregado de su producción, la competitividad de la empresa y convertirse en líderes tecnológicos. Los ganadores de estos premios, serán ejemplo de los resultados y beneficios tangibles de la innovación aplicada en el sistema productivo.

Participantes: SEDECO, Consejo Estatal para el Desarrollo Económico, CAEM, ICATMOR, Fondo PyME, FFESOL, CONACYT, Cámaras y asociaciones empresariales, Instituciones de educación superior, Centros de innovación y desarrollo tecnológico, Incubadoras de empresas.

D) Innovación y Transferencia de Tecnología

Justificación

A pesar de que el Estado de Morelos cuenta con una gran fortaleza en materia de investigación, ya que es segundo estado con más investigadores y centros de investigación y desarrollo en el país; las empresas consideran que tienen un desempeño regular en las actividades de innovación y desarrollo. Destaca que la vinculación del sector empresarial con el de investigación y desarrollo de conocimiento es muy limitada, ya que inclusive las empresas no conocen centros de investigación y desarrollo relacionados con su sector. Asimismo, los empresarios afirman que no tienen vinculación con estos centros y que la labor de estos no responde a sus necesidades. Actualmente se han realizado acercamientos que nacen de la iniciativa personal de algunos empresarios e instituciones, sin embargo, no son la generalidad, ya que para muchas empresas de pequeña dimensión por el momento la vinculación tecnológica no es una prioridad.



En este contexto es fundamental tomar en cuenta que la investigación básica debe convertirse en investigación aplicada, que les permita a las empresas desarrollar nuevos productos y tecnologías, identificar y transferir tecnología aplicable al proceso productivo. Los centros de investigación y desarrollo dependiendo de la especialidad, también tienen la capacidad de apoyar en tareas diversas como el análisis del mercado y los registros de protección a la propiedad intelectual, entre otros.

Las PyMEs por sus características propias generalmente, no cuentan con los recursos para invertir en el desarrollo y transferencia de tecnología por lo que es fundamental aprovechar los recursos con los que actualmente cuentan las instituciones de investigación y desarrollo, así como las capacidades técnicas para ofrecer servicios de innovación y transferencia tecnológica.

Se debe contemplar que la vinculación entre el sector empresarial con los centros de innovación y desarrollo y las universidades e instituciones de educación superior se puede dar en tres aspectos que son:

- La formación del capital humano, preparando a los jóvenes dentro de las aulas para su posterior incorporación al sector productivo.
- La capacitación y actualización que contempla el desarrollo de las habilidades tanto de gestión y administración, como de los trabajadores.
- El desarrollo y transferencia de tecnología que les permite a las empresas aprovechar el trabajo de investigación realizado en las instituciones de educación superior y aplicarlo a su empresa, permitiéndole modernizarse e incrementar el valor agregado y contenido tecnológico de sus productos.

Objetivo

Es por ello que se propone la instrumentación de un programa de innovación y transferencia de tecnología, que tiene como objetivo, *impulsar el desarrollo y transferencia de tecnología a las PyMEs, mediante la vinculación del sector empresarial con los centros de investigación y desarrollo y las instituciones de educación superior, a fin de impulsar el desarrollo tecnológico en las empresas morelenses.*

Para alcanzar este objetivo es fundamental aprovechar la excelente infraestructura tecnológica con que cuenta el estado, como son los 28 centros de investigación y la diversidad institucional y temática de los centros de investigación, mediante la vinculación directa con el sector empresarial, que les ayude a resolver sus problemas, a través de aplicación en planta de la investigación y desarrollo que estas instituciones les pueden ofrecer.

Líneas de Acción

- Fortalecer la vinculación entre el sector empresarial y las instituciones educativas y centros de investigación y desarrollo.
- Establecer de convenios de colaboración entre organismos y cámaras empresariales con las instituciones de educación superior y centros de investigación y desarrollo tecnológico, para definir mecanismos de trabajo conjunto.
 - Creación de mecanismos para identificar las necesidades del sector empresarial sobre tecnologías, proyectos de investigación prioritarios y habilidades de los estudiantes.
 - Definir de manera conjunta sectores prioritarios de investigación y transferencia tecnológica.
- Fortalecer la difusión social de los centros de investigación y desarrollo, así como sus áreas de especialidad y la importancia de la innovación en la empresa.
 - Directorio de los centros de investigación y desarrollo tecnológico del Estado, que contemple líneas de investigación y medio de contacto, que sea de libre y fácil acceso a los empresarios. La importancia de la innovación y aplicación de tecnología para elevar la competitividad empresarial.



- Fortalecer el proyecto “Morelos, Capital del Conocimiento”
 - Establecer un programa de seminarios sobre nuevos conocimientos, tendencias tecnológicas y casos de éxito, aplicables a las PyMEs o Foro Tecnológico.
- Establecer un fondo de inversiones a innovación y desarrollo tecnológico.

