

# EL TAMAÑO IMPORTA

LAS POLÍTICAS PRO PYMES  
Y LA COMPETITIVIDAD





*Diego Canales Salas*  
*Lucía Madrigal Correa*  
*Alberto Saracho Martínez*  
*Cynthia Valdés Galicia*

# EL TAMAÑO IMPORTA: LAS POLÍTICAS PRO PYMES Y LA COMPETITIVIDAD



Implementación, Diseño,  
Evaluación y Análisis de Políticas Públicas



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Todos los derechos de los contenidos de este documento (incluidos los de autor) son propiedad de la Fundación para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas, Fundación IDEA, A.C. y de Casals & Associates Inc, contratista de USAID.

Se prohíbe la copia, radiodifusión, descarga, almacenamiento (en cualquier soporte), transmisión, exhibición o reproducción en público, así como la adaptación o alteración del contenido de este documento bajo ningún concepto, sin la correspondiente autorización previa y por escrito de la Fundación para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas, Fundación IDEA, A.C. ó de Casals & Associates Inc, contratista de USAID.

Al ingresar al documento, en cualquiera de sus versiones, usted acuerda que sólo puede bajar contenido para su uso personal, no comercial.



# Equipo de trabajo y agradecimientos

El presente documento fue elaborado por Fundación IDEA, A.C. El equipo de Fundación IDEA responsable del proyecto estuvo formado por Cynthia Valdés Galicia, Lucía Madrigal Correa y Diego Canales Salas, y fue coordinado por Alberto Saracho Martínez.

Este reporte no se habría podido llevar a cabo sin la ayuda, generosidad, información y participación de funcionarios, empresarios, trabajadores

Carlos Ortega  
BAI México, S.C.  
San Luis Potosí

Francisco Ramírez  
Lensys Consultoría S.A. de C.V.  
San Luis Potosí

Ellen A.L. Chen  
SME Administration  
Taiwán

Braulio Álvarez  
Secretaría de Economía  
Estado de México

María de Lourdes Baltazar Gómez  
Dirección General de Informática  
Baja California

Fan-Tien Cheng  
National Cheng Kung University  
Taiwán

Hsu Chia-hsin  
National Science Council  
Taiwán

Eva Cobos Puyol  
PIPE – Embajada de España en México  
España

Guillermo Contreras  
Secretaría de Desarrollo Económico  
Puebla

Alejandro Corvalán  
CORFO  
Chile

Saúl de los Santos  
ProduCen, A.C.  
Baja California

Alfredo del Mazo Maza  
Instituto Mexiquense del Emprendedor

Arturo del Oso  
Oficina Económica y Cultural de Taipei en México

Fernanda Diez  
Centro Pymexporta  
Puebla

Mónica Doger  
Centro Pymexporta  
Puebla

Vincent Fen-Shang Wu  
National Cheng-Chi University  
Taiwán

Noé Fuentes  
Colegio de la Frontera Norte  
Baja California

Roberto Gálvez  
FIGUEIN  
Guerrero

Richard Ginsburg  
Small Business Administration  
EE.UU

Mei-Ling Hshieh  
National Science Council  
Taiwán

Omar Alberto Ibarra  
Secretaría de Economía

Wen-Yuh Jywe  
National Formosa University  
Taiwán

Jerry K.C. Liu  
Oficina Económica y Cultural de Taipei en México

Manuel Llanos Gorichon  
Banco de Chile  
Chile

David Loins  
Small Business Administration  
EE.UU

Brenda Lorenzini  
Centro Pymexporta  
Puebla

Gabriela Martínez  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*San Luis Potosí*

Enrique Nieto Marín  
*FIGUEIN*  
*Guerrero*

Jorge Alfonso Peña Soberanis  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*Guerrero*

Eduardo Silva Aracena  
*CORFO*  
*Chile*

Javier Valdez Pacheco  
*FIGUEIN*  
*Guerrero*

Fernando Divildox  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*San Luis Potosí*

Roberto Miranda  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*Baja California*

Gerardo Fernández  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*Puebla*

José Antonio Bajos  
*Secretaría de Finanzas y Administración*  
*Guerrero*

Isaac Men-Hung Tsai  
*Ministro Consejero de la República de China en Guatemala*

Iván Ornelas  
*Secretaría de Economía*

Francisco Sarmiento  
*Instituto Mexiquense del Emprendedor*  
*Estado de México*

Sergio Tagliapietra Nassri  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*Baja California*

Carlos Barcenás Pous  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*San Luis Potosí*

Rodrigo Contreras Lara  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*Baja California*

Mario Juárez López de Nava  
*Secretaría de Desarrollo Económico*  
*Baja California*

Mario Martínez Razo  
*Secretaría de Finanzas y Administración*  
*Guerrero*

Asimismo, agradecemos la disposición y generosidad de los distintos beneficiarios de Programas PyME que fueron entrevistados para elaborar el documento. Su participación y puntos de vista fueron indispensables para conocer las fortalezas y debilidades de los programas analizados.

Un agradecimiento especial merecen Yemile Mizrahi, Tim Kessler, Ramiro Nava y Jonathan Pinzón de Casals & Associates por sus comentarios y asesoría. Agradecemos también a Bárbara de Lille y Luisa Marín por su apoyo logístico durante el proyecto. Sin su ayuda, el proyecto no sería una realidad.

Este reporte se llevó a cabo gracias al generoso apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido y conclusiones son responsabilidad de Fundación IDEA y no representan los puntos de vista o las opiniones de USAID o del Gobierno de Estados Unidos de América.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>	<b>G Programa de Aprovechamiento Integral del Cocotero (PAIC), Guerrero</b> .....	<b>45</b>
¿Qué es la competitividad y cómo mejorarla?.....	6	¿Qué es el PAIC?.....	46
En el caso de las PyMEs, ¿qué es la competitividad?.....	7	¿Cómo opera este programa?.....	47
¿Por qué mejorar la competitividad de las PyMEs?.....	7	¿Cuáles son los logros de este programa.....	48
¿Cómo se apoya a las PyMEs en México?.....	8	<b>H Programa de Desarrollo de Proveedores para la Industria Grande (PDP), San Luis Potosí</b> .....	<b>49</b>
¿Qué busca este reporte?.....	9	¿Qué es el PDP?.....	50
<b>A Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), Chile</b> .....	<b>11</b>	¿Cómo opera este programa?.....	51
¿Qué es el PDP?.....	12	¿Cuáles son los logros de este programa?.....	53
¿Cómo opera este programa?.....	13	<b>I PyMEXPORTA, PUEBLA</b> .....	<b>55</b>
<b>B Plan de Iniciación a la Promoción exterior (PIPE), España</b> .....	<b>17</b>	¿Qué es el Centro Pymexporta?.....	56
¿Qué es el PIPE?.....	18	¿Cómo opera este centro?.....	57
¿Cómo opera este programa?.....	19	¿Cuáles son los logros de este centro?.....	59
¿Cuáles son los logros de este programa?.....	21	<b>J Recomendaciones</b> .....	<b>61</b>
<b>C Programa para Mejorar la Tecnología Industrial y los Recursos Humano (PTIH), Taiwán</b> .....	<b>23</b>	¿A cuántas PyMEs atender?.....	62
¿Qué es el PTIH?.....	24	¿A quién apoyar?.....	62
¿Cómo opera este programa?.....	25	¿Cómo aprovechar mejor las cadenas productivas?.....	63
¿Cuáles son los logros de este programa?.....	26	¿Por qué es importante involucrar al sector privado?.....	64
<b>D Programa de Vinculación de Negocios (Business Matchmaking, BMM), Estados Unidos</b> .....	<b>27</b>	¿Cómo garantizar la continuidad y objetividad de los programas?.....	64
¿Qué es el BMM?.....	28	¿Cómo reducir las asimetrías de la información a favor de las PyMEs?.....	65
¿Cómo opera este programa?.....	30	¿Cómo saber si los programas PyME funcionan?.....	65
¿Cuáles son los logros de este programa?.....	31	¿Qué niveles de gobierno deben participar?.....	66
<b>E Centro de Articulación Productiva (ProduCen), Baja California</b> .....	<b>33</b>	¿Cómo asociarse con la academia?.....	66
¿Qué es ProduCen?.....	36	¿Cómo diseñar los programas?.....	66
¿Cómo opera este centro?.....	36	<b>Conclusiones</b> .....	<b>67</b>
¿Cuáles son los logros de este centro?.....	37	<b>Anexo 1</b> .....	<b>68</b>
<b>F Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME), Estado de México</b> .....	<b>39</b>	<b>Anexo 2</b> .....	<b>69</b>
¿Qué es el IME?.....	40	<b>Bibliografía</b> .....	<b>70</b>
¿Cómo opera este Instituto?.....	41		
¿Cuáles son los logros de este Instituto?.....	44		

## Introducción

A casi una década y media de la entrada en vigor de Tratado de Libre Comercio de América del Norte y de la implementación de diversas reformas de liberalización económica, muchas empresas mexicanas continúan enfrentándose a obstáculos para poder aprovechar los beneficios de la globalización. La falta de capacitación, financiamiento, innovación y certificaciones aún caracterizan a muchas de las empresas mexicanas, en particular a las pequeñas y medianas.

El rápido crecimiento económico y tecnológico de algunos países asiáticos, en particular China e India, ha mermado las ventajas de nuestra posición geográfica. Ante esto, distintas voces se han pronunciado por mejorar la competitividad del país y con ello atraer inversiones.

Existen distintas políticas públicas para aumentar la competitividad. Mejorar el ambiente de negocios, los derechos de propiedad y las instituciones son unas de éstas, mas no las únicas. Mejorar la productividad y desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) también contribuye a incrementar la mejora de la competitividad.

La mayoría de los mexicanos trabaja en las PyMEs, y éstas generan más de la mitad del producto interno bruto nacional (véase la tabla 1). Con programas públicos eficaces, las PyMEs se pueden convertir en la palanca de cambio para la competitividad en México.

### ¿Qué es la competitividad y como mejorarla?

En años recientes, la competitividad se ha vuelto la prioridad de gobiernos, objeto de estudio de instituciones académicas, y preocupación de inversionistas y empresarios. Existen instituciones, nacionales y extranjeras, que han desarrollado y publicado indicadores para tratar de medir la competitividad de los distintos países, y en el caso de México sus estados.

En México, el Plan Nacional de Desarrollo de la actual administración menciona como uno de sus cinco ejes políticas públicas una economía competitiva y generadora de empleos,<sup>1</sup> y el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)<sup>2</sup> publica periódicamente su

indicador de competitividad estatal y un índice de competitividad a nivel internacional.

En el ámbito internacional, el Foro Económico Mundial, al igual que el IMCO, desarrolló un indicador para medir la competitividad de los países. Para el primero, la competitividad es la “habilidad que tienen los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos”.<sup>3</sup> Para el IMCO, la competitividad significa la “habilidad de una región para atraer y retener inversiones”.<sup>4</sup> A pesar de sus diferencias conceptuales, ambos índices utilizan variables sobre las instituciones y el ambiente de negocios en los países o estados para medir la competitividad de las mismas.

El Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial incorpora variables como derechos de propiedad, independencia judicial, calidad de la infraestructura y cobertura educativa. La mayoría de las fuentes de información son instituciones públicas y una encuesta de empresarios. En el caso del IMCO, el Índice de Competitividad Estatal utiliza variables como corrupción, imparcialidad judicial, reforestación anual, acceso a servicios y población económicamente activa, entre otros. En este caso, la mayor parte de sus datos provienen de fuentes públicas.

Estos indicadores sirven para que los gobiernos puedan implementar políticas públicas que atiendan los factores que inhiben su capacidad de atracción de inversiones y desarrollo. No con menos importancia, la publicación periódica de los índices crea una sana competencia entre gobiernos por mejorar sus políticas públicas y promover “un mecanismo de desarrollo por ‘imitación’, en donde se identifiquen las mejores prácticas”.<sup>5</sup>

A pesar de su utilidad, los índices de competitividad no ofrecen recomendaciones para desarrollar programas pro-activos de apoyo para ciertos sectores de la economía. La mayor parte de las variables institucionales necesitan de reformas de largo plazo que en muchos casos requieren de procesos políticos complicados y prolongados. Por su naturaleza, utilizan a países, estados o regiones como unidad de análisis, lo que limita

<sup>1</sup> PND 2006 – 2012, disponible en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>

<sup>2</sup> Para mayor información consultar [www.imco.org.mx](http://www.imco.org.mx)

<sup>3</sup> Global Competitiveness Network, Frequently Asked Questions, disponible en <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/FAQs/index.htm>

<sup>4</sup> Competitividad Estatal de México, IMCO 2006, disponible en [www.imco.org.mx](http://www.imco.org.mx)

<sup>5</sup> Ibid



su utilidad para implementar políticas públicas enfocadas a pequeñas y medianas empresas.

La capacidad de atraer y retener inversiones, y con ello proveer altos niveles de prosperidad para los ciudadanos de una región, país o estado, depende en gran medida de la competitividad de sus unidades productivas. En muchos países, particularmente los más desarrollados, la mayor parte son pequeñas y medianas. En ese sentido, la competitividad del país está relacionada con la competitividad de las PyMEs.

### En el caso de las PyMEs, ¿qué es la competitividad?

En este documento el concepto de competitividad de las pequeñas y medianas empresas deberá entenderse como:

**La capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos o servicios innovadores y de alto valor agregado, en las condiciones, cantidad y calidad que el mercado, en México y en el extranjero, demanda.**

### ¿Por qué mejorar la competitividad de las PyMEs?

En México existen alrededor de cuatro millones de empresas. De éstas sólo 6 700 son empresas grandes, el resto son micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs).<sup>6</sup> Las PyMEs representan 99% de las empresas en México y en ellas se emplea 88% de los trabajadores no agropecuarios (véase la tabla 1).

**Tabla 1**  
■ Empleados por Tamaño de Unidad Productiva

Tamaño de la Empresa	Empleo No-Agropecuario)	Empleo Total
Micro	55%	40%
Pequeña	20%	14%
Mediana	13%	10%
<b>PyMEs</b>	<b>88%</b>	<b>64%</b>
Grande	12%	9%
Total	100%	100%

Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Trimestral (Agosto 2007)

De acuerdo con el censo económico de 1999,<sup>7</sup> la participación de las PyMEs en el producto interno bruto (PIB) en ese año fue de 40%. En el 2006, de acuerdo con la OCDE, su participación pasó al 52%, lo que confirma

su posición como uno de los sectores más dinámicos de la economía mexicana.<sup>8</sup>

A pesar de su importancia numérica y a diferencia de las empresas de mayor tamaño, las PyMEs mexicanas tienen que superar diversos, y muchas veces complicados, obstáculos para su desarrollo y sobrevivencia. Las PyMEs se enfrentan a un difícil acceso al financiamiento, poca información sobre los mercados de sus productos, capital humano con poca capacitación, uso limitado de la tecnología e ignorancia acerca de los requisitos y normas para poder comercializar sus productos en mercados internacionales.<sup>9</sup>

Además de estos problemas, hasta años recientes, las PyMEs carecían de políticas públicas integrales de apoyo. No fue sino hasta el año 2001, con la creación de la Subsecretaría PyME de la Secretaría de Economía, que el gobierno federal creó una institución de alto nivel dedicada al apoyo de pequeñas y medianas empresas.

La falta de atención tuvo como una de sus consecuencias que las pequeñas y medianas empresas no pudieran aprovechar los beneficios de la apertura comercial, en particular del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Esto se ve reflejado en la poca innovación, baja productividad y aversión al riesgo que caracterizan a las PyMEs mexicanas.

Mejorar el ambiente de negocios y las instituciones tendrá un efecto muy positivo en la competitividad y productividad de las empresas mexicanas, en particular las PyMEs. Estas últimas, por su tamaño y naturaleza, son las que sufren con mayor frecuencia las consecuencias de no tener instituciones adecuadas para el desarrollo económico.

No obstante, en el caso de las PyMEs, eliminar barreras comerciales y mejorar las instituciones y el ambiente de negocios es necesario pero no suficiente para mejorar su competitividad. Por sus características, las PyMEs necesitan de programas gubernamentales proactivos de apoyo que les permitan acceder a los beneficios de economías abiertas y competidas. Los países con las posiciones más altas en los distintos indicadores de competitividad cuentan con políticas públicas que apoyan activamente el desarrollo de las PyMEs. México no debe ser la excepción.

Los distintos organismos internacionales reconocen

<sup>6</sup> Comúnmente se utiliza el término MiPyMEs para referirse a micro, pequeñas y medianas empresas. En el presente reporte se utilizará PyME para referirse a los tres tamaños de empresa.

<sup>7</sup> Censo Económico 1999, INEGI.

<sup>8</sup> SMEs in Mexico: Issues and Policies, OECD, 2007.

<sup>9</sup> Evaluating Mexico's Small and Medium Enterprise Programs, Banco Mundial, 2007.

la necesidad de impulsar programas de apoyo a las PyMEs. Tan sólo en el año 2004 el Banco Mundial dedicó casi 700 millones de dólares a programas que tienen como objetivo apoyar a las pequeñas y medianas empresas.<sup>10</sup>

Su dimensión e importancia hacen de las PyMEs un sector fundamental para mejorar la competitividad de México. Los programas y políticas públicas que contribuyen a la vinculación, financiamiento, capacitación e innovación en las pequeñas y medianas empresas son instrumentos para mejorar la competitividad.

### ¿Cómo se apoya a las PyMEs en México?

El 30 de diciembre del 2002 el Diario Oficial de la Federación publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. A casi una década de firmar el TLCAN se publicó la primera ley para apoyar a la pequeña y mediana empresa en México. La ley tiene como objetivo “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación, de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad”.<sup>11</sup>

La institución rectora de los programas de apoyo a las PyMEs es la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) de la Secretaría de Economía. Para ello, el presupuesto de egresos de la federación del año 2007 le asignó un presupuesto de aproximadamente 2 900 millones de pesos. De los cuales 95% están asignados al Fondo PyME (véase la tabla 2).

**Tabla 2**  
■ Presupuesto de la Subsecretaría PyME 2007

Fondo PyME	2 743 400 000	95%
Subsecretaría PyME	2 899 974 898	100%

Fuente: Presupuesto de Egresos de la Federación, 2007

El Fondo PyME es el instrumento principal de los distintos niveles de gobierno para impulsar y apoyar la competitividad de las PyMEs. A través de éste, se financian la mayoría de los programas de apoyo a las PyMEs. El fondo tiene como objetivo general “promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos ... a las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores...”.<sup>12</sup>

De acuerdo con sus reglas de operación, el Fondo

**Tabla 3**  
■ Categorías de Apoyo del Fondo PyME

Categoría	Sub-categorías
1. Formación de Emprendedores y Creación de Empresas	1. Formación de emprendedores 2. Incubadoras 3. Desarrollo de franquicias 4. Servicios para PyMEs 5. Desarrollo de conocimientos 6. Formación de consultores 7. Promoción y realización de eventos
2. Innovación Tecnológica	1. Apoyo a la innovación en: a) Valor Agregado en empresas b) Adquisición y transferencia de tecnología c) Desarrollo de Prototipos d) Protección de innovaciones e) Innovaciones en la gestión f) Apoyo para parques científicos g) Consultoría para innovación
3. Gestión Empresarial	1. Apoyo a organismos intermedios y SARE 2. Capacitación y consultoría para cadenas productivas 3. Metodologías y contenidos para capacitación y consultoría 4. Formación de instructores en gestión empresarial 5. Elaboración de estudios 6. Realización de eventos de promoción
4. Fortalecimiento Empresarial	1. Creación y fortalecimiento de CAPs 2. Apoyo a aceleradoras de negocios 3. Apoyo a Centros de Atención a PyMEs 4. Bancos de información 5. Comercialización y distribución de productos de PyMEs 6. Oferta Exportable 7. Consultores en acceso a mercados 8. Estudios de acceso a mercados 9. Eventos de promoción de acceso a mercados
5. Proyectos Productivos	1. Apoyo destinados a proyectos productivos 2. Infraestructura productiva
6. Acceso al Financiamiento	1. Extensionistas Financieros 2. Fondos de Garantía 3. Intermediarios Financieros no bancarios 4. Financiamiento a PyMEs de creación reciente 5. Clubes de Inversionistas 6. Fondos de Capital 7. Acceso al Mercado de Valores 8. Constitución de reservas 9. Capacitación y Consultoría 10. Materiales para Capacitación y Consultoría 11. Formación de instructores en capital semilla 12. Estudios sobre inversión 13. Financiamiento para la modernización las PyMEs
7. Realización de eventos PyME	1. Realización de foro y semanas PyME

Fuente: Reglas de Operación del Fondo PyME, 2007

PyME tiene siete categorías de apoyo para las PyMEs. Cada una de ellas con distintas subcategorías (véase la tabla 3).

Los recursos del Fondo PyME pueden utilizarse para

<sup>10</sup> International Finance Corporation, 2004 Annual Review Small Business Activities, World Bank, 2005

<sup>11</sup> Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación, 6 de junio del 2006. Disponible en: [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/30122002\(3\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/30122002(3).pdf).

<sup>12</sup> Reglas de operación del Fondo PyME.

implementar políticas de apoyo a PyMEs por parte de gobiernos estatales. Para ello, los gobiernos de las entidades federativas deben suscribir un convenio de adhesión con la Subsecretaría para la PyME y establecer un organismo intermedio.<sup>13</sup> En estos casos los gobiernos estatales también aportan recursos para dichos programas.

Las reglas de operación establecen que las políticas estatales de apoyo a PyME pueden utilizar los recursos del Fondo PyME siempre y cuando estén consideradas en las categorías previamente mencionadas. Esto da libertad a los gobiernos estatales para implementar políticas públicas de acuerdo con sus necesidades.

Los cinco programas estatales de apoyo a PyMEs descritos más adelante obtienen parte importante de sus recursos del Fondo PyME.

### ¿Qué busca este reporte?

El presente documento responde a la inquietud de identificar prácticas gubernamentales para mejorar el desempeño y competitividad de las PyMEs. Como se mencionó anteriormente, las PyMEs representan la mayor parte de las unidades económicas de México y representan la fuente de empleo de la mayoría de los mexicanos. De su competitividad y subsistencia depende la calidad de vida de un número importante de ciudadanos. No obstante, la literatura sobre las prácticas exitosas de apoyo a PyMEs en México es limitada.

El reporte consiste en estudios de caso sobre programas de promoción y atención a PyMEs en cuatro países y cinco estados de México.

A diferencia de países como Chile y Estados Unidos, en donde Corporación de Fomento a la Producción (CORFO) y la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA, por sus siglas en inglés) apoyan a las PyMEs desde 1939 y 1953, respectivamente, los gobiernos de México y sus estados no tenían instrumento de apoyo a PyMEs hasta principios de esta década.

A pesar de que la globalización y la apertura comercial representan oportunidades importantes para las pequeñas y medianas empresas, éstas necesitan de programas gubernamentales que les permitan superar los obstáculos a su crecimiento. En el caso de España, el gobierno español implementó el PIPE para preparar a las PyMEs españolas para la apertura comercial con el resto de los países de la Comunidad Europea.

En años recientes, los gobiernos de los estados mexi-

canos han encabezado esfuerzos importantes para mejorar la competitividad de las PyMEs. Estos programas y los implantados por otros países ofrecen lecciones importantes para los hacedores de política pública interesados en apoyar a las empresas pequeñas y medianas. Con el objetivo general de enriquecer de forma accesible y gratuita la literatura sobre programas de apoyo a PyMEs en México, este reporte analiza, explora y describe algunos de ellos. Específicamente tiene los siguientes objetivos:

a) Conocer y analizar políticas públicas de gobiernos estatales que tengan como objetivo apoyar a las PyMEs.

A partir de la creación del Fondo PyME en el 2004, los gobiernos estatales y municipales cuentan con instrumentos y recursos para atender una parte importante de las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. A partir de esa fecha los gobiernos estatales han implementado diversos programas con el objetivo de mejorar la competitividad de las PyMEs. El estudio y análisis de estos programas permite conocer sus prácticas y resultados, hacer recomendaciones sobre posibles mejoras, y replicar algunos de sus éxitos.

b) Identificar prácticas exitosas de programas para apoyar a PyMEs.

Durante el 2006, el Fondo PyME apoyó a 994 programas para la atención de las PyMEs, distribuidos de la siguiente manera (véase la tabla 4):

**Tabla 4**  
■ Número de Proyectos aprobados por el Fondo PyME según categoría (2006)

Categoría	No. De Proyectos
Creación y fortalecimiento de empresas, desarrollo tecnológico e innovación	422
Articulación productiva, sectorial y regional	353
Acceso a Mercados	125
Acceso a Financiamiento	51
Eventos PyME	43
<b>Total</b>	<b>994</b>

Fuente: Instituto Ingeniería de la UNAM (2007)

El estudio y análisis de alguno de estos proyectos y sus resultados, así como de programas exitosos de otros países, permitirá identificar prácticas exitosas sobre programas de apoyo a PyMEs. La difusión de estas prácticas permitirá que otras entidades interesadas en la promoción de pequeñas y medianas empresas las adecuen y mejoren la atención a las PyMEs.

<sup>13</sup> Los organismos intermedios son instituciones públicas o privadas cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del Fondo PyME. Para más información consultar el artículo 3 de las Reglas de Operación del Fondo PyME.

Aun cuando no se puede afirmar que estos casos sean mejores prácticas de apoyo a PyMEs, todos ellos muestran ciertas características exitosas y relevantes para el diseño de programas similares.

**c) Contribuir al debate sobre las políticas públicas de competitividad**

En años recientes los distintos niveles de gobierno se han enfocado en mejorar la competitividad de México, sus estados y municipios. Para ello, han emprendido ambiciosas reformas estructurales e institucionales. Sin duda, su posible concreción será en beneficio de sus ciudadanos. No obstante, se necesitan de programas que apoyen sectores estratégicos de la economía. Este reporte contribuirá a este debate, en particular en lo relacionado con las pequeñas y medianas empresas.

**d) Servir como referencia para el diseño e implementación de programas de apoyo a PyMEs.**

El interés reciente de las autoridades por las pequeñas y medianas empresas ofrece una oportunidad para un documento de referencia sobre prácticas exitosas sobre el apoyo a PyMEs. Este reporte servirá como referencia para el diseño e implementación de programas de apoyo a PyMEs. Funcionarios de los distintos niveles de gobierno podrán consultarlo para conocer el funcionamiento de otros programas de apoyo.

