

*Taller sobre el incremento de  
la capacidad de competencia  
de las micro y pequeñas  
empresas mexicanas*

*Mario López Espinosa*

*“Nunca andes por el camino trazado, pues te conducirá únicamente hacia donde los otros fueron”*

Graham Bell

*“El fracaso más grande es nunca haberlo intentado”*

Proverbio chino

*“No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas”*

Lucio Anneo Séneca

*“No hay nada malo en una empresa pequeña. Puedes hacer grandes cosas con un equipo pequeño”*

*Jason Fried*

*“No necesitas tener una empresa de 100 personas para desarrollar una idea”*

*Larry Page, Google.*

*ÍNDICE*

I.- La perspectiva en la generación de empleo	5
II.- La alternativa de las medianas y grandes empresas	6
III.- Las industrias maquiladoras como alternativa de empleo productivo.	8
IV.- La participación de las pequeñas unidades productivas en la generación de empleo	10
V.- Las ventajas comparativas de las MYPES	16
VI.- ¿Cómo puede el Gobierno Federal y los gobiernos estatales fortalecer la estrategia de fomento a las pequeñas unidades productivas?	25
VII.- El fomento empresarial y el desarrollo sustentable	32
VIII.- Incentivo para promover la participación eficiente, solidaria y comprometida de empleados y trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa	34

Ante la realidad de un proceso acelerado de globalización de la economía mundial, que convierte al mercado doméstico en un mercado internacional, las empresas de todo tipo y, en particular, las micro y pequeñas empresas tienen que asumir la iniciativa e incursionar en los nuevos senderos de la creatividad y la innovación, no sólo para defenderse de la acción de las grandes corporaciones, de las cadenas de franquiciatarios, del comercio ambulante ilegal y de la producción informal, sino también para participar como protagonistas activos en la vida económica del país, con sustento en su propia capacidad de competencia, así como aprovechar las extraordinarias oportunidades que sin duda se presentan y se irán presentando durante la primera mitad del Siglo XXI.

El presente taller tiene el propósito de destacar la importancia de las micro y pequeñas empresas en México y de aportar sugerencias a las MYPES para incrementar su capacidad de competencia, además de formular algunas recomendaciones a las instituciones y dependencias de fomento del Gobierno Federal y los gobiernos estatales para impulsar el desarrollo equitativo de estos dos estratos empresariales estratégicos para la economía y la transformación social de México.

## I.- La perspectiva en la generación de empleo

La realidad del empleo productivo se ha venido transformando aceleradamente y lo continuará haciendo en el futuro inmediato sólo que a una mayor velocidad. Por una parte, el concepto de productividad impuesto por los países más avanzados, de producir más con menos trabajadores y empleados, habrá de prevalecer. Este es el principio y objetivo que orienta la investigación y desarrollo, y por lo tanto la innovación tecnológica. La automatización, la sistematización y la robotización son los criterios predominantes y se presentan como requisitos indispensables para lograr, mantener o incrementar la competitividad, y por lo tanto la permanencia en el mercado.



Pero el efecto de todo esto no se traduce tan sólo en que la nueva actividad productiva requerirá de un menor número de trabajadores y empleados, sino que una buena parte de los actuales puestos de trabajo habrán de perderse o transformarse. Los Gobiernos enfrentarán cada vez más una muy fuerte presión hacia el desempleo. No habrán de preocuparse y ocuparse únicamente de que los jóvenes que se incorporan encuentren oportunidades efectivas de trabajo decente, sino de qué hacer para que encuentren nuevas alternativas aquellos otros, ya no tan jóvenes, que serán despedidos.

Según el informe The future of employment, realizado por la Universidad de Oxford , el 47% del empleo total está en situación de alto riesgo, "ya que muchas de sus ocupaciones son susceptibles de ser automatizadas en una o dos décadas". En una primera fase, la mayoría de los trabajadores del sector del transporte y de la logística, así como los administrativos y, en general, todos los relacionados con la oficina, y los vinculados a los procesos de fabricación y producción, son susceptibles de ser sustituidos por el capital informático. ([https://www.huffingtonpost.es/fernando-bruccolieri/el-47-de-los-empleos-actuales-desapareceran-en-los-proximos-25-años\\_a\\_23503110/](https://www.huffingtonpost.es/fernando-bruccolieri/el-47-de-los-empleos-actuales-desapareceran-en-los-proximos-25-años_a_23503110/)).

Lo que no esperábamos es que, como señala el informe, "una parte importante del empleo en servicios, ventas y ocupaciones de la construcción también cuenta con una elevada probabilidad de ser informatizado. El mercado de robots de servicios personales y domésticos ya está creciendo un 20% anual y en la medida en que se vayan mejorando las prestaciones de los ingenios mecánicos, disminuirá la ventaja comparativa del trabajo humano. En segundo lugar, aún cuando la actividad comercial requiera de un grado evidente de presencia personal y de inteligencia social, algunas de sus áreas, como los cajeros, los empleados de mostrador y los teleoperadores de marketing verán cómo el número de sus

*puestos de trabajo desciende sensiblemente. En tercer lugar, la prefabricación transformará las obras de construcción, lo que terminará por reducir sustancialmente la mano de obra empleada".*

"El 47 % del empleo total está en situación de alto riesgo, ya que muchas de sus ocupaciones son susceptibles de ser automatizadas en una o dos décadas. En una primera fase la mayoría de los trabajadores de los sectores del transporte y de la logística, así como los administrativos y, en general, todos los relacionados con la oficina, y los vinculados a los procesos de fabricación y producción, son susceptibles de ser sustituidos por el capital informático.

**The future of employment (2013)**  
Universidad de Oxford  
Carl Bendikt Frey & Michael A. Osborne

"En 32 de los 36 países de la OCDE es altamente probable que casi uno de cada dos trabajos, se vea seriamente afectado por la automatización. El 14 % de los puestos de trabajo es altamente automatizable (con probabilidades de más del 70 %). Adicionalmente, otro 37% de los empleos afrontarán entre 50% y el 70% de posibilidades de sufrir cambios significativos como resultado de la automatización.

Survey of Adult Skills (2018)  
 Ljubica Nedlkoska & Glenda Quintini

También los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), alertan sobre el impacto de la modernidad en la generación de empleo por parte de las grandes y medianas empresas. Todo esto explica porqué las grandes empresas en todos los países del mundo contribuyen cada vez menos a la generación de empleo productivo. Por supuesto que México no es la excepción.

## II.- La alternativa de las medianas y grandes empresas

No cabe duda pues que una de las decisiones más trascendentales que tiene que tomar un Gobierno es la de en cuál estrato empresarial y productivo va a concentrar la mayor parte de sus recursos presupuestales de fomento del desarrollo.

La alternativa de empresas medianas y grandes como fuente de generación del empleo que México necesita no parece ser la más viable, ni la que más justifique aportaciones de recursos por parte del Estado. Este tipo de empresas no sólo afronta la realidad a que hemos hecho referencia y plantea el requerimiento de infraestructura adecuada, sino que, en el contexto actual de globalización económica, su competitividad se sustenta de manera creciente en la disponibilidad de capital intensivo, tecnología de vanguardia, experiencia y productividad laboral y de una capacidad de gestión administrativa cada vez más sofisticada, factores todos ellos que no son precisamente los abundantes ni los fáciles de generar en las localidades más pobres y marginadas de la mayoría de los estados de la República Mexicana.

Por otra parte, si no proliferaron las empresas medianas y grandes en estas localidades ha sido seguramente porque las características del entorno no eran las más aconsejables, y es muy probable que continúen no siéndolo, o bien porque los obstáculos estructurales se han considerado infranqueables.

¿Cuáles son las causas de estos desequilibrios regionales? Esto podría ser objeto de un estudio especial y es probable que mucho tendrá que ver con las políticas públicas, pero en última instancia identificar responsabilidades, si bien es importante, no permitirá que esta situación desfavorable cambie en el muy corto plazo.

La alternativa de empresas medianas y grandes podría quedar aún más descartada, si se considera que además de afrontar dificultades y desafíos similares a los de otros estratos, pero en dimensiones de mayor envergadura y gravedad, constituyen, como en prácticamente todos los países del mundo, el vehículo menos eficaz y más oneroso para generar de manera racional empleo productivo, tanto al relacionar el empleo permanente generado con el capital invertido, como al vincularlo con el costo de la infraestructura de apoyo o el correspondiente y habitual respaldo presupuestal de las instancias gubernamentales.<sup>1</sup>

Podría destacarse que las localidades y regiones donde se ubican las poblaciones de menores ingresos en todos los Estados de México presentan limitaciones y obstáculos estructurales que dificultan la instrumentación y operación de grandes empresas, en su concepto convencional.

Baste apreciar los datos que publicó la Revista Expansión, con una serie que va del 2006 al 2018, acerca de la relación entre empleo y activos totales.