Descripción

Fortalecer la Vinculación entre el Sector Empresarial y las Instituciones educativas y Centros de Investigación y Desarrollo

El fortalecimiento de la vinculación entre empresarios y las instituciones educativas y centros de investigación y desarrollo tiene la finalidad de que aprovechando los recursos, humanos y económicos con los que cuenta el estado se desarrollen innovaciones tecnológicas aplicables al proceso productivo, se identifique y transfiera tecnología, y se inicie un proceso de trabajo conjunto para la formación de capital humano.

Los centros ubicados en el Estado de Morelos son reconocidos por su experiencia en la investigación, el desarrollo de tecnología y su adaptación; sin embargo, no se cuenta con mecanismos prácticos para su transferencia a las empresas. Se plantea que el trabajo conjunto inicie con el fomento al establecimiento de convenios de colaboración entre el sector empresarial (que pueden ser encabezados por las asociaciones o cámaras empresariales) y los centros de innovación. A fin de, fortalecer a las empresas con base en la integración de grupos interdisciplinarios con académicos y empresarios, que permitan elevar la competitividad de las empresas mediante la promoción de la generación de conocimientos, su difusión y transferencia, así como la colaboración científica y técnica.

Para lograr lo anterior, es necesario que la SEDECO inicie un proceso de acercamiento entre las cámaras y asociaciones empresariales con los centros de investigación y desarrollo, mediante la identificación de las principales necesidades del sector empresarial, para posteriormente coordinar la realización de reuniones de acercamiento y dialogo con las universidades y centros de investigación y desarrollo o con las áreas específicas. Por lo que es necesario establecer una agenda de reuniones de acercamiento entre el sector empresarial y de investigación.

Establecer de Convenios de Colaboración entre Organismos y Cámaras Empresariales con las Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico

Una vez iniciado el proceso de acercamiento, se debe fomentar que los organismos y cámaras empresariales establezcan convenios de colaboración con las instituciones de educación y centros de investigación y desarrollo, en este punto la labor de la SEDECO consistirá en ser el punto de contacto entre estos dos sectores y la de fomentar su interacción, sirviendo de mediador y observador en la definición de los convenios.

Los convenios deben buscar identificar las necesidades de desarrollo tecnológico del sector productivo para coordinarlas con la oferta tecnológica; vinculando la oferta tecnológica con la demanda de las empresas; transfiriendo eficientemente las investigaciones sobre productos y procesos al sector productivo en el menor tiempo posible; además de promover la generación y transferencia de productos, procesos y servicios altamente competitivos.



Lo anterior le permitirá a las empresas acceder a nuevos conocimientos y tecnologías, desarrollar productos con potencial comercial, evaluar el potencial de los descubrimientos, procesos e innovaciones, propiciando asesorías y consultorías, promoviendo la protección intelectual y estimulando la transferencia al sector productivo, así como iniciar un proceso de difusión permanente de los diversos avances en innovación y sus beneficios, ya desarrollados en proceso o en perspectiva de realización.

Asimismo, se buscará orientar la realización de proyectos de investigación aplicada, que brinden soluciones a la problemática que enfrentan los empresarios, así como la transferencia de estos conocimientos a las plantas. Respondiendo a las necesidades específicas de un sector y buscando dar solución a la problemática de la actividad empresarial, ya sea mediante el desarrollo tecnológico específico, la identificación de nuevas tendencias tecnológicas en algunos productos o procesos, así como el desarrollo de algunas habilidades o conocimientos técnicos en el personal de las empresas o en estudiantes en formación.

Dentro de los convenios se pueden contemplar las siguientes acciones:

- Propiciar un acercamiento entre los investigadores y el sector empresarial para resolver problemas específicos de las empresas, a nivel tecnológico y de desarrollo de conocimientos.
- Identificación de las demandas tecnológicas del sector productivo y su transformación en proyectos innovadores y competitivos de desarrollo tecnológico.
- Identificar las nuevas tendencias tecnológicas, para sectores y actividades definidas.
- Realizar adaptaciones tecnológicas para la solución de problemas en planta.
- Desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos aplicables al sector productivo.
- Difusión de la información de los diversos avances en el sector.
- Promover nuevas áreas de investigación orientadas a las tendencias del sector productivo.
- Impulsar la creación de empresas de base tecnológica.
- Proteger la propiedad intelectual.
- Difundir las experiencias y resultados de la vinculación.
- Conformación de grupos de consultoría y asesoría.
- Establecer los mecanismos legales y buscar las posibles subvenciones, para el flujo de recursos orientados a la investigación aplicada.
- Realizar seminarios sobre las tendencias tecnológicas y casos de éxito, enfocados a empresarios.

Fortalecer la Difusión Social de los Centros de Investigación y Desarrollo, así como el Proyecto “Morelos, Capital del Conocimiento”

Otro de los factores fundamentales es fortalecer el proceso de difusión social de los recursos de innovación con los que cuenta el estado, impulsando que los empresarios conozcan cada una de las instituciones de educación superior y centros de innovación y desarrollo tecnológico, así como sus áreas de estudio y principales avances, ya que la mayoría de los empresarios no tiene claro cual le podría ayudar más en su sector.

En este sentido se han logrado grandes avances con el proyecto “Morelos, Capital del Conocimiento”, este proyecto contempla entre otras cosas un directorio o catálogo de servicios profesionales de los centros de investigación y desarrollo tecnológico del estado, que contempla líneas de investigación y medios de contacto, de libre y fácil acceso a los empresarios.