**e) Ofrecer recomendaciones de política pública para el diseño e implementación de programas de apoyo a PyMEs.**

Este documento presenta recomendaciones para el diseño e implementación de programas de apoyo a PyMEs. Se pretende que éstas contribuyan a mejorar el impacto de las políticas públicas sobre la competitividad de las PyMEs.

Fundación IDEA considera que estos cinco objetivos contribuyen de forma sustantiva al debate sobre la competitividad en México y las políticas públicas necesarias para fortalecerla.

Como se mencionó anteriormente, el presente documento consiste en casos de estudio de programas PyME en cuatro países y cinco estados de México.

Los programas internacionales se seleccionaron con base en su relevancia para México, la similitud de su contexto y el impacto que han tenido. Se escogió a Chile, Estados Unidos, España y Taiwán. Cada uno, de distinta manera, ofrece lecciones importantes y relevantes para el contexto mexicano. Los cinco programas atienden distintas vertientes de los problemas a los que se enfrentan

las PyMEs y han probado ser exitosos y tener un impacto en el bienestar y la competitividad de las PyMEs.

Los programas estatales se seleccionaron tomando en cuenta la diversidad geográfica de los estados, los distintos sectores que atienden y la pluralidad política que caracteriza al país. Adicionalmente, se consideró la presencia de programas enfocados a micro y pequeñas empresas, y por otro lado, programas enfocados en medianas empresas. Se analizaron programas especializados en el sector primario y rural de la economía, así como políticas públicas enfocadas en la industria de la transformación y alta tecnología. Con el objeto de aportar a la literatura, en la selección se privilegiaron estados cuyos programas de apoyo a PyMEs no han sido estudiados y analizados con frecuencia. Los estados seleccionados fueron Baja California, Estado de México, Guerrero, Puebla y San Luis Potosí.

Adicionalmente, se visitaron otros estados para conocer los programas de apoyo a PyMEs de sus gobiernos estatales. A pesar de que los estudios de caso de estos estados no aparecen en el presente reporte, las conclusiones presentadas en la sección final sí incorporan lo observado en éstos.

Para la realización del estudio se llevó a cabo una investigación documental sobre cada uno de los programas e investigación secundaria sobre su impacto. Se visitaron los cinco programas estatales, y se realizaron entrevistas y grupos de enfoque con sus funcionarios y beneficiarios. Adicionalmente, se levantaron cuestionarios estandarizados a los usuarios de los programas para identificar áreas de oportunidad y fortalezas de los mismos.

Para los estudios de caso de programas internacionales se llevaron a cabo entrevistas con funcionarios de los mismos y se hizo investigación secundaria de su impacto. En ambos casos, se realizó la solicitud de información a los programas a través de una lista estandarizada de requerimientos.

Una vez procesada la información se redactaron los nueve estudios de caso que se presentan en la siguiente sección.

En esta sección del documento se presentan los nueve estudios de caso. Los primeros cuatro casos corresponden a los programas de apoyo a PyMEs internacionales y posteriormente se presentan los cinco casos de gobiernos estatales en México.

Como se mencionó previamente el objetivo de los estudios de casos es presentar distintos programas de apoyo a PyMEs e identificar patrones o prácticas exitosas.

# A PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP)

CHILE<sup>14</sup>  
Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)



<sup>14</sup> Para información sobre los indicadores económicos de Chile, véase el Anexo 1.

En Chile, al igual que en muchos otros países, la apertura comercial ha sido aprovechada en su mayoría por grandes empresas. Éstas son las que han podido aumentar sus mercados y mejorar su competitividad. Para las PyMEs, una de las formas para acceder a este ciclo virtuoso es a través del encadenamiento con empresas grandes. Para ello necesitan apoyo y mejorar su productividad y competitividad, y estar en condiciones para cumplir con sus expectativas.<sup>15</sup>

#### ¿Qué ha hecho el gobierno chileno?

El Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO -Chile- mejora las condiciones competitivas, tanto de calidad como de cantidad, de las PyMEs al facilitar las relaciones comerciales entre un proveedor y la empresa demandante de sus productos. Para ello, CORFO apoya el financiamiento y capacitación de las PyMEs.

A diferencia de otros PDPs, en este caso la empresa demandante co-financia el programa y demanda la participación de los proveedores. Esto tiene como resultado que las empresas demandantes aporten elementos para contribuir a la mejora de sus proveedores y que existan beneficios tangibles para las proveedoras participantes.

Durante la última década, las pequeñas y medianas empresas de Chile tuvieron un crecimiento considerable. Actualmente las PyMEs representan más de 95% de las unidades productivas del país y alrededor de 50% de empleados. Sin embargo, la participación de estas empresas en la creación de valor agregado y las ventas totales del país han caído. Mientras en 1997 las ventas de las PyMEs representaban 23.7%, en el 2003 sólo sumaban 12.9% de las ventas chilenas.<sup>16</sup>

Para atender este problema, incrementar la productividad, la generación de valor agregado y la competitividad de las PyMEs, entre 1997 y 1998, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el organismo gubernamental chileno encargado de impulsar la actividad

productiva nacional, diseñó el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP). El PDP fortalece la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en Chile a través del encadenamiento productivo con grandes empresas.<sup>17</sup>

#### ¿Qué es el PDP?

El PDP tiene como objetivo mejorar la competitividad de cadenas productivas y facilitar el establecimiento de relaciones de subcontratación entre una empresa demandante y empresas proveedoras de menor tamaño. Esto permite una especialización y complementación productiva estable de mutuo beneficio. El programa es de cobertura nacional y está enfocado hacia todo tipo de sectores.<sup>18</sup>

El PDP implementa acciones que promueven la formación de redes entre PyMEs y grandes empresas de productos y servicios. Dentro de éste, las empresas proveedoras reciben:

- Asesoría a través de consultores especializados.
- Herramientas tecnológicas para mejorar los procesos productivos.
- Capacitación en las áreas con mayores deficiencias.

*“El PDP corresponde a un típico ejemplo de ‘cadena productiva’, en la cual existe una gran empresa (empresa demandante) que requiere de la colaboración de varias empresas proveedoras (micro, pequeñas y medianas) que le abastezcan de materia prima, partes y piezas y servicios para que su desempeño sea exitoso”.*

Funcionario PDP, CORFO

CORFO, organismo gubernamental encargado de la aplicación del PDP, tiene como objetivo: promover el desarrollo productivo nacional, a través del fomento al mejoramiento de la gestión, la asociatividad, la innovación, la formación de capital, la prospección y la creación de nuevos negocios.<sup>29</sup>

Para acceder al PDP las empresas grandes que buscan mejorar su proveeduría y las PyMEs proveedoras de las primeras, reciben información del programa en

<sup>15</sup> Gobierno de Chile (2005), Alarcón y Stumpo (2004) y Pobrete (2004)

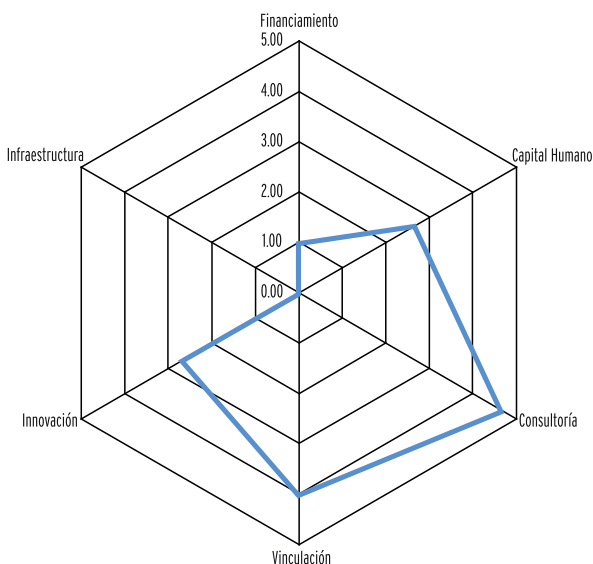
<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Se diseñó entre 1997 y 1999.

<sup>18</sup> Para el sector agroindustrial los requisitos son un poco distintos, éstos serán explicados a detalle mas adelante.

<sup>19</sup> La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), creada en 1939, es el organismo del Estado chileno encargado de promover el desarrollo productivo nacional ([www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)).

**Figura 1**  
■ Objetivos del PDP de CORFO



Fuente: Véase Anexo 2

las ventanillas de información de CORFO, situadas en todas las regiones de Chile. El Comité de Asignación de Fondos de Fomento, entidad encargada de asignar los montos a los proyectos, recibe y distribuye recursos todo el año por lo que las empresas se pueden acercar a este programa cuando lo requieran.

Una vez que las empresas se han interesado por el programa, seleccionan junto con los representantes de CORFO a un Agente Operador quien se encargará de elaborar y presentar el proyecto ante el Comité de Asignación de Recursos de CORFO, así como de darle seguimiento financiero y técnico.<sup>20</sup> El Agente Operador lleva el seguimiento de la calidad del trabajo realizado y de la mejora de los servicios de proveeduría.

A diferencia de otros programas de desarrollo de proveedores, en donde las PyMEs proveedoras solicitan el apoyo al programa, en el PDP de CORFO las empresas demandantes son las que solicitan los beneficios del programa. Para ello, la empresa demandante invita a las PyMEs participantes e incurre en un costo para capacitarlas.

El PDP está dirigido a:

- Empresas privadas grandes, cooperativas o empresas del Estado con ventas anuales superiores a \$3,533,

944 dólares, que involucren a proveedoras de menor tamaño.<sup>21</sup>

- PyMEs proveedoras de las empresas demandantes.

Las empresas demandantes son las que se acercan a los Agentes Operadores de CORFO para solucionar los problemas que tengan en relación a sus proveedores.

Para que las empresas demandantes y proveedoras accedan al PDP se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- La empresa demandante debe presentar documentos que la acrediten como persona física o moral, y los antecedentes financieros correspondientes a los dos últimos años de operación.
- Obtener la participación de diez PyMEs proveedoras como mínimo y, en el caso de proyectos del sector agroindustrial, un mínimo de veinte.

### ¿Cómo opera este programa?

En el PDP la empresa demandante recibe un financiamiento para la mejora y capacitación de sus proveedores. Con los recursos otorgados por CORFO, la empresa demandante puede contratar a un consultor externo o utilizar parte de su personal para realizar las dos etapas siguientes.<sup>22</sup>

#### 1) Diagnóstico:

En esta etapa se identifica el área de la empresa que se quiere fortalecer y se diseña un programa de desarrollo con acciones sistemáticas (consultoría, transferencia tecnológica, entrenamiento), considerando las fortalezas y debilidades de la empresa proveedora.

El diagnóstico preparado por el consultor debe contemplar los siguientes rubros

- Justificación del proyecto: problema u oportunidad que se pretende tratar en el PDP.
- Descripción de la situación de la industria.
- Análisis de las ventajas y desventajas competitivas de la empresa demandante.
- Descripción de la estrategia de desarrollo de la empresa demandante, con la identificación de las áreas de negocio que pretende desarrollar con los proveedores.

<sup>20</sup> Los Agentes Operadores CORFO son intermediarios en cada una de las regiones de Chile. Son entidades privadas que son elegidas por CORFO a través de un concurso. Deben ser empresas que conozcan el sector y el manejo de los instrumentos de CORFO. Los agentes reciben honorarios por su trabajo como intermediarios con un tope del 30% del apoyo que brinda la CORFO al proyecto específico.

<sup>21</sup> Los montos están establecidos en Unidades de Fomento (UF) que son una medida re-ajutable basada en la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), para su mejor entendimiento se usó la tasa de cambio correspondiente al 4 de junio de 2007.

<sup>22</sup> Cuando los consultores que realizan el trabajo de la etapa de diagnóstico y desarrollo son parte de la empresa hay un tope de los honorarios pagados y usualmente son menores a los que se pagan a los consultores externos.

- Análisis de la situación inicial de la empresa demandante en las áreas de negocio que se trabajarán en el plan de desarrollo.
- Definición de los requerimientos técnicos y económicos de la empresa demandante con respecto a sus proveedores y descripción del tipo de proveedor.
- Identificación de los proveedores actuales o potenciales, definición de criterios de evaluación, resultados de la evaluación y selección de los proveedores a incorporar en el programa.
- Establecimiento de la situación base de los proveedores seleccionados, en relación con los temas que tratará el proyecto en su etapa de desarrollo.

A partir del diagnóstico se diseña una propuesta de desarrollo, que será implementada en la segunda fase del programa. La propuesta de desarrollo incluye los siguientes elementos:

- Antecedentes legales, nivel de ventas y número de trabajadores de la empresa demandante.
- Antecedentes del entorno relevantes para el diseño de un plan de desarrollo para los integrantes del programa.
- Antecedentes legales, nivel de ventas y número de trabajadores de los proveedores seleccionados.
- Objetivo general y objetivos específicos del proyecto.
- Indicadores de éxito y de proceso del objetivo general y específicos, donde se establezca la estructura del indicador, la situación base y la situación proyectada post proyecto.
- Descripción de las actividades a desarrollar, agrupadas de acuerdo con el objetivo específico con que se relacionan y *Carta Gantt*<sup>23</sup> del proyecto.
- Presupuesto estimado del proyecto para su primer año y estructura de financiamiento: cofinanciamiento solicitado a CORFO, aporte empresarial y modalidad en que será enterado.
- Acuerdo entre las empresas sobre los contenidos del plan, sus plazos y los compromisos de cada participante.

CORFO financia hasta 50% del costo de la consultoría, con un máximo de \$1,4136 dólares.<sup>24</sup> La otra parte del costo lo financia la empresa demandante y debe

corresponder al menos a 50% del costo total y no podrá ser en bienes, equipos ni en horas hombre.

La duración máxima de esta etapa es de seis meses

Un elemento clave:

*“Que la empresa demandante sea lo más transparente con sus proveedores, abriendo las puertas de la industria y entregando la mayor cantidad posible de información, con el objeto de que se generen confianzas mutuas”.*

Funcionario PDP, CORFO

## 2) Etapa de Desarrollo

Aun cuando todas las empresas que inicialmente participan en el PDP son consideradas en el diagnóstico en la etapa de desarrollo sólo participan las empresas que tienen mayor capacidad de mejorar sus servicios.

En la etapa de desarrollo se llevan a cabo las actividades para fortalecer las capacidades de la empresa proveedora que fueron identificadas en la etapa de diagnóstico y planeación. Las actividades consisten en mejoras para hacer más eficiente su producción y gestión y las prácticas que les permitan cumplir con los estándares y normas exigidas por los mercados de su destino, con la finalidad de construir una cadena productiva mejor integrada.

CORFO financia hasta 50% del costo total de la implementación de las acciones establecidas en el diagnóstico, con un tope de \$5 300 dólares por proveedor y un total de \$106000 dólares por año. La otra parte la financia la empresa demandante, quien puede entregar el aporte empresarial en diferentes modalidades como dinero en efectivo, uso de equipo, o recursos humanos que se requieran para el desarrollo del proyecto. La duración máxima de esta etapa del PDP es de tres años.<sup>25</sup>

La empresa proveedora no paga ningún costo y no tiene ninguna obligación de permanecer durante todas las etapas en el programa. Adicionalmente, la PyME puede ser proveedora de otras empresas.

<sup>23</sup> La Carta Gantt se refiere al documento que presenta la empresa solicitante, en donde se establecen las actividades, lugares de ejecución, plazos proyectados y responsabilidades del desarrollo del proyecto.

<sup>24</sup> En el caso de que la empresa demandante sea propiedad del Estado, CORFO no participa en el financiamiento.

<sup>25</sup> A excepción de un PDP que beneficie a empresas proveedoras agrícolas, en cuyo caso podrá tener una duración máxima de cuatro años.



Las empresas no podrán utilizar la ayuda para financiar:

- Adquisición de activos fijos
- Gastos de operación de las empresas que participan en el programa
- Gastos de inversión del proyecto ni de las empresas participantes
- Actividades que la empresa demandante realice habitualmente con sus proveedores

*“El programa ha sido una herramienta muy usada por el sector agrícola, tanto es así que alrededor de 80% de los proyectos que ha tenido cofinanciamiento de CORFO, corresponden a este sector, no obstante lo anterior, prácticamente todos los PDP de los distintos sectores han sido exitosos”.*

Funcionario PDP, CORFO

Elementos clave:

*“Que los proveedores tengan claro conocimiento del programa de trabajo en el cual ellos estarán involucrados durante tres años y cuáles son los objetivos que se persiguen y cuáles serán los indicadores de éxito con que CORFO medirá los avances del proyecto”.*

Funcionario PDP, CORFO

El Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO destaca por el involucramiento de las empresas grandes en el desarrollo de las PyMEs. A diferencia de PDPs de otros países, en éste las empresas demandante solicitan el apoyo, e incluso aportan recursos, para mejorar la competitividad de las PyMEs.

Los beneficios de contar con empresas proveedoras competitivas son tangibles para las empresas grandes. No obstante, involucrar a estas últimas es un reto para los programas PyME. El PDP de CORFO es un ejemplo de que esto es posible y que tiene buenos resultados para las pequeñas, medianas y grandes empresas.



A goldfish is swimming in a clear glass bowl. The fish is orange and white, with its fins visible. The bowl is filled with water, and the background is a light, neutral color. The text is overlaid on the upper right portion of the bowl.

# **B**

## **PLAN DE INICIACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR (PIPE)**

ESPAÑA

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

A pesar de las oportunidades que brinda la apertura comercial y en particular la Unión Europea, las PyMEs españolas con frecuencia desconocen sus ventajas comparativas y posición competitiva en el ámbito internacional, y por lo tanto las desaprovechan. En España, la falta de información clara y accesible, así como la descoordinación de programas de apoyo a las PyMEs hizo que éstas desconocieran los mercados internacionales potenciales para sus productos, y las estrategias que debían seguir para acceder a ellos. Las PyMEs se enfrentaban a barreras de información, certificación y mercadotecnia para penetrar mercados internacionales, y no contaban con instrumentos o programas de apoyo adecuados para superar estas limitaciones.<sup>26</sup>

### ¿Qué ha hecho el gobierno español?

El Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE) ayuda a las empresas en su proceso de internacionalización. Éste se enfoca a las necesidades específicas de cada empresa y realiza un plan de trabajo que permite mejorar de manera integral la estrategia para su promoción exterior. El PIPE atiende las necesidades de vinculación, información y capacitación de las PyMEs españolas.

Además de ofrecer asesoría individualizada para cada empresa, el PIPE reúne en una estrategia única y coordinada a todas las entidades de promoción de comercio exterior de los distintos niveles de gobierno en España lo que ha permitido incrementar los recursos disponibles y, por tanto, el potencial de éxito.

En España, las micro, pequeñas y medianas empresas representan 98% del total de empresas.<sup>27</sup> A pesar de su importancia numérica, el gobierno español consideraba que estas empresas no explotaban las oportunidades del comercio exterior, y por lo tanto mecanismos para aumentar la base exportadora española. Si bien existían diversos programas gubernamentales para ayudarlas a exportar, no había coordinación entre ellos, resultando en duplicación de funciones, gasto ineficiente y logros limitados. Por ello, en 1997, el Instituto Español de Comercio Exterior

(ICEX), perteneciente al Ministerio de Industria y Comercio, junto con el Consejo Superior de Cámaras de Comercio y con la colaboración de las Comunidades Autónomas y las 85 Cámaras de Comercio, pusieron en marcha el Plan de Iniciación para la Promoción Exterior (PIPE). El PIPE es fruto del esfuerzo conjunto de todas las instituciones españolas dedicadas a la promoción exterior.

El PIPE, un programa de alcance nacional, inició actividades con el propósito de incorporar la exportación de bienes y servicios como una actividad permanente de las PyMEs. Inicialmente, su objetivo era lograr que 2000 PyMEs se convirtieran en nuevas exportadoras para finales del año 2000, año en que se abren las fronteras económicas al interior de la Unión Europea. Actualmente, el PIPE apoya las exportaciones de las empresas, al ofrecerles un análisis riguroso de su capacidad y potencial.

En 2005 comenzó a operar el programa PIPENET, un servicio complementario para fortalecer la capacidad exportadora de las empresas por medio del uso de Internet.

### ¿Qué es el PIPE?

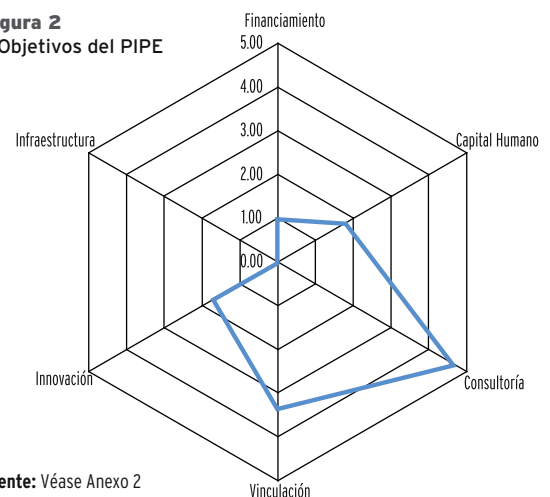
El PIPE tiene como objetivo ayudar a las PyMEs en su iniciación en la exportación. Apoya a las pequeñas y medianas empresas para convertirlas en exportadoras estables. Para lograrlo, ofrece un proceso integral que sigue a la empresa en todas sus etapas de decisión para alcanzar su internacionalización. El PIPENET, por su parte, busca que las PyMEs consoliden su estrategia de ventas internacionales por Internet.

Las líneas de acción del PIPE son:

- Asesoría por medio de consultoría
- Asistencia técnica personalizada

**Figura 2**

■ Objetivos del PIPE



Fuente: Véase Anexo 2

<sup>26</sup> Fonfria (2001)

<sup>27</sup> Instituto Nacional de Estadística, www.ine.es, 2007

El programa está organizado y dirigido por el ICEX. Para que las pequeñas empresas conozcan el programa y puedan participar, el ICEX promueve sus servicios y ofrece información a través de:

- Cámaras de comercio locales
- Delegaciones territoriales del ICEX
- Delegaciones de comercio de los gobiernos autónomos

El PIPE opera con los tres niveles de gobierno. Para ello está organizado de la siguiente manera:

**Tabla 5**

■ Niveles de Gobierno Participantes en el PIPE

	Instancia	Integrantes	Funciones
Nivel Nacional	Unidad Operativa PIPE	ICEX y Consejo Superior de Cámaras	1. Coordinación y gestión del programa a nivel nacional 2. Lanzamiento de nuevas iniciativas
Nivel Autonómico	17 Grupos de Coordinación Autonómicos	Representante ICEX, Coordinador Cameral y un Representante de la Comunidad Autónoma	1. Coordinación y seguimiento del programa a nivel autonómico 2. Supervisión de labor de las Secretarías Técnicas
Nivel Provincial	65 Secretarías Técnicas	Gestionadas por ICEX, por Cámaras de Comercio o de forma mancomunada	1. Gestión directa del programa 2. Captación de empresas 3. Asignación de tutores, promotores y colaboradores 4. Interlocutor con las empresas 5. Supervisión y pago de gastos

Fuente: Cálculo de los autores, con base en datos del UPU y WDI

Cabe resaltar que la gestión del programa se realiza por medio del portal [www.portalpipe.com](http://www.portalpipe.com). Éste contiene toda la información sobre el mismo, servicio de asistencia técnica permanente y un foro virtual de promotores y colaboradores.

Las empresas a las que está dirigido el PIPE son:

- PyMEs que tengan un producto o servicio propio con potencial exportador y que declaren ser exportadoras ocasionales o que sus exportaciones no superen 30% de su facturación.
- PyMEs con voluntad de internacionalización y de conocer sus posibilidades en otros mercados.

Para acceder al PIPE, las empresas deberán:<sup>28</sup>

- Solicitar el apoyo a las cámaras de comercio o al ICEX. Éstos se encargarán de atender a las empresas y de asistirles durante las tres fases del programa.
- Demostrar que son PyMEs, según los criterios establecidos por la Unión Europea.
- Demostrar que tienen un producto o servicio propio.

El número de empresas atendidas por el PIPE cada año está limitado únicamente por el presupuesto del programa; éste, a su vez, está determinado en cada región por los recursos que deciden aportar las Cámaras de Comercio y Comunidades Autónomas.

En la primera fase, la Etapa de Autodiagnóstico, las empresas no reciben recursos, por lo que si alguna empresa no supera esta etapa o decide no seguir participando, una nueva empresa puede ser admitida para ocupar su lugar.<sup>29</sup>

### ¿Cómo opera este programa?

El PIPE consta de tres fases:

#### 1) Etapa de Autodiagnóstico

En esta etapa se lleva a cabo un diagnóstico de la posición competitiva de la empresa y un análisis de su potencial de internacionalización. Para ello, un “consultor externo” capacitado en la metodología del programa, ayuda a la empresa a realizar un análisis de su situación, siguiendo un método específico.

La duración de esta etapa es de dos meses. Durante este periodo, la Secretaría Técnica correspondiente (según la provincia donde opera la empresa) da seguimiento al proceso de análisis.

#### 2) Diseño del proceso de internacionalización y prospección de mercados

En esta fase, otro consultor externo del PIPE que ha recibido una capacitación integral, diseña un plan de internacionalización para consolidar el proceso de apertura de la empresa hacia el exterior. A través de una metodología estandarizada, el promotor analiza:

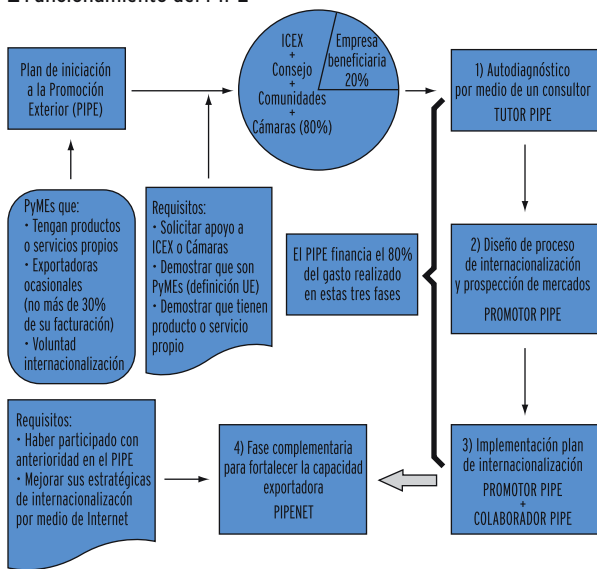
- Cuántos y a cuáles mercados puede acceder la empresa.
- Cuáles son los canales de distribución disponibles.
- Posibles barreras de entrada (certificaciones, envases, códigos de barra, etiquetas, etc.).