<sup>1</sup> Las grandes empresas en México, definidas como las que tienen más de 250 trabajadores, generan apenas 21.5 por ciento del empleo formal nacional, cifra que se ubica por debajo del 38.7 por ciento registrado como promedio entre los países de América Latina y El Caribe, de acuerdo con el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)

## LAS 500 EMPRESAS DE EXPANSIÓN

Activos / empleos  
(millones de pesos)

2006	2.7
2007	3.0
2008	3.6
2009	4.1
2010	4.5
2011	5.9
2012	9.6
2013	10.3
2014	7.1
2015	9.4
2016	14.7
2018	13.8

No sería aventurado afirmar que en la actualidad con el importe de inversión que requiere la formación de un empleo en las grandes empresas en México, se podrían crear entre 250 y 1000 empleos en las pequeñas y microempresas, respectivamente.

También cabe destacar que el monto de recursos de respaldo de infraestructura y de incentivos de inversión y operación que tienen que destinar el Gobierno federal y los gobiernos estatales para promover la formación de las grandes empresas en su territorio, se ha venido elevando considerablemente.

### **III.- Las industrias maquiladoras como alternativa de empleo productivo**

La alternativa de generación de empleo productivo que se presenta con especial frecuencia y cierto simplismo es la de la industria maquiladora, que no obstante los resultados de los últimos 20 años, al iniciarse un período gubernamental, a nivel federal o estatal, vuelve a presentarse como una panacea para dinamizar la actividad económica nacional o local. La alternativa de empresas maquiladoras, sin embargo, no parece ser la opción más aconsejable para impulsar la generación de empleo y el desarrollo económico y social de las comunidades pobres, en virtud de los inconvenientes particulares que se comentan a continuación:

**La alternativa de las empresas maquiladoras no parece ser la opción más aconsejable para generar empleo productivo**

:

1.- Las maquiladoras, por razones de competencia, sustentan por lo general su operación y permanencia en el pago de salarios relativamente bajos y en prestaciones laborales mínimas. Es cierto que el importe de un salario mínimo puede ser atractivo en localidades muy pobres y marginadas, pero también lo es que la perspectiva de avanzar en un mejoramiento continuo

sería muy limitada o casi inexistente. En la actualidad, la industria maquiladora en México parece afrontar un serio conflicto de intereses ante dos alternativas excluyentes: el pago de mejores salarios y prestaciones, por una parte, y la competitividad de la oferta de bienes de producción masiva, que se dirigen a mercados particularmente sensibles a los niveles de precio, por la otra. El cumplimiento de los compromisos de carácter laboral que ha asumido el Gobierno de México en el nuevo Tratado de Libre Comercio de América del Norte presionará seriamente a las empresas maquiladoras y muy probablemente las invitará a explorar nuevas alternativas de localización, tal vez en Centroamérica y el Caribe, para conservar sus privilegios.

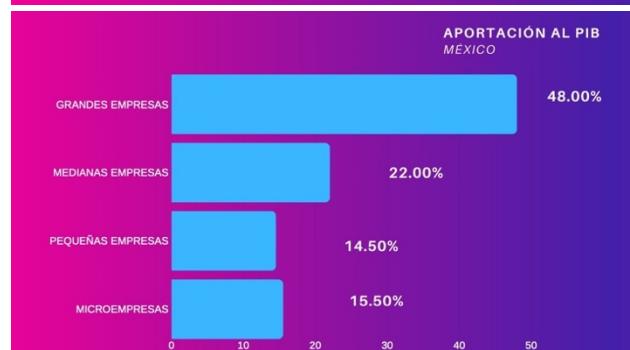
2.- La instalación y operación de las maquiladoras requiere, por otra parte, de cierto respaldo básico de infraestructura, del que por lo general no se dispone en las zonas rurales en que se localizan las comunidades más pobres, y la incorporación de su eventual disponibilidad a los costos de los nuevos proyectos, además de seguramente hacer incosteable e irrecuperables las inversiones, puede resultar contraproducente y poco justificada si gravita sobre el respaldo presupuestal del Gobierno Federal o los gobiernos estatales.

3.- La operación de las maquiladoras se basa, por lo general, en economías de escala, producción en serie y elevados índices de productividad, modalidades que exigen a su vez de una rigidez en los horarios que difícilmente pueden cumplir los integrantes de las comunidades rurales pobres donde, por lo general, los hombres continúan vinculados a las tareas del campo, y las mujeres deben hacerse cargo de las labores del hogar y el cuidado de los niños, además de colaborar temporalmente en las tareas de siembra y cosecha. Conviene destacar que este tipo de producción industrial requiere también de una disciplina operacional basada en un esquema riguroso de incentivos y sobre todo de sanciones, que opera más fácilmente en localizaciones urbanas. También vale la pena destacar que las maquiladoras tienden a contratar, para alcanzar los índices de productividad requeridos, a jóvenes mujeres solteras, para quienes la aceptación del trabajo conllevaría de manera implícita la cancelación de las expectativas de continuar con sus estudios. El matrimonio y la maternidad, por su parte, tienden a incidir de manera sensible en la rotación del personal y en consecuencia en la disminución de los índices de productividad.

4.- Promover la instalación de nuevas maquiladoras en las zonas urbanas contribuiría a incrementar el flujo migratorio de las zonas rurales hacia las grandes ciudades, de por sí ya grave con la influencia persuasiva de la televisión comercial. Habría que evaluar su repercusión en términos de servicios públicos y de hacinamiento en áreas suburbanas de exclusión y pobreza extrema.

#### **IV.- La participación de las pequeñas unidades productivas en la generación de empleo**

En realidad, una política de fomento que incorpore un auténtico enfoque de desarrollo empresarial no debiera asignar un carácter prioritario a las pequeñas unidades productivas en razón del estrato empresarial en que se les clasifica, simplemente porque no hay razón para ello.



Sin embargo, la acción de fomento de las instituciones del Estado para impulsar el desarrollo económico local, pero también la de las fundaciones y organizaciones privadas de respaldo, debieran orientarse hacia la atención de un número sin duda significativo de unidades productivas que, en su mayoría, se encuentran estructuralmente marginadas de los sistemas formales de respaldo técnico, promocional y financiero. Ésta es precisamente la única justificación de que las pequeñas unidades productivas deban recibir una atención prioritaria por parte del Estado. Se les debe apoyar no porque sean más importantes que las empresas de otros estratos, sino porque en realidad sólo se les ha apoyado en la retórica.

Como puede apreciarse en estas tres gráficas, las pequeñas y microempresas formales constituyen casi el 99% de los establecimientos productivos en México. Las pequeñas y microempresas, por otra parte, son responsables de más del 69% de

los empleos formales, aunque la participación de ambos estratos en el Producto Interno Bruto asciende apenas al 30%.

También es cierto que, en México, como en otros países, las pequeñas unidades no requieren de un respaldo preferencial permanente, sino de un respaldo equitativo y de un impulso inicial.

Un enfoque de fomento al desarrollo emprendedor debe partir de la convicción de que la mayoría de las micro y pequeñas empresas pueden alcanzar los niveles de competencia que exige una economía globalizada, y de la certeza de que los niveles de eficiencia y competitividad no son condición intrínseca del volumen de operaciones o de las dimensiones de los establecimientos productivos.



En muchos países avanzados, las muy pequeñas unidades productivas no han sido consideradas como un mal necesario, o una mera solución temporal, para afrontar problemas coyunturales de desempleo, sino que se les concibe como actores protagónicos y

fundamentales de un proceso continuo de modernización del aparato productivo, de generación de empleo sustentable y de competitividad internacional.

En México, donde la gran mayoría de los establecimientos productivos califican en estos estratos, no debiera volver a aceptarse a las pequeñas unidades productivas como sinónimo de ineficiencia y de marginalidad, ni tampoco a ubicar la informalidad como su ámbito natural e inevitable de desenvolvimiento.

La realidad destaca que cuando se otorga una importancia considerable a la estratificación y se decide clasificar a las unidades productivas en función del importe de los activos o del número de trabajadores, o bien del importe total de venta anuales, prevalece casi siempre un enfoque asistencialista, en el que se aprecia que la unidad productiva más pequeña, es más vulnerable porque no es más grande. Se contempla, en última instancia, a las micro y pequeñas empresas como unidades "*discapacitadas*" que requieren de un tratamiento protecciónista y preferencial por el simple hecho de ser pequeñas. Por lo general, se considera importante delimitar con claridad el estrato empresarial, para que empresas de mayores

dimensiones, supuestamente mejor preparadas, no se beneficien sin supuesta justificación del tratamiento preferencial que se decide otorgar a las más pequeñas, confirmando con ello que la dimensión reducida se percibe como sinónimo de debilidad estructural.