Este catálogo de servicios profesionales de las diversas instituciones de investigación y desarrollo contempla compilar la información de los servicios prestados por las instituciones. Asimismo, se propone que adicionalmente:

- Permitirá mantener actualizada la información.



- Generará una base de datos que contemple la institución, líneas de investigación, investigador y medios de contacto.
- Diseñar y editar un catálogo de servicios.
- Publicar el catálogo en diversos medios físicos y electrónicos.

Es necesario que esta información se haga llegar a los empresarios de manera más amigable y ágil. Para ello, en primera instancia es necesario desarrollar un esquema de difusión social coordinado por SEDECO en colaboración con los centros de innovación y desarrollo y el proyecto “Morelos, Capital del Conocimiento”, que contemple concienciar a los empresarios sobre:

- La importancia de la innovación y aplicación de tecnología para elevar la competitividad empresarial.
- Nuevos conocimientos y tecnologías aplicables a las PyMEs.
- Tendencias tecnológicas y casos de éxito en diversos sectores.
- Propiedad intelectual.
- Uso de licencias.
- Registro de patentes y marcas.

Asimismo, es importante iniciar un proceso de difusión en el cual se establezca un programa de seminarios sobre nuevos conocimientos, tendencias tecnológicas y casos de éxito, aplicables a las PyMEs, que puede ser mediante un Foro Tecnológico o por un programa coordinado por SEDECO con las instituciones de educación superior y centros de investigación y desarrollo. Éste, será orientado que el sector empresarial, principalmente las PyMEs, tengan un acceso a información sobre nuevo conocimiento y tecnologías de sus sectores, concluidas o en proceso, fomentando el acercamiento y la vinculación entre el sector productivo y el de innovación y desarrollo de conocimiento.

Se contempla que dentro de este foro también se desarrollen seminarios sobre la importancia y los beneficios de la innovación, las nuevas tendencias tecnológicas y otros temas relevantes en materia de tecnología y desarrollo del conocimiento. Además de difundir los diversos programas de apoyo al desarrollo tecnológico en las PyMEs que ofrecen los gobiernos federal y estatal. Algunos temas a abordar son:

- La importancia de la innovación y aplicación de tecnología para elevar la competitividad empresarial
- Nuevos conocimientos y tecnologías aplicables a las PyMEs
- Tendencias tecnológicas y casos de éxito en diversos sectores.

Establecer un Fondo de Inversiones a Innovación y Desarrollo Tecnológico

Asimismo, se contempla que es urgente contar con un fondo estatal para la inversión en desarrollo y transferencia de tecnología, que puede conformarse a partir de los Fondos Mixtos que manejan de manera conjunta la Secretaría de Economía y CONACYT, que se pueden complementar con recursos estatales como el Fideicomiso para la Competitividad (FIDECOMP), en el cual se puede designar una categoría de apoyo. Este fondo permitiría contar con recursos para financiar proyectos de investigación aplicada, sino también que al realizarse las investigaciones de manera conjunta con los centros de investigación y desarrollo ubicados en el estado a los cuales se les canalizarían recursos por proyectos de investigación estratégicos y con aplicaciones productivas.

Este fondo tendrá como objetivo impulsar y financiar los desarrollos tecnológicos aplicados, especialmente la que se realice mediante esquemas de colaboración entre el sector empresarial y los centros de innovación. Asimismo, este fondo permitirá dar un seguimiento permanente a las líneas específicas de investigación de los centros.



La innovación tecnológica es uno de los elementos estratégicos para el desarrollo competitivo de las empresas, por lo que resulta fundamental elevar la inversión en su desarrollo y aplicación en el sector productivo, pero no se debe de perder de vista que las empresas de pequeña dimensión generalmente no cuentan con una partida de recursos destinada a la innovación y desarrollo, por lo que es un esfuerzo que se debe hacer de manera conjunta, aprovechando las economías de aglomeración y los recursos con que cuenta el estado.

Bajo este esquema se contempla que la investigación y desarrollo se financien de manera conjunta, una vez que los empresarios determinen sus necesidades se acerquen de manera directa a las universidades y centros de investigación, el FIDECOMP o el fondo de investigación daría estímulos a estas instituciones financiando parte del proyecto, por lo que las investigaciones o adaptaciones de tecnología se convertiría en una inversión conjunta.

Participantes: SEDECO, Consejo Estatal para el Desarrollo Económico, CAEM, Fondo PyME, CONACYT, Cámaras y asociaciones empresariales, Instituciones de educación superior, Centros de innovación y desarrollo tecnológico, Proyecto “Morelos, Capital del Conocimiento”.

E) Prácticas Profesionales en Campo

Justificación

Entre los aspectos más importantes en los que es necesaria la colaboración entre el sector empresarial y las instituciones de educación superior es en la formación del capital humano con las habilidades necesarias para desarrollar las actividades al interior de las empresas. Actualmente, los empresarios de Morelos comentan que se ha avanzado en la vinculación con las instituciones de educación superior y técnica, pero que aún no se logra que los programas de estudio respondan a sus necesidades.