<sup>28</sup> Presentación de powerpoint: Información Clave PIPE, junio 07; y Información obtenida en [www.portalpipe.com](http://www.portalpipe.com), mayo de 2007.

<sup>29</sup> Entrevista con Eva Cobos Puyol, Analista de Mercado PIPE, Oficina Económica y Comercial de España en México.

Las reuniones del consultor de PIPE con la empresa tienen un máximo de 80 horas. La duración de esta fase es de entre 6 y 8 meses.

**Figura 3**  
**Funcionamiento del PIPE**



Fuente: Fundación IDEA

### 3) Implementación del plan de internacionalización

En esta etapa, se incorpora un “colaborador” PIPE, consultor experto en comercio exterior contratado externamente por el PIPE y capacitado para asesorar a las PyMEs beneficiarias, apoyan a la empresa en la implementación del plan de internacionalización. El “colaborador” supervisa la implementación del plan de internacionalización. Para ello, trabaja directamente en la empresa y se involucra en la implementación del plan. Durante esta etapa, se establecen y ponen en marcha la estrategia comercial, las acciones de promoción y la estrategia financiera.

La empresa tiene la posibilidad de incorporar al colaborador como empleado permanente. En caso de que así sea, la PyME cuenta con un apoyo económico por parte del PIPE para esta contratación.

La duración de esta etapa es de entre 14 y 16 meses. El promotor PIPE podrá trabajar un mínimo de 40 horas con la empresa.

Durante las tres fases, las empresas contarán con apoyo financiero equivalente a 80% del gasto realizado. El gasto total máximo para el primer grupo de 2 000 empresas ascendió a poco más de 36 mil euros por empresa en Comunidades Autónomas.<sup>30</sup> Este límite considera el aseso-

ramiento y las actividades de promoción exterior. El segundo componente, el PIPENET, está dirigido a:

Un elemento clave:  
 “El programa cuenta con una metodología propia, diferenciada para empresas de productos o servicios, que garantiza un nivel de calidad, homogeneidad en el proceso mediante formación y reciclaje continuo de los agentes”.

Funcionario del PIPE

- Las empresas que hayan participado en el PIPE.
- Las empresas que busquen mejorar sus estrategias de internacionalización por medio de Internet.

En programa PIPENET prepara un diagnóstico a las empresas participantes. A través de éste, se elabora un documento con conclusiones y recomendaciones para el modelo de negocio internacional. El documento incluye:<sup>31</sup>

- Un análisis de mercado que identifica a los principales competidores de la empresa con un posicionamiento en el uso de Internet.
- Análisis de la oferta y demanda del producto o servicio en Internet.
- Identificación y descripción de agentes y canales de mercado en Internet.
- En caso de que la PyME necesite distribuidores, se realiza un estudio de proveedores y agentes con presencia en Internet y un primer acercamiento con ellos.

La duración del programa PIPENET es de 3 meses. El ICEX apoya a las empresas participantes en el PIPE-NET con 80% del costo de consultoría personalizada.

“A través del Internet, el PIPENET ofrece servicios y capacitación de un alto valor agregado para las PyMEs a un precio accesible para beneficiarios y gobierno. El uso de tecnologías de las información permite a las PyMEs acceder a mercados que tradicionalmente son explotados exclusivamente por empresas de mayor tamaño”.

Funcionario PIPENET

<sup>30</sup> <http://www.portalpipe.com>

<sup>31</sup> Cabe destacar que el PIPE con financiamiento la creación y diseño de una página web para la PyME.

Tanto el PIPE como el PIPENET tienen un programa de seguimiento que da atención permanente a las empresas en proceso de internacionalización durante dos años después de terminar su participación en el programa.

Adicionalmente existe el Club PIPE que brinda servicios a las empresas beneficiarias del PIPE. Entre sus servicios destacan: análisis de mercado exterior, actividades de promoción, apoyos financieros, y formación y capacitación especializada. La membresía al club es gratuita para las empresas beneficiarias del PIPE.

### **¿Cuáles son los logros de este programa?**

A partir de su creación, el PIPE ha atendido a 4 600 PyMEs españolas de todos los sectores.

En 2004 se realizó una encuesta a 1 953 empresas beneficiarias del PIPE. Ésta buscaba identificar el impacto del PIPE en las PyMEs. Entre los resultados se destaca que las empresas participantes después de 30 meses (en promedio) aumentaron en:<sup>32</sup>

- 71% sus niveles de exportación;
- 25% su facturación;
- 13% el número de empleados;

Programas como el PIPE implican una erogación considerable por parte del sector público. Esto significa que el número de empresas que pueden ser apoyadas es limitado. Por ello, es importante llevar a cabo un proceso de selección riguroso. Los programas con atención de este tipo exigen atención especializada por parte de las empresas. Por estas razones, no son programas de atención masiva a PyMEs.

A pesar de su éxito, es importante considerar que los funcionarios públicos tienen que enfrentarse ante el dilema de apoyar a pocas empresas con una atención integral individualizada o atender a un mayor número de PyME con menos recursos por empresa.

---

<sup>32</sup> Presentación de powerpoint Iniciación a la Exportación Programa PIPE, julio 2006





**C**

**PROGRAMA  
PARA MEJORAR  
LA TECNOLOGÍA  
INDUSTRIAL Y LOS  
RECURSOS HUMANOS  
(PTIH)**

(PROGRAM TO UPGRADE INDUSTRIAL  
TECHNOLOGY AND ENHANCE HUMAN  
RESOURCES)

TAIWÁN

National Science Council (NSC)



Los avances tecnológicos han obligado a las empresas a cambiar sus factores y procesos de producción. La tecnología y la innovación juegan cada día un papel más importante en la creación de valor agregado, desarrollo económico y competitividad de las empresas. Las PyMEs, por su tamaño y recursos, enfrentan problemas considerables para mantener su competitividad en esta nueva realidad.<sup>33</sup> Las PyMEs de Taiwán no son la excepción.

### ¿Qué ha hecho el gobierno de Taiwán?

Con el objeto de contribuir a la Investigación y Desarrollo de las PyMEs, el gobierno de Taiwán estableció el Programa para Mejorar la Tecnología Industrial y los Recursos Humanos. El programa establece mecanismos que facilitan la interacción e intercambio de conocimiento entre las instituciones académicas y las PyMEs.

El Consejo Nacional de Ciencias (NSC)<sup>34</sup> y la Administración para la Pequeña y Mediana Empresa (SMEA)<sup>35</sup> crearon un programa para vincular a las PyMEs con instituciones académicas e investigadores que brinden el conocimiento para desarrollar nuevas tecnologías.

El programa ayuda a que las PyMEs tengan acceso a investigación de primer nivel y puedan aprovechar las oportunidades que ésta brinda.

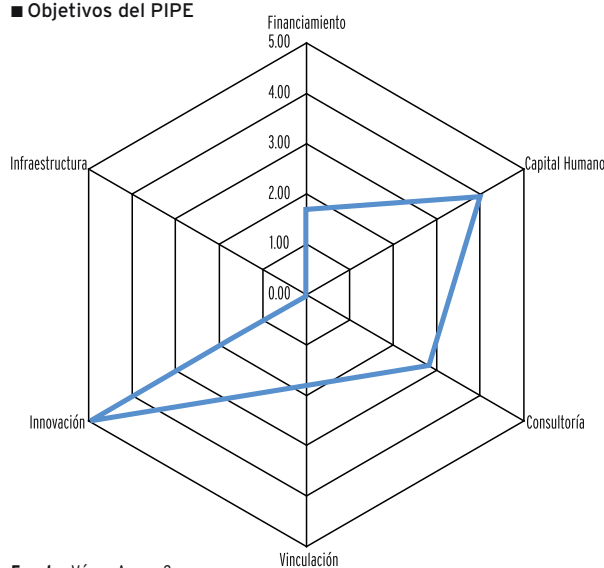
En el año 2000, Taiwán tenía alrededor de 88 000 investigadores académicos, de los cuales 17 600 contaban con estudios de doctorado. De éstos, sólo 30% trabajaban en centros de investigación o en el sector privado, el resto trabajaba para universidades.<sup>36</sup> A diferencia del Reino Unido o Alemania, en donde el gasto en Investigación y Desarrollo (I&D) del sector privado representaba 6.2% y 12.2%, respectivamente, en Taiwán éste sólo representaba 2.9% del gasto total en I&D.<sup>37</sup> Como respuesta a esta situación, el NSC comenzó a implementar programas para fortalecer la cooperación y vinculación entre el sector educativo y el industrial, del cual 97.8%

de las empresas son PyMEs. Fue así como en 2001 se creó el Programa para Mejorar la Tecnología Industrial y Elevar los Recursos Humanos (PTIH).

### ¿Qué es el PTIH?

El objetivo del PTIH es fortalecer las capacidades básicas de investigadores universitarios y a través de esto fortalecer la investigación, innovación y desarrollo en las PyMEs. El PTIH vincula a los investigadores con pequeñas y medianas empresas para poner en práctica sus proyectos de investigación.

**Figura 2**  
■ Objetivos del PIPE



Fuente: Véase Anexo 2

El NSC, a través del PTIH, otorga un subsidio a los costos de investigación de proyectos que sean acordados entre una institución académica, un centro de investigación o una organización no gubernamental dedicada a la investigación<sup>38</sup> y una o más PyMEs. La duración del proyecto de investigación e innovación es de un año.

El tamaño de los subsidios varía dependiendo del proyecto. Si el proyecto de investigación es con una PyME, el subsidio del NSC tiene un máximo de 15,260 dólares.<sup>39</sup> La empresa participante debe aportar entre 25% y 50% del costo, con un mínimo de 3,052 dólares. Además de los recursos iniciales aportados por la PyME, éstas deberán pagar desde el inicio regalías por la transferencia de tecnología temprana por parte del grupo de

<sup>33</sup> OECD (2005)

<sup>34</sup> El Consejo Nacional de Ciencias de Taiwán (NSC) es la agencia gubernamental responsable de promover el desarrollo de la ciencia y tecnología en Taiwán.

<sup>35</sup> La Administración para la Pequeña y Mediana Empresa de Taiwán (SMEA) es la dependencia gubernamental encargada de la creación, fortalecimiento y promoción de las PyMEs en Taiwán.

<sup>36</sup> NSC (2002)

<sup>37</sup> Hsu (2004)

<sup>38</sup> Ésta debe estar acreditada ante el NSC.

<sup>39</sup> El tipo de cambio que se utilizó para obtener la cifra en dólares fue de,1 usd= 32.730 twd, al 9 de julio 2007.

investigadores; la suma acordada es de 1,527 dólares.

En algunos casos el proyecto se realiza con más de una empresa. En estos casos se lleva a cabo un proyecto global, con dos o más sub-proyectos.<sup>40</sup> Para éstos, el subsidio máximo del NSC será de 4,783 dólares, y las empresas participantes deben aportar entre 25% y 50% del costo, con un mínimo de 9,156 dólares. El pago por transferencia de tecnología temprana en este caso es de 3,055 dólares.

El programa está dirigido a:

- Instituciones Académicas y de Investigación Superior
- Pequeñas y Medianas Empresas

El subsidio del NSC puede ser utilizado para:

- Honorarios a investigadores<sup>41</sup>
- Pago de cuota de administración<sup>42</sup>
- Otorgamiento de facilidades para la investigación<sup>43</sup>
- Otros recursos <sup>44</sup>

Las empresas participantes deberán aportar recursos para:

- Honorarios del director de proyecto <sup>45</sup>
- Honorarios de investigadores de medio tiempo<sup>46</sup>
- Equipo para investigación
- Gastos de viajes al exterior

## ¿Cómo opera este programa?

El PTIH funciona en las siguientes etapas:

### 1) Solicitud

El responsable de solicitar el subsidio es el investigador que encabezará el proyecto, quien puede estar auxiliado por otros investigadores, o la pequeña y mediana empresa. El grupo de investigadores es responsable de seleccionar a la PyME con la que desean realizar el proyecto de investigación. En caso de que la PyME sea la solicitante, el NSC selecciona al investigador o grupo de investigadores a colaborar. La solicitud se lleva a cabo a través del portal de Internet del NSC.

### 2) Requisitos

Además de solicitarlo a través del portal de Internet, los solicitantes deben entregar los siguientes documentos:

a) Propuesta de investigación. Ésta incluye:

- Resumen con los antecedentes y motivación de la propuesta
- Valoración técnica del proyecto y búsqueda de patentes nacionales e internacionales
- Estructura del plan de trabajo
- La misión de la organización
- Métodos de investigación
- Aplicación de la investigación patrocinada en la PyME.

En caso de ser necesario, el NSC puede pedirle al director del proyecto hacer una presentación breve de la propuesta de investigación.

b) Un documento que contenga información sobre la PyME participante, así como su voluntad expresa de participar en el proyecto.

c) Datos personales del solicitante, sus cinco trabajos más representativos, copias de publicaciones, patentes o reportes tecnológicos.

### 3) Proceso de Aceptación

El NSC forma un comité de especialistas relacionados con el área propuesta en la solicitud. El comité es responsable de evaluar de forma preliminar, y posteriormente de forma final, la solicitud del subsidio. Este proceso tiene una duración máxima de tres meses.

### 4) Contrato

Una vez aprobada la solicitud, el grupo de investigadores deberá firmar un contrato con la PyME participante en el que se comprometen a respetar lo establecido en el proyecto.

### 5) Finalización del Proyecto

Tres meses antes de que concluya el proyecto, el grupo de investigadores deberá entregar un reporte con los resultados de la investigación. Este reporte deberá contener los métodos de investigación utilizados, los resultados, conclusiones y recomendaciones, entre otros. En caso de que el proyecto tenga artículos publicados o patentes, éstos deberán ser sometidos para su revisión.

<sup>40</sup> Un sub-proyecto por empresa.

<sup>41</sup> Incluyendo a estudiantes de doctorado, maestría, así como estudiantes universitarios que funjan como asistentes de medio tiempo.

<sup>42</sup> Entre el NSC y la PyME se acuerdan los porcentajes que aportará cada uno para cubrir la cuota, que será de 15% del subsidio otorgado por el NSC (excluyendo la cuota de administración).

<sup>43</sup> Equipo, mecanismos para facilitación del proyecto, información, etc.

<sup>44</sup> Accesorios, medicinas, gastos de computación, investigación, viajes internos, mantenimiento de equipo, etc.

<sup>45</sup> El sueldo previsto es para el director del proyecto y, en caso de que haya sub proyectos, a los directores de éstos. El costo a cubrir tiene un rango de 183 a 305 dls.

<sup>46</sup> En su mayoría son estudiantes.

Los derechos de propiedad intelectual derivados del proyecto de investigación pertenecen a los investigadores. No obstante, la PyME tiene el derecho de hacer uso de la tecnología o innovación para su propio beneficio. Para ello, se debe firmar un contrato con referencia a las regalías pagadas por la transferencia de tecnología temprana, dichas regalías son las pagadas inicialmente por la PyME.

### **¿Cuáles son los logros de este programa?**

Desde su arranque formal en 2002 y hasta 2005, un total de 3 972 proyectos recibieron 46.9 millones de dó-

lares por parte del NSC y otros 20.9 millones de dólares de las 4 047 PyMEs participantes. De estos proyectos un total de 5 735 estudiantes de doctorado y maestría pusieron en práctica sus conocimientos en proyectos enfocados hacia las necesidades de las PyMEs en Taiwán.<sup>47</sup>

Uno de los principales retos de las PyMEs alrededor del mundo es el desarrollo de tecnologías e innovación. Al mismo tiempo, el sector académico con frecuencia no tiene oportunidades para poner sus conocimientos e innovaciones en práctica. El PTIH crea un espacio de interacción entre estos dos sectores, en el que ambas partes obtienen beneficios económicos y profesionales.

---

<sup>47</sup> NSC, 10 de julio de 2007: <http://web.nsc.gov.tw/ct.asp?xItem=14937&ctNode=3421>.

# D

# PROGRAMA DE VINCULACIÓN DE NEGOCIOS

(BUSINESS MATCHMAKING PROGRAM, BMM)

ESTADOS UNIDOS

Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña  
Empresa (SBA<sup>48</sup>)



<sup>48</sup> *Small Business Administration*. La Administración de Estados Unidos para la Pequeña Empresa fue creada en 1953 como una agencia independiente del gobierno federal para ayudar, asesorar, y proteger los intereses de las pequeñas empresas, preservar la competencia económica y mantener la fortaleza económica de Estados Unidos.

Aun cuando por ley el gobierno federal de Estados Unidos debe otorgar un número importante de contratos a pequeñas empresas, por lo general sólo las empresas que producen en el área cercana a Washington D.C. han podido aprovechar estas oportunidades de negocios. Las pequeñas empresas –el sector más dinámico de la economía– de otras regiones requieren de las herramientas, los contactos y el conocimiento de los procedimientos para acceder a estas oportunidades de negocios.<sup>49</sup> La *Small Business Administration* considera que la existencia de una ley y dar prioridad a las PyMEs no es suficiente para asegurarles acceso a los contratos del gobierno y de las grandes corporaciones. Las barreras más importantes que enfrentan estas empresas son la falta de información y de contacto directo con contratistas, así como la dificultad en los procesos para obtener contratos del gobierno.

### ¿Qué ha hecho el gobierno estadounidense?

Para enfrentar esta situación, la SBA creó un Programa de Vinculación de Negocios (*Business Matchmaking BMM*). El BMM consiste en la organización de ferias y eventos en los que las PyMEs contactan a agentes de contratación y compras del gobierno federal y de grandes corporaciones.

Una de las innovaciones más importantes del programa es que participan dos socios estratégicos de la iniciativa privada (SCORE y Hewlett Packard)<sup>50</sup> que ayudan a preparar a las PyMEs en estos aspectos estratégicos (información, contacto y familiaridad con procesos) antes y durante las ferias. Adicionalmente, los costos de los eventos y de los recursos a distancia (herramientas en internet) son absorbidos en su totalidad por estos dos socios y por las corporaciones que participan como contratistas. Así, las PyMEs no necesitan gastar sus recursos para participar en los eventos y expandir sus oportunidades de negocios.

En Estados Unidos existen 25 millones de pequeñas empresas, que generan más de 50% del PIB y emplean a más de 50% de la fuerza laboral privada, además de ser la principal fuente de nuevos empleos en la economía estadounidense.<sup>51</sup> En 2003, el Director General de la *Small Business Administration* (SBA), como parte de la agenda prioritaria del gobierno federal para apoyar a estas empresas y brindarles nuevas oportunidades de negocios, creó el Programa de Vinculación de Negocios (*Business Matchmaking, BMM*). El Programa se basa en experiencias que el director general había tenido en el sector privado, donde las ferias y eventos de promoción son fundamentales para la creación de redes empresariales y la obtención de nuevos contratos.

El Programa busca resolver un obstáculo muy concreto: por ley, 23% del valor de los contratos del gobierno federal de Estados Unidos –que ascienden a 240 mil millones al año– deben ser canalizados a pequeñas empresas. Esto significa que, cada año, hay aproximadamente entre 55 y 60 mil millones de dólares en contratos para pequeñas empresas.<sup>52</sup> En realidad, actualmente sólo aquellas empresas localizadas en el área cercana a Washington D.C. se benefician de esta regulación; 80% de los contratos federales son asignados a empresas a menos de 50 millas (80 km) del área conurbada de DC.<sup>53</sup>

### ¿Qué es el BMM?

El Programa de Vinculación de Negocios (BMM) tiene como objetivo vincular a pequeñas empresas con agencias gubernamentales y con grandes corporaciones que tienen oportunidades de contratos para los bienes y servicios de las PyMEs. El BMM busca estimular el crecimiento de las pequeñas empresas y la creación de empleos al ofrecerles oportunidades normalmente restringidas al área de Washington D.C. Para ello, los vínculos se establecen en eventos y ferias regionales organizados por el BMM. Las redes que se forman entre pequeñas empresas y los contratistas de gobierno federal y/o las corporaciones sirven para negociar contratos en el corto plazo y establecer relaciones para contratos futuros.

<sup>49</sup> *USA Today*, 26 de enero de 2004; y *Expansion*, 6 de julio de 2004.

<sup>50</sup> Ver página 44

<sup>51</sup> SBA webpage <http://www.sba.gov>, Junio 2006.

<sup>52</sup> *USA Today*, 26 de enero de 2004.

<sup>53</sup> *Expansión*, 6 de julio de 2004.

Las empresas participantes en el BMM reciben:

- Consejería y asesoría sobre contratación gubernamental
- Capacitación
- Vinculación
- Herramientas tecnológicas

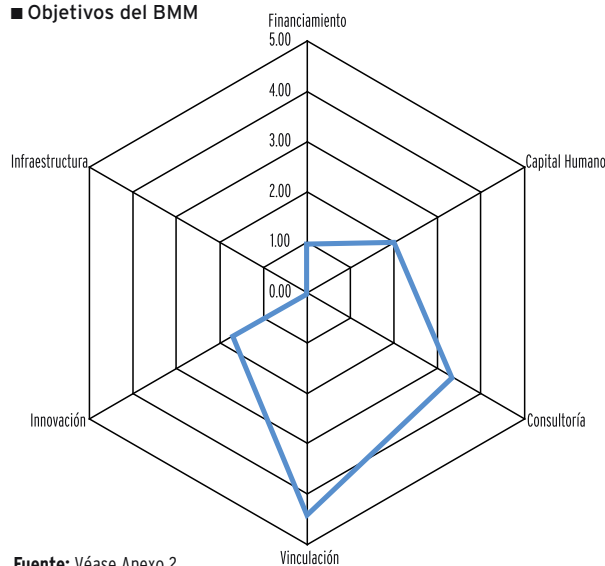
El encargado de operar el programa es el *Small Business Administration (SBA)* que, desde 1953, ofrece asistencia financiera, técnica y administrativa para ayudar a individuos a iniciar, administrar y hacer crecer sus negocios. Es la institución de respaldo a pequeñas empresas más grande del país, con 59 mil millones de dólares al año en créditos.<sup>54</sup> En el Programa BMM, el SBA invitó a participar a dos socios estratégicos:

- SCORE, una organización no gubernamental sin fines de lucro,<sup>55</sup> que se dedica a ofrecer consejería y talleres de negocios a propietarios de pequeñas empresas por medio de voluntarios. Al participar en esta alianza, SCORE logra avanzar su objetivo y misión de asesorar a las PyMEs estadounidenses en temas de negocios, por medios adicionales a los que utiliza tradicionalmente; y
- Hewlett Packard, que participa en el programa ofreciendo soluciones tecnológicas. Entre ellas: a) el portal de Internet con herramientas, incluyendo la posibilidad de obtener citas y contratos en línea; b) la tecnología detrás de los eventos regionales; y c) un programa de contratos para PyMES. HP ofrece estos servicios de forma gratuita y obtiene acceso a miles de pequeñas empresas que se convierten en clientes potenciales.<sup>56</sup>

Para que las empresas conozcan el programa y puedan participar, el BMM promueve eventos regionales en los medios de comunicación locales (periódicos, radio y tv). Para la publicidad y organización de los eventos, el BMM se apoya en las Cámaras de Comercio, las oficinas distritales del SBA, 68 en todo el país, y los gobiernos estatales y locales.

Aunque otros programas del SBA requieren que las empresas participantes demuestren que efectivamente son pequeñas empresas, y les otorgan un certificado, el BMM no exige este certificado. En otras palabras, el BMM está dirigido a empresas que se definan a sí mismas como pequeñas empresas, sin necesidad de que lo prueben, y que tengan interés en participar.

**Figura 5**  
■ Objetivos del BMM



Fuente: Véase Anexo 2

El BMM se ha propuesto que el proceso de registro y acceso a los beneficios del programa sea expedito y eficiente. Por ello, los únicos requisitos para registrarse y participar en el programa son:<sup>57</sup>

- Haber visto el taller virtual “*Business Matchmaking*”, disponible en la página de internet del BMM. Éste informa sobre los procedimientos necesarios para obtener contratos del gobierno federal.
- Estar inscritas en el Registro de Contratación Central (*Central Contractor Registration*) del gobierno federal. Este registro, necesario para obtener contratos federales, se puede obtener en menos de una hora a través de un número telefónico gratuito, disponible 24 horas al día, los 365 días del año.
- Haber obtenido un número D&B D-U-N-S.<sup>58</sup>

<sup>54</sup> Una de las principales actividades del SBA es otorgar créditos y garantías para créditos de de PyMEs. SBA webpage, <http://www.sba.gov>

<sup>55</sup> En 1964, el director de la SBA creó Counselors to America’s Small Business (SCORE), una asociación de un grupo de voluntarios a nivel nacional que apoyaban a las PyMEs para iniciar y consolidar sus negocios. En 1975, SCORE se convirtió en una organización no gubernamental, sin fines de lucro que se dedica a ofrecer asesoría de negocios gratuita y confidencial a las PyMEs estadounidenses. SCORE cuenta hoy únicamente con 16 empleados y opera a través de una red de más de 10 mil voluntarios en 389 sedes en todo el país. Los voluntarios incluyen a propietarios de negocios, altos ejecutivos o líderes corporativos, algunos de ellos retirados. SCORE opera gracias a los donativos en efectivo y en especie de empresas. Para más información véase <http://www.score.org/>.

<sup>56</sup> Entrevista con David Loines, Area Director, Business Matchmaking Program, SBA, 3 de Julio de 2007.

<sup>57</sup> SBA webpage <http://www.businessmatchmaking.com>, Junio 2006; y Entrevista con David Loines, Area Director, Business Matchmaking Program, SBA, 3 de Julio de 2007.

<sup>58</sup> <http://www.businessmatchmaking.com/webinar1.shtml>.