Al analizar la experiencia en los países avanzados y emergentes, se puede aseverar que un enfoque de esta naturaleza, además de la implicación particularmente nociva del asistencialismo, suele tener un efecto no sólo anti-promocional sino en realidad perverso, ya

Estratificación empresarial en México				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Pequeña	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

que si el límite, por ejemplo, para clasificar a la microempresa se establece en el número de trabajadores y en el importe de ventas anuales, y los incentivos en que tan sólo las microempresas pueden ser elegibles, resultan en efecto significativos e importantes, pues con dificultad se asumirá en la microempresa la decisión de contratar al trabajador que la haría rebasar el número máximo establecido; o si el límite de ventas se alcanza, por ejemplo, en el mes de septiembre, el administrador tendrá que optar entre renunciar, por una parte, a los incentivos que se suponen necesarios e incluso indispensables para evolucionar, ya que de otra manera se vería en la necesidad de frenar su actividad, o bien de suspender las acciones que incrementan su productividad. Lo mismo sucede con sus respectivas clasificaciones a las pequeñas empresas. Es decir, de manera paradójica y perversa la estratificación combinada con una política de incentivos generalizada puede actuar como un desestímulo a la generación de empleos y de actividad económica.

La experiencia de las naciones más avanzadas, sobre todo de Europa, y en particular en países como Italia, Francia y Alemania, como también sin duda en el Sudeste Asiático, ha demostrado fehacientemente que resulta una absoluta falacia el suponer que la evolución natural de competitividad de una microempresa es la de convertirse en una pequeña empresa,

como sinónimo de éxito, como también es falso que una empresa pequeña debe transformarse en mediana o una mediana en grande. Es más, la tendencia reciente en los países avanzados



está mostrando incluso un sentido inverso. Las empresas grandes se convierten en medianas, las medianas en pequeñas y las pequeñas en microempresas. Los cambios en los patrones de consumo y el vertiginoso proceso de obsolescencia tecnológica son los principales factores que presionan a las empresas a

reducir sus dimensiones para estar en condiciones de aceptar oportunamente la innovación y mantener su capacidad de competencia en un proceso de globalización acelerado.

El éxito extraordinario de las pequeñas unidades productivas europeas pone de manifiesto que lo que sí es relevante para un país es que las empresas continúen siendo o se conviertan en empresas eficientes y capaces de competir. El cambio de dimensiones puede ser un medio o una consecuencia; pero de ninguna manera un objetivo en sí mismo.

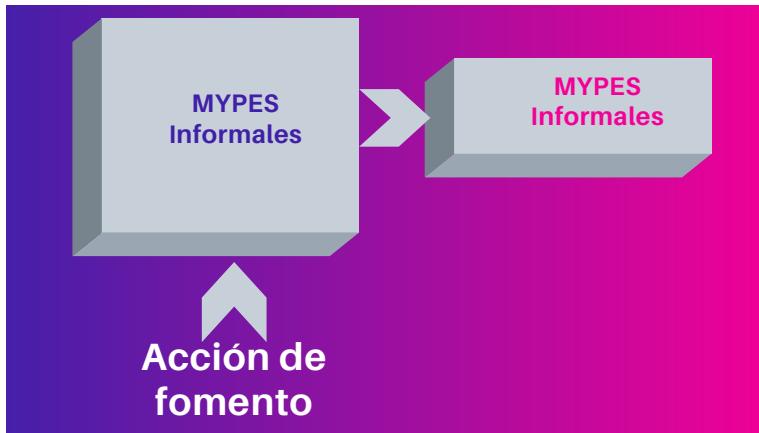
Se reconoce ya en casi todos los países, que es en el desarrollo de las muy pequeñas unidades productivas donde puede lograrse la contribución más efectiva al combate de la pobreza y a la redistribución de oportunidades; es conveniente, sin embargo, conjugar el sentido social y el enfoque económico-empresarial, demostrando que de ninguna manera tienen por qué ser necesariamente excluyentes. En las localidades más pobres de México, como en todos los ámbitos desatendidos, la mayor repercusión social de un nuevo empleo se da en el momento en que adquiere su carácter de permanente y de autosostenible.

En este tipo de consideraciones puede sustentarse la recomendación de que los proyectos productivos que debieran promover el Gobierno Federal y los gobiernos estatales son aquellos que puedan concretarse en pequeñas unidades productivas orientadas a satisfacer con particular eficiencia los requerimientos de nichos de mercado sofisticados y exigentes, en el país y en el exterior, integrados por la población que sabe valorar el trabajo individual y el esfuerzo creativo.

Sin duda carece de sustento técnico la afirmación, lamentablemente frecuente, de que las muy pequeñas unidades productivas no pueden alcanzar niveles de competitividad internacional y que, por lo tanto, no debieran incorporar la exportación entre sus objetivos comerciales. La experiencia internacional demuestra todo lo contrario. Cuando las pequeñas unidades empresariales producen de manera eficiente lo que sus ventajas competitivas

aconsejan y se dirigen, en una acción colectiva, a los nichos de mercado idóneos, tienen mayor capacidad de internacionalización que muchas de las empresas grandes. La atención y el respaldo de las pequeñas unidades productivas no debiera ubicarse en el ámbito de la política social sino en el de la política económica.

Por supuesto, no debiera excluirse de los beneficios y de la atención de un esfuerzo de



fomento y respaldo a quienes ahora operan en la informalidad. Por el contrario, debieran constituir parte fundamental del universo de atención, pero el respaldo debiera otorgarse precisamente para que evolucionen y accedan a la actividad formal, ya que no es en realidad posible

desarrollar una efectiva y perdurable capacidad de competencia regional y permanecer de manera simultánea en la informalidad.

Tampoco tiene valor y sentido alguno, en términos de desarrollo, que se otorgue apoyo a los emprendedores informales para salir de la miseria y estacionarse en la pobreza. La acción de fomento, por lo tanto, debe mantener como uno de los principales objetivos: el impulsar el desarrollo de quienes operan en la informalidad, para que participen activamente en la economía formal como verdaderos protagonistas y transformadores de su realidad social.

Contra lo que piensan muchos de los que no han profundizado en otras experiencias, las muy pequeñas unidades productivas, intensivas en trabajo individual, (*factor abundante en los países en desarrollo*) pueden alcanzar mayores capacidades de competencia internacional que muchas de las empresas mexicanas medianas, e incluso grandes, intensivas en capital (*factor abundante en los países de economía avanzada*). Debiera buscarse, por lo tanto, respaldar a los que menos tienen no sólo para que sobreviva su unidad productiva, sino para que evolutive y participe activamente en el proceso de modernización de la actividad económica.

En conclusión, la acción de fomento pública, privada o social en México debiera mantener como propósito específico impulsar el desarrollo de pequeñas unidades productivas para que, de manera gradual pero efectiva, logren superar las limitaciones estructurales que les impiden un efectivo acceso a la formalidad, pero también para que participen de manera activa, creciente y competitiva en la economía formal.

Es prudente reconocer que las pequeñas unidades productivas se han venido confirmando



como la verdadera base sólida de las estructuras productivas en la mayoría de los países. En términos de generación neta de puestos de trabajo, es decir el número de los nuevos empleos, menos aquellos que han desaparecido en el mismo período, puede confirmarse que actualmente tanto en los países en desarrollo como en los más avanzados, casi los únicos estratos empresariales que, en su conjunto, registran una aportación neta positiva en materia de generación de empleo, son aquellos con menos de 100 trabajadores.

Ante esta realidad y perspectiva inevitables, el impulso a las micro y pequeñas empresas se consolida en todos los países, independientemente de su grado de desarrollo, como la mejor, sino es que la única, estrategia de generación de empleo permanente y trabajo decente. El desarrollo y la operación de las pequeñas unidades productivas requiere además de un sustento de infraestructura bastante modesto en términos relativos, situación que adquiere también una relevancia de orden estratégico ante la perspectiva más que probable de restricciones de orden presupuestal que confronta y continuará afrontando el Gobierno Federal y los gobiernos estatales, al menos durante la presente década.

En México, las micro y pequeñas empresas, no obstante haber recibido durante las últimas décadas un respaldo insuficiente, inadecuado y, en ocasiones, demagógico, generan 69% del empleo y 30% del Producto Interno Bruto (PIB). Por esta razón sí, las políticas de fomento económico y de generación de empleo debieran otorgarles una atención prioritaria, efectiva e incluso preferencial, aunque sólo fuese temporalmente.

**En México, como en el resto del mundo, no se requiere de empresas grandes o pequeñas, sino de empresas que asuman su responsabilidad social y que sean capaces de evolucionar con sustento en su respectiva capacidad de competir.**

## V.- Las ventajas comparativas de las MYPES

Es saludable reconocer, sin embargo, que, en función de sus ventajas competitivas que mundialmente se reconocen como intrínsecas de las pequeñas unidades productivas y que se derivan precisamente de su condición de pequeña, en México la mayoría de las micro y pequeñas empresas, casi se caracterizan, lamentablemente, por producir lo que no debieran

producir, por vender donde tampoco debieran vender y por comprar como no debieran comprar. Es de fundamental importancia que la política de fomento de un Gobierno tome en particular consideración esta realidad, pues no existen recursos suficientes para respaldar su desarrollo sin corregir estas

limitaciones estructurales.