Objetivo

Es por ello que se plantea el Programa de Prácticas Profesionales en Campo, que tiene como objetivo *vincular a las instituciones de formación de capital humano con las empresas, a fin de que los estudiantes realicen prácticas en campo orientadas a su formación, donde los de mejor desempeño se incorporen de manera formal a la empresa.*

Líneas de Acción

Para lograr este objetivo se proponen las siguientes acciones:

- Establecer un grupo de trabajo permanente entre las instituciones de educación superior y técnica con las cámaras y asociaciones empresariales, para definir una serie de materias que se pueden impartir de manera conjunta.
- Definir las materias que se pueden incluir en los planes de estudio en los últimos semestres para ser clases prácticas, en la línea de producción.
- Establecer los mecanismos de colaboración y los criterios para las instituciones de educación, las empresas y los alumnos.
- Definir los criterios para que los estudiantes realicen estadías de veranos en las empresas, recibiendo beca.
- Establecer criterios para otorgar becas prácticas.



Descripción

En primera instancia, es necesario que exista un acercamiento y diálogo continuo entre las instituciones de educación superior y técnica con las empresas, a fin de establecer diálogos que permitan definir las nuevas necesidades en formación de capital humano y su incorporación a los planes de estudio, para que los estudiantes desarrollen los conocimientos técnicos y habilidades necesarias, para su mejor desempeño laboral.

En este sentido, se contempla fomentar la vinculación entre el sector empresarial y las instituciones de educación superior y técnica, donde SEDECO funcione como promotor del establecimiento de un programa de prácticas profesionales en campo. Donde los estudiantes, en los últimos semestres tomen una o dos clases prácticas, en la línea de producción, además del aula, desarrollando una integración con el sector productivo y familiarizándose con sus actividades diarias.

En primer instancia, es necesario que la SEDECO inicie un proceso de fomento de estas actividades, conviniéndose en el principal impulsor y coordinador, estableciendo en primera instancia un grupo de trabajo permanente entre las instituciones de educación superior y técnica con las cámaras y asociaciones empresariales, para definir una serie de materias que se pueden impartir de manera conjunta. En segunda instancia, es necesario definir los mecanismos en que se establecerá esta colaboración y los criterios a manejar, tanto para las instituciones de educación, las empresas y los alumnos.

Este programa busca impulsar el trabajo conjunto para elevar el nivel de calificación de los estudiantes, así como combatir la falta de credibilidad de las empresas en los estudiantes y de los estudiantes en las empresas, aprovechando el servicio social y las prácticas profesionales para que desarrollen actividades relacionadas a su campo de estudio.

Se busca también, incentivar a los estudiantes más destacados a participar de manera directa en el campo de operaciones de las empresas, así también un plan de becas compartidas, en el cual los mejores estudiantes realicen estancias de veranos en las empresas, recibiendo una beca, que se financiaría entre el gobierno del estado y el empresario. A partir de estas experiencias las empresas puedan seleccionar a los alumnos de mejor desempeño para incorporarse a su actividad productiva. Asimismo, se logrará avanzar en el trabajo conjunto y la comunicación sobre las principales necesidades del sector productivo en materia de formación de recursos humanos.

De la misma forma se propone que bajo la coordinación del CAEM se establezca un programa de consultoría especializada en temas contables y administrativos, que puede ser brindada por alumnos de últimos semestres, que desarrollen prácticas profesionales en estas áreas.

Participantes: SEDECO, Cámaras y asociaciones empresariales, Instituciones de educación superior, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

F) Fomento al Financiamiento

Justificación

Uno de los factores principales para potenciar el desarrollo de las empresas, es el financiamiento, ya que les permite invertir en la expansión de su planta productiva, en innovación y capital de trabajo. En los últimos años se han realizado grandes esfuerzos en los diferentes niveles de gobierno con la finalidad de mejorar las condiciones de acceso al crédito, es especial para la PyMEs.



Sin embargo, los empresarios de Morelos siguen utilizando como principal fuente de financiamiento a los proveedores, por lo que aún consideran que no existen las condiciones adecuadas para acceder al financiamiento de la banca comercial o de desarrollo, limitando sus proyectos para su expansión y modernización. En la percepción de los empresarios no acceden al crédito de la banca comercial en primer lugar por la tasa de interés y por el rechazo de solicitudes. Desde la perspectiva de la banca se afirma que en muchas ocasiones las empresas no cuentan con los conocimientos y el manejo del negocio básico, que les permita cumplir de manera satisfactoria con los requisitos. Esto es resultado de una débil cultura empresarial, que limita el interés y la capacidad de llevar una administración eficaz de las empresas.

Actualmente, las instituciones de financiamiento cuentan con una serie de instrumentos financieros que pueden responder a las necesidades de diversos sectores empresariales, algunos presentan menores costos empresariales y mejores condiciones de acceso. Sin embargo, todos implican cubrir con tres requisitos fundamentales que implican que la empresa o empresario cuenten con un historial que confirme el cumplimiento de sus obligaciones financieras previamente contraídas, información financiera confiable y ordenada que refleje el dinamismo real de la empresa, así como los colaterales.