<sup>59</sup> El número D&B D-U-N-S es una secuencia de nueve dígitos reconocida como el identificador universal de empresas a nivel mundial. El gobierno federal estadounidense y las grandes corporaciones exigen que todos sus proveedores hayan obtenido este número, lo que les permite identificarlas y obtener información precisa sobre ellas de manera rápida y eficiente. Para mayor información consultar: [http://www.dnb.com/US/duns\\_update/](http://www.dnb.com/US/duns_update/)

Para acceder a los beneficios del programa, las pequeñas empresas sólo necesitan registrarse en línea y asistir a los eventos regionales cercanos a su localidad. Cada año se llevan a cabo entre cuatro y cinco eventos en distintos puntos del país.

El BMM no tiene ningún costo para el gobierno federal y es patrocinado en su totalidad por las grandes empresas contratistas participantes. A dichas empresas les tomaría muchos recursos financieros y tiempo contactar a tantas pequeñas empresas y seleccionar a sus proveedoras, por lo que patrocinar estos eventos les resulta rentable.<sup>60</sup> Las PyMEs no tienen que pagar por registrarse y participar en el evento, y el único costo en el que incurren es desplazarse al evento y llevar consigo los productos y mercancías promocionales. Al realizar eventos en distintas regiones del país, el BMM pretende acercar las oportunidades a los empresarios de distintas zonas, al menor costo posible.

### ¿Cómo opera este programa?

El Programa BMM inició con cuatro componentes principales:<sup>61</sup>

1. Consejería de negocios y orientación individualizada, de acuerdo con las necesidades de la empresa, ofrecida por SCORE. Esta consejería está orientada a enseñar a las PyMEs a hacer negocios con grandes corporaciones y con los gobiernos federal, estatales y locales, y enfrentarse con los trámites y procesos que, en ocasiones, son muy complejos.

2. Eventos regionales que ofrecen reuniones de 15 minutos cara a cara entre los pequeños y medianos empresarios y agentes de compras de grandes compañías y de los gobiernos federal, estatales y locales (previa cita). Adicionalmente, en estos eventos se ofrece capacitación sobre “cómo hacer negocios con” impartidas por especialistas de cada sector. En ocasiones, quienes imparten las pláticas son los directivos de las grandes corporaciones que participan como contratistas en estos eventos.

3. Una extensa página web<sup>62</sup> con herramientas y recursos útiles para cualquier empresa pequeña que está en proceso de obtener contratos de compras

con el gobierno o que desea explorar estas opciones. Estas herramientas y recursos incluyen acceso a alrededor de 60 cursos en línea, contacto en línea con asesores de negocios de SCORE, información y registro sobre los próximos eventos regionales, información de contratistas gubernamentales y de compañías participantes, entre otros componentes.

4. Una amplia red de contratistas de todas las agencias gubernamentales.

Recientemente, en 2005, el BMM agregó un nuevo componente en línea a los servicios que ofrecía tradicionalmente, la Red en Línea de Vinculación de Negocios (Business Matchmaking Online Network). Este componente ofrece:

1. El Centro de Vinculación para Pequeñas Empresas (*Small Business Networking Center*, SBNC) consiste en vínculos vía Internet entre las pequeñas empresas y los agentes contratistas, lo que propicia, posteriormente, entrevistas telefónicas para negociar posibles contratos. Esto permite ahorrar tiempo y recursos a las pequeñas empresas que no pueden participar en eventos regionales, o bien les permite conseguir un mayor número de citas para dichos eventos.

2. El Taller Virtual de Vinculación de Negocios (*Business Matchmaking Virtual Workshop*) es un video de 30 minutos para preparar la documentación e información necesaria para asistir a los eventos regionales. El taller está disponible en la página de internet del BMM.<sup>63</sup>

3. Seminarios mensuales con expertos en contrataciones gubernamentales y en otros temas, dirigidos a pequeñas empresas en proceso de crecimiento y en busca de oportunidades de negocios. Esta herramienta también incluye acceso a artículos y otros recursos.

<sup>60</sup> Entrevista con David Loines, Area Director, Business Matchmaking Program, SBA, 3 de Julio de 2007.

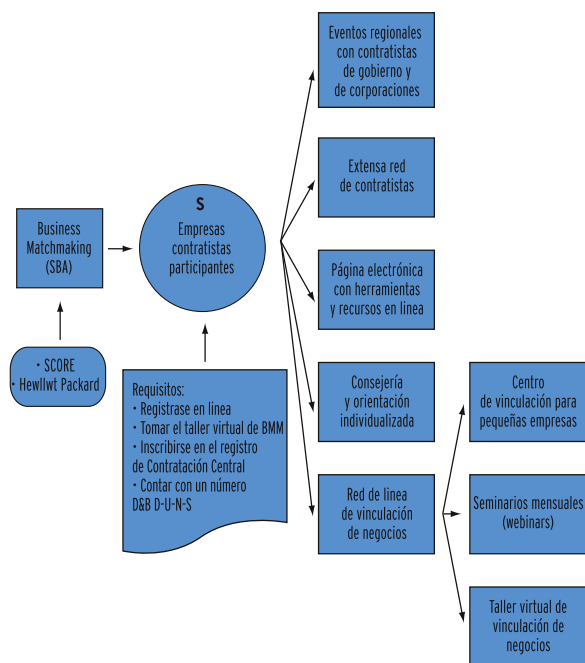
<sup>61</sup> SBA webpage, <http://www.sba.gov>, Junio 2006.

<sup>62</sup> [www.businessmatchmaking.com](http://www.businessmatchmaking.com) y [www.sba.gov/services/training/index.html](http://www.sba.gov/services/training/index.html)

<sup>63</sup> [www.businessmatchmaking.com](http://www.businessmatchmaking.com)



**Figura 6**  
**Funcionamiento del BMM**



Fuente: Véase anexo 2

**Un elemento clave...**

“Como socios de SBA, HP se ha comprometido a proveer a las pequeñas empresas las herramientas tecnológicas necesarias para cerrar contratos. No sólo apoyamos al Programa BMM al ofrecer la tecnología detrás de cada evento, sino que también contamos con el programa de contratación más activo [...]. Y con las nuevas herramientas en línea, el programa ha expandido significativamente los contactos y las oportunidades de contratación para las pequeñas empresas.”

Robyn West, Vicepresidente, PyMEs, HP

**¿Cuáles son los logros de este programa?<sup>65</sup>**

Hasta junio de 2006 se han llevado a cabo 16 eventos regionales en distintas ciudades de Estados Unidos, en los que han participado poco más de nueve mil empresas. Actualmente participan entre 700 y 900 pequeñas empresas por evento, y entre 120 y 170 contratistas. En los eventos, las pequeñas empresas suelen obtener un promedio de seis a siete citas por día.

Desde su creación en 2003, el BMM ha propiciado:

- Más de 50 mil citas de negocios entre pequeñas

empresas y agencias gubernamentales o grandes corporaciones;

- Contratos por 700 millones de dólares.

**Testimonios de beneficiarios...<sup>66</sup>**

“Para una empresa nueva, obtener un contrato gubernamental es uno de los retos más difíciles. Estás en desventaja porque compites contra compañías más grandes, con más recursos y que conocen a detalle los procedimientos de compras y contrataciones”.

Carol Moran, Ashlyn Supply

“Obtener un contrato de [...] una importante agencia de gobierno requiere casi un acta del Congreso. Están muy ocupadas, concentradas en sus propias preocupaciones. Hoy se están tomando el tiempo de asistir a estos eventos para entrevistares con proveedores de uno a uno, y esa es una oportunidad que no podemos dejar pasar”.

“Los contratos que hemos obtenido en los eventos de BMM están llevando a obtener negocios adicionales fuera del programa. BMM tiene un efecto cascada porque ayuda a establecer nuestra credibilidad con importantes agencias de gobierno y con la industria”.

Donnie Mc Daniel, Vicepresidente  
 Best Products Company

“Lo que fue particularmente útil es que si lograbas llamar la atención de algún comprador, no estabas simplemente intercambiando tarjetas de presentación. Estabas más bien conociendo a alguien con quien ibas a hacer negocios; alguien que entendía tu negocio y te serviría como contacto, o te referiría a las personas adecuadas (...)”.

John Kulistics, President, Progress Plastics, Inc.

En muchos países, sin ser México la excepción, el sector público es un importante cliente para las PyMEs. No obstante, las dificultades y costos existentes limitan su participación como proveedoras del gobierno. El BMM ha desarrollado un programa exitoso para aumentar las posibilidades de que las PyMEs aprovechen las oportunidades de vender al sector público.

<sup>64</sup> Revista Expansión, 6 de julio de 2004

<sup>65</sup> Entrevista con David Loines, Area Director, Business Matchmaking Program, SBA, 3 de julio de 2007.

<sup>66</sup> <http://www.businessmatchmaking.com/media.shtml>.



# **E** **CENTRO DE** **ARTICULACIÓN** **PRODUCTIVA** **(PRODUCEN)**

BAJA CALIFORNIA  
Secretaría de Desarrollo Económico de Baja  
California y Secretaría de Economía



La posición geográfica de Baja California ofrece oportunidades económicas inigualables para el crecimiento y desarrollo de las empresas, en particular de las PyMEs. No obstante, las PyMEs han desaprovechado esta ventaja competitiva por falta de información, de acceso a redes y asociaciones, y de financiamiento y conocimiento.<sup>67</sup> En ocasiones se encuentran aisladas y sin acceso a información sobre el mercado, la competencia, la innovación y las áreas de oportunidad. Adicionalmente, su tamaño no les permite aprovechar la demanda de empresas más grandes por falta de capacidad y calidad.

### ¿Qué ha hecho el gobierno de Baja California?

Los Centros de Articulación Productiva (CAP) en el estado de Baja California ofrecen un espacio de interacción e intercambio de información para que las PyMEs conozcan las oportunidades de crecimiento, de asociación y contratación entre ellas y empresas de mayor tamaño. Como parte de sus actividades, los CAPs también ofrecen capacitación, información de proveedores, consultoría y bancos de información para mejorar el desempeño de las PyMEs.

Frente a la apertura comercial y las nuevas dinámicas de mercado que ésta ha generado, las empresas han tenido que modificar sus estrategias comerciales para sobrevivir en un entorno de mayor competencia. La calidad de los productos, la flexibilidad de la empresa, la rapidez para producir, y la capacidad de innovación se han convertido en elementos esenciales del nuevo entorno. Para competir se necesita tener información actualizada y un conocimiento estratégico de los mercados. Este tipo de información es difícil de reunir para una empresa aislada, particularmente si se trata de una PyME.<sup>68</sup>

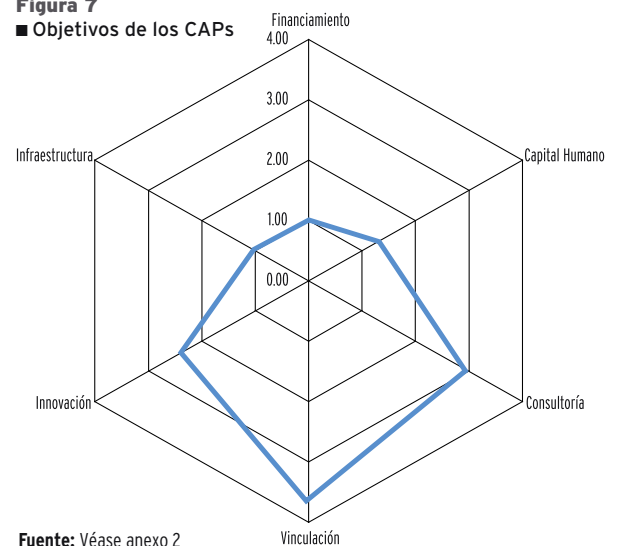
De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) del gobierno federal, una alternativa viable para ayudar a las empresas a hacer frente a esta situación es fomentar la

articulación de las PyMEs a cadenas productivas. Esta articulación, a su vez, debe estar basada en la producción de conocimiento sobre estrategias competitivas y proyectos productivos con potencial de alto impacto, realizables tanto en el corto, mediano y largo plazo, con derrama económica y generación de empleo.<sup>69</sup> En respuesta a ello, la Secretaría de Economía creó el concepto de Centros de Articulación Productiva (CAP).

En 2004, con la creación del Fondo PyME como la estrategia articuladora del gobierno federal para atender a las PyMEs, se incluyó como una de las líneas de acción para recibir apoyos federales “la creación y fortalecimiento de centros de articulación productiva que generen información sobre oportunidades de mercado [...] que permitan concentrar capacidades, brinden beneficios tecnológicos de valor agregado a redes empresariales, desarrollen bolsas de subcontratación, encuentros de desarrollo de proveedores, promuevan empresas integradoras, cadenas de valor y agrupamientos empresariales, capaces de detonar el desarrollo local sustentable”.<sup>70</sup>

**Figura 7**

■ Objetivos de los CAPs



Fuente: Véase anexo 2

Para la SE, un CAP es “[...] un organismo orientado al apoyo de las PyMEs, mediante la prestación de servicios de consultoría y asesoría, cuyos objetivos serán articular los procesos productivos, fortalecer a las empresas, propiciar la sustitución de importaciones y vincular la oferta con la demanda tanto en el mercado interno como en el extranjero”.<sup>71</sup>

<sup>67</sup> OECD (2007)

<sup>68</sup> IMNC (2006)

<sup>69</sup> Secretaría de Economía, La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad, Presentación de Power Point obtenida el 9 de julio de 2007 en la página de la Secretaría para PyMEs: [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

<sup>70</sup> Actualmente, en las Reglas de Operación del Fondo PyME para 2007, la creación de CAPs está prevista en la Categoría IV Fortalecimiento empresarial, Subcategoría 1 Creación y Funcionamiento de Centros de Articulación Productiva (CAP's).

<sup>71</sup> Secretaría de Economía, La articulación sectorial y regional como eje del crecimiento económico con calidad, Presentación de Power Point obtenida el 9 de julio de 2007 en la página de la Secretaría para PyMEs: [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx).

El objetivo es que, mediante estos apoyos, las PyMEs puedan, por un lado, establecer redes horizontales entre sí, con distintos niveles de gobierno, organismos intermedios y centros de vinculación, y, por otro, formar redes verticales con empresas de mayor tamaño con las que puedan vincularse como proveedoras.

La noción original que sustenta el concepto de los Centros de Articulación Productiva (CAPs) en México es que tanto los gobiernos (a todos los niveles), como los organismos intermedios y la iniciativa privada tienen una responsabilidad conjunta para fortalecer el desempeño de las PyMEs. Para contribuir al desarrollo, la competitividad y el crecimiento de las PyMEs, es necesario establecer una red eficiente de conexiones entre estados, municipios y organizaciones intermedias, y crear asociaciones estratégicas donde tanto instancias públicas como privadas compartan responsabilidades. Adicionalmente, se necesitan crear los espacios de interacción e intercambio de experiencias e información que permita que las PyMEs crezcan, se asocien y mejoren su competitividad.

Los CAPs son una iniciativa del gobierno federal, implementada con la colaboración de los gobiernos estatales, de acuerdo con las necesidades de la iniciativa privada del estado. Cabe destacar, que sus objetivos son de mediano y largo plazo, por lo que sus logros no pueden ser medidos de forma inmediata.<sup>72</sup>

Los gobiernos estatales participan en el diseño e implementación de los CAPs. Para ello, utilizan recursos propios y del Fondo PyME. En el proceso los gobiernos estatales invitan a participar a distintas instancias de la iniciativa privada.

De acuerdo con las reglas de operación del Fondo PyME, la participación de los gobiernos estatales es para apoyar a los CAPs en su proceso de fundación y consolidación. En el mediano plazo, deben ser los emprendedores, inversionistas y organismos intermedios quienes estén a cargo del funcionamiento de los CAPs. Éstos deben subsistir con recursos propios, los cuales se obtienen mediante la oferta de servicios (e.g. análisis de inversión, estudios de mercado, consultorías especializadas, venta de productos).

De acuerdo con las Reglas de Operación del Fondo PyME, éste puede cubrir hasta 85% del costo del CAP por año fiscal. Los CAPs pueden recibir por parte del gobierno federal hasta: 250 mil pesos para su diseño e institucionalización; 5 millones de pesos para equipamiento y

**Cuadro 1**

**Clusters Italianos y las PyMEs**

Las empresas pequeñas y medianas no poseen ni la escala ni la capacidad para realizar investigación, desarrollar nuevas tecnologías, capacitar al personal, ubicar nuevos mercados y acceder a nuevas líneas de crédito. Generalmente estas empresas están focalizadas en asuntos prácticos y de corto plazo que se relacionan con las operaciones del día a día de la empresa.

Una manera de resolver estos problemas es a través de la agregación de pequeñas y medianas industrias en conglomerados o "clusters", lo cual les permite acceder a la innovación y transferencia de tecnología de manera colectiva, minimizando los costos y el nivel de riesgo.

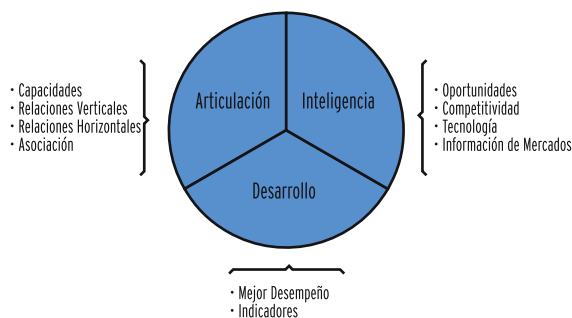
En Italia, a inicios de la segunda mitad del siglo XX surgieron organizaciones intermedias del sector privado con el objetivo de promover y fomentar la cooperación entre empresas de un mismo distrito industrial, así como vincularlas con centros de investigación tecnológica y con mercados nacionales e internacionales. A estas organizaciones y sus industrias se les conoce hoy como clusters.

Los clusters han demostrado ser exitosos en incorporar a las PyMEs a cadenas de alto valor, a transferir tecnología y a innovar en sus productos. Las empresas pertenecientes a los clusters cooperan entre sí y se benefician mutuamente de la colaboración, aún cuando en ocasiones compiten en el mismo mercado. La mayoría de estos conglomerados surgieron a partir de iniciativas del sector privado; es decir, no fueron resultado de una política de promoción industrial o desarrollo económico.

No obstante, a través de los años, los gobiernos regionales, junto con las asociaciones empresariales, han desarrollado instituciones intermedias que han permitido y facilitado a las pequeñas y medianas empresas la colaboración y la cooperación, y las ha preparado para crecer y competir en los mercados internacionales. Los clusters han creado espacios de generación de capital social para que las empresas conozcan nuevas oportunidades para crecer y aprovechen las ventajas de la globalización.

servicios asociados; 350 mil pesos para adecuación de instalaciones; 400 mil pesos para asistencia técnica y servicios tecnológicos de articulación productiva a las empresas asociadas al Centro de Articulación Productiva.<sup>73</sup> Adicionalmente, un CAP puede gestionar recursos de cualquier otra línea de apoyo del Fondo PyME distinta de la categoría de Articulación Productiva.

**Figura 8**  
■ Modelo de funcionamiento del CAP



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Dirección de Desarrollo de Proveedores, Secretaría de Economía

<sup>72</sup> Entrevista con el Director Ejecutivo de ProduCen.

<sup>73</sup> Reglas de Operación del Fondo PyME para 2007.

### ¿Qué es ProduCen?

En 2003, la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno del estado de Baja California, con el apoyo de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones e Informática, Delegación Noroeste (CANIETI); el Consejo de Desarrollo Económico de Tijuana (CDT) y la Comisión de Desarrollo Industrial de Mexicali<sup>74</sup> establecieron el CAP “Centro de Inteligencia Estratégica de Baja California ProduCen”. ProduCen opera como una asociación civil sin fines de lucro que busca aprovechar la situación geográfica estratégica del estado y la existencia de importantes clusters<sup>75</sup> industriales que sirven como apoyo para las PyMEs locales.

El objetivo de ProduCen es ser un “organismo experto de apoyo que genera y articula estrategias de desarrollo industrial, logrando consolidar una base tecnológica, líder a nivel nacional; [...] un Centro de Inteligencia Estratégica que impulse el desarrollo de la industria tecnológica en Baja California, para incrementar la competitividad y el valor agregado”.<sup>76</sup>

ProduCen se distingue de un centro de servicios empresariales, porque su unidad de análisis, a la cual dirige la realización de estudios, estrategias y proyectos, son las cadenas productivas y los agrupamientos. Como CAP, ProduCen ofrece servicios de formulación e implementación de estrategias que permiten a las empresas actuales tener un entorno más favorable, pero a la vez lo genera para futuras compañías que se establezcan en la región. La sustentabilidad económica de ProduCen se basa en la provisión de servicios especializados para el desarrollo económico a los organismos de su región, incluido el gobierno.<sup>77</sup>

ProduCen integra los esfuerzos de los sectores privado, académico y gubernamental para incrementar la competitividad de cadenas productivas en ciertos sectores industriales y regiones del estado, mediante la recopilación sistemática de información para la toma de decisiones, la formulación de metodologías de análisis, el desarrollo de capacidades, y el desarrollo de procesos de articulación productiva entre actores clave.<sup>78</sup>

### ¿Cómo opera este centro?

ProduCen está estructurado como una asociación civil,

sin fines de lucro. El Consejo Directivo está integrado por los representantes de los distintos ámbitos de gobierno e iniciativa privada que pusieron en marcha el centro. El gobierno federal no tiene una participación directa en el Consejo Directivo, pero parte de los fondos utilizados hasta ahora en la operación del organismo provienen del Fondo PyME.<sup>79</sup>

Para apoyar a las PyMEs y facilitar su integración a redes locales de empresas, ProduCen las apoya en las siguientes líneas de acción:

- Directorios industriales especializados.
- Reportes y documentos.
- Actividades de monitoreo.
- Formulación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Publicación de información estratégica.
- Desarrollo de clusters.
- Consultoría especializada en desarrollo económico regional.

Para obtener recursos y cumplir con el objetivo de sustentabilidad financiera, ProduCen ofrece los siguientes servicios a organismos, empresas y gobierno:

- Diagnóstico y estrategia para desarrollo sectorial y de clusters.
- Información especializada para la toma de decisiones.
- Formulación de estrategias y proyectos para el desarrollo económico-industrial y la definición de políticas.
- Consultoría.

Los beneficios de ProduCen están dirigidos a cinco sectores principales: biotecnología, industria aeroespacial, electrónica (*display devices*), productos médicos y automotriz. Otros sectores atendidos de manera complementaria por su interacción con los principales son: semiconductores, tecnologías de información, metal-mecánica, plásticos y empaques.

En 2006, los Fondos de ProduCen para gastos operativos y ejecución de proyectos ascendieron a poco más de 10 millones de pesos. En ese año en particular, la distribución de aportaciones fue como sigue:<sup>80</sup>

<sup>74</sup> La Comisión de Desarrollo Industrial de Mexicali es un organismo paramunicipal del gobierno municipal de Mexicali.

<sup>75</sup> De acuerdo con la Secretaría de Economía del gobierno federal, un cluster es una “concentración geográfica conectada, no necesariamente articulada, de empresas del mismo ramo económico, de [sus] proveedores especializados [...], de oferentes de servicios al productor y de compañías en ramas económicas vinculadas”.

<sup>76</sup> ProduCen

<sup>77</sup> Entrevista con el Director Ejecutivo de ProduCen

<sup>78</sup> ProduCen, Empleo y valor agregado, presentación en powerpoint, 13 de marzo de 2007.

<sup>79</sup> ProduCen, *Ficha técnica*, Presentación en power point, obtenida el 5 de junio de 2007.

<sup>80</sup> ProduCen, Resumen de aplicación presupuestal, Presentación en power point, obtenida el 5 de junio de 2007.

- 12% gobierno estatal
- 6% aportaciones en especie
- 51% gobierno federal (Fondo PyME)
- 12% iniciativa privada
- 19% licitación de proyectos.

El objetivo del Fondo PyME es ayudar a los CAPs a establecerse, pero se pretende que éstos logren la sustentabilidad financiera en el mediano plazo. Para ello los CAPs deben vender sus productos y servicios a empresas de la localidad. Cabe destacar que en los primeros tres años de operación (2003-2005), ProduCen no obtuvo recursos por licitación de proyectos, pero en 2006 y en 2007, 19% de sus gastos fueron cubiertos con recursos obtenidos mediante proyectos licitados.<sup>81</sup> Para cumplir con los objetivos del Fondo PyME, la licitación de proyectos deberá crecer y de esa forma contribuir a los recursos del centro.

Cabe destacar que los apoyos derivados del Fondo PyME se orientan a subsidiar servicios de las PyMEs. La participación de empresas grandes en proyectos derivados de las acciones de ProduCen son a precios de mercado o con el apoyo de otras fuentes.<sup>82</sup>

### ¿Cuáles son los logros de este Centro?<sup>83</sup>

Entre las actividades exitosas que ha llevado a cabo el Centro ProduCen destacan:

- La identificación y análisis a empresas en cinco de los sectores estratégicos del CAP (automotriz, electrónico, aeroespacial, productos médicos, plásticos y metalmecánica) y se han publicado censos anuales (por cuatro años consecutivos) con información detallada de las empresas en el estado. Cabe destacar que 68% de las empresas de estos sectores son PyMEs. Los censos son una herramienta útil para que las PyMEs den a conocer su existencia, y se generen vínculos entre las empresas locales de un sector.
- Se desarrollaron estrategias para clusters de TV digital, productos médicos, industria aeroespacial, e industria de plásticos; se implementaron las estra-

tegias para el desarrollo de clusters en las industrias de TV digital, aeroespacial y de plásticos, y se actualizaron las estrategias para clusters de las áreas de electrónica y biotecnología. En este último sector se apoyó la creación del CAP “Consejo Empresarial de Biotecnología”.

- Se apoyó y asesoró la creación de 3 CAPs en el estado:
  - > CAP Instituto México-Japón
  - > CAP CNIME “Programa Nacional para desarrollo de Proveedores de la Industria maquiladora”
  - > CAP Mexicali.

Como se mencionó anteriormente, los objetivos de un CAP son de mediano y largo plazo; su formación, consolidación y sustentabilidad financiera es un proceso largo. En el corto plazo los CAPs no generan empleos, no crean empresas o aumentan ventas. No obstante, sí ofrecen las oportunidades para que las PyMEs crezcan y fortalezcan su competitividad. En este sentido, los empleos creados y aumento en ventas en empresas particulares, no son indicadores adecuados para evaluar su eficacia.