La experiencia demuestra con hechos que las muy pequeñas unidades productivas no sólo pueden sobrevivir sin protecciones interminables, sino que disponen de ciertas ventajas comparativas que los colocan en posibilidad real de participar con éxito y de manera independiente en mercados atractivos. Por supuesto, no debe perderse de vista que estas ventajas son potenciales y que tan sólo si se desarrollan oportuna y adecuadamente se convierten en verdaderos factores de competencia.

Algunas de las principales ventajas competitivas que internacionalmente se reconocen a las más pequeñas unidades productivas y que provienen justo de su condición de pequeñas, son las siguientes:

### 1.- Capacidad especial para incorporar la innovación tecnológica. -

Ventajas competitivas de las MYPES

Pueden incorporar con mayor velocidad y menor costo las innovaciones tecnológicas

Las pequeñas unidades productivas reúnen las condiciones de flexibilidad y versatilidad más favorables para incorporar la innovación tecnológica con mayor velocidad y con menores costos e inversiones adicionales. Esta ventaja tiende a ser cada vez más determinante, ante el vertiginoso proceso de evolución y cambio

tecnológico.

Los centros de investigación y desarrollo tecnológico, públicos, privados y universitarios de México debieran de desempeñar un papel protagónico en el propósito de convertir esta ventaja potencial en un factor efectivo de competencia para las pequeñas unidades productivas.

**2.- Mayor capacidad para adoptar la "Especialización Flexible".-** Al reconocerse como inevitable el proceso de integración de Europa, las políticas públicas de fomento empresarial



en Italia aceptaron que las muy pequeñas unidades productivas conformaban prácticamente el único estrato que estaba en posibilidades estructurales de sustentar su competitividad con rentabilidad en una estrategia de especialización flexible, que no sólo les permitiera mantener una conveniente diversificación en la demanda,

sino disponer además de márgenes de maniobra para reaccionar con oportunidad ante el cambio tecnológico o la eventual contracción operativa y de consumo de una cierta rama de actividad económica, derivada de la proliferación de huelgas y de la politización de los grandes sindicatos.

Sustituir continuamente la oferta de productos o el tipo de servicios ofrecidos era además una modalidad especial de competencia en que las grandes empresas no estaban en condiciones de incursionar. El paradigma de la especialización flexible ha sido el factor determinante del éxito y desarrollo de numerosas micro y pequeñas empresas italianas, y sin duda pudo convertirse en su factor de competencia no sólo para hacer frente a la apertura que convertía casi súbitamente al mercado italiano en un mercado europeo, sino también para conquistar diversos nichos de mercado de lo que en ese entonces se conocía como Comunidad Económica Europea.

No hay razón alguna para no capitalizar esta experiencia en México y reconocer la especialización flexible como una ventaja relativa y exclusiva de las pequeñas unidades productivas.

Para ilustrar la importancia de la especialización, y en particular de la especialización flexible, se puede destacar la importante significación y relevancia que ambas tienen para las micro y pequeñas empresas turísticas, en particular para los muy pequeños hoteles, hostales o casas de huéspedes, los que difícilmente pueden competir con las grandes empresas y cadenas hoteleras, y cuyas prácticas, por cierto, no debieran imitar en momento alguno.

Este tipo de micro y pequeñas empresas hoteleras, de cinco o siete o diez habitaciones,



pueden optar por la especialización, estrategia que, por razones obvias, no pueden asumir los grandes hoteles de cincuenta, cien o doscientas habitaciones. Estas son algunas de las alternativas de exclusividad que se pueden considerar:

#### **Sólo para turistas franceses.** - Por

supuesto en este hotel no se habla inglés, sólo español y francés. No se sirven hamburguesas en el pequeño comedor, pero si las especialidades culinarias locales de Doña Chole, la reconocida cocinera del barrio. Libros sobre historia de la región y los sitios turísticos, exclusivamente en francés, que puede usted encontrar en la pequeña biblioteca de uso común. Cuadros sobre expresiones artesanales y música exclusiva de la región.

#### **Especialización**

- SÓLO PARA TURISTAS DE FRANCIA
- SÓLO PARA AMANTES DE LA EQUITACIÓN
- SOLO PARA EXPERTOS DEL BRIDGE
- SOLO PARA ACTORES
- SOLO PARA DIPLOMATICOS

#### **Sólo para amantes de la equitación.** - Desde

luego siempre y cuando se cuente con el apoyo de al menos dos caballos. Los pocos cuadros y libros de consulta serán obviamente sobre equinos. Un hotel exclusivo donde puede usted rentar el equipo y la vestimenta adecuada para la práctica de su deporte favorito.

**Sólo para expertos del bridge.** - En este pequeño hotel “con clase” se conoce todas las noches a gente interesante jugando al bridge. Difícilmente la práctica de otro juego de salón es tan excluyente y supuestamente exclusiva como el “bridge”. Saberlo jugar es un requisito insalvable para encontrar un lugar disponible. Una amplia degustación de bocadillos refinados suele ser otra de sus características particulares.

**Sólo para actores.** - Tendrá usted que presentar alguna evidencia de sus habilidades y antecedentes histriónicos para encontrar lugar en este exclusivo hotel, en que cada noche alguien declama, presenta un monólogo o improvisa una obra breve. Un lugar donde los actores más famosos comentan y comparten sus experiencias sobre sus actuaciones más relevantes, en el que otros presentan los videos de sus actuaciones más apreciadas y reconocidas. Los pocos libros disponibles son por supuesto sobre el arte de la actuación y los cuadros sobre actores y actrices famosos.

**Sólo para diplomáticos.** - No tiene usted pasaporte diplomático o al menos consular, pues qué pena, pero no hay lugar disponible, el hotel está saturado. Un lugar en que se conversa durante las noches sobre temas relevantes de política internacional, donde los representantes

diplomáticos pueden compartir sus experiencias en el país anfitrión y en otros países de asignación.

**Sólo para profesionales del buceo.** - Usted podrá encontrar en este hermoso lugar de playa la oportunidad de practicar el buceo, acompañado de un reconocido instructor conocedor de los rincones ocultos más exuberantes. Cada noche los huéspedes proyectan las video grabaciones de sus respectivas aventuras. Este hotel no es para principiantes. Por supuesto

Especialización	...
• SÓLO PARA PROFESIONALES DEL BUCEO	
• SÓLO PARA ESCRITORES	
• SOLO PARA TURISTAS DE LA TERCERA EDAD	
• SOLO PARA BOHEMIOS	
• SOLO PARA PROTECTORES DEL PLANETA	

puede usted rentar el equipo más avanzado para disfrutar de su espíritu aventurero.

**Sólo para escritores.** - Haber publicado se convierte en un requisito sine-qua-non para asistir a estos encuentros diarios entre escritores y apasionados de la literatura. Se le recomienda aportar algunas de sus obras editadas, en

particular aquella sobre la que comentará, en alguna de las sesiones diarias, cómo fue su proceso de creación. Por supuesto usted podrá leer durante su estancia alguna de las obras más relevantes de los más reconocidos escritores mexicanos o ver documentales y películas sobre sus vidas y sus obras.

**Sólo para turistas de la tercera edad.** - Viene usted con sus hijos, qué mala suerte no queda ni una sola habitación disponible. Si usted califica como adulto mayor es más que bienvenido, lo espera una oportunidad de descanso absoluto, de comer saludablemente y de escuchar la música y disfrutar las mejores películas de sus tiempos. También podrá bailar con su música favorita, la que puede incluso indicar antes de su llegada. La conversación sobre aquellas épocas inolvidables son motivo de las agradables veladas de cada noche. Los cuadros incorporan motivos y fotografías de aquellos tiempos.

**Sólo para bohemios.** - Le aseguro que los niños no disfrutarán mucho en este hotel, pero le podemos recomendar uno que les resultará excelente. En este exclusivo hotel cada noche es de bohemia. Indíquenos el instrumento musical que deberá esperarlo para partir y disfrutar con un grupo de auténticos bohemios. Por supuesto el sistema de sonido y karaoke es de lo más avanzado y las opciones de bebidas y botanas responden al señalamiento previo y oportuno de los huéspedes. La declamación y la lectura de poemas es igualmente bienvenida.

**Solo para protectores del planeta.** - En este pequeño hotel se encuentran y conviven de manera exclusiva los protectores del medio ambiente. Aquellos que están dispuestos a intercambiar experiencias y concertar acuerdos para actuar colectivamente en la salvación del planeta. Para acompañar su descanso podrá leer los más actuales libros y revistas y consultar los últimos videos sobre el tema. La alimentación por supuesto es de producción

orgánica y los cuadros en las habitaciones y zonas comunes proyectan motivos de la naturaleza. Eventualmente se invita a algún experto local dispuesto a proponer iniciativas de acción conjunta.