Objetivo

Ante esta falta de información y desvinculación entre el sector empresarial y las instituciones de financiamiento se propone el programa de Fomento al Financiamiento que tiene como *objetivo mejorar el acceso de las PyMEs a los diversos instrumentos de financiamiento (banca comercial, de desarrollo e instituciones gubernamentales), mediante la difusión eficaz de las características de las diferentes opciones de financiamiento, a fin de que cuenten con la información necesaria para elegir la mejor opción e impulsar la creación de esquemas de financiamiento acordes a sus necesidades.*

Proyectos estratégicos

Este programa se debe concentrar en dos vertientes, la primera contempla instrumentar un programa de difusión social de los diversos esquemas de financiamiento con los que se cuenta actualmente y que no han sido aprovechados. La segunda contempla impulsar los esquemas de financiamiento con que cuenta el Estado de Morelos, a fin de ampliar su impacto, cobertura y recursos.

Para lograr lo anterior se contemplan los siguientes proyectos estratégicos:

- Difusión Social de los Diversos Esquemas de Financiamiento
- Fortalecimiento de FFESOL

Descripción

Difusión Social de los Diversos Esquemas de Financiamiento

Justificación

Dentro del diagnóstico sistémico se identificó que entre los factores que limitan el acceso de las empresas a los diversos esquemas de financiamiento se encuentra la falta de información sobre las opciones que ofrecen la banca comercial, de desarrollo y otras instituciones, desconocen los instrumentos, requisitos, trámites y costos.



Objetivo

Es por ello, que este proyecto busca que los empresarios tengan acceso a información oportuna y veraz sobre los diversos instrumentos de financiamiento enfocados a las PyMEs.

Para ello se proponen los siguientes proyectos:

- Conformar un grupo de trabajo mixto encabezado por SEDECO (representantes empresariales, banca comercial, de desarrollo), que coordine la difusión social de los instrumentos de financiamiento.
- Realizar talleres sobre financiamiento de manera coordinada con las organizaciones y cámaras empresariales.
- Difusión de las opciones de financiamiento
- Fortalecimiento de FFESOL

Descripción

- **Conformar un grupo de trabajo mixto encabezado por SEDECO (representantes empresariales, banca comercial, de desarrollo), que coordine la difusión social de los instrumentos de financiamiento.**

Dada la desvinculación entre el sector empresarial y los prestadores de servicios financieros, así como la falta de información sobre las diversas opciones de financiamiento, es necesario iniciar una serie de acciones coordinadas que permitan eficientar los esfuerzos de los diversos sectores enfocados a que las PyMEs mejoren su acceso a los instrumentos de financiamiento que existen en el mercado y que son subutilizados por falta de información.

Es por ello necesario que se fortalezca la vinculación, mediante la conformación de un grupo de trabajo mixto, el cual participen representantes de la SEDECO, de instituciones de financiamiento y empresariales que pueden ser las cámaras o asociaciones empresariales. A fin que de manera conjunta se defina un programa de trabajo para la difusión social de los instrumentos de financiamiento, en base al aprovechamiento de los recursos con que cuenta cada sector.

Este grupo de trabajo definirá las mejores estrategias para que los empresarios cuenten con la información necesaria, oportuna y veraz de los diversos instrumentos financieros que existen en el mercado. Los participantes realizarán acciones focalizadas y de manera conjunta que les permita tener un poder de penetración mayor, sin incidir de manera significativa en el presupuesto de las instituciones, ya que se manejará bajo la primicia de optimizar los recursos con los que se cuenta.

Sus actividades principales se centrarán en

- Definir e instrumentar un programa de trabajo anual de difusión de los instrumentos financieros y acercamiento entre el sector empresarial y las instituciones de financiamiento. El cual contemplará el acercamiento por diversos medios, directos e indirectos y el aprovechamiento óptimo de los recursos existentes.
- **Realizar talleres sobre financiamiento de manera coordinada con las organizaciones y cámaras empresariales**

Como parte de la campaña de difusión social de los instrumentos de financiamiento, sus características, requisitos y trámites, que ofrece la banca comercial y de desarrollo, así como de las instituciones



gubernamentales, se plantea realizar una serie de talleres de difusión de los instrumentos de financiamiento. Lo anterior permitirá no sólo brindarle al empresario información de manera directa y acercarlo a las instituciones de financiamiento, sino también aprovechar recursos como la participación de los extencionistas financieros, departamentos de promoción y agentes de cuenta de las instituciones de financiamiento y aprovechar los programas de capacitación de la banca comercial y de desarrollo, con los que ya se cuenta.

Para lograrlo se proponen las siguientes acciones:

- Definir un programa de trabajo que aproveche las opciones de difusión social y capacitación gratuita que ofrecen las instituciones de financiamiento, como son: a) El ABC del financiamiento; b) Requisitos y proceso del llenado de una solicitud de financiamiento; c) Instrumentos financieros sectoriales; d) Opciones de financiamiento al pequeño exportador, entre otros.
- Definición de un programa de seminarios para el manejo de información financiera confiable y oportuna, enfocados a directivos y contadores de las empresas,
- Organización de la Semana del Financiamiento en cada una de las Cámaras y Organismos Empresariales del estado, que contemple lo siguiente:
 - Sensibilización y concienciación sobre los esfuerzos para mejorar las condiciones de financiamiento.
 - Nuevas tendencias de la banca de crédito a PyMEs.
 - Brindar información sobre los instrumentos financieros en función de las necesidades de crédito, el tamaño de las empresas y características específicas.