Cabe destacar que uno de los resultados intangibles de ProduCen, y de otros CAPs, es la creación de un espacio de interacción y desarrollo de capital social para sus miembros y las PyMEs en particular. Al ofrecer un espacio formal de intercambio de información, proyectos y oportunidades, el CAP ofrece a sus miembros elementos y herramientas concretas para mejorar la competitividad de las PyMEs.

Como resultado de la interacción entre empresas participantes, los CAPs han servido para que las grandes corporaciones den a conocer las especificaciones técnicas y de calidad de sus insumos a las PyMEs. En ocasiones, los CAPs también han servido para que las PyMEs lleven a cabo alianzas para estar en posibilidades de cumplir con las necesidades de cantidad y calidad de las grandes empresas.

<sup>80</sup> ProduCen, Resumen de aplicación presupuestal, Presentación en power point, obtenida el 5 de junio de 2007.

<sup>81</sup> ProduCen, Resumen de aplicación presupuestal, Presentación en power point, obtenida el 5 de junio de 2007.

<sup>82</sup> Entrevista Director Ejecutivo de ProduCen

<sup>83</sup> ProduCen, Resumen de impactos en la comunidad empresarial derivados de las acciones de ProduCen, Presentación en power point, obtenida el 5 de junio de 2007.





A goldfish is swimming in a clear glass bowl. The bowl is partially filled with water, and the goldfish is positioned near the bottom. The background is a plain, light color.

**F**

**INSTITUTO  
MEXIQUENSE  
DEL EMPRENDEDOR  
(IME)**

ESTADO DE MÉXICO

Durante su etapa inicial y desarrollo, las PyMEs se enfrentan a retos para sobrevivir y crecer: falta de acceso al financiamiento, poca capacitación, desconocimiento del mercado y una difícil vinculación con cadenas productivas. Esto ocasiona que la mayor parte de las PyMEs de reciente creación no sobrevivan los primeros dos años.<sup>84</sup>

En el caso del Estado de México, el Censo Económico del 2004 encontró que sólo 35% de las micro empresas del Estado de México contaban con más de cinco años de operación y 65% restante había iniciado operaciones entre 1998 y 2003. Esto contrasta con 86.7% de las grandes empresas que contaban con más de 5 años de operación.<sup>85</sup>

### ¿Qué ha hecho el gobierno mexiquense?

El Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME) implementa programas para fortalecer la actividad emprendedora y a las micro, pequeñas y medianas empresas del Estado de México. El IME tiene programas de asesoría, capacitación y financiamiento para los emprendedores de nuevas empresas y PyMEs del estado. Así mismo, vincula a los emprendedores con financiamiento para la creación, consolidación y crecimiento de pequeñas y medianas empresas.

El IME concentra las políticas públicas de apoyo a PyMEs del Gobierno del Estado de México y utiliza un formato único para solicitarlas. De esta forma, los usuarios potenciales cuentan con certidumbre acerca de la institución a la que hay que recurrir para buscar apoyo para las PyMEs.

El 1º de diciembre de 2005, el gobierno del Estado de México creó al Instituto Mexiquense del Emprendedor. De acuerdo con su decreto de creación, el IME tiene como objeto “mejorar el crecimiento económico, apoyando a la actividad emprendedora de nuevos negocios y la expansión de negocios existentes”.<sup>86</sup>

### ¿Qué es el IME?

El Instituto Mexiquense del Emprendedor es un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de México. El IME diseña programas orientados a promover la cultura emprendedora entre los mexiquenses y coordina un sistema integral de apoyos para quienes buscan iniciar, desarrollar, consolidar o expandir una empresa, con el propósito de generar riqueza y bienestar.<sup>87</sup>

Para difundir sus actividades y programas, el IME recurre, principalmente, a cinco herramientas de comunicación:

1. Entrevistas y comunicados de prensa.
2. Foros Regionales de PyMEs.
3. Distribución de información en cámaras y asociaciones empresariales.
4. Vinculación con instituciones de educación.
5. Vinculación con autoridades municipales.

El IME también lleva a cabo visitas a los municipios de la entidad para promover los programas de apoyo. Los gobiernos municipales también sostienen la difusión de los programas del IME a través de sesiones informativas y publicidad durante sus eventos. No obstante, un número importante de beneficiarios conocen el IME a través de recomendaciones de otros beneficiarios.

La mayoría de los beneficiarios del IME son empresarios o emprendedores que por su voluntad buscan el apoyo del IME. El instituto no tiene un programa o una política activa para seleccionar o buscar potenciales beneficiarios, más allá de sus campañas de comunicación.

Para cumplir con su misión el instituto atiende fundamentalmente dos temas:

- Emprendedores y creación de empresas
- Expansión empresarial

En ambos casos, el primer paso para acceder a un programa es acudir a alguna de las oficinas del IME<sup>88</sup> y solicitarlo a través de la “Hoja de Primer Contacto”. Por medio de este documento, el IME identifica en primera instancia el tipo de apoyo que la persona o empresa solicita y le da acceso a cualquiera de sus programas. Al contar con una sola ventanilla y forma de atención

<sup>84</sup> World Bank (2007)

<sup>85</sup> Censo Económico 2004, INEGI.

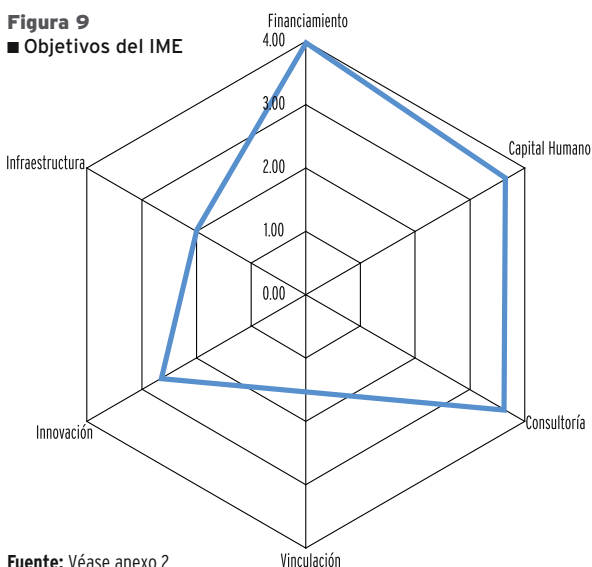
<sup>86</sup> Gobierno del Estado de México (2005)

<sup>87</sup> IME (2006)

<sup>88</sup> Actualmente el IME cuenta con oficinas en el Valle de Toluca, la Región Nororiente y Oriente del Estado de México.

a los solicitantes, se les ofrece mayor claridad y mejor servicio. La Hoja de Primer Contacto es el mecanismo de selección y vinculación básico del IME.

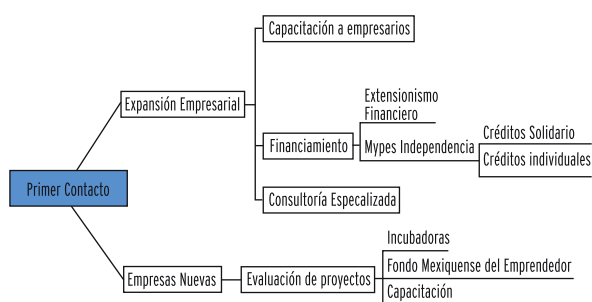
**Figura 9**  
■ Objetivos del IME



Fuente: Véase anexo 2

Los solicitantes pueden acceder a programas de apoyo para empresas nuevas o para la expansión y consolidación de PyMEs ya existentes. Una vez que el interesado solicitó apoyo por medio de esta forma, su petición es canalizada a las distintas direcciones del IME dependiendo de sus condiciones y necesidades.

**Figura 10**  
■ Actividades del IME

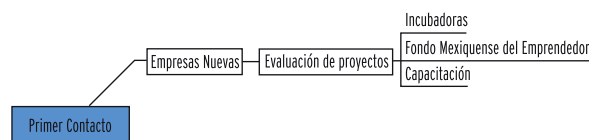


### ¿Cómo opera este Instituto?

#### I. Emprendedores y creación de empresas

En caso de que el interesado sea un emprendedor en busca de apoyo para iniciar o durante la etapa inicial de una PyME, éste será referido al programa de Empresas Nuevas.

**Figura 11**  
■ Empresas nuevas



Este programa funciona con las siguientes fases:

- Evaluación del Proyectos

El área de evaluación de proyectos recibe la solicitud de apoyo del área de Primer Contacto. El área la canaliza de la siguiente manera:

- > Proyecto sin plan de negocios

Las solicitudes de apoyo para empresas de nueva creación que no cuenten con un plan de negocios son enviadas al área de capacitación del IME. El área de capacitación cuenta con acceso a 377 cursos de capacitación para emprendedores y empresarios. Los cursos son impartidos por personal del Instituto y en caso de cursos especializados pueden ser subcontratados a empresas, fundaciones o instituciones académicas, e incluso pueden ser impartidos de manera gratuita por consultores.

En la mayoría de estos casos, las capacitaciones están relacionadas con:

- Cultura empresarial
- Contabilidad básica
- Introducción al plan de negocios
- Calidad
- Administración básica

El objetivo de esta capacitación es proveer de conocimientos empresariales básicos a los solicitantes y poder continuar con la preparación de un plan de negocios. Algunos cursos son gratuitos y otros tienen un costo. En ambos casos el IME apoya con una parte del financiamiento.

- > Proyecto con plan de negocios

Las solicitudes que tengan un plan de negocios son enviadas a incubadoras. Hasta el 2006 el IME trabajó con 14 incubadoras de empresas. Estas operan con los recursos y las reglas de operación del Fondo PyME,<sup>89</sup> y están localizadas en uni-

<sup>89</sup> Reglas de operación del Fondo PyME

versidades y centros académicos de las distintas regiones del Estado de México. Las incubadoras tienen como objetivo “otorgar a los emprendedores las herramientas necesarias para capacitarse en el desarrollo de planes de negocio y hacer más rentables a las empresas”.<sup>90</sup> Para lograrlo, las incubadoras capacitan y acompañan al emprendedor durante el proceso de creación de empresas.

Al terminar su paso por la incubadora, la PyME beneficiaria recibirá un certificado de participación. El certificado garantiza que la PyME obtuvo la asesoría necesaria para el desarrollo e implementación de su plan de negocios. De éste depende el acceso de la PyME a otros programas del IME.

• Fondo Mexiquense del Emprendedor

Una vez que la PyME beneficiaria obtuvo el certificado de la incubadora, es candidata a recibir financiamiento del Fondo Mexiquense del Emprendedor (FOME). El FOME ofrece financiamiento para PyMEs de creación reciente, y divide sus créditos de la siguiente manera.<sup>91</sup>

**Tabla 6**  
■ Créditos del FOME

Tipo de Empresa	Monto Máximo	Plazo a Pagar	Periodo de Gracia	% Máximo de aportación
Tradicional	\$100 000	24 meses	6 meses	Hasta 80%
Tecnología Intermedia	\$350,000	36 meses	12 meses	Hasta 85%
Alta Tecnología	\$2,000,000	48 meses	18 meses	Hasta 85%

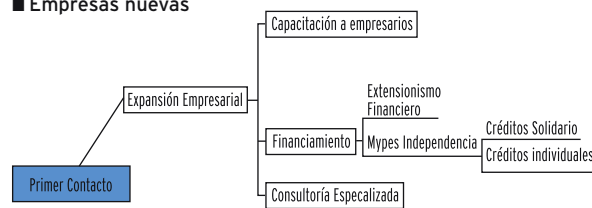
Fuente: IME

Para poder acceder al FOME la PyME debe contar con un plan de negocios y un proyecto avalado por una de las incubadoras del estado. En este caso, el uso de los recursos debe estar destinado a poner en práctica el plan de negocios desarrollado con la incubadora.

II. Expansión empresarial

El IME también apoya a PyMEs ya existentes, pero que buscan crecer y consolidarse, con capacitación, consultoría y financiamiento.

**Figura 12**  
■ Empresas nuevas



• Capacitación

El IME apoya a las PyMEs con capacitación mediante el financiamiento de cursos. El financiamiento es de 80% del costo, con un límite de \$20 000. Para ello, el IME cuenta con un catálogo de cursos impartidos por instituciones académicas públicas y privadas. Los cursos son impartidos por personal del IME, y en algunos casos son subcontratados a empresas, fundaciones o instituciones académicas.

• Consultoría especializada

El objetivo de la consultoría especializada es resolver los problemas que impiden el crecimiento y consolidación de las PyMEs mexiquenses. En este programa, el IME cubre 80% de los costos, con un límite de \$20,000.

Para garantizar la calidad de la consultoría, los consultores autorizados deben pasar por un proceso de evaluación por parte del IME. Los consultores autorizados son incluidos en un catálogo del cual son seleccionados por las PyMEs.

Los temas de la consultoría especializada son:

**Tabla 7**  
■ Temas de las Consultoría

Área	Puntos de Mejora para MIPyMEs		
Administración	Objetivos Empresariales	Proceso Administrativo	Toma de Decisiones
Mercadotecnia	Estudio de Mercado	Análisis de la Competencia	Estrategias de Promoción y Publicidad
Producción	Proceso de Producción	Reducción de Mermas	Eficacia y Eficiencia
Contabilidad y Finanzas	Disminución de Costos	Aumento de la Utilidad	Financiamiento
Recursos Humanos	Aspectos Legales	Manuales	Reclutamiento y Selección

Fuente: IME

<sup>90</sup> Documento del IME.

<sup>91</sup> Las empresas de alta tecnología son aquellas que presentan alguna innovación tecnológica. Las empresas de tecnología intermedia son aquellas que están utilizando tecnología en sus procesos. Fuente: IME, 2007

Para convertirse en beneficiario de la consultoría especializada es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

1. Solicitud. El empresario redacta una carta dirigida al Director General del IME solicitando el apoyo.

2. Evaluación. El IME evalúa la solicitud con base en tres criterios:

- a) Áreas de alto impacto para las PyMEs: Administración de costos y ventas, manejo de inventarios, procesos de producción, contabilidad y análisis de la competencia y el mercado.<sup>92</sup>
- b) Coherencia con la actividad preponderante de la empresa.
- c) Impacto esperado cuantificable: empleos generados, aumento en ventas o disminución de costos y desperdicios.

3. Visita diagnóstico. El consultor y un representante del IME realizan una visita a la PyME para confirmar los problemas detectados por el empresario y revisar cada área de impacto de la consultoría. Esta visita es gratuita y es cortesía del consultor.

4. Plan de trabajo y presupuesto. Con base en la visita diagnóstico, el consultor debe elaborar un plan de trabajo y presupuesto. Para ello, el IME cuenta con un formato estandarizado.

5. Valoración del plan y presupuesto. Una vez elaborados, el IME los evalúa con base en los criterios mencionados en el paso 2.

6. Consultoría. Una vez aprobado por el IME, el consultor lleva a cabo las actividades señaladas en el plan de trabajo. Durante este periodo el IME está en comunicación con la PyME beneficiada para asegurarse que sus expectativas se estén cumpliendo.

7. Evaluación. Una vez concluido el proceso de consultoría el IME y el empresario evalúan el desempeño del consultor. Para ello se enfocan en:

- a) Cumplimiento de objetivos
- b) Seguimiento del Plan de trabajo
- c) Obtención de resultados esperados

d) Impartición clara y adecuada de las actividades

e) Documentos de respaldo

#### • Financiamiento

Otro de los programas de apoyo a la expansión empresarial de PyMEs es el financiamiento. Para ello, el IME cuenta con varios programas de financiamiento, entre los cuales destacan:

##### > MYPES Independencia<sup>93</sup>

El Fondo MYPES Independencia es un fondo de créditos enfocados a las microempresas. El objetivo del programa es otorgar créditos blandos e impulsar la cultura de planeación financiera de las microempresas.<sup>94</sup>

Los beneficiarios de este programa son negocios ya establecidos, unipersonales y registrados ante el Servicio de Administración Tributaria. En su mayoría, los beneficiarios del programa son mujeres.

Fondo MYPES ofrece dos productos a los microempresarios: créditos a grupos solidarios y créditos individuales.

Los créditos solidarios se ofrecen a grupos de 5 a 15 posibles beneficiarios. No es necesario que éstos tengan garantía o aval. La garantía del crédito se basa en la solidaridad de los miembros del grupo. Es decir, si alguno de los miembros del grupo no cubre sus pagos, el resto de los miembros debe cubrirlo o en su caso perderán el derecho de obtener financiamiento. El monto de los créditos varía desde \$2,500 hasta \$20,300 que se pagan en periodos de 12 a 32 semanas. La tasa de interés de dichos créditos es del 6% anual.

Los créditos individuales se ofrecen a personas con micronegocios establecidos. En este caso, sí es necesario tener un aval. El monto de los créditos varía de \$10,000 a \$50,000 pesos que se pagan en periodos de 24 a 72 semanas. La tasa de interés es de 15% anual sobre el monto total financiado.

<sup>92</sup> Presentación del Instituto Mexiquense del Emprendedor. Mayo del 2007

<sup>93</sup> A unos días del fin de la edición del presente reporte el Programas MYPES Independencia cambió de nombre a "Compromiso con Emprendedora".

<sup>94</sup> IME 2007

> Extensionismo financiero

El extensionismo financiero vincula a las PyMEs con la oferta de productos financieros de la banca. Este servicio se ofrece a través de profesionales capacitados y acreditados, que apoyan a los empresarios en las gestiones para obtener financiamiento adecuado a sus necesidades.

El objetivo del programa es facilitar el acceso de las PyMEs al financiamiento formal. El programa está financiado por la Secretaría de Economía y el Gobierno del Estado de México. Para ser beneficiario del programa es necesario presentar la solicitud a la oficina de primer contacto del IME.

El extensionismo es un servicio gratuito para el beneficiario. El extensionista recibe un pago del IME de \$500 pesos por el diagnóstico. En caso de que la PyME reciba el financiamiento, el extensionista se lleva una comisión con un máximo de \$4,000. Ésta también la cubre el IME. Seis meses después, el extensionista lleva a cabo una visita de seguimiento para revisar el uso de los recursos, por la cual recibe un pago de \$500 por parte del IME.

El programa de extensionismo consta de tres etapas: diagnóstico, gestión y seguimiento. Para el diagnóstico es necesario que la empresa proporcione sus estados financieros y reporte del buró de crédito. Durante la gestión, el extensio-

nista sugiere a la PyME los productos financieros adecuados para sus necesidades y acompaña a la PyME en la gestión del crédito ante la institución financiera. En su tercera etapa, el extensionista verifica la aplicación del crédito y documenta el impacto de éste en la empresa. El impacto es medido por los empleos creados y conservados en la empresa, así como por el comportamiento de sus ventas.

### ¿Cuáles son los logros de este Instituto?

El Instituto Mexiquense del Emprendedor cuenta con distintos programas de apoyo a las MIPyMEs. La mayoría de sus programas están enfocados a las micro y pequeñas empresas. Con ellos, el IME busca facilitar el acceso al financiamiento, a la capacitación y consultoría por parte de las PyMEs.

Aun cuando no tiene con una política pro-activa para seleccionar y contactar a sus beneficiarios, el IME ha sido exitoso en establecer una ventanilla única para acceder a programas de apoyo; lo que facilita el acceso de las PyMEs y el beneficiario potencial cuenta con la claridad de saber a qué oficina o instituto dirigirse para recibir apoyo. Esto lo ha convertido en el primer recurso de apoyo para PyMEs.


Al cierre de la edición del presente documento el IME había atendido 15 372 solicitudes y otorgado 4 265 créditos. Además, ha capacitado a 7 892 emprendedores y empresarios y apoyado la creación de 490 empresas.



**G**

**PROGRAMA DE  
APROVECHAMIENTO  
INTEGRAL DEL  
COCOTERO (PAIC)**

GUERRERO  
Fideicomiso Guerrero Industrial (FIGUEIN)



La apertura comercial y los avances tecnológicos han traído consigo cambios importantes en la demanda de ciertos productos primarios con un bajo contenido de valor agregado y como consecuencia de ello, una disminución de sus precios. Las PyMEs, y en particular las dedicadas a sectores primarios, han sido las más afectadas en el proceso, por su incapacidad para adecuarse a los requerimientos del mercado.

En el caso del Estado de Guerrero, las PyMEs dedicadas a la producción de copra, que es la pulpa o carne de coco deshidratado, han sido afectadas por el ingreso de productos sustitutos. La falta de acceso a financiamiento, la carencia de capital humano, la incapacidad de estas empresas de transformar sus productos por sí solas y la poca información de mercados representan un reto importante para su sobrevivencia y crecimiento.<sup>95</sup>

### ¿Qué ha hecho el gobierno guerrerense?

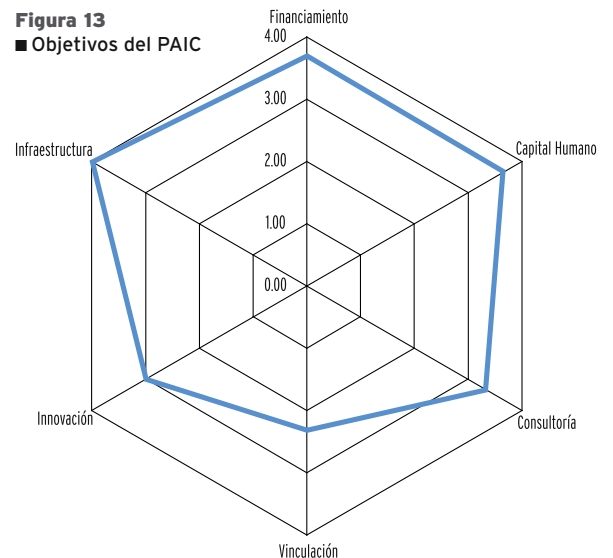
El Fideicomiso Guerrero Industrial (FIGUEIN)<sup>96</sup> y la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) de Guerrero iniciaron en 2006 el Programa de Aprovechamiento Integral del Cocotero (PAIC). El programa tiene como objetivo industrializar y tecnificar a las PyMEs dedicadas al coco en el estado, para posicionarlas con productos competitivos ligados a las necesidades del mercado nacional e internacional.

Para ello, el FIGUEIN provee a las PyMEs de financiamiento, capacitación y vinculación productiva. El programa permite a las PyMEs del coco mejorar su oferta con productos de mayor valor agregado, y de ese modo ser más competitivas en el mercado nacional e internacional. El programa considera el aprovechamiento integral del coco: cáscara, fibra, hueso y pulpa. De acuerdo con los precios de mercado actuales, con este programa las PyMEs pasarán de recibir \$0.50 a \$8.00 pesos por pieza de coco.<sup>97</sup>

El estado de Guerrero produce 48% del coco nacional.<sup>98</sup> Este producto representa una tercera parte de su superficie sembrada y una parte importante de su actividad económica. La mayor parte de los productores y empresarios de la industria del coco se dedica a la venta de copra.<sup>99</sup>

En años recientes, como consecuencia de la importación de cebos internacionales, el precio de la copra bajó hasta \$0.50 por pieza. Ante esta situación, en el 2001 el gobierno del Estado y el gobierno federal implementaron un subsidio al precio de la copra de \$2.90 pesos por kilogramo, que ha sido disminuido a \$2.00.<sup>100</sup>

A partir del 2006, a iniciativa del Gobierno del Estado, el FIGUEIN, comenzó la implementación del Programa de Aprovechamiento Integral del Coco (PAIC). El objetivo del PAIC es “aprovechar integralmente el cocotero para incrementar y fortalecer los empleos y economía del sector”.<sup>101</sup> Los beneficiarios del PAIC son micro, pequeños y medianos productores de coco del estado.



Fuente: Véase el anexo 2

### ¿Qué es el PAIC?

El PAIC apoya a los cocoteros con financiamiento, capacitación y vinculación por medio de:

- Co-financiamiento de bienes de capital.

El FIGUEIN, a través de Fondo PyME y la participación de los beneficiarios, financia la adquisición y acondicionamiento de la maquinaria necesaria para

<sup>95</sup> Presentación sobre el PAIC. SEDECO- Guerrero, junio del 2007.

<sup>96</sup> El Fideicomiso Guerrero Industrial es una dependencia del Gobierno del Estado de Guerrero, cuya misión es proporcionar de los recursos necesarios a las empresas guerrerenses para mejorar su competitividad en México y el mundo. Para mayor información consultar: <http://www.guerrero.gob.mx/?P=autonomos&key=35>

<sup>97</sup> Presentación sobre el PAIC. SEDECO- Guerrero, junio del 2007.

<sup>98</sup> Idem.

<sup>99</sup> Entrevista al personal del FIGUEIN.

<sup>100</sup> Gobierno del Estado de Guerrero (2006)

<sup>101</sup> Idem



la conversión tecnológica de las PyMEs dedicadas a la explotación del coco.

En el financiamiento participan, con partes iguales: FIGUEIN, gobierno federal (Fondo PyME) y Empresa Beneficiaria

En algunos casos se recibe la participación del gobierno municipal con recursos no-recuperables. De los recursos aportados por el gobierno estatal se busca que 50% sean recuperables a través de pagos semestrales.

Los recursos del financiamiento son depositados en una cuenta bancaria a nombre de la empresa beneficiaria.<sup>102</sup> Para controlar las erogaciones de la cuenta se establece una firma mancomunada entre el organismo intermedio, el FIGUEIN, y el representante legal de la empresa beneficiaria.

- Capacitación administrativa y de producción

Con el objeto de mejorar las capacidades administrativas, tecnológicas, productivas y mercadológicas de las empresas beneficiarias, el FIGUEIN financia cursos y consultorías para los directivos de las empresas.

- Co-participación en infraestructura a través del préstamo en comodato de naves industriales

Para facilitar el acceso de las PyMEs a infraestructura para la producción, el FIGUEIN presta en comodato naves industriales a las empresas beneficiarias. En el mediano plazo, el FIGUEIN da a la empresa beneficiaria la opción de compra.

Para identificar a beneficiarios potenciales, el FIGUEIN lleva a cabo sesiones informativas sobre el PAIC ante PyMEs dedicadas al coco. En ellas participan funcionarios del FIGUEIN y empresarios cocoteros de la región.