**Sólo para solteros alegres.** - La consigna en este exclusivo hotel es conocer gente y divertirse. El requisito es ser soltero y se recomienda no llevar niños ni adultos mayores, ya que se comparten fiestas todas las noches. Encuentre a su pareja y amplíe el círculo de sus amistades. La música continua es “guapachosa” y romántica.

**Sólo para amantes de Mozart.** Un pequeño hotel en que usted disfruta todas las noches de un concierto, acompañado por los amantes de este gran músico alemán. Con frecuencia se

invita a algún solista o grupo de cámara a interpretar las obras sugeridas oportunamente por los propios huéspedes. Los cuadros, revistas, libros y videos que usted encuentra en este exclusivo hotel son todos sobre Mozart.

### Especialización

...

- SÓLO PARA SOLTEROS ELEGRES
- 
- SÓLO PARA AMANTES DE MOZART
- 
- SOLO PARA PROPIETARIOS DE HOTELES
- SOLO PARA TURISTAS DEL JAPÓN
- SOLO PARA LECTORES DE OSCAR WILDE

**Sólo para propietarios de hoteles.** -

Si usted es propietario de un pequeño establecimiento para albergar turistas, debe compartir sus vacaciones con sus colegas, con quienes intercambiará experiencias y recomendaciones. Cada noche uno de los huéspedes presenta un video sobre su establecimiento y explica su funcionamiento y narra sus anécdotas profesionales. Los cuadros, libros, revistas y videos que usted disfruta se refieren a los pequeños hoteles más famosos y exitosos en el mundo.

**Sólo para turistas del Japón.** - En este exclusivo hotel usted podrá encontrar no sólo un Gerente que habla japonés, sino también una exquisita gama de platillos japoneses, así como libros, revistas y documentos sobre México escritos en el idioma japonés, además de unos videos sobre el país con títulos o incluso narraciones en su idioma.

**Sólo para lectores de Oscar Wilde.** - Un pequeño hotel en que se habla inglés británico, con libros, revistas y videos sobre México en el idioma de Shakespeare. Donde podrá encontrar la colección completa de los libros de Oscar Wilde, así como películas sustentadas en su obra sobre la cual verdaderos expertos en la materia comparten su opiniones e impresiones.

## Especialización

...

- SÓLO PARA COLECCIONISTAS
- SÓLO PARA MEDALLISTAS OLÍMPICOS
- SOLO PARA AMANTES DEL TEATRO
- SOLO PARA ARQUEOLOGOS Y ANTROPÓLOGOS
- SOLO PARA GALARDONADOS (OSCAR, ARIEL...)

**Sólo para coleccionistas.** - Un hotel exclusivo donde usted podrá hacer una presentación de su colección entre expertos, y podrá conocer previamente cuales colecciones se presentarán durante su estancia.

**Sólo para medallistas olímpicos.**

- Si usted no dispone de una medalla olímpica difícilmente encontrará disponibilidad en este exclusivo hotel, en que los campeones huéspedes presentarán los videos de sus triunfos y narrarán los detalles de sus respectivas experiencias deportivas. Por supuesto en el hotel usted podrá consultar la memoria (impresas y en video) de las diversas olimpiadas celebradas en la era moderna, además de disfrutar de libros y revistas relacionados con los juegos olímpicos.

**Sólo para amantes del teatro.** - En este pequeño hotel conviven no sólo los amantes del teatro, sino aquellos que han sido protagonistas. Todos los días se presentan en video las más famosas obras de teatro, así como las de vanguardia. Incluso los huéspedes participan en pequeñas obras de teatro, donde la improvisación juega un papel relevante. Se rifan diariamente boletos para asistir a las principales obras de teatro en la ciudad. Por supuesto las revistas, libros y videos disponibles se refieren exclusivamente al teatro.

**Sólo para Arqueólogos y Antropólogos.** - Cada noche puede usted disfrutar de una exquisita cena en compañía de expertos de estas disciplinas. El hotel organiza visitas diarias a los principales sitios arqueológicos y con frecuencia se invita a dictar una breve conferencia y departir la cena a los especialistas en estos temas más destacados de la Ciudad. Obviamente usted encontrará una amplia gama de libros, revistas y videos sobre arqueología y antropología.

**Solo para galardonados.** - Es requisito indispensable para encontrar lugar en este exclusivo hotel, el disponer de galardón de reconocimiento nacional o internacional, como el Oscar, el Ariel, el León de Oro, etc. Por supuesto cada noche los artistas huéspedes presentarán un video de la película y del evento en que fueron premiados, y compartirán sus más relevantes experiencias de su vida artística. Las publicaciones y videos que podrá usted consultar se refieren exclusivamente a este tema y se busca tener disponibles todas las películas de los directores, actores, actrices, productores, etc., huéspedes durante su estancia.

### Especialización temporal

- (ENE-FEB) SÓLO PARA CINÉFILOS
- (MAR-ABR) SÓLO PARA PADRES E HIJOS
- (MAY-JUN) SOLO PARA AMANTES DE LA OPERA
- (JUL-AGO) SOLO PARA GOURMETS
- (SEP-OCT) SOLO PARA MIGRANTES
- (NOV-DIC) SOLO PARA PERSONAS, NO PARA GENTE

...

**Especialización temporal.** - La especialidad de los pequeños hoteles puede cambiar periódicamente, cada bimestre, por ejemplo. Esta es una ventaja comparativa a la que no pueden recurrir los grandes hoteles. Se pueden cambiar ocho o diez cuadros de decoración cada dos meses, pero sería imposible o al menos poco rentable

hacerlo con cien o doscientas habitaciones.

### 3.- Incorporación de elementos y significados culturales en el trabajo productivo. - Un

Ventajas competitivas  
de las MIPYMES

Pueden incorporar  
elementos y significados  
culturales en su trabajo  
productivo

:

número importante de pequeñas unidades productivas pueden lograr la preferencia de sus clientes y consumidores finales destacando su capacidad y los valores de la expresión cultural. Sus productos pueden incorporar nombres, firmas e información cultural de quienes los elaboraban, con lo que muy probablemente cuidarán más de la

originalidad y la calidad de sus trabajos. Esto les permitirá a las micro y pequeñas empresas consolidar un vínculo de interculturalidad entre productores y consumidores. El diseño exclusivo y único puede convertirse así en un factor de competencia determinante para hacer frente a las ventajas de la producción en serie y las economías de gran escala.

Al comercializar sus productos, diversas pequeñas unidades productivas podrán proporcionar información colateral sobre quién lo produce, cómo lo produce, dónde lo produce, con qué lo produce, y por qué lo produce. Información determinante que no podría incluirse en la oferta de las medianas y, sobre todo, de las grandes empresas. Esta característica tiende a convertirse en una ventaja estratégica en países con una riqueza cultural como la que la mayor parte de los estados de México dispone.

Ventajas competitivas  
de las MYPES



QUIÉN

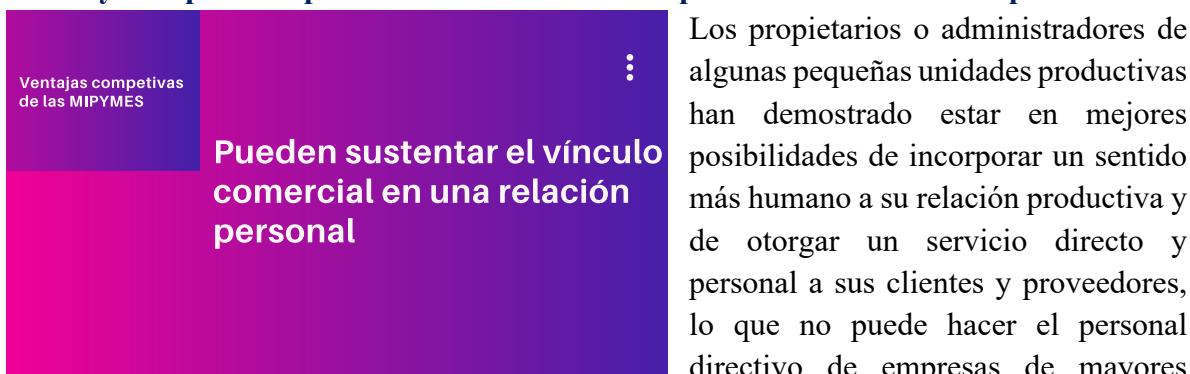
CÓMO

DÓNDE

CON QUÉ

POR QUÉ

#### 4.- Mayor capacidad para establecer un vínculo personal en su relación productiva. -



Los propietarios o administradores de algunas pequeñas unidades productivas han demostrado estar en mejores posibilidades de incorporar un sentido más humano a su relación productiva y de otorgar un servicio directo y personal a sus clientes y proveedores, lo que no puede hacer el personal directivo de empresas de mayores dimensiones. Este estrecho contacto personal no sólo promueve la lealtad y la solidaridad en las decisiones de compra y suministro, sino que permite además conocer con mayor oportunidad y precisión las reacciones y sobre todo las recomendaciones de quienes constituyen el origen y destino de la propia actividad productiva.