Descripción

Diversas instituciones de financiamiento ofrecen cursos gratuitos a los clientes sobre diversos temas entre ellos el ABC del crédito; Crédito para Ti, ¿Calificas para un crédito?¹⁰; Requisitos y proceso del llenado de una solicitud de financiamiento; Instrumentos financieros sectoriales; Opciones de financiamiento al pequeño exportador, entre otros. Algunos de ellos se imparten de manera presencial o en línea, los cuales no son aprovechados, ya que su cobertura es limitada. Ante estos recursos no aprovechados es necesario que dentro del grupo de trabajo mixto sobre financiamiento se definan los cursos y talleres que se pueden ofrecer, así como los mecanismos para incrementar su poder de penetración en el sector empresarial, ya sea ampliando la difusión, como también su realización en las instalaciones de las cámaras y asociaciones empresariales. Esto permitirá ampliar el impacto al convocar a los miembros interesados en algún instrumento de financiamiento. Este calendario de eventos será determinado por el grupo de trabajo mixto y será publicado y difundido por las asociaciones y cámaras empresariales, instituciones de financiamiento, así como, SEDECO a los empresarios, miembros y no miembros de las asociaciones empresariales.

En el mismo sentido y bajo la coordinación de los mismos actores se contempla la realización de la Semana del Financiamiento en cada una de las cámaras y asociaciones empresariales. El evento contemplará una serie de actividades enfocadas a que los empresarios tengan un mayor acercamiento con las instituciones de financiamiento y sobretodo a que conozcan los diversos instrumentos enfocados a PyMEs. Asimismo, se contempla sensibilizar a los empresarios sobre los avances logrados en las condiciones de acceso al financiamiento de las PyMEs, resultado de la instrumentación de las políticas y programas de apoyo implementados en los últimos años.

Dentro de las actividades de los talleres se contempla que las instituciones financieras presente los esquemas y líneas de crédito que maneja para el sector y tipos de cliente específicos, a fin de que los empresarios

¹⁰Los talleres el ABC del crédito; Crédito para Ti, ¿Calificas para un crédito?, son impartidos por NAFIN de manera gratuita junto con otro cursos y talleres de temas diversos.



cuenten con información oportuna, fácil y veraz, aclarando aspectos fundamentales como los costos del crédito. Es recomendable que los grupos sean de 20 a 40 personas y se realice la presentación de los instrumentos financieros de uno o dos instituciones.

Asimismo, para mejorar las condiciones de acceso de los empresarios al financiamiento y contribuir al desarrollo de la cultura empresarial se plantea que en el mediano plazo se contempla iniciar la realización de seminarios enfocados a los directivos y contadores de las empresas, a fin de sensibilizarlos sobre la importancia de contar con información financiera confiable del desempeño de la empresa, facilitando el proceso de análisis para otorgar un crédito y la capacidad de pago, entre otros aspectos.

Estas acciones buscan que los empresarios conozcan y aprovechen las opciones de financiamiento que existen en el mercado, de acuerdo a sus características particulares.

- **Difusión de las opciones de financiamiento**

Dentro de las acciones para continuar con el programa de difusión social de los instrumentos financieros se contempla la creación de una *Guía de Financiamiento PyME*, que concentre la información sobre los diversos apoyos y esquemas de financiamiento que existen tanto de la banca comercial y de desarrollo como en las instituciones gubernamentales, a fin de contar con la información necesaria para elegir la opción de financiamiento acorde a las necesidades de la empresa.

Para lograrlo se contempla la realización de las siguientes acciones:

- Realización de compromisos de colaboración entre la SEDECO y las instituciones de financiamiento comercial y de desarrollo para el diseño y difusión de la *Guía de Financiamiento PyME*.
- Compilación de la información de los instrumentos financieros en una sola base de datos que, contenga las características principales de los diversos instrumentos de financiamiento.
- Difusión masiva de la *Guía de Financiamiento PyME*.

Descripción

La elaboración de la Guía debe estar a cargo de SEDECO, apoyándose en el CAEM y con el trabajo coordinado de las instituciones de financiamiento, a fin de mantener la información lo más actualizada posible. Dentro de ella se contempla presentar todos los instrumentos de financiamiento para PyMEs, describiendo desde el objetivo y características del instrumento, requisitos, costos, tiempo de resolución y medios de contacto, a fin de que se convierta en un instrumento de apoyo al momento de acercarse a la banca comercial y de desarrollo.