Los requisitos para ser beneficiarias del programa son:

a) Ser una empresa debidamente constituida y registrada ante el Servicio de Administración Tributaria. En caso de no estarlo, el FIGUEIN ayuda a la empresa a constituirse y registrarse ante el SAT. Las empresas beneficiarias pueden ser Sociedades Anónimas de Capital Variable o Sociedad de Producción Rural de

Responsabilidad Limitada.

b) Contar con una carta de intención de posible comprador del producto.

El beneficiario potencial debe contar con la carta de intención de compra de un posible consumidor de su producto. Cabe destacar que esta carta no representa una obligación para el demandante del producto.<sup>103</sup>

c) Presentar un plan de negocios ante el FIGUEIN.

El plan de negocios debe contener las corridas financieras para los siguientes tres años, plan de mercadotecnia e imagen, y un programa de trabajo. En caso de ser necesario, el FIGUEIN colabora con la empresa beneficiaria en la contratación de un consultor para la elaboración del plan. No obstante, el costo de éste debe ser cubierto por la empresa beneficiaria.

d) Tener un proveedor de maquinaria calificado.

Las empresas beneficiarias deben mostrar al menos tres cotizaciones de proveedores calificados en posibilidad de vender e instalar la maquinaria. El FIGUEIN también busca que el proveedor provea de capacitación a la empresa beneficiaria.

e) La empresa debe aportar una tercera parte del capital de inversión necesario.

f) Cumplir con las reglas de operación del FONDO PyME.

g) Ser una PyME dedicada a la explotación del coco.

*“Lo que queremos es que el cocotero deje de producir materia prima y sin valor agregado, y que pase a ser parte de una cadena productiva con muchas posibilidades.”*

Funcionario PAIC, FIGUEIN

## ¿Cómo opera este programa?

El PAIC está integrado por las siguientes etapas:

I. Identificación de candidatos potenciales

El proceso de selección de beneficiarios es informal y poco institucionalizado. Para identificar a los beneficiarios, el FIGUEIN organiza sesiones informa-

<sup>102</sup> En la mayoría de los casos las empresas beneficiarias son de reciente creación. En ellas participan como accionistas micro-productores de coco del estado.

<sup>103</sup> En algunos casos, el FIGUEIN colabora en identificar el cliente de la empresa beneficiaria. En otros, los beneficiarios lo hacen por sí solos.

tivas sobre el PAIC con apoyo de las asociaciones de productores de coco del estado. Las sesiones sirven para informar a los beneficiarios potenciales sobre las características, requisitos y beneficios del programa.

Aquellas empresas o productores que muestren interés tienen que cubrir los requisitos previamente mencionados y llenar una solicitud por escrito.

## II. Capacitación y financiamiento

El FIGUEIN contrata a consultores e instructores para capacitar a los directivos y empleados de la empresa. La capacitación es en los siguientes temas:

- a) Administración
- b) Producción
- c) Negociación
- d) Cultura de negocios

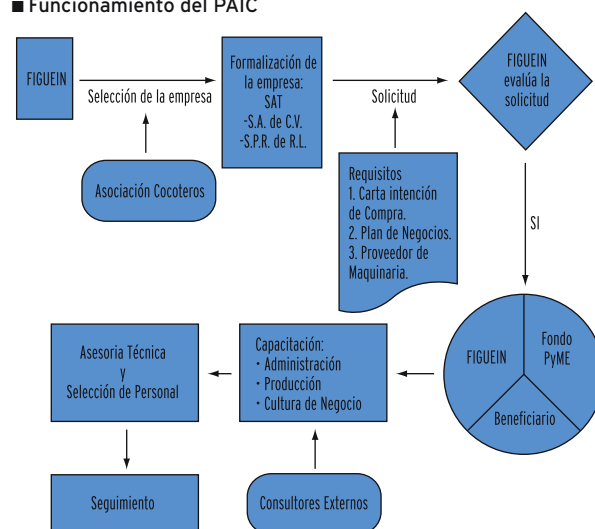
Los cursos son financiados por el FIGUEIN, sin embargo, se solicita una cooperación de \$50.00 por sesión a los participantes para cubrir los costos logísticos de la misma.<sup>104</sup> El objeto de esta capacitación es que los productores de coco tengan las oportunidades para entablar relaciones de negocios con industrias más desarrolladas.

## III. Asesoría técnica y selección del personal

La empresa beneficiaria, en conjunto con el FIGUEIN, llevan a cabo la selección del personal para operar y dirigir la empresa. Con esta etapa, el FIGUEIN busca que los responsables de la operación y dirección de las empresas beneficiarias tengan la preparación para poder competir en el mercado nacional e internacional. Para ello, se han establecido alianzas con instituciones académicas locales, principalmente la Universidad Loyola del Pacífico, Campus Acapulco, y con empresas de capacitación y consultoría.

Para poder cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, las empresas proveedoras deberán cumplir con los estándares establecidos por el *American Institute of Baking* (AIB)<sup>105</sup>. El FIGUEIN participa en el proceso de certificación a través de asesoría en la selección de consultores y capacitadores para certificarse. El costo de dicha certificación corre a cargo de la empresa beneficiaria.

**Figura 14**  
■ Funcionamiento del PAIC



## ¿Cuáles son los logros de este programa?

Mediante el apoyo financiero y técnico del gobierno estatal y federal, el FIGUEIN y los productores de coco se encuentran en el proceso de mejorar e incrementar el valor agregado de sus productos. Hasta la fecha de edición del presente reporte ninguna PyME había terminado con todos los procesos del PAIC, por lo que no hay indicadores de impacto del programa.

En este caso, la política pública atiende la falta de acceso al financiamiento de las PyMEs, la carencia de capital humano y su poco acceso a mercados y clientes potenciales de sus productos. Mediante el apoyo a la medida a las PyMEs dedicadas a la transformación del coco, el PAIC las prepara para competir en la nueva realidad económica y aprovechar las oportunidades que les brinda.

Con el financiamiento y el préstamo en comodato de las naves industriales, las PyMEs acceden a maquinaria e infraestructura. Por medio de la capacitación, los directivos, dueños y empleados de las empresas beneficiarias mejoran sus posibilidades de competir en el mercado nacional e internacional. Al acercar a clientes potenciales de las empresas beneficiarias, el FIGUEIN opera como instrumento para vincular y articular a las PyMEs con más y mejores mercados.

Al concentrar sus recursos en el apoyo integral de las PyMEs beneficiarias del programa, el PAIC contribuye al éxito de las mismas.

<sup>104</sup> Alimentos y Bebidas.

<sup>105</sup> <https://www.aibonline.org/>

A goldfish is swimming in a small, round glass bowl. The bowl is filled with water and is set against a white background. The goldfish is orange and yellow, with a white belly. The text is overlaid on the right side of the bowl.

**H**

**PROGRAMA  
DE DESARROLLO  
DE PROVEEDORES  
PARA LA INDUSTRIA  
GRANDE (PDP)**

SAN LUIS POTOSÍ

Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)

En San Luis Potosí existe un número considerable de empresas manufactureras transnacionales que requieren insumos para su producción. Esto representa una oportunidad para las PyMEs locales que, de contar con la capacidad suficiente –en términos de cantidad, calidad y tiempo– pueden convertirse en proveedoras de las grandes empresas y con ello insertarse a cadenas de producción local o foráneas e incrementar sus ventas y competitividad.<sup>106</sup>

### ¿Qué ha hecho el gobierno potosino?

El Programa de Desarrollo de Proveedores para la Industria Grande (PDP) de la Secretaría de Desarrollo Económico de la San Luis Potosí tiene como objetivo ayudar a las PyMEs del sector manufacturero del estado a incrementar su competitividad, y facilitar las relaciones con empresas transnacionales que producen en la localidad y demandan sus productos. Para ello, la SEDECO identifica áreas de oportunidad entre las empresas transnacionales (empresas ancla) y capacita a las pequeñas empresas con potencial de convertirse en proveedoras para que adquieran prácticas más eficientes, disminuyan sus costos, y aumenten la productividad y calidad de sus productos. La capacitación está orientada a las necesidades específicas de las empresas proveedoras, las cuales son identificadas mediante un proceso de evaluación. Ésta se basa en metodologías de producción utilizadas por empresas de clase mundial.

En San Luis Potosí operan 191 empresas transnacionales.<sup>107</sup> En 2006, la inversión extranjera directa (IED) en el Estado fue superior a los 915 millones de dólares; más de 60% de ésta fue en los sectores automotriz, del hierro y el acero.<sup>108</sup> Para las PyMEs potosinas, la presencia de grandes empresas extranjeras representa la oportunidad de convertirse en proveedoras de los insumos indispensables para su producción. Sin embargo, hasta hace poco, muchas PyMEs potosinas del sector estaban desvinculadas de las transnacionales por no conocer

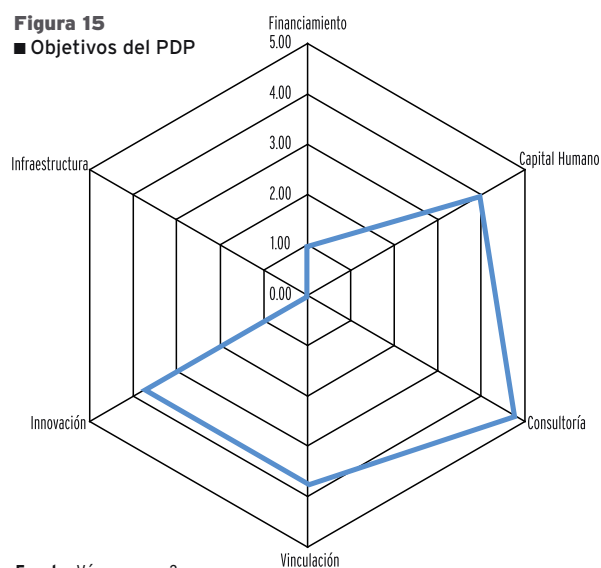
los mecanismos de acceso a este mercado y no estar en condiciones de cumplir con los requisitos de tiempo, calidad y cantidad que exigen las grandes empresas.

Para atender esta situación, en 2005, la Dirección General de Desarrollo Industrial de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) de San Luis Potosí puso en marcha el Programa de Desarrollo de Proveedores para la Industria Grande (PDP).

### ¿Qué es el PDP?

El objetivo del PDP es incrementar el uso de insumos locales en la producción de las grandes empresas manufactureras transnacionales (o empresa ancla, como se les denomina en el programa). Para ello, se pretende elevar la competitividad de las PyMES y vincularlas a la cadena de suministro de las grandes empresas. De esta manera se podrá aumentar la integración, consolidar la generación de empleos y mejorar el desarrollo económico de la industria Potosina. La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) busca que las PyMEs pasen de proveer 8% a 20% de los insumos de las grandes empresas en un lapso de cuatro años (2009).<sup>109</sup>

**Figura 15**  
■ Objetivos del PDP



Fuente: Véase anexo 2

Para lograrlo, la SEDECO promueve la vinculación entre PyMEs y grandes empresas transnacionales que producen en la localidad a través del PDP. Este programa ofrece a las empresas proveedoras:

- Vinculación con grandes empresas demandantes de sus productos.

<sup>106</sup> Inegi, Perspectiva Estadística San Luis Potosí Junio de 2007, consulta en internet 4 de julio de 2007, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx); y Presentación en power point del Programa Desarrollo de Proveedores para la industria grande de SLP, SEDECO SLP, 13 de junio del 2007.

<sup>107</sup> Entrevista con la directora del PDP de San Luis Potosí

<sup>108</sup> Inegi, Perspectiva Estadística San Luis Potosí, Junio de 2007, consulta en internet 4 de julio de 2007, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).

<sup>109</sup> Presentación en power point del Programa Desarrollo de Proveedores para la industria grande de SLP, SEDECO SLP, 13 de junio del 2007.

- Diagnóstico de sus procesos de manufactura.
- Consultoría personalizada por consultores especializados.
- Diseño de un plan de implementación a la medida para mejorar sus procesos.
- Capacitación y educación del personal de la empresa.
- Planeación estratégica.
- Contacto y acceso a mercados y clientes adicionales.

En este caso, la SEDECO promueve el programa entre las empresas prospecto, selecciona a las participantes, implementa el programa a través de consultores externos y funge como vínculo entre las empresas.

El PDP está dirigido a pequeñas y medianas empresas de la industria de la transformación, en particular la industria manufacturera. La mayoría de las empresas beneficiarias del PDP son medianas.

En el PDP la empresa grande, también denominada empresa ancla o tractora, juega un papel de referencia. Es decir, ésta sirve como referencia para que las PyMEs participantes conozcan las expectativas que tienen las grandes empresas de sus proveedoras. Esto no implica que la empresa ancla se comprometa a establecer una relación comercial con las PyMEs.

### ¿Cómo opera este programa?

El PDP no tiene convocatorias abiertas de forma permanente sino que opera en periodos específicos o rondas. En estas rondas se selecciona a un grupo de empresas que participan de principio a fin; una vez seleccionadas las empresas, es imposible participar en esa ronda, hasta que inicie la siguiente.

Cada ronda consta de cuatro fases:

#### FASE I: Selección de beneficiarias

Durante la primera fase del PDP la Secretaría de Desarrollo Económico selecciona un grupo de empresas candidatas, alrededor de 20, a participar en el programa. La selección se basa en dos criterios:

- **Capacidad de crecimiento.** La SEDECO selecciona empresas cuya dirección tenga las capacidades y liderazgo para poder llevar a cabo los cambios necesarios para crecer y mejorar los procesos ad-

ministrativos, comerciales y de producción.

- **Posibilidad de convertirse en proveedoras de empresas manufactureras grandes de la región.**

Se seleccionan empresas cuyos productos o servicios tengan demanda por empresas grandes con presencia en el estado o región.<sup>110</sup>

En la primera ronda del PDP, la SEDECO contactó a las empresas candidatas. En las rondas posteriores se invitó a posibles candidatas a una plática informativa sobre el PDP para que éstas pudieran convertirse en candidatas. Una vez que éstas mostraron interés, se seleccionaron las participantes tomando en cuenta los criterios anteriormente mencionados.<sup>111</sup>

#### FASE II

En esta etapa, un consultor financiado por la Secretaría de Desarrollo Económico evalúa a las empresas candidatas. El consultor selecciona aproximadamente 10 empresas beneficiarias, con base en:

- **Condiciones técnicas:** Para evaluar las prácticas de manufactura de las empresas proveedoras, se aplica una metodología estandarizada que detecta sus niveles de productividad y establece un puntaje para cada área de la empresa. Esta metodología consiste en un “Diagnóstico de estrategia y despliegue” (liderazgo y cultura empresarial, estrategias de manufactura y sistemas de integración, y funciones de soporte) y una “Evaluación de los resultados de salida y negocio” (satisfacción del cliente, calidad del producto, costos y productividad, entregas y servicio, y rentabilidad). Esta evaluación tiene una duración de dos días. El puntaje también sirve para medir el progreso de las empresas participantes.

- **Capacidad de liderazgo empresarial de los directivos de la empresa:** El consultor también evalúa la capacidad de liderazgo y voluntad de cambio de los directivos de las empresas. Para ello, lleva a cabo entrevistas con los dueños y directivos de las PyMEs.

Lo que se pretende con esta selección es lograr que las PyMEs puedan implementar los cambios necesarios

<sup>110</sup> El PDP no se limita a apoyar empresas proveedoras de empresas grandes con presencia en SLP. En ocasiones apoya a PyMEs proveedoras de empresas radicadas en otros estados.

<sup>111</sup> Las empresas proveedoras participantes en la primera etapa fueron empresas dedicadas a: pintura de componentes automotrices y electrodomésticos; troquelados, maquinado y acabado de componentes automotrices y electrodomésticos; componentes de plástico inyectado; maquinado de componentes; ensamble de equipos para construcción y pavimentos; y recubrimiento galvanizado. Presentación Programa Desarrollo de Proveedores para la industria grande de SLP, SEDECO SLP, 13 de junio del 2007.

para elevar la calidad de sus productos y, por lo tanto, su competitividad.

Las empresas seleccionadas con base en los dos criterios tienen la opción de inscribirse al PDP. Aun cuando no ha sucedido, las empresas en el programa pueden ser competidoras entre sí.

### FASE III

En esta etapa la agencia de gobierno junto con el consultor hacen visitas de promoción y sensibilización a las potenciales empresas ancla. Las empresas ancla seleccionadas son empresas grandes, en su mayoría transnacionales, dedicadas a la industria de la transformación con presencia en el estado.

La empresa ancla no se compromete a tener una relación comercial con las PyMEs participantes en el PDP. La empresa ancla juega un papel de referencia, lo que sirve para que las PyMEs conozcan las expectativas que tienen las empresas grandes de sus proveedores, tanto en la cantidad y calidad de sus productos, como en la relación de negocios. Incluso, en ocasiones, la empresa grande y las proveedoras no son del mismo sector industrial.<sup>112</sup>

Una vez seleccionadas la empresa o empresas anclas que participarán en el programa, se les hace una visita y se realiza un diagnóstico denominado “Voz del Cliente”. Ahí se identifican las expectativas de las empresas ancla acerca de sus proveedores. El diagnóstico de “Voz del Cliente” consiste en entrevistas a los directivos y empleados de las empresas grandes, así como la revisión de algunos de sus documentos. En el cuestionario se incluyen preguntas como:

- ¿Qué horarios de trabajo esperas de sus proveedores?
- ¿Cómo te comunicas con tus proveedores?
- ¿Qué problemas de comunicación tienes con ellos?
- ¿Qué niveles de calidad esperan de éstos?

La información obtenida permite evaluar la situación de la PyME, y en ocasiones de la empresa ancla, e identificar áreas de oportunidad específicas para alcanzar niveles de

competitividad mundial. Esta información es transmitida a las PyMEs inscritas en el PDP.

### FASE IV

En esta fase de implementación, se pone en práctica el plan de mejora que se diseñó para cada empresa, de acuerdo con los resultados del diagnóstico y evaluación aplicados en la Fase I. Para ello, el consultor lleva a cabo capacitaciones, teóricas y prácticas; y apoya a las empresas beneficiarias en la implementación de las recomendaciones.

Entre los objetivos de la etapa está eliminar el desperdicio, mejorar la capacidad de procesos y la entrega sobre pedido. Esta consultoría se destaca de otras porque:

- Está basada en una metodología probada internacionalmente.
- Es un proceso iterativo, en el que los consultores y las empresas trabajan juntos en el mediano plazo, y no sólo en una sesión. Así, juntos, consultores y empresas, incorporan cambios a los procesos de manufactura y evalúan los avances de forma continua.
- Las PyMEs no sólo reciben asesoría de forma pasiva, sino que son responsables de implementar mejoras prácticas durante el periodo de la consulta.

El plan de mejora consta de cinco áreas estratégicas:

- Educación y cultura empresarial,
- Planeación estratégica y operativa,
- Desarrollo de clientes y mercados,
- *Lean manufacturing tool box*,<sup>113</sup> y
- Diagnóstico final.

La etapa dura aproximadamente 18 meses e incluye más de 2 500 horas de consultoría.

El costo total de cada ronda para 10 empresas participantes en cada grupo es de aproximadamente 630 mil dólares. SEDECO cubre 35% del costo total de la consultoría (aproximadamente 220 mil dólares); el Fondo PyME de la Secretaría de Economía cubre otro 35% y las nueve proveedoras cubren 30% restante (aproximadamente 19 mil dólares cada una).<sup>114</sup>

<sup>112</sup> En algunos casos la empresa grande pertenece a la industria automotriz y las proveedoras a los electrodomésticos. No obstante, todos los participantes son de la industria de la transformación.

<sup>113</sup> Este concepto se refiere a un proceso de administración que busca reducir el desperdicio en los procesos de producción e incrementar el valor para el cliente, mediante la aplicación de un “tool box” o caja de herramientas y procesos de mejora continuos.

<sup>114</sup> Reglas de Operación del Fondo PyME; y Presentación en power point del Programa Desarrollo de Proveedores para la industria grande de SLP, SEDECO SLP, 13 de junio del 2007.

El PDP requiere un compromiso importante de la empresa – tiempo, recursos humanos y cambios a su estructura y métodos de producción – y por parte de los gobiernos estatal y federal –un aporte significativo de recursos financieros. Por ello, un programa como éste, para ser exitoso, debe estar dirigido a un número reducido de empresas.

**¿Cuáles son los logros de este programa?<sup>115</sup>**

Desde el inicio de sus operaciones, en enero de 2005, el PDP ha ofrecido sus servicios de vinculación, diagnóstico, consultoría y mejora de procesos a dos grupos de empresas. El primer grupo estuvo formado por nueve<sup>116</sup> y el segundo por diez empresas proveedoras.

De acuerdo con cifras de SEDECO, los resultados en términos de ventas, empleos y productividad han sido positivos en los dos primeros grupos.

Aun cuando es imposible afirmar de forma concluyente que estos incrementos en ventas, empleos y productividad de las empresas participantes se deban exclusivamente al PDP, las visitas a las empresas y las entrevistas con sus empleados nos permiten afirmar que el PDP si tiene resultados positivos en los beneficiarios.

El Beneficio...  
*“Ahora somos mucho más aceptados por las grandes empresas. Contar con procesos de calidad te abre sus puertas. Antes ni nos volteaban a ver.”*  
 Beneficiario del PDP de San Luis Potosí

**Tabla 8**  
 ■ Resultados Primera Ronda del PDP de San Luis Potosí

	Empresas participantes	Personas capacitadas	Incremento en ventas	Empleos	Valor agregado por empleado	Valor agregado por dólar pagado
Grupo 1 Sep 04- Jun 06	4 pequeñas 5 medianas	476	34%	20%	20%	91%
Grupo 2 Dic 05- Abr 07	10 PyMEs	557	28%	28%	ND	ND

Fuente: SEDECO-San Luis Potosí

<sup>115</sup> Presentación en power point del Programa Desarrollo de Proveedores para la industria grande de SLP, SEDECO SLP, 13 de junio del 2007.

<sup>116</sup> Iniciaron 10 empresas, pero una dejó el programa sin concluirlo.







# PyMEXPORTA

PUEBLA

Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)



Las PyMEs poblanas, al igual que las de otras regiones del país, producen la mayoría de sus productos para el mercado nacional porque con frecuencia sus productos no cuentan con los estándares de calidad y diseño requeridos en mercados internacionales, ni cumplen con los permisos y normas necesarios para la exportación. Además desconocen los mercados para sus productos y los procesos específicos para iniciarse o consolidarse en la exportación. Aun cuando Puebla es el quinto estado con más PyMEs, éstas no han sabido aprovechar la presencia de empresas de clase mundial y desaprovechan las oportunidades de la apertura comercial.<sup>117</sup>

### ¿Qué ha hecho el gobierno poblano?

La Secretaría de Desarrollo Económico, por medio del Centro Pymexporta Puebla, acompaña de cerca a las empresas poblanas y de otras regiones del país en cada una de las etapas de su proceso de iniciación y consolidación en el comercio exterior. Para ello, diseña un plan de trabajo específico a las necesidades de cada empresa, y les ayuda a identificar mercados y realizar los trámites para preparar su producto a las necesidades de dichos mercados.

En Puebla, las PyMEs desempeñan un papel importante en la economía: representan 99% de las empresas de la entidad y generan más de 459 mil empleos o 75.4% de los empleos en industria, comercio y manufactura.<sup>118</sup> De hecho, Puebla es el quinto estado de la república con más PyMEs.<sup>119</sup>

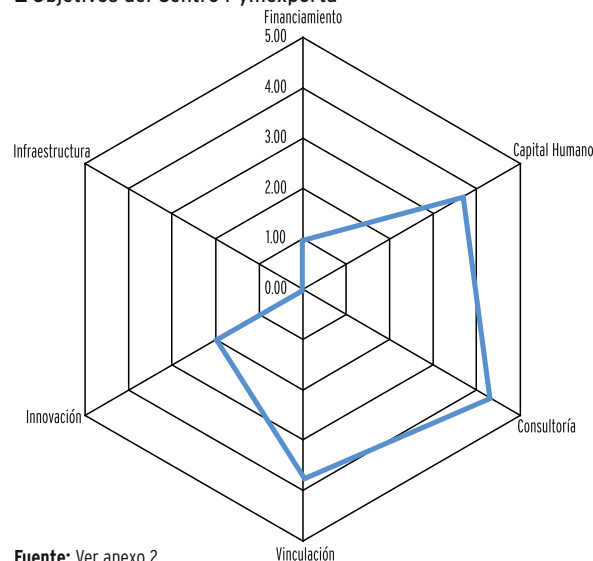
A pesar de tener una posición geográfica privilegiada, y de su relevancia económica las PyMEs no exportan tanto como su potencial les permitiría. Esto se debe, en parte, a las barreras a las que se enfrentan, e.g. desconocen los trámites y documentación necesarios para iniciarse en la exportación, sus productos no cumplen con los estándares y las normas internacionales, o ignoran cuáles son los mercados internacionales para sus productos.

En 2002, la Secretaría de Economía del Gobierno Federal lanzó una convocatoria a los gobiernos estatales para que formaran centros de apoyo a las exportaciones de las PyMES (Centros Pymexporta) con recursos federales. La Secretaría de Desarrollo Económico de Puebla puso en marcha uno de los primeros Centros Pymexporta del país con la participación de la iniciativa privada (Canacintra y COMCE).<sup>120</sup>

### ¿Qué es el Centro Pymexporta?

El objetivo del Centro Pymexporta Puebla es apoyar a las PyMEs para que incursionen en mercados internacionales, o en su caso, para que se consoliden como exportadoras.

**Figura 16**  
■ Objetivos del Centro Pymexporta



Fuente: Ver anexo 2

El Centro Pymexporta Puebla está organizado y dirigido por el área de Comercio Exterior de la Secretaría de Desarrollo Económico de Puebla. El Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE) y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) actúan como organismos intermediarios, encargados de recibir los fondos federales y canalizarlos a los beneficiarios del Centro.