Algunas pequeñas unidades productivas en Italia han llegado a registrar, en bases de datos muy sofisticadas, la más detallada información de sus clientes y proveedores, no sólo la de carácter estrictamente empresarial, sino además y, sobre todo, la de índole personal. Esta



relación fraterna les ha permitido sustentar su relación comercial en un vínculo activo de confianza y colaboración, conocer con oportunidad los planes y proyectos futuros de sus competidores más grandes y convertir a sus clientes en aliados estratégicos que aportan con especial agrado sugerencias y recomendaciones para que la oferta de las pequeñas unidades productivas atienda cada vez con mayor precisión los requerimientos particulares de los potenciales consumidores en sus nichos de mercado objetivo. Algunas pequeñas empresas comerciales en Italia han sustentado en esta ventaja relativa su capacidad de competir con las grandes cadenas comerciales, concentrando, a través de un proceso gradual, información estratégica acerca de sus clientes, la que han utilizado para consolidar una relación personal profunda y una lealtad comercial altamente productiva.

En Italia, algunos pequeños comercios obsequian periódicamente a sus principales clientes regalos muy especiales y, sobre todo, muy originales, casi únicos. Otros obtienen y proporcionan información que saben, de acuerdo con sus investigaciones previas, que resultarán de particular interés para sus principales clientes. La invitación a sus clientes favoritos para asistir en el propio local del negocio a un coctel o a escuchar un concierto de

solistas es una buena estrategia de vinculación para algunos pequeños comercios. Formar parte del Mural de los Clientes Consentidos es otra distinción de la mayor relevancia y consideración. Unos más, conociendo las predilecciones musicales de sus mejores clientes, les preparan y obsequian CD's (ahora seguramente memorias) con una cuidadosa selección de las obras musicales respectivas. Por supuesto, la mayoría registra las fechas importantes



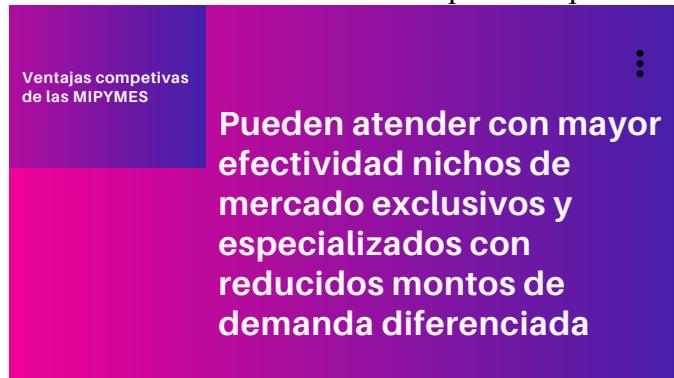
para sus clientes (santos, cumpleaños de ellos y de los integrantes de la familia para enviarles oportunamente las correspondientes felicitaciones. Ser invitado, entre los clientes consentidos, al festejo de aniversario del local comercial es siempre una distinción muy especial que es siempre apreciada. Solicitar a los mejores clientes su opinión sobre los nuevos productos a incorporar es otro de los tratamientos de especial significación. Algunos comercios brindan a sus clientes un tratamiento preferencial y de excepción, al ofrecerles enviar los productos requeridos telefónicamente a sus respectivas casas, cuando éste no es un servicio regular del negocio. Solicitar sugerencias y recomendaciones sobre arreglos y mejoras al local comercial contribuye sin duda a fortalecer la relación humana y personal, así como la lealtad de los mejores clientes.



**5.- Mayor capacidad de absorber costos elevados del financiamiento.** – Una parte de las micro y pequeñas empresas ha entendido con oportunidad que existe una relación inversamente proporcional entre las dimensiones de los negocios y la tasa interna de retorno financiero, que es la que, en última instancia, determina la capacidad de cubrir los costos del financiamiento.

Esta mayor capacidad de asimilar tasas de interés más elevadas ha permitido a un sinnúmero de pequeñas unidades productivas de los países más avanzados agregar un atractivo determinante a sus ofertas al conceder a sus compradores plazos de pago mucho más prolongados de lo que podían resistir las empresas grandes y medianas. El desafío aquí es lograr el respaldo financiero en términos competitivos y, sobre todo, con el plazo requerido.

**6.- Capacidad especial para atender nichos de mercado.** - En todos los países se presenta una tendencia creciente hacia la diferenciación de los patrones de consumo. Los nichos de mercado más atractivos demandan, cada vez más, de bienes y servicios diferenciados, que no provienen por cierto de la economía de gran escala ni de la producción en serie.



Las más pequeñas unidades productivas, en lo general, son las que están mejor preparadas para especializarse en la elaboración de bienes y la prestación de servicios exclusivos para atender estos requerimientos especiales del mercado. Esta ventaja suele resultar determinante en el ámbito productivo del arte popular y de los bienes y servicios exclusivos.

Por supuesto los nichos de mercado de elevado nivel cultural, (entendida aquí la cultura como la capacidad de apreciar el arte) y muy altos ingresos, son los mejor preparados para apreciar las cualidades del trabajo individual y diferenciado; pero se trata también de consumidores exigentes que demandan acabados impecables, insumos de alta calidad y diseños innovadores y exclusivos. Desde luego, este tipo de consumidores está dispuesto a pagar por tales satisfactores precios también más elevados, como un reconocimiento de su verdadero valor.

## **VI.- ¿Cómo puede el Gobierno Federal y los gobiernos estatales fortalecer la estrategia de fomento a las pequeñas unidades productivas?**

Las mejores prácticas internacionales recomiendan que los gobiernos no deben decidir sobre cuáles son los proyectos productivos prioritarios que deben apoyarse, es algo que deben decidir los propios productores y empresarios. El principio fundamental que debiera orientar la acción de fomento empresarial de los gobiernos es el que señala que cuando alguien está dispuesto a poner en posición de riesgo su esfuerzo, su talento, su patrimonio, su prestigio y sus sueños para participar en una actividad empresarial con la única protección de su capacidad de competencia, los gobiernos están obligados a asegurarle que dispondrá de un respaldo en materia de información, capacitación, asesoría técnica, soporte tecnológico, financiamiento, articulación productiva, acción conjunta, internacionalización y promoción

comercial que sea accesible, adecuado, oportuno y competitivo. Se debe canalizar promoción

y respaldo al sector privado para que lo proporcione, pero si por la razón que sea no lo otorga, justo en esas condiciones, entonces corresponderá a los propios gobiernos proporcionarlo directamente durante el tiempo en que prevalezca esta desatención.

#### RESPALDO EMPRESARIAL

- Información
  - Capacitación
  - Asesoría técnica
  - Soporte tecnológico
  - Financiamiento
  - Articulación productiva
  - Acción conjunta
  - Internacionalización
  - Promoción comercial
- *Accesible*
  - *Adecuado*
  - *Oportuno*
  - *Competitivo*

programas asistencialistas han contribuido al desarrollo equitativo autosostenible

**En ningún país del mundo, los programas asistencialistas han contribuido al desarrollo equitativo autosostenible**

⋮

que deberán encontrarlos con condiciones más favorables que las que debe otorgarles el Estado.

Es evidente que, en México, la gran mayoría de las unidades productivas micro y pequeñas no han recibido un respaldo de este tipo y con tales características. Por ello es por lo que deben atenderse con carácter prioritario e incluso preferencial por las políticas públicas, no

porque sean más importantes que las medianas y grandes.

Las MYPES no requieren de dádivas ni de tratamientos asistencialistas, sino de un respaldo efectivo y de igualdad de oportunidades en las etapas iniciales del negocio.

...

Muchos hombres y mujeres de empresa que administran pequeños establecimientos productivos en México han demostrado que son capaces de hacer las cosas bien, y que, para lograrlo, no han requerido ni

requieren de dádivas ni de tratamientos concesionales, sino de un respaldo efectivo y de igualdad de oportunidades en las etapas iniciales del negocio.

En general, todas las empresas, de cualquier estrato, requieren de respaldo en materia de información, capacitación, asesoría técnica, soporte tecnológico (*diseño*), financiamiento, internacionalización, articulación productiva, acción conjunta y promoción comercial. Las corporaciones y grandes empresas tienden a insertar este respaldo en su propia estructura organizacional y/o lo contratan con grandes firmas de consultoría externa nacionales y extranjeras. Las propias MYPES podrían proponer y gestionar este tipo de respaldo al Gobierno Federal y los gobiernos estatales.