Actualmente se han logrado grandes avances, el CAEM por su parte cuenta con las características principales de los instrumentos de financiamiento de las instituciones públicas, pero aún no se incorpora el de las instituciones privadas. Asimismo, la Secretaría de Economía ha puesto dentro de la página www.contactopyme.gob los lineamientos generales de los instrumentos de financiamiento privados. Es por ello que es necesario que SEDECO lideré la compilación de toda la información referente y la mantenga actualizada, a fin de hacérsela llegar a los empresarios morelenses.

Para cumplir con sus objetivos es necesario que esta Guía se difunda ampliamente entre el sector, haciendo su publicación por diversos medios, en primera instancia se plantea utilizar la plataforma del CAEM para su publicación en Internet, permitiendo la actualización continua. Asimismo, se contempla que se establezcan vínculos en los portales electrónicos en la página web de SEDECO y en los portales de las cámaras y asociaciones empresariales. Adicionalmente, se contempla publicarla de manera impresa y distribuirla en puntos de contacto estratégicos, como son las cámaras y asociaciones empresariales y los eventos enfocados a PyMEs.



Entre los puntos estratégicos se puede contemplar la participación de los jóvenes que desarrollan prácticas profesionales en materias económico-administrativas, a fin de que sean encargados de brindar asesoría sobre los diversos esquemas de financiamiento y sigan bajo la coordinación de SEDECO o el CAEM.

Fortalecimiento de FFESOL

Justificación

Actualmente, dentro del Estado de Morelos una de las instituciones que tiene mayor presencia entre el sector empresarial en el tema de financiamiento es el Financiamiento de las Empresas de Solidaridad del Estado de Morelos (FFESOL), el cual es un organismo del Gobierno Estatal.

Hasta el momento las acciones de este organismo, han dado buenos resultados en el apoyo al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, al otorgarles financiamiento en condiciones preferenciales. Sin embargo, enfrenta serias limitaciones resultado de la escasez de recursos. Dicha limitación de recursos ocasiona que no se tenga mayor cobertura entre el sector. Adicionalmente, no se difunden los servicios de la institución, ya que con los recursos que se cuenta actualmente no se alcanzaría a cubrir la demanda generada. Adicionalmente, los recursos con los que se cuenta para emprendedores son aún más limitados y están condicionados, por lo que no se cuenta realmente con un fondo de financiamiento a emprendedores.

Objetivo

Ante este contexto, es fundamental aprovechar los logros que se han alcanzado con FFESOL, en otorgar financiamiento, generar una cultura financiera, así como de corresponsabilidad entre los empresarios morelenses y esquemas de colaboración con las asociaciones y cámaras empresariales, a fin de crear instrumentos acordes a las necesidades del sector.

Es por ello, que se propone fortalecer las acciones de esta institución mediante una mayor canalización de recursos que le permita incrementar su impacto en los esquemas que maneja actualmente, así como generar un nuevo instrumento orientado a financiar a emprendedores. Este último, como ya se mencionó anteriormente se contempla que otorgue recursos a emprendedores cuyos proyectos estén bajo la orientación y vigilancia de las incubadoras de empresas, a fin de que sean proyectos rentables.

Líneas de Acción

Para lograrlo se contemplan las siguientes acciones:

- Incrementar la canalización de recursos a FFESOL, mediante dos vertientes: el incremento de recursos presupuestales o la canalización de una partida del Fideicomiso para la Competitividad en calidad préstamo.
- Crear dentro de FFESOL un esquema de financiamiento orientado a emprendedores.
- Crear el Fondo Estatal de Inversiones, el cual canalizará recursos a proyectos estratégicos.
 - Definir las fuentes de recursos: presupuesto estatal, NAFIN, el FONDO PyME, recursos provenientes del impuesto sobre la nomina, entre otros.
 - Definir institución responsable que puede ser el Consejo Estatal de Competitividad, siendo operado de manera coordinada con SEDECO.
 - Establecer las reglas de operación en la cuales destaque el impacto económico, social y en la competitividad del estado.



- Canalizar una partida del Fondo Estatal de Inversiones a impulsar el microfinanciamiento a través de FFESOL.

Descripción

Los recursos adicionales se pueden obtener de diversas fuentes, entre ellas se encuentra la asignación directa dentro del presupuesto anual del estado, ampliar los recursos utilizados de NAFIN, el FONDO PyME o mediante la canalización de recursos provenientes del impuesto sobre la nomina.

Es por ello que se contempla que con diversas fuentes de financiamiento como recursos del presupuesto estatal, NAFIN, el FONDO PyME, recursos provenientes del impuesto sobre la nomina, entre otros, se consolide la creación de un Fondo Estatal de Inversiones, el cual canalizará recursos a proyectos estratégicos, que se definirán mediante una serie de reglas de operación en la cuales destaque el impacto económico, social y en la competitividad del estado. Este fondo podría estar encabezado por el Consejo Estatal de para el Desarrollo Económico, siendo operado de manera coordinada con SEDECO, a fin de identificar los proyectos con mayor impacto en el desarrollo competitivo del estado.