Para ayudar a que las PyMEs incrementen su competitividad y facilitar su inserción a mercados internacionales, el Centro Pymexporta las apoya en las siguientes

<sup>117</sup> OECD, (2007)

<sup>118</sup> Estadísticas del INEGI 2003; y Monica Doger, Directora de Comercio Exterior y del Centro PyMExport Puebla, Periódico el Economista, 19 de octubre de 2006 [http://py-mes.economista.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=735&Itemid=73](http://py-mes.economista.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=735&Itemid=73)

<sup>119</sup> Guillermo Contreras Pizzón, Coordinador de Asesores en la Secretaría de Desarrollo Económico, 23 octubre 2006, [http://www.e-puebla.com/hoy\\_d.php?idnota=14505](http://www.e-puebla.com/hoy_d.php?idnota=14505)

<sup>120</sup> Canacintra: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. COMCE: Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología

líneas de acción:

- Bancos de información en comercio exterior
- Capacitación y consultoría
- Promoción internacional
- Estudios de mercado,
- Certificación y cumplimiento de normas internacionales
- Apoyo en el desarrollo de material promocional

En su inicio, el Centro Pymexporta llevó a cabo una campaña publicitaria en medios locales. Esta campaña sirvió para darse a conocer entre los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de Puebla, e iniciar su operación.

Actualmente, los organismos intermedios participantes, COMCE y Canacindra, promueven los servicios entre sus socios y en las entrevistas que conceden a distintos medios locales. Periódicamente, Canacindra realiza también campañas de radio con testimoniales de empresas exitosas. Finalmente, la Delegación de la Secretaría de Economía del gobierno federal canaliza a muchos empresarios que asisten a la delegación a solicitar servicios.<sup>121</sup>

Los beneficios del Centro Pymexporta están dirigidos a las empresas que cumplen con los siguientes requisitos:

- Ser persona física o moral constituida legalmente (contar con RFC).
- Estar clasificada como Micro, Pequeña o Mediana Empresa de acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Contar con productos o servicios con potencial de exportación. El personal de Pymexporta de cada sector revisa los productos y servicios, y decide el potencial exportador utilizando un diagnóstico especializado.<sup>122</sup> También determina los procesos de adecuación necesarios para lanzar el producto en el mercado internacional.

El proceso de registro es rápido. Una vez demostrado lo anterior, las empresas reciben una visita de personal del Centro Pymexporta en la que se verifica que la empresa efectivamente existe, y que produce de forma di-

recta el bien o servicio que describió. Cabe destacar que el Centro Pymexporta no apoya a empresas que son únicamente comercializadoras de productos o servicios; sus apoyos están dirigidos exclusivamente a empresas productoras que quieren comercializar sus productos en nuevos mercados internacionales.

### ¿Cómo opera este centro?

El Centro Pymexporta Puebla ofrece servicio personalizado a cada empresa. Los apoyos están diseñados según las necesidades específicas de las empresas, desde su registro hasta su consolidación en el mercado internacional. El centro opera con una metodología propia en sus procesos de registros, acompañamiento y gestión de apoyos. Dentro de su plantilla, Pymexporta cuenta con personal calificado, entre ellos especialistas en comercio exterior, abogados y un diseñador gráfico.

Para mantener un alto nivel de servicio, el Centro Pymexporta apoya continuamente la actualización de su personal mediante diplomados e incluso, en algunos casos, maestrías pertinentes para su trabajo.<sup>123</sup> El alto nivel de su personal y la actualización continua contribuyen en buena medida al éxito del programa.<sup>124</sup>

Las etapas del proceso de acompañamiento son:

#### 1. Cédula de identificación

Para acceder a los beneficios del Centro Pymexporta es necesario llenar una Cédula de Identificación. Con la información obtenida en esta Cédula se identifican las necesidades y potenciales de la empresa que solicita los servicios y se evalúa si la empresa y su producto tienen el potencial para competir en el mercado internacional. De lo contrario, se identifican los procesos necesarios para que esté en condiciones de hacerlo.

A partir de la Cédula de Identificación se decide apoyar a las empresas en una de dos fases principales:

#### 1. Fase I “Consolídase en nuevos mercados”

La primera vertiente está dirigida a las empresas con experiencias en exportación pero que quieren ampliar sus mercados o consolidarse.

#### 2. Fase II “Iníciate en la exportación”

La segunda es para empresas sin experiencia en exportación.

<sup>121</sup> Entrevista con Mónica Doger, Directora del Centro Pymexporta, 17 de julio de 2007.

<sup>122</sup> El diagnóstico es con base a las reglas de operación del Fondo PyME y adecuado a las necesidades del Centro Pymexporta

<sup>123</sup> De acuerdo a las reglas de operación del Fondo PyME, se pueden asignar recursos para la capacitación de personal.

<sup>124</sup> Entrevista con Mónica Doger, Directora del Centro Pymexporta, 17 de julio de 2007.

## 2. Diagnóstico de oferta exportable

Una vez definida la vertiente de apoyo a cada empresa, se aplica un “Diagnóstico de Oferta Exportable Consolidate”, o bien un “Diagnóstico de Oferta Exportable Iníciate”. Estos diagnósticos consisten en un detallado cuestionario detallado acerca de la situación específica del producto y de la empresa: competitividad del producto; productividad de la empresa; integración con socios estratégicos; capacitación en comercio exterior; conocimiento de los mercados meta; definición de precio; comercialización y logística de exportación; conocimiento de contratos internacionales y formas de pago; y por último, estrategias de promoción.

## 3. Plan de trabajo y carta compromiso

Si la empresa puede llegar a ser exportadora, de acuerdo con el proceso y los criterios explicados anteriormente, se les entrega un plan de trabajo y se firma una carta compromiso para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de exportación.

De acuerdo con su área de especialización, las empresas son asignadas a personal especializado en los siguientes sectores: Automotriz, Electrónico, Textil, Artesanías, Muebles, Plásticos, Minero, Alimentos y Otros. El personal de cada sector del Centro Pymexporta desarrolla, junto con la empresa, un plan de trabajo de los servicios que la empresa requiere.

## 4. Seguimiento

Las empresas pueden recibir servicios en diferentes vertientes, establecidas en las Reglas de Operación del Fondo PyME. Cabe destacar que aún cuando el tipo de apoyos está definido a grandes rasgos por el Fondo PyME, el contenido específico de cada componente es determinado y diseñado a detalle por el Centro Pymexporta Puebla de acuerdo con las necesidades de las empresas y presentado en un plan de trabajo a la Secretaría de Economía que otorga su visto bueno. A grandes rasgos, los apoyos específicos consisten en:

- Asesoría y capacitación en comercio exterior: El Centro Pymexporta ofrece cursos especializados impartidos por su personal, o bien, por una red de consultores externos que contrata para

ello. Entre los cursos más importantes están: contratos de compra-venta internacional; trámites y documentos de exportación; normas internacionales; etiquetado; formas de pago internacional, entre otros.

- Consultoría especializada: La empresa trabaja directamente con consultores especializados en los siguientes temas: fijación de precio de exportación, contratos internacionales, envase y empaque, registro FDA y formas de pago internacional, entre otros.

- Acceso a bancos de información: Listados de ferias por sector; bases de datos de compradores; material de consulta.

- Estudios de mercado: Identificación de aranceles y otras barreras; análisis de costos; análisis de mercados; volumen de importaciones de país destino; precio y segmentación de mercado en país destino; elaboración de proyectos de exportación y planes de negocio; opciones de transporte.

- Promoción y diseño de imagen: Elaboración de material promocional; desarrollo de páginas web de compra-venta internacional; apoyo para participación en ferias nacionales e internacionales; participación en misiones comerciales; traslado y hospedaje en el extranjero.

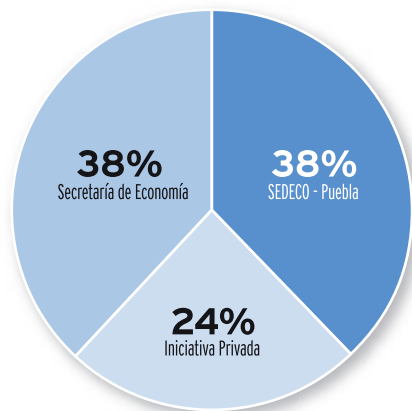
- Comercialización: Obtención de registros y certificados para exportación; etiquetado; registro de códigos de barras; análisis de laboratorio; estandarización de producto; cumplimiento de normas oficiales; búsqueda fonética (de marca) y registros de marca.

Las empresas tienen el compromiso de reportar al Centro Pymexporta cada vez que hacen una exportación, mediante un formato específico en el que se detalla el volumen de venta (en cantidad de producto y precio), y país de exportación.

Los beneficiarios tienen que cubrir los costos de cada uno de los diferentes servicios que reciben y después solicitar el reembolso a Pymexporta. De acuerdo con lo estipulado en las reglas de operación del Fondo PyME, el Centro Pymexporta reembolsa a las empresas 30% del costo de asesoría y capacitación, y 50% del costo de todas las otras vertientes de servicios. En total, cada empresa puede recibir hasta 50 mil pesos por parte de Py-

mexporta cada año fiscal.<sup>125</sup> En 2007, los fondos totales programados para apoyar a las empresas ascienden a poco más de 21 millones de pesos. La contribución a los mismos está distribuida de la siguiente manera:<sup>126</sup>

**Figura 17**  
**■ Fuentes de Ingreso para el Centro Pymexporta de Puebla**



Fuente: Centro Pymexporta-Puebla

### ¿Cuáles son los logros de este programa?

Los logros del Centro se deben en buena medida a la alta capacitación y especialización del personal que trabaja en el Centro, así como a la atención personalizada que se le dedica a cada una de las empresas. Esto significa que un programa exitoso requiere en ocasiones importantes recursos financieros y de tiempo para atender a un número no muy grande de empresas.

**Tabla 9**  
**■ Beneficiarios del Centro Pymexporta Puebla**

Año	Número de empresas que lograron iniciar o consolidar exportaciones*	Exportaciones (valor en dólares)
2002	7	102,985
2003	7	758,620.03
2004	11	754,940
2005	39	12,171,400.35
2006	35	79,736,817.44
2007**	39**	7,203,479.35**
TOTALES	105**	30,728,242.17*

\* Aquí se cuenta el número total de empresas que exportaron en el año. Es decir, si una empresa exportó más de una vez en el año, se le cuenta sólo una vez y no cada vez que la empresa exporta como se hace en el Reporte de Oferta Exportable. Por esta razón, los números aquí reportados son menores a los que aparecen en dicho reporte.

\*\*Cifra a junio de 2007

\*\*\*El número total de empresas es inferior a la suma de las empresas por año, porque al sumar el total de empresas, se cuenta sólo una vez a las empresas que recibieron apoyos más de un año.

Fuente: Cálculos propios con información del Reporte de Exportaciones de Empresas, Centro Pymexporta Puebla, SEDECO, Junio de 2007.

<sup>126</sup> Los fondos de la SE y del gobierno estatal se utilizan para financiar tanto gastos operativos, como una parte de los apoyos y servicios a las PyMEs; los fondos provenientes de las PyMEs se utilizan únicamente para financiar una parte de los servicios que reciben. Cifras proporcionadas directamente por el Centro Pymexporta Puebla, Proyecto Pymexporta-Canacintra 2007; y Proyecto Pymexporta- COMCE 2007.



**J**

# RECOMENDACIONES



Originalmente el proyecto pretendía identificar mejores prácticas de programas de atención a PyMEs. El objetivo era presentar su descripción, características y funcionamiento para que las instancias interesadas los pudieran adecuar y replicar. Sin embargo, la diversidad y riqueza de instrumentos y herramientas para atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, obligó al proyecto a enfocarse a patrones exitosos y replicables de los programas.

A pesar de que los programas analizados se enfocan en distintos problemas de las pequeñas y medianas empresas, existen prácticas relevantes e imitables para cualquier programa de apoyo. Estos patrones son útiles y benéficos para cualquier programa de mejora a la competitividad de las PyMEs.

### ¿Qué encontramos?

Con el objetivo de contribuir e incidir en el diseño e implementación de programas y políticas públicas de apoyo a la competitividad de las PyMEs, esta sección del reporte identifica las principales recomendaciones y conclusiones de los estudios de caso. Aun cuando, como se mencionó anteriormente, no se puede establecer que los programas aquí presentados sean considerados mejores prácticas, si se pueden identificar prácticas o patrones que tienen un impacto positivo en la competitividad de las PyMEs.

La mayoría de las recomendaciones y ejemplos presentados en esta sección son resultado de los estudios de caso presentados en la sección anterior. No obstante, también incorporan observaciones obtenidas a través de visitas a otros programas no expuestos en el presente documento, y a la investigación secundaria.

### ¿A cuántas PyMEs atender?

Tomando en cuenta el alcance, número de beneficiarios y su compromiso, podemos clasificar a los programas de apoyo en dos: de atención masiva y de atención integral o profunda. En los primeros podríamos clasificar al Instituto Mexiquense del Emprendedor, en los segundos, podemos identificar al Programa de Desarrollo de Proveedores de San Luis Potosí.

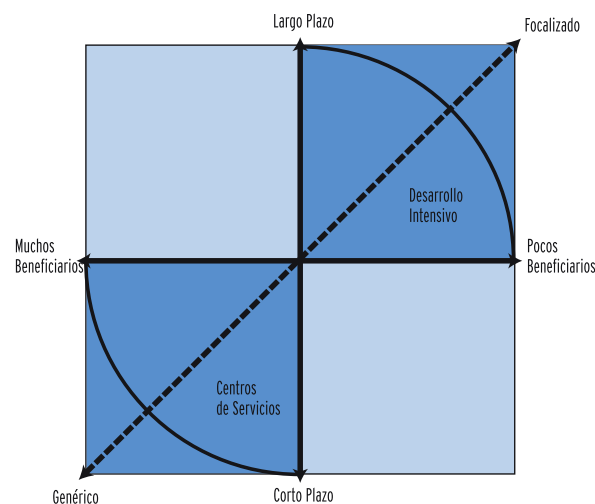
Tan solo en los primeros tres meses de 2007, el IME atendió a 861 solicitudes de apoyo de micro, pequeñas y medianas empresas.<sup>127</sup> A diferencia, el PDP de San Luis Potosí atiende alrededor de 10 empresas anualmente.

Aun cuando es deseable que los programas atiendan

al mayor número posible de empresas, los presupuestos y tiempos necesarios para atender de forma profunda las necesidades de las PyMEs obligan a los implementadores a decidir entre pocas empresas y un compromiso y transformación integral de las PyMEs; o atender a un número importante de empresas en una vertiente de sus problemas.

Esta distinción también afecta la duración que tienen los programas. Por un lado, los de atención masiva lo hacen en una ocasión o por un periodo corto de tiempo. Por otro lado, el atender a un número reducido de beneficiarios ofrece la oportunidad de hacerlo por un periodo de tiempo más largo, y de esa forma atender sus distintos problemas, así como darles seguimiento.

**Figura 18**  
■ Tamaños de programas PyME



Los programas de largo plazo y de atención integral pueden ser más costosos. El PDP de San Luis Potosí atiende anualmente a diez empresas y tiene un costo de 600,000 pesos por empresa. En este caso, el programa apoya de forma integral a las PyMEs del estado y las prepara para ser proveedoras de grandes empresas.

Las características de los beneficiarios potenciales definen en gran medida el tipo de programa a implementar. Por ello, la selección de beneficiarios se convierte en una fase vital para el éxito, y en ella se basa la segunda recomendación del reporte.

### ¿A quién apoyar?

En el caso de programas sociales, la mayoría de los actores y expertos coinciden en la necesidad de tener procesos rigurosos de focalización. No obstante, a pesar de su importancia, no existe el mismo consenso en el caso de

<sup>127</sup> Tablero de Control del Instituto Mexiquense del Emprendedor. 25 de abril del 2007



políticas de apoyo a PyMEs. Aunque las reglas de Fondo PyME establecen una población objetivo y requisitos para acceder a sus beneficios,<sup>128</sup> en la práctica, la mayoría de los programas no tienen criterios claros e institucionalizados de selección.

*Para aumentar sus posibilidades de éxito y hacer más eficiente su trabajo y recursos, los programas PyME deben establecer criterios claros para seleccionar a sus beneficiarios.*

Como se puede observar en la mayoría de los casos de la segunda sección, los programas utilizan medios tradicionales de promoción para comunicar sus productos o servicios. Entre ellos destacan reuniones en cámaras empresariales, entrevistas y anuncios en medios de comunicación. Esto tiene como consecuencia que, salvo en algunos casos, exista una auto-selección de beneficiarios. En otras palabras, son los beneficiarios los que se acercan a los programas.

Esto puede generar diversos problemas. Entre ellas, que sean “los de siempre” los que se beneficien de los programas, o que los beneficiarios no sean los candidatos ideales para los apoyos de los programas.

Para solucionar este problema, los programas deben establecer criterios claros sobre las características de los beneficiarios potenciales. Una vez establecidos, es deseable que los funcionarios de los programas busquen de forma pro-activa a los beneficiarios. Esto tendrá como consecuencia que los programas PyME tengan más y mejor impacto en las empresas.

Para evitar el uso político de los programas, *es necesario que los criterios de selección y las características de los beneficiarios potenciales se definan objetivamente y a través de procesos públicos y transparentes.* Adicionalmente, los criterios deben estar institucionalizados a través de las reglas de operación y documentos institucionales de los programas.

Una vez seleccionados los beneficiarios potenciales, se pueden utilizar mecanismos e instrumentos de comunicación focalizados hacia esa población.

El caso del PDP de San Luis Potosí es un buen ejemplo de un programa que selecciona a sus beneficiarios de forma pro-activa y con criterios claros. En este caso el organismo responsable del programa definió las características para identificar a beneficiarios potenciales, y posteriormente implementó campañas de promoción focalizada ante esas poblaciones.

Los beneficios se verán reflejados en PyMEs más competitivas, menos desperdicio de recursos y mayor impac-

to de las políticas públicas.

### **¿Cómo aprovechar mejor las cadenas productivas?**

La integración económica y comercial regional es una realidad para las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, muchas veces las PyMEs quedan fuera de este proceso lleno de oportunidades.

Uno de los principales objetivos de los programas PyMEs es la incorporación de las pequeñas y medianas empresas a cadenas productivas. Es decir, se busca que las PyMEs formen parte de la producción, provisión, distribución y comercialización de productos o servicios de alto valor agregado.

Una de las principales características de estos programas es la participación de empresas grandes, en muchas ocasiones transnacionales. La presencia de estas empresas impone ciertos retos y oportunidades a los programas de apoyo a PyMEs. *Un reto es involucrar activamente a las empresas de mayor tamaño y concientizarlas de los beneficios de contar con PyMEs competitivas como proveedoras o empresas asociadas.*

En el caso del Programa de Desarrollo de Proveedores de Chile, la empresa de mayor tamaño está activamente involucrada en los programas de apoyo a las PyMEs. De hecho, en el PDP de CORFO, a diferencia de algunos PDPs de México y otros países, la empresa grande toma un papel importante al solicitar el apoyo del gobierno. Adicionalmente, ésta es la que recibe el financiamiento para capacitar a las PyMEs y aporta recursos financieros, materiales y humanos en el proceso.

Las grandes empresas chilenas participantes en este programa reconocen la importancia de que sus proveedoras PyMEs cuenten con altos niveles de competitividad y que puedan cumplir con productos de calidad en tiempo, cantidad y forma.

En el PDP de San Luis Potosí las empresas grandes participan a través del estudio “Voz de Cliente.” Aun cuando en este caso la empresa grande no tiene que aportar recursos de ningún tipo y la PyME es la que solicita el apoyo, la empresa si invierte tiempo y comparte información para que las PyMEs conozcan sus expectativas.

Los programas de desarrollo de proveedores y de encañamiento productivo deben de buscar la participación de la empresa grande, tractora o ancla. Es importante que la empresa de mayor tamaño perciba los beneficios de contar con mejores proveedoras PyMEs.

Otro de los retos de estos programas, y que depende

<sup>128</sup> Artículo 12 y 13 de las Reglas de Operación del Fondo PyME

de la participación de la empresa de mayor tamaño, es la disposición de ésta para compartir información. *Es recomendable que la empresa de mayor tamaño esté dispuesta a ofrecer la descripción técnica y económica de los insumos de sus proveedores.*

En el caso del Centro de Articulación Productiva Technys, de Mexicali, Baja California, las empresas grandes participantes, la mayoría de ellas de la industria aeroespacial, comparten las características técnicas y económicas de sus insumos. Esto ha permitido que las PyMEs maquiladoras y proveedoras de la región implementen procesos para cumplir con sus expectativas. Aun cuando esto pareciera trivial, el involucramiento de las grandes empresas y su disposición a compartir información es de vital importancia para la competitividad de las PyMEs.

Otro reto de los programas de encadenamiento productivo es tomar en cuenta las oportunidades económicas y productivas para las PyMEs que están fuera de sus estados o municipios. En ocasiones, las PyMEs pueden convertirse en proveedoras o participantes de cadenas productivas en regiones aledañas. Los programas de apoyo a PyMEs no deben desaprovechar estas oportunidades. Para ello, es deseable la participación de empresas o gobiernos de otras regiones en la implementación de programas PyMEs.

Un ejemplo de programas con participación regional es el programa *Business Matchmaking* del SBA de Estados Unidos, el cual, en ocasiones, ha invitado a participar a empresas mexicanas en sus ferias y encuentros empresariales. Esto da la oportunidad a las PyMEs mexicanas de volverse competitivas ante otras posibles proveedoras de Estados Unidos, y a las grandes empresas de ese país de conocer y contar con nuevas proveedoras de productos de alta calidad. De la misma manera, el PDP de San Luis Potosí toma en cuenta las oportunidades de proveeduría con empresas ancla de otros estados del país.

### **¿Por qué es importante involucrar al sector privado?**

Como se mencionó en la primera sección del reporte, para mejorar su competitividad las PyMEs necesitan de apoyos activos del sector público. Sin ellos, se enfrentan a dificultades considerables para salir adelante. No obstante, el sector privado también puede y debe jugar un papel protagónico.

Aquellos programas en donde la iniciativa privada tiene un rol importante tienen más oportunidades de ser exitosos. La presencia de miembros, recursos, liderazgo y

visión del sector privado contribuye a la sustentabilidad y replicabilidad de los programas de apoyo a las PyMEs.

El caso de los Centros de Articulación Productiva es un buen ejemplo; los CAPs más exitosos son aquellos en donde el sector privado juega un papel activo y protagónico. *Con la presencia de la iniciativa privada, los programas se vacunan de la influencia de procesos o periodos políticos que no necesariamente coinciden con los intereses de las PyMEs.*

La participación del sector privado puede tomar muchas formas, puede ser a través de consejos de desarrollo económico estatal o municipal, de organismos intermedios o como dirigentes de centros de articulación productiva. Lo importante es que el sector privado tenga facultades para vigilar el uso de los recursos y evitar su uso político, y garantizar la continuidad de los programas.

El CAP Technys de Mexicali, Baja California, a diferencia de muchos, está formado por funcionarios de las empresas de mayor tamaño de la ciudad. Este CAP es una institución con fines de lucro que apoya a las empresas a través del encadenamiento productivo con empresas de mayor tamaño. La fuente de ingreso de Technys es la renta de espacio de oficinas, áreas de producción y maquinaria. Esta autonomía económica le garantiza viabilidad financiera e independencia de los tiempos y recursos del sector público, lo que le permite contribuir de forma sustantiva a la competitividad de las PyMEs.

*En el caso de los programas que ofrecen servicios profesionales a las PyMEs, como consultoría o capacitación, es deseable que estos servicios sean proveídos por empresas privadas.*

### **¿Cómo garantizar la continuidad y objetividad de los programas?**

Una de las principales quejas y observaciones a los programas de apoyo a las PyMEs es la falta de institucionalización y continuidad; es común que cambien de nombre, instrumentos, requisitos y apoyos en periodos relativamente cortos de tiempo. Esto se ve reflejado en PyMEs que no terminaron su participación en los programas, en políticas sin resultados o impacto, y en la baja competitividad de muchas PyMEs participantes.

Para evitar este problema, es deseable la institucionalización de los programas. Ya que los programas estatales de apoyo con reglas de operación, requisitos y procesos claramente establecidos son pocos. *Como en el caso de las políticas y programas públicos de otros sectores, los programas PyMEs serán más exitosos si están institucionalizados más allá de los periodos de gobierno de los funcionarios.*

*La institucionalización de los programas comienza con su di-*

seño. Al aplicar cuestionarios estandarizados a todos los programas visitados, se encontró que la mayoría de los programas no cuentan con objetivos establecidos a priori, ni con reglas de operación, misión, visión, responsabilidad o indicadores. Estos documentos son necesarios para dar sustentabilidad y continuidad a los programas.

Se recomienda que los programas tengan procesos incluyentes en la definición y reforma de reglas de operación, beneficios y requisitos. Para ello, *es deseable la creación de una oficina única de implementación de programas de apoyo a las PyMEs*. El Instituto Mexiquense del Emprendedor es un buen ejemplo de esto. Jurídicamente, el IME está fundamentado en un decreto del gobernador del Estado de México. Así, aun cuando existen mecanismos para abrogar y modificarlo, el decreto garantiza cierta continuidad e institucionalidad en sus programas. Muchos programas PyME ni siquiera tienen este nivel mínimo de institucionalización.

Existen ejemplos exitosos de institutos que han logrado la institucionalización y continuidad en el tiempo. El Instituto Federal Electoral y el Instituto Federal de Acceso a la Información son dos ejemplos. Estos ofrecen ejemplos exitosos para institucionalizar algunas prácticas de programas PyME, como son la selección de sus directivos, sus tiempos en funciones, y la transparencia de su información.

### **¿Cómo reducir las asimetrías de la información a favor de las PyMEs?**

Es común observar que las grandes empresas, en particular aquellas con procesos de producción complicados, cuentan con certificaciones de calidad en sus procesos. Las certificaciones ISO y *Lean Manufacturing* son un ejemplo. A pesar de la popularidad de estas certificaciones, son pocas las PyMEs que pueden acceder a ellas.

*Aún cuando en algunos casos las certificaciones no garanticen la calidad del servicio o producto, sí funcionan como indicadores para posibles consumidores de sus productos, en particular para empresas de mayor tamaño. La certificación da certidumbre a los agentes económicos que quieran interactuar con las PyMEs.*

Por lo general, las certificaciones requieren de procesos estandarizados en las actividades de las empresas, y requieren también de monitoreo, mantenimiento de bitácoras, controles de calidad y mecanismos de mejora continua. Esto hace que la certificación también funcione como señal sobre la disposición de la PyME a

adecuarse a procesos estrictos de producción y calidad, lo que auxilia a las empresas transnacionales en la selección de sus proveedores.