Dado que las micro y pequeñas empresas en México prácticamente no disponen de una infraestructura especialmente diseñada para atender sus requerimientos de respaldo empresarial. Promover y respaldar la formación de este tipo de infraestructura debería convertirse en uno de los propósitos fundamentales de la estrategia de fomento del desarrollo equitativo del Gobierno Federal y los gobiernos estatales. Los ámbitos de especialización podrían ser justo los siguientes:

#### a) Información

El suministro de un respaldo de información adecuada, suficiente y oportuna puede convertirse en un instrumento determinante para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Es conveniente, sin embargo, reconocer que las pequeñas unidades productivas no son “*empresas grandes chiquitas*”, que necesitan de un apoyo similar al de las grandes, pero en pequeñas dosis. Las pequeñas unidades productivas tienen atributos y potencialidades muy diferentes, y requieren de una información especialmente diseñada para atender sus particulares requerimientos.

Red de Centros de Información  
orientados expresamente a respaldar a las MYPES

En diversos países avanzados y en otros emergentes se ha construido un eficiente sistema de información especializada para las micro y pequeñas empresas, que han contribuido significativamente al incremento de su competitividad, como es el caso de Brasil con SEBRAE. La estrategia de fomento del desarrollo equitativo del Gobierno Federal y de los gobiernos estatales podría promover y respaldar la construcción de una Red de Centros y Empresas de Información orientadas expresamente a respaldar a las MYPES, con enfoque de negocio, a las pequeñas unidades productivas, especializadas además por actividad

productiva e incluso por región. Estas empresas de servicio, podrían compartir entre sí la información de interés común que vayan generando, mediante la concertación de acuerdos de colaboración horizontal.

### **b) Capacitación**

En México, la infraestructura de capacitación productiva está básicamente orientada a satisfacer los requerimientos de las grandes empresas, en ocasiones de las dependencias e instituciones gubernamentales.

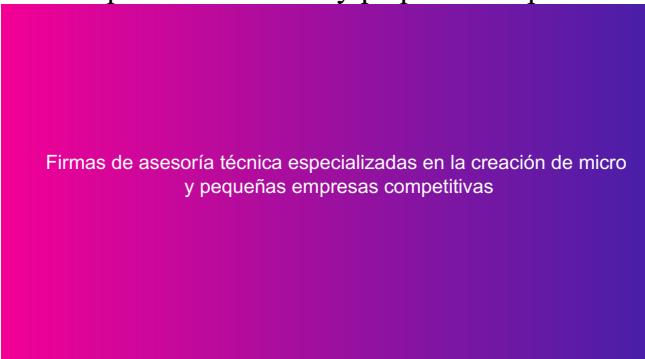
Tomando en consideración que en función de las ventajas comparativas que se reconocen mundialmente a las pequeñas unidades productivas, y que se derivan de su condición de pequeñas, la mayor proporción de las micro y pequeñas empresas mexicanas está produciendo lo que no debiera producir, resulta de la más significativa importancia promover y respaldar en la entidad la formación de una red de centros de capacitación productiva para MYPES, especializadas por estrato, rama de actividad y localización que, con un enfoque de negocio y un sentido de contribución al desarrollo local, promuevan y respalden, a su vez, un indispensable proceso de reconversión productiva con el fin de incrementar los niveles de competitividad de las micro y pequeñas empresas en el país.



Red de Centros de capacitación productiva para micro y pequeñas empresas

### **c) Asesoría Técnica**

En diversos países de Europa y del Sudeste asiático operan, con alta rentabilidad y eficacia, firmas de asesoría técnica especializadas en el respaldo a las micro y pequeñas empresas de un determinado sector productivo. La promoción y respaldo de este tipo de empresas especializadas debiera convertirse en una de las prioridades de la estrategia de fomento al desarrollo empresarial del Gobierno Federal y los gobiernos estatales. En este caso también los esquemas de colaboración horizontal e intercambio de experiencias adquieren singular relevancia y contribuyen a incrementar las expectativas de rentabilidad.



Firmas de asesoría técnica especializadas en la creación de micro y pequeñas empresas competitivas

Durante la tercera década del Siglo XXI, por las razones ya descritas, el autoempleo será no sólo la mejor sino la única alternativa de obtener un trabajo decente, no únicamente para muchos trabajadores desempleados sino también para la gran mayoría de los egresados universitarios, que no serán contratados por las grandes empresas, como probablemente es su expectativa ([www.ideq.mx](http://www.ideq.mx)). La promoción y respaldo de firmas de asesoría técnica especializadas en la creación de micro y pequeñas empresas competitivas podría convertirse en una estrategia prioritaria de un Gobierno que sea capaz de interpretar correctamente el contexto en que habrá de desempeñarse su encomienda.

#### **d) Diseño y Soporte Tecnológico**

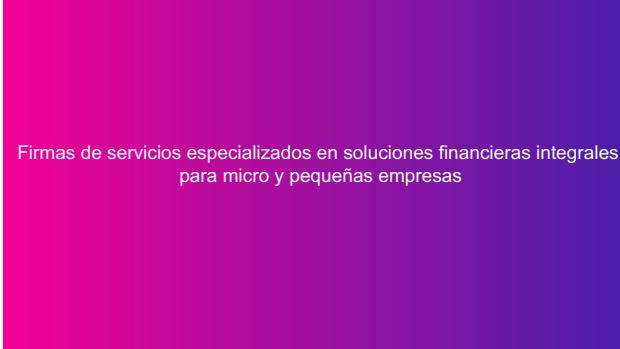
En nuestro país, la gran mayoría de los centros de diseño y de investigación y desarrollo tecnológico, públicos y privados, se ha orientado en lo fundamental a desarrollar propuestas de productos e innovaciones tecnológicas que sólo pueden escalarse a través de la producción en serie y las economías de gran escala, intrínsecas a las grandes empresas. Sería fundamental para el Gobierno Federal y los gobiernos estatales otorgar un respaldo preferencial a la construcción de una infraestructura empresarial de diseño y soporte tecnológico al servicio exclusivo de las micro y pequeñas, especializada por sectores productivos.



Centros de diseño y soporte tecnológico para micro y pequeñas empresas

#### **e) Financiamiento**

Es conveniente promover y respaldar la formación o reorientación de firmas de consultoría especializadas en soluciones financieras para las micro y pequeñas empresas del país. Por supuesto no se requiere de gestores de crédito bancario y no bancario, o de interlocutores



Firmas de servicios especializados en soluciones financieras integrales para micro y pequeñas empresas

para bajar recursos a fondo perdido de programas gubernamentales. Tomando en consideración las particularidades de las pequeñas unidades productivas y tomando en cuenta que el crédito debiera de ser la última instancia a la que debieran recurrir para financiar sus requerimientos de capital de trabajo y sobre todo de activos fijos, resultan particularmente

necesarias las firmas de servicios especializados en soluciones financieras integrales para las micro y pequeñas empresas. Su promoción y respaldo debería ser una prioridad de la

estrategia de fomento al desarrollo equitativo del Gobierno Federal y de los gobiernos estatales.

#### **f) Articulación productiva**

Las firmas especializadas (*por sector*) en proporcionar respaldo técnico en materia de articulación y encadenamientos productivos, desarrollo de proveedores y alianzas estratégicas, pueden contribuir de manera significativa al incremento de la capacidad de negociación y la competitividad de las pequeñas unidades productivas. El impulso a la formación de este tipo de empresas de servicios podría ser otra prioridad de la estrategia de fomento al desarrollo equitativo del Gobierno Federal y los gobiernos estatales.

Firmas especializadas en respaldo técnico en articulación y encadenamientos productivos, desarrollo de proveedores y alianzas estratégicas

#### **g) Acción conjunta .**

Como se ha destacado el más grave problema que afrontan en México las pequeñas unidades productivas no es que sean pequeñas sino que actúen solas. Debería promoverse y respaldarse con similar interés la concertación de alianzas estratégicas e inversiones conjuntas entre

Promoción y respaldo de alianzas estratégicas e inversiones conjuntas entre micro y pequeñas empresas

micro y pequeñas empresas, con la finalidad de allegarse servicios comunes que incrementen su capacidad de competencia, como pudieran ser los centros de diseño y soporte tecnológico de beneficio colectivo, la adquisición y operación de instalaciones, maquinaria y equipo de uso común, la instalación y operación conjunta de laboratorios

de prototipo y la creación de infraestructura de promoción y comercialización conjunta, entre otros. Una alternativa más para las políticas públicas de fomento del desarrollo equitativo.

### **h) Internacionalización**

Para las micro y pequeñas empresas resulta de fundamental importancia el respaldo técnico para investigar en forma cotidiana los cambios e innovaciones de todo tipo que van surgiendo para su sector productivo en el mundo.

La empresa internacional está siempre al tanto de las estrategias motivacionales y de promoción comercial que las empresas más exitosas aplican en otros países. De ellas toma ideas para afinar su propia estrategia de comercialización doméstica.