De esta manera, se contempla que una de las partidas de este fondo se canalice a impulsar el microfinanciamiento a través de FFESOL. Bajo este esquema se le otorgarían recursos en calidad de préstamo a tasa preferencial, trabajando bajo un mecanismo similar al utilizado con NAFIN. Este esquema permitiría incrementar los recursos destinados al financiamiento a PyMEs en condiciones preferenciales, al mismo tiempo que sigue garantizando sano funcionamiento de FFESOL, restituyendo los recursos para canalizarlos a otros proyectos de inversión o para ampliar los canalizados a esta institución, creando un círculo virtuoso de autofinanciamiento estatal.

Participantes: SEDECO, Secretaría de Finanzas y Planeación, Consejo Estatal para el Desarrollo Económico, CAEM, Fondo PyME, Cámaras y asociaciones empresariales, FESSOL.

G) Fortalecimiento de la Vinculación Sector Público- Privado

Justificación

Dentro del nuevo entono económico el estado se ha convertido en el promotor de la actividad económica, enfocándose a instrumentar las políticas públicas impulsar el desarrollo de las empresas. Es por ello, que se han concentrado los esfuerzos en crear condiciones favorables a los negocios. Sin embargo, lo empresarios tienen la perspectiva de que faltan instrumentos de apoyo, ya que los que se han desarrollado no siempre responden a las necesidades de las empresas, esto es resultado de que en muchos casos los empresarios no tienen conocimiento de su existencia, beneficios y medios para acceder a ellos, por lo que son subutilizados.

Objetivo

Es por ello que se propone contar con un programa para fortalecer la vinculación entre el Gobierno Estatal y el sector privado, que tiene como objetivo *concienciar a los empresarios del trabajo que se ha desarrollado para elevar la competitividad del sector, así como para desarrollar políticas públicas y programas de fomento acordes a las necesidades reales de las empresas.*

Líneas de Acción

Esto se resume en las siguientes acciones:



- Diseñar una campaña de difusión social sobre el trabajo desarrollado por SEDECO: en materia de fomento a las PyMEs.
- Difusión social de los diversos esquemas de fomento a PyMEs con que se cuenta a nivel federal y estatal.
- Establecer esquemas de vinculación las cámaras y asociaciones empresariales, a fin de difundir los esquemas de fomento con que actualmente se cuenta.
- Definir un programa de trabajo para realizar talleres en las que se presenten las principales líneas de apoyo.

Descripción

Para lograr este objetivo es necesario dar un inicio a una serie de acciones de difusión social de la labor de SEDECO, así como de los diversos instrumentos y esquemas de apoyo a PyMEs con los que se cuenta a nivel federal y estatal. Para ello en primera instancia se debe diseñar una campaña de difusión social sobre el trabajo desarrollado por SEDECO, que contemple hacer énfasis en los programas con resultado tangibles como lo es la reducción de trámites, la creación de empleos y las empresas con acceso a financiamiento y a programas de capacitación. A fin de concienciar a los empresarios de que se están realizando acciones concretas para el desarrollo del sector y que para lograrlo es necesario el trabajo conjunto y comprometido. Esta campaña debe contemplar diversos medios, haciendo énfasis especial en los electrónicos y en puntos de contacto estratégicos, para ello es fundamental fortalecer la vinculación con las cámaras y asociaciones empresariales.

Asimismo, es fundamental la difusión social de los diversos esquemas de fomento con que se cuenta a nivel federal y estatal, esta labor se ha avanzado con el trabajo del CAEM, pero es necesario fortalecer su labor y ampliar el impacto entre el sector empresarial, ya que la mayor parte de las empresas no conoce realmente todos los esquemas de fomento que existen y se podrían ajustar a sus necesidades. Es por ello fundamental que este catálogo de instrumentos de apoyo se haga llegar a un mayor número de empresas, apoyándose en las áreas de vinculación de las cámaras y asociaciones empresariales, no sólo estableciendo vínculos en sus páginas electrónicas, sino realizando una serie de talleres en las que se presenten las principales líneas de apoyo. Para ello es necesario que se conforme dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico un área especializada en brindar información al respecto. A fin de que las empresas tengan acceso a los programas más adecuados a sus necesidades y cuenten con asesoría para acceder a estos recursos. Esta área los apoyará desde la selección del programa más adecuado a sus necesidades, orientación en el proceso de solicitud de los recursos y hasta en la ejecución de ellos.

Estos talleres de acercamiento y difusión social se pueden realizar de manera coordinada con las cámaras y asociaciones empresariales, definiendo un plan de trabajo por áreas de apoyo, a fin de brindarle al empresario la información necesaria para optimizar el uso de los programas ya existentes. Asimismo, estos esquemas de trabajo conjunto y directo permitirán conocer de manera continua las necesidades de las empresas e identificar posibles adecuaciones a los mecanismos de operación y ejecución de estos programas, así como, identificar nuevas necesidades.

A fin de contar con una política pública de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas acorde a las necesidades reales de las empresas, que favorezca el desarrollo de las empresas.

Este programa busca generar un ambiente de confianza entre las empresas y el sector público, fortaleciendo el trabajo conjunto tanto en la rendición de cuentas como en la definición de políticas públicas.

Participantes: SEDECO, Consejo Estatal para el Desarrollo Económico, CAEM, Cámaras y asociaciones empresariales.

CUARTA PARTE:

El Gobierno Competitivo
e Innovador