*Por ello, es deseable que, cuando sea posible, los programas PyME incorporen la certificación como una parte sustantiva de sus objetivos y actividades.* El Programa de Desarrollo de Proveedores de San Luis Potosí incorpora dos certificaciones en su programa. Las empresas que logran cumplir con éstas, se convierten en proveedoras de grandes empresas con mayor facilidad.

La certificación puede ser particularmente importante para PyMEs que buscan internacionalizar sus productos o servicios. Tanto el PIPE de España como el Centro Pymexporta del Estado de Puebla incorporan la certificación y normalización como parte de sus programas de apoyo. Las certificaciones internacionales ofrecen certidumbre a los consumidores potenciales de los productos o servicios de las PyMEs.

### **¿Cómo saber si los programas PyME funcionan?**

Una característica genérica de los programas PyME en México, incluido el Fondo PyME, es la falta de indicadores claros, útiles y medibles de impacto. Aun cuando el artículo 19 de las Reglas de Operación del Fondo PyME establece 24 criterios para medir el impacto de los programas, la mayoría de éstos son poco operacionales y cuantificables. Esto obliga a la Secretaría de Economía y a los distintos gobiernos a enfocarse en medidas poco adecuadas de la competitividad de las PyMEs, particularmente el número de empleos creados.

*El uso de empleos creados como principal indicador de impacto de los programas PyME distorsiona sus incentivos.* Es común que con la incorporación de la automatización, innovación y sistemas de producción más eficientes, las PyMEs no creen e incluso disminuyan el número de empleados en el corto plazo. Esto se debe al uso de maquinaria, productos con menos defectos y mayor productividad.

Es posible que en el mediano plazo, las PyMEs más competitivas creen empleos al tener mayor mercado para sus productos. Sin embargo, en el corto plazo esto no sucede. Por ello, *las autoridades relacionadas con PyME deben establecer indicadores claros y medibles de la competitividad de las PyMEs.*

Estos indicadores deben reflejar la productividad, competitividad, alcance y valor agregado de las PyMEs. Esto es particularmente importante en programas con

metas y objetivos de largo y mediano plazo.

### ¿Qué niveles de gobierno deben participar?

La promoción de PyMEs tiene varias dimensiones. Por ello es importante identificar el nivel de gobierno ideal para implementar la política pública. Generalmente los programas PyME provienen del gobierno federal y estatal. Sin embargo, existen áreas de intervención que tienen mucho mayor impacto si son implementadas por gobiernos locales.<sup>129</sup>

Los gobiernos locales, municipales en el caso de México, tienen una ventaja sobre el gobierno federal y estatal, cuando se trata de conocimiento sobre las redes de capital social a nivel local. Por ello, es importante involucrar a los gobiernos municipales en la creación de instituciones público-privadas para las PyMEs.

Los CAPs, *clusters* o aglomerados industriales son un ejemplo de políticas públicas o iniciativas en las que la presencia del gobierno local puede tener un impacto positivo. No obstante, la participación de las autoridades municipales debe ir encaminada a fortalecer a estas instituciones e identificar nuevas áreas de oportunidad.

### ¿Cómo asociarse con la academia?

Las instituciones académicas y universitarias pueden y deben jugar un papel importante en el diseño, implementación y monitoreo de las políticas públicas de apoyo a PyMEs. El caso del Programa para Mejorar la Tecnología Industrial y los Recursos Humanos de Taiwán es un buen ejemplo. En este caso, existe una vinculación directa de los recursos que ofrece la academia en el mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Al involucrar a científicos en la innovación de productos de PyMEs, los primeros tienen la oportunidad de poner en práctica sus ideas y conceptos, y los segundos de producir y ofrecer productos de mayor valor agregado. En el PAIC de Guerrero, una institución académica de Acapulco juega un papel importante en la selección y capacitación del personal de las PyMEs.

Las PyMEs ofrecen muchas oportunidades a los académicos. De la misma forma, las PyMEs pueden aprovecharse de las innovaciones tecnológicas de las instituciones educativas y académicas. No obstante, la asociación de estas dos instancias debe tomar en cuenta aspectos complejos e importantes para ambas partes. En particular,

la propiedad intelectual y las regalías que provengan de las innovaciones son factores importantes a considerar. Éstas son un incentivo importante para las PyMEs y para la academia.

La comunidad científica y académica puede jugar un papel más sustantivo que la elaboración de planes de negocio y el hospedaje de incubadoras. Sus aportaciones a la ciencia y tecnología son fundamentales para la creación de PyMEs competitivas.

### ¿Cómo diseñar los programas?

Como se mencionó previamente, el éxito de los programas de apoyo a PyME comienza con su diseño. Además de incorporar los documentos básicos del programa y tener claros sus objetivos, es importante considerar lo siguiente:

- Cualquier programa con recursos públicos debe tener un beneficio público como resultado. No obstante, en los programas PyME el resultado también tiene que generar los incentivos correctos para que los agentes privados, en este caso las PyMEs, mejoren su posición. De lo contrario, no habrá incentivos para mejorar la productividad, desarrollar tecnología o cualquier otra innovación que mejore el empleo y el ingreso de los trabajadores.
- Los programas que subsidien ciertas actividades de las PyMEs deben estar dirigidos a aquellas inversiones o actividades que las PyMEs no harían sin el subsidio. Subsidiar inversiones que las PyMEs llevarían a cabo aún sin el subsidio es un uso ineficiente de los recursos.<sup>130</sup>

Tomar en cuenta estas recomendaciones y prácticas puede mejorar la eficacia y eficiencia de los programas de apoyo a PyMEs. Sin embargo, cuando se imiten o transfieran conocimientos relacionados a políticas públicas es importante considerar que el entorno de las PyMEs es complejo y, en ocasiones, único.

Dentro de los programas PyME es común saber de historias de programas que tuvieron mucho éxito en ciertos lugares y fracasaron en otros. Las diferencias en reglas, recursos, e incluso la cultura política y empresarial pueden afectar el resultado.

<sup>129</sup> Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertini, *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*, United Nations Industrial Development Organization, March 1997

<sup>130</sup> Biggs (2003)

## Conclusiones

El aumento de la competitividad de las PyMEs beneficia a todos. Las PyMEs no sólo representan la mayoría de las empresas y más de la mitad del PIB nacional, sino que representan también la oportunidad de muchos mexicanos para acceder a mejores niveles de vida.

Mejorar el ambiente de negocios y las instituciones que lo regulan afectan principalmente a las PyMEs. No obstante, éstas también necesitan de apoyo pro-activos que les ayuden a superar las barreras para su crecimiento y competitividad.

En México, tanto el sector público como el privado reconocen la importancia de contar con programas de apoyo a PyMEs. Actualmente no existe un debate sobre su existencia. Sin embargo, si hay mucho que hacer para mejorar estos programas.

Los países más competitivos del mundo cuentan con programas efectivos y eficientes de apoyo a PyMEs. Tan-

to Irlanda como España, países que han aumentado sus niveles de competitividad y desarrollo de forma considerable, implementaron programas pro-activos de apoyo a PyMEs. Es común que destaquemos el papel de las PyMEs irlandesas en materia de desarrollo tecnológico y nos encontremos con grandes empresas españolas que tan sólo hace unos años eran PyMEs.

Esto no es ninguna coincidencia. Los programas de apoyo a PyMEs bien diseñados, con indicadores medibles y objetivos claros tienen un impacto positivo en el desarrollo de los países. Por todo esto, es necesario que las PyMEs cuenten con ellos, que los gobiernos los implementen, que el sector privado los apoye y que la sociedad los vigile y evalúe. En este sentido, deseamos que el presente reporte contribuya al desarrollo de México y sus PyMEs.

# ANEXO 1

## Clasificación de las empresas por número de trabajadores:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	100 en adelante

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

## ANEXO 2

### Nota metodológica

Para otorgar el puntaje de cada una de las cinco vertientes de la gráfica se llevó a cabo un grupo focal con los investigadores y analistas involucrados en el desarrollo del presente reporte. Los puntajes, del uno al cinco, no deben interpretarse como calificaciones al programa; más bien describen la intensidad con la que los programas se enfocan a las distintas vertientes.

En la mayoría de los casos, los programas tienen algún mecanismo de financiamiento. No obstante, el financiamiento o acceso a éste no forma parte de los objetivos del programa. En esos casos, la vertiente del financiamiento obtuvo un puntaje bajo.

# BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo por el que se establecen la Reglas del Operación para el otorgamiento de apoyos del FONDO de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), *Diario Oficial de la Federación*, Tomo DCXLI, No. 19, Segunda Sección, 28 de febrero de 2007, pp. 130-169.
- Alarcón, Cecilia y Giovanni Stumpo, *Pequeñas y Medianas empresas industriales en Chile*, Revista CEPAL 78, 2000
- Angelelli, Pablo J. and Juan José Llisterri, *El BID y la promoción de las empresariedad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2003
- , y Julia Prats, *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: Sugerencias para la formulación de proyectos*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005
- , Guaipatín, Carlos y Claudia Suaznabar, *La colaboración público-privada en el apoyo a la pequeña empresa: siete estudios de caso en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2004
- , Moudry, Rebecca and Juan José Llisterri, *Institucional Capacities for Small Business Policy Development in Latin America and the Caribbean, Working Paper*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2006
- , Moudry, Rebecca and Juan José Llisterri, *Institucional Capacities for Small Business Policy Development in Latin American and the Caribbean*, Interamerican Developmente Bank, 2006
- APEC SME Innovation Center, *A Research on the Innovation Promoting Policy for SMEs in APEC: Survey and Case Studies*, Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs, 2006
- Asociación de Exportadores de Chile (ASOEX), *Nuevo Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)*, (ASOEX), 2004
- Audretsch, David B. *The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U.S.*, World Bank Institute, 2001
- Ayyagari Meghana, Beck, Thorsten and Asli Demirguc-Kunt, *Small and Medium Entreprises across the Globe: A New Database*, Working Paper, World Bank, 2003
- Baldoni, Gianluca, Belliti, Carlo, Miller, Lee M., Papini, Paola and Silvano Bertini, *Small –Firm Consortia in Italy: An Instrument for Economic Development*, UNIDO, 1998
- Barquero, Irene, *El estado y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2003
- Beck, Thorsten, Demirguc-Kunt, Asli and Ross Levine, *SMEs, Growth and Poverty: Cross – Country Evidence*, World Bank, 2003
- Benavente H., José Miguel, *El Proceso Emprendedor en Chile*, Banco Interamericano de Desarrollo- Fundes, 2004
- Berry, Alberto, *Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Primera aproximación a una metodología regional*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2002



- Bianchi, Patricio, Miller, Lee M., Bertini, Silvano, *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1997
- Biggs, Tyler, *Is Small Beautiful and Worthy of Subsidy? Literature Review*, World Bank, 2003
- Brock, Willam S. and David S. Evans, *Small Business Economics*, *Journal of Small Business Economics*, Vol. 1, p. 7 20, 1989
- Centro Nacional de Alta Tecnología de Costa Rica, *Comparación Internacional de Mejores Prácticas de Vinculación Universidad y Sector Productivo*, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura, 2006
- Chellew, Patricio, *Experiencia Chilena en Políticas Públicas de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa*, SERCOTEC, 2006
- Clara, Michelle, *Real Service Centres in Italian Industrial Districts: Lessons Learned from a Comparative Analysis*, UNIDO, 1995
- , *Programs of R&D support to SMEs*, UNIDO, 1998
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Oficina en Buenos Aires, *Buenas Prácticas Internacionales en Apoyo a PyMEs: Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina*, Documento de Trabajo #86, 2000
- , *Nuevo Enfoque en el Diseño de Políticas para las PyMEs: Aprendiendo de la Experiencia Europea*, Documento de Trabajo #72, CEPAL 1996
- , *Políticas para pequeñas y medianas empresas en Chile*, Revista CEPAL 74, 2001
- Comisión Europea, *Resumen Ejecutivo del Sexto Informe de El Observatorio Europeo para las PyME*, Comisión Europea, 2000
- , *Carta Europea de la Pequeña Empresa: Selección de buenas prácticas 2006*, Comisión Europea, 2006
- Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, *Minuta de la primera sesión del grupo de trabajo de desarrollo de proveedores*, Secretaría de Economía, 2006
- Crosetto, Paolo, *Competition and Cooperation: Italian SMEs Go Internacional, Prospects of the extensión of the Italian district model to Central and Eastern European countries*, Working paper on Industry and Enterprise Development, Economic Comisión for Europe, 2004
- De Arcangelis, Giuseppe, Ferri, Giovanni and Pier Carlo Padoan, *Firms ´ Clustering and SEE Export Performance: Lessons from the Italian Experience*, University of Bari, 2002
- De la Torre, Augusto, Gozzi, Juan Carlos and Sergio L. Schmukle, *Innovative Experiences in Access to Finance: Market Friendly Roles for the Visible Hand?*, working paper, World Bank, 2006
- Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Economía, *Decreto por el que se ordena la constitución del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico*, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2007

- Dini, Marco y Giovanni Stumpo, *Análisis de la Política de Fomento a las Pequeñas y Medianas Empresas en Chile*, Revista CEPAL 136, 2002
- Domínguez, Ricardo, *Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón: Temas para el debate en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, 1996
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), *Improving Small Business Competitiveness in the Tourism Industry*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2001
- , *Reducing Regulatory Burdens Facing Small Business*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2001
- , *Reducing Regulatory Burdens Facing Small Business*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2001
- Fonfría Mesa, Antonio, *Instrumentos y Objetivos de las Políticas de Apoyo a las PyME en España*, Universidad Complutense de Madrid, 2003
- Fonfría Mesa, Antonio, *Las Políticas de Apoyo a las PyMEs en la UE y los PECOS: Un análisis comparado*, Revista Economía Industrial, No. 345, 2002
- Fu, Tze-Wei, Ke, Mei-Chu and Yen-Sheng Huang, *Capital Growth, Financing Source and Profitability of Small Businesses: Evidence from Taiwán Small Enterprises*, Journal of Small Business Economics, Vol. 18, p. 257-267, 2002
- Fundación Corona, *Situación de la Microempresa en Colombia y Programas de Apoyo y Acceso al Crédito*, Documento de Trabajo 10, 2002
- Ganzaroli, Andrea, Fiscato, Gianluca and Luciano Pilotti, *Does Business Succession Enhance Firm's Innovation Capacity? Results from an Exploratory Analysis in Italian SMEs*, Università degli Studi di Milano, 2006
- Global Competitiveness Network, *Frequently Asked Questions*, disponible en <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/FAQs/index.htm>
- Gobierno de Chile, *La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile*, Santiago de Chile, Gobierno de Chile, 2005
- Gobierno del Estado de México, *Decreto del Ejecutivo del Estado por el que se crea el Organismo Público Descentralizado de carácter estatal, denominado Instituto Mexiquense del Emprendedor*, Gaceta del Gobierno del Estado de México, TOMO CLXXX, No. 108, 1º de diciembre de 2005.”
- Guaipatín, Carlos, *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2003
- Gunning, Marie, *Managing SME Investment Funds in Latin America and the Caribbean: Lessons Learned and Recommended Best Practices*, Solana Incorporated, 2003
- Hall, Chris and Charles Harvie, *A Comparison of the Performance of SMEs in Korea and Taiwán: Policy Implications for Turbulent Times*, University of Wollongong, 2003
- Hallberg, Kris, *Framework for Evaluating the Impact of SME Programs (Presentation)*, Operations and Evaluation Department, The World Bank, 2004

- Hallberg, Kristin, *Small and Medium Scale Enterprises: A framework for intervention*, World Bank, 1999
- Hausmann, Ricardo and Bailey Klinger, *The Structure of the Product Space and the Evolution of Comparative Advantage*, working paper # 146, Center for International Development, Harvard University, 2007
- Haynes, George W., *Credit Access for High-Risk Borrowers In Financially Concentrated Markets: Do SBA Loan Guarantees Help?*, *Journal of Small Business Economics*, Vol. 8, p. 449-461, 1996
- Hessels, S. Jolanda, Van Gelderen, Marco and Roy Thurik, *Motivation Based Policies for an Entrepreneurial EU Economy*, *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 2006
- Humphrey, John and Hubert Schmitz, *Principles for promoting clusters and networks for SMEs*, Paper commissioned by the Small and Medium Enterprise Branco, UNIDO, 1995
- Hsu, Ru-Ching, *SMEs Innovation Policy in Taiwán*, APEC SME Innovation Forum, 2006
- Hsueh, Li-min and Ying-yi Tu, *Innovation and the Operational Performance of Newly Established Small and Medium Enterprises in Taiwán*, *Journal of Small Business Economics*, Vol. 23, p. 99-113, 2004
- Hu, Ming-Wen y Chi Schive, *The Changing Competitiveness of Taiwán 's Manufacturing SMEs*, *Journal of Small Business Economics*, Vol. 11, p. 315-326, 1998
- INEGI, *Censos Económicos 2004, Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas: visión censal*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2004
- INEGI *Censos Económicos 1999*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1999
- , *Censos Económicos 2004, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2004
- , *Perspectiva Estadística: San Luis Potosí*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2007
- , *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Trimestral*, Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática, agosto del 2007, disponible en: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Instituto Español de Comercio Exterior, *Servicios Club PIPE*, ICEX, 2005
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, *Prácticas Recomendadas para la Institucionalización de Centros de Articulación Productiva: ¿Qué son los centros de articulación productiva?*, IMNC, 2006
- Instituto Mexicano para la Competitividad, *Competitividad Estatal de México 2006: Preparando a las entidades federativas para la competitividad: 10 mejores prácticas*, IMCO, 2006 disponible en [www.imco.org.mx](http://www.imco.org.mx)
- Instituto Mexicano para la Competitividad, *Situación de la Competitividad de México 2006: Punto de Inflexión*, IMCO, 2006
- Instituto Mexiquense del Emprendedor, *Manual General de Organización del Instituto Mexiquense del Emprendedor*, IME, 2006.

- Kenyon, Thomas, *A Framework for Thinking about Enterprise Formalization Policies in Developing Countries*, Working Paper, World Bank, 2007
- Koga, Tadahisa, *R&D Subsidy and Self-Financed R&D: The Case of Japanese High-Technology Start-Ups*, National Institute of Science and Technology Policy, 2003
- Lall, Sanjaya, *Strengthening SMEs for International Competitiveness*, Egyptian Centre for Economic Studies Workshop, 2000
- Lensys, *Presentación de los Implementadores del PDF de San Luis*, Secretaría de Desarrollo Económico, 2007
- Levine, Ross, Loayza, Norman and Thorsten Beck, *Financial Intermediation and Growth: Causality and Causes*, Working Paper, World Bank, 1999
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre del 2002.
- Llisterri, Juan José y Francisco Gatto, *Guía Metodología para la Preparación de Estrategias de Desarrollo Empresarial y de la Pequeña y Mediana Empresa*, Banco Interamericano de Desarrollo, 1997
- Llisterri, Juan, Angelelli, Pablo, Painter, Flora, Chrisney, Martin, Nieder, Franklin, Mico, Alejandro and Steve Wilson, *Informe de Trabajo: Guía Operativa para Programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2002
- López Ortega, Eugenio, Briceño Vitoria, Sonia y Damián Canales Sánchez, *Evaluación del Otorgamiento de los Recursos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) durante el 2006*, Instituto de Ingeniería, Universidad Autónoma de México, 2007
- López-Claros, Augusto, Porter, Michael E., Schwab, Klaus and Xavier Sala-i-Martin, *The Global Competitiveness Report 2006-2007*, Palgrave Macmillan, 2006
- McMillan, John and Christopher Woodruff, *The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies*, Journal of Economic Perspectives, Volume 16, Number 3, p. 153-170, 2002
- Moori-Koenig, Virginia, Yoguel, Gabriel, Milesi, Darío e Irma Gutiérrez, *Buenas Prácticas de las PyME Exportadoras Exitosas PyMEX: El caso Chileno*, Fundación para el Desarrollo Sustentable (FUNDES), 2004
- Morrison, Andrea, Pietrobelli, Carlo and Roberta Rabellotti, *Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Industrial Innovation in Developing Countries*, Centro di Ricerca sui Processi di Innovazione e Internazionalizzazione (CESPRI), Working Paper 192, 2006
- Naciones Unidas, *Financial Schemes for Small and Medium Enterprises in Member Countries of the ESCWA region*, Economic and Social Commission for Western Asia, 2001
- Nadvi, Khalid, *Facing the New Competition: Business Associations in developing country industrial clusters*, Institute of Development Studies, Brighton, 1999

- Oldsman, Eric, *Making Business Development Work: Lessons from the Enterprise Development Center in Rafaela, Argentina*, Interamerican Development Bank, 2000
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), *The Bologna Charter on SME Policies*, OCDE, 2000
- , *A Guide for the Policy Review Process and Strategic Plans for Micro, Small and Medium Enterprise Development*, OCDE, 2004
- , *Evaluation of SME Policies and Programmes*, OCDE, 2004
- , *OECD Compendium II on SME and Entrepreneurship Related Activities*, OCDE, 2004
- , *SME Statistics: Towards a more systematic statistical measurement of SME behavior*, OCDE, 2004
- , *Macroeconomic Trends- Economic Structure: Small and Medium-Sized Enterprises*, OCDE, 2005
- , *SME and Entrepreneurship Outlook*, OCDE, 2005
- , *SMEs in Mexico: Issues and Policies*, OCDE, 2007
- Paskaleva, Krassimira and Phillip Shapira, *Innovation and SMEs: Some Asian Experiences*, Technikfolgenabschätzung -Theorie und Praxis Nr. 1, 15. Jg., April 2006
- Phillips, Bruce D. And Bruce A. Krichhoff, *Formation Growth and Survival; Small Firm Dynamics in the U.S. Economy*, Journal of Small Business Economics, Vol. 1, p. 65-74, 1989
- Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabellotti, *Business development service centres in Italy. An empirical analysis of three regional experiences: Emilio Romagna, Lombardia and Veneto*, CEPAL, 2002
- Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012*, disponible en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>
- Poblete Melis, Rolando, *Capacitación Laboral para las PYME: Una mirada a los programas de formación para jóvenes en Chile*, Revista CEPAL 149, 2004
- ProduCen, *Ficha Técnica*, ProduCen Centro de Inteligencia Estratégica, 2007
- , *Presentación ProduCen - Baja California*, ProduCen Centro de Inteligencia Estratégica, 2007
- Rabellotti, Roberta, *Collective Effects in Italian and Mexican Footwear Industrial Clusters*, Journal of Small Business Economics, Vol, 10, p. 243 - 262, 1998
- Regnier, Philippe, *The Dynamics of Small and Medium-Sized Enterprises in Korea and other Asian NIEs*, Journal of Small Business Economics, Vol. 5, p. 23-36, 1993
- Schreyer, P., *SMEs and Employment Creation: Overview of Selected Quantitative Studies in OECD Member Countries*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, OCDE, 1996

- Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Guerrero, *Programa de Apoyo a la Producción e Industrialización de la COPRA, ejercicio 2006*, Gobierno del Estado de Guerrero, disponible en: [www.guerrero.gob.mx](http://www.guerrero.gob.mx)
- Shu, Jet P., *How Government to Support the Small Medium Enterprise Conducting the Innovation-driven research in Taiwan*, Industrial Technology Research Institute, 2003
- Small Business Administration, The Economy and Small Business, Quarterly Indicators*, SBA 2006
- Solis, Alejandro y Pablo Angelelli, *Políticas de Apoyo a la Pequeña Empresa en 13 Países de América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2002
- Stam, E., Suddle, K., Hessels, S.J.A. and A. van Stel, *High Growth entrepreneurs, public policies and economic growth*, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, 2006
- Tambunan, Tulus, *Rethinking Small and Medium Enterprise as a Growth Engine in Developing Economies*, University of Trisakti, 2005
- Tan, Hong and Gladys Lopez Acevedo, *Evaluating SME Training Programs: Some Lessons from Mexico's CIMO Program*, World Bank, 2004
- Torres, Mario, *Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe: Una Propuesta de Trabajo*, Agencia Española de Cooperación Internacional, 2006
- Tsai, Kuen-Hung and Jiann-Chyuan Wang, *An Examination of Taiwán's Innovation Policies and R&D Performance*, Chung-Hua Institution for Economic Research, 2002
- Tsay C. and Yung-Pen Chu, *Building Bridges among Universities, Research Institutes and Industry in Taiwan*, Seminar on Industrial Technology Development in Stanford, California, 2004
- Unidad de Microempresas, Banco Interamericano de Desarrollo, *Algunas experiencias de apoyo a la microempresa*, Banco Interamericano de Desarrollo, 1996
- Veselka, Marco, *Taiwan's Economic Development: The Role of Small and Medium-sized Enterprises beyond the Statistics*, Second Conference of the European Association of Taiwan Studies, 2005
- Wennekers Sander and Roy Thurik, *Living Entrepreneurship and Economic Growth*, Journal of Small Business Economics, Vol. 13, p. 27 -55, 1999
- Whitney Peake and Maria Marshall, *An Análisis of State's Relative Efficiencies in Promoting the Birth of Small Firms*, Small Business Administration, 2007
- Working Group on SME Development, *Position Paper for the meeting of the Consultative Group on Indonesia*, Working Group on SME Development, 2002
- World Bank, *2004 Annual Review: Small Business Activities*, International Finance Corporation, World Bank, 2005
- World Bank, *Evaluating Mexico's Small and Medium Enterprise Programs*, World Bank Institute, 2007

Wu, Ho-Mou, *E-Commerce Development and Government Policies in Taiwan*, 2004

Wu, Rong- I and Chung-Che Huang, *Entrepreneurship in Taiwan: Turning Point to Restart*, Taiwan Institute of Economic Research, 2004

Wu, Vincent F.-S., *An Empirical Study of the University –Industry Research Cooperation- The Case of Taiwan*, Graduate Institute of Technology and Innovation Management, National Cheng Chi University, 2000

Zevallos, Emilio V., *Micro, small and medium-sized enterprises in Latin America*, CEPAL Review 79, 2003