Promoción y respaldo para la formación de empresas de consultoría especializadas en internacionalización y cooperación internacional de micro, pequeñas y medianas empresas

Considerando que el diseño es quizás el factor más determinante de la competitividad, averiguar oportunamente lo que sucede en el mundo en este ámbito puede convertirse en una extraordinaria ventaja competitiva, como también lo es que ignorarlo no sólo puede ser una desventaja seria, sino incluso peligrosa en mercados verdaderamente competitivos. Promover y respaldar la formación de empresas de consultoría en internacionalización y en la cooperación internacional de mujeres empresarias puede resultar estratégico en la acción de fomento del Gobierno Federal y los gobiernos estatales para impulsar el desarrollo competitivo de las micro y pequeñas empresas del país. Sobre todo tomando en consideración que la solidaridad de género trasciende las fronteras.

### **i) Promoción comercial**

Promoción y respaldo de firmas de servicios comerciales especializadas en micro y pequeñas empresas

La asesoría de firmas de servicios comerciales para las micro y pequeñas empresas, especializadas por rama de actividad y/o por mercado, podría resultar determinante para impulsar el desarrollo competitivo y la capacidad de exportación. Promover y respaldar la formación y operación de este tipo de empresas de servicio podría ser también una prioridad relevante de la acción de

fomento del desarrollo equitativo del Gobierno Federal y de los gobiernos estatales.

## VII.- El fomento empresarial y el desarrollo sustentable

Un lineamiento fundamental de política económica y social es el que expresa la necesidad de otorgar una importancia decisiva a la protección ecológica, al mejoramiento del medio ambiente y, por supuesto también, a la conservación de recursos naturales estratégicos, reconociendo que únicamente cuando se asegura el carácter autosustentable el crecimiento

económico adquiere su verdadera dimensión de desarrollo.

De continuar esta situación y tendencia, la afectación ecológica y la falta de agua y energía, se convertirán en las limitaciones principales del propio desarrollo empresarial del país en las próximas décadas.



Es un hecho ya ampliamente aceptado que en muchos países la gravedad de la afectación del medio ambiente por procesos productivos ha superado por mucho los beneficios de la actividad

de transformación productiva, en términos de empleo y de contribución al dinamismo de la economía.

Es cierto también, que en México esta delicada situación de afectación ecológica, aunada a la propensión hacia el consumo irracional del agua y de la energía, tiende a ocasionar un creciente deterioro de la calidad de vida de la población, poniendo en riesgo el bienestar de las futuras generaciones.

Si bien estos factores, en términos sociales, justificarían ampliamente una acción de fomento para revertir tales tendencias, desde un enfoque empresarial, debe reconocerse que, de continuar esta situación y tendencia, la afectación ecológica y la falta de agua y energía, se convertirán en las limitaciones principales del propio desarrollo empresarial del país en las próximas décadas. En efecto, el desarrollo autosostenible se ha convertido en un factor determinante de la competitividad y de la sobrevivencia empresarial.

Sin embargo, resulta discutible aceptar que la acción de fomento del desarrollo equitativo debe limitarse a incorporar como elegibles de respaldo financiero las inversiones que contribuyen a la protección ecológica o al consumo racional del agua y de la energía. El Gobierno Federal y los gobiernos estatales debieran diseñar y llevar a cabo toda una estrategia de acción promocional y de respaldo técnico y financiero para que el sector empresarial en su conjunto acepte y esté en condiciones de asumir finalmente su responsabilidad histórica con el medio ambiente y con la sociedad.

Por supuesto, esta acción de fomento no debe limitarse a las medianas y grandes empresas sino también, y de manera particular, a las micro y pequeñas empresas que sin duda contribuyen significativamente a la contaminación del medio ambiente y que, con inversiones de importe reducido, y en ocasiones con simples cambios en los insumos o procesos productivos, se pueden reducir tales efectos nocivos para la sociedad.

Una directriz fundamental que debiera orientar esta acción de fomento es la que se refiere al impulso de la desconcentración de instalaciones productivas de las zonas urbanas, y a su concentración en distritos que faciliten y promuevan un desarrollo regional más competitivo y equilibrado, a la vez que una mayor eficiencia y productividad colectiva de las micro y pequeñas empresas.

En efecto, debiera reconocerse también que además de los graves problemas sociales y ecológicos que ocasiona una planta industrial localizada en los grandes centros poblacionales, es indudable que México no podrá disponer de un aparato industrial moderno, eficiente e internacionalmente competitivo, si éste se encuentra disperso y aprisionado en las zonas urbanas residenciales del país.

Para afrontar el reto que implica la vinculación a la economía mundial, México requiere en efecto de una infraestructura moderna que impulse y facilite la evolución cualitativa del aparato empresarial, de una infraestructura que contribuya además al crecimiento ordenado y competitivo de la actividad económica.

Es un hecho incuestionable que en todos los países del mundo las mujeres empresarias han aceptado su responsabilidad con el planeta, con mucho mayor convicción y compromiso que los hombres empresarios. México, por supuesto, no es la excepción. Pero es absolutamente

cierto que las micro y pequeñas empresas en lo particular requieren de condiciones propicias para instrumentar acciones conjuntas de eficiencia colectiva y de protección del medio ambiente, además de una infraestructura común que sea determinante en el propósito de impulsar la especialización productiva y la organización de verdaderos distritos empresariales acordes con sus requerimientos y posibilidades



organización de verdaderos distritos empresariales.

Adquiere singular importancia, por lo tanto, que los mecanismos y esquemas de respaldo a la desconcentración productiva, sobre todo los de carácter financiero, acepten como gastos

elegibles de apoyo crediticio de largo plazo a los que se encuentran asociados al proceso mismo de la desconcentración, como pudieran ser los relativos al traslado de mobiliario de los trabajadores, así como a los iniciales para disponer de una vivienda digna para sus familias. Reubicar las fuentes de empleo y no la mano de obra puede tener repercusiones funestas de carácter social en las zonas urbanas de alta concentración.

En tal virtud, la acción de promoción y respaldo del Gobierno Federal y de los gobiernos estatales debiera orientarse no sólo a la creación de una infraestructura productiva moderna, sino también a la relocalización de empresas y trabajadores de zonas urbanas hacia parques industriales y zonas de especialización y concentración empresarial. Paradójicamente, se conjugan en un sólo propósito de fomento la desconcentración y la concentración de las unidades productivas.

### **VIII.- Incentivo para promover la participación eficiente, solidaria y comprometida de empleados y trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa.**

Durante la primera mitad del Siglo XXI, las empresas triunfadoras, aquellas que habrán de prevalecer, serán aquellas que hayan logrado que sus trabajadores y empleados consideren a la empresa como propia y asuman los mismos compromisos y responsabilidades de los propietarios. No será fácil, pero éste será sin duda el desafío. Las opciones para incentivar tal posición seguramente son varias, pero parece obvio que los incentivos tradicionales no habrán de funcionar. A continuación, se propone un nuevo esquema que parece comenzar a funcionar con resultados sin precedente:

Transferir a los trabajadores y empleados de la empresa, en calidad de “Bono de Actuación”, equivalente al 100% de las utilidades incrementales durante un cierto período acordado. (mensual, trimestral, semestral o anual)

Debe quedar muy claro que se trata de las utilidades “incrementales”, como puede ilustrarse en el siguiente ejemplo:



Supongamos que el período acordado es anual y que las utilidades de la empresa en el año previo (Base) fue de 100. También partamos del supuesto de que el primer año de vigencia del incentivo, se lograron aumentar las utilidades de la empresa a 130. Los 30 incrementales se distribuyen a los trabajadores y empleados en una relación directamente proporcional a su respectiva participación en los sueldos y salarios asignados.

Para el segundo año se toma como base el total de las utilidades compartidas (130) y si, en efecto, se obtiene un monto de 170, los 40 adicionales se entregarán a trabajadores y empleados.

Ahora supongamos que en el tercer año se alcanzo un importe inferior a las utilidades compartidas del año previo (150). En este caso las utilidades (150) no se comparten y en su totalidad corresponden a los propietarios del capital. Sin embargo, para el año siguiente, el cuarto, el importe base es el del año previo, es decir 150, así que, si se obtuvieron utilidades totales de 200 en ese último año, los 50 incrementales corresponden a los trabajadores y empleados. Y así sucesivamente.

De esta manera los trabajadores y empleados tendrán el mayor interés en reducir costos, lograr ahorros y obtener mejores precios, sin necesidad de supervisión y de normatividad estricta, pues el control lo efectuarán ellos mismos, ya que todo ello repercutirá en su virtual participación en la utilidades de la empresa; en tanto que los propietarios simplemente estarán difiriendo un año o un semestre sus expectativas de mayor ganancia, la cual muy probablemente no se habría concretado sin el esfuerzo especial y la mayor productividad de

los trabajadores y empleados, quienes, con este esquema, seguramente redoblarán su entusiasmo y esfuerzo laboral y, sin estímulos adicionales, sentirán su empresa ahora sí como propia y considerarían su desarrollo como parte integral de su propia responsabilidad.

.....