

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Repositorio Institucional del ITESO

[rei.iteso.mx](http://rei.iteso.mx)

---

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos

DSOJ - Trabajos de fin de Maestría en Política y Gestión Pública

---

2016-07

# Políticas públicas para el crecimiento y desarrollo económico de las PYMES comerciales en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco

Lara-Flores, Leopoldo R.

---

Lara-Flores, L. R. (2016). Políticas públicas para el crecimiento y desarrollo económico de las PYMES comerciales en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Política y Gestión Pública. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3893>

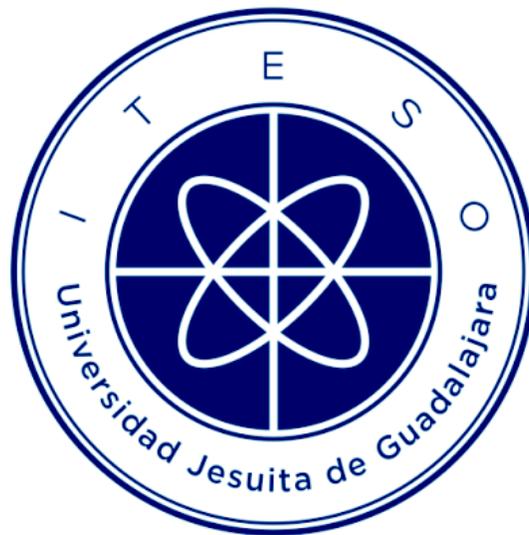
*Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia: <http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-2.5-MX.pdf>*

*(El documento empieza en la siguiente página)*

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de nivel superior según Acuerdo Secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos  
**MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**



**POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PYMES  
COMERCIALES EN SAN PEDRO TLAQUEPAQUE, JALISCO**

**Análisis de Política Pública para obtener el título de  
MAESTRO EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**

Presenta: Lic. Leopoldo René Lara Flores

Asesor: Dr. Manuel Flores Robles

Julio 2016

DICTAMEN

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
Índice de tablas y gráficas	5
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>I. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO</b>	10
<b>1.1. Marco teórico</b>	10
1.1.1 La competitividad	10
1.1.2 Políticas Públicas y competitividad	14
1.1.3 La cultura empresarial	18
<b>1.2. Apartado Metodológico</b>	25
<b>II. CONTEXTO E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA</b>	29
<b>2.1 La competitividad de las PYMES</b>	31
<b>2.2 Las Políticas de fomento al desarrollo de las PYMES.</b>	33
2.2.1 El papel del Estado.	34
2.2.2 El caso del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).	44
<b>2.3 Las PYMES en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco.</b>	47
<b>2.4 El financiamiento</b>	49
<b>2.5 Políticas municipales de fomento empresarial en Jalisco.</b>	53
<b>2.6 La perspectiva de los actores sobre las PYMES</b>	54
<b>2.7 Cultura empresarial.</b>	56
<b>2.8 La CANACO Tlaquepaque.</b>	57
<b>2.9 Política de Fomento de la Dirección De Promoción Económica.</b>	59
<b>2.10 La capacitación como estrategia de desarrollo de las PYMES.</b>	63
<b>2.11 La aplicación del programa.</b>	63
<b>2.12 Conclusión.</b>	65
<b>III. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	68
<b>IV. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA</b>	72
<b>4.1 La competitividad de las MIPYMES</b>	72
<b>4.2 Perspectiva de las diferentes instancias y actores</b>	73
<b>4.3 Cultura empresarial</b>	75
<b>V. BIBLIOGRAFÍA</b>	76
<b>ANEXOS</b>	79
<b>CURRÍCULO</b>	92

## **INDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS**

Imagen 1. Ubicación geográfica del municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco.	30
Tabla 1. Objetivos estratégicos del Fondo PYME.	40
Gráfica 1 Comportamiento del presupuesto del Fondo PYME 2004 – 2014.	44
Tabla 2. Total de unidades económicas de Tlaquepaque.	47
Tabla 3. Personal ocupado en Tlaquepaque, 2013.	48
Gráfica 2. Número de Personal ocupado por tamaño de empresa en Tlaquepaque, 2013	49

## **DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE POLÍTICA PÚBLICA**

## **POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PYMES COMERCIALES EN SAN PEDRO TLAQUEPAQUE, JALISCO. 2012-2015**

### RESUMEN

El presente trabajo aborda la problemática que vive el sector comercio del municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco y las políticas públicas que se han implementado para poder fortalecer a las PYMES. Un municipio con una tradición artesanal pero con una amplia gama de sectores que complementan la actividad comercial en el desarrollo económico del Estado de Jalisco privilegiado por su ubicación geográfica y la conectividad e infraestructura con la que cuenta que hacen que sea un referente a nivel nacional. En la actualidad existen distintas políticas públicas de apoyo al crecimiento y fortalecimiento de las empresas cuyos apoyos más significativos se orientan a la capacitación y el financiamiento, el INADEM es el organismo referente a nivel nacional que depende directamente de la Secretaría de Economía del gobierno de la República.

## INTRODUCCIÓN

La implementación de políticas para estimular el desarrollo del sector empresarial en México tuvo auge a partir de la apertura comercial de los años ochenta, aunque ya existían programas e instrumentos de desarrollo desde mucho antes. El objetivo fue fortalecer el nivel competitivo del sector empresarial en el contexto del incremento de la competencia externa en todos los sectores, tanto industriales como comerciales y de servicios. Este proceso implicó para los gobiernos habilitar nuevos instrumentos de desarrollo, reenfocar sus acciones y vincularse con otros actores sociales como las universidades, agencias de consultoría profesional, organismos privados entre otros. Del mismo modo, las políticas de fomento al desarrollo empresarial requirieron de la coordinación de acciones en los diferentes niveles de gobierno. Las entidades del gobierno federal implementaron diversos programas que debieron encontrar su soporte en las dependencias de desarrollo económico de los estados y, a su vez, en la implementación de acciones del nivel municipal para concretar tales iniciativas.

Las políticas de fomento al desarrollo empresarial, por lo general se han enfocado a atender el segmento de las empresas que en teoría constituyen el sector más vulnerable ante la creciente competencia nacional e internacional, esto es la micro, pequeña y mediana empresa, las cuales además representan el universo más grande de la actividad productiva, comercial y de servicios en México con más de un 99 %.<sup>1</sup> Prácticamente la totalidad de los establecimientos en México corresponden a estos segmentos, además según datos del Censo Económico 2014 concentran al 74 % del personal ocupado, aunque sólo reportan 36 % de la producción bruta (INEGI, 2014). Las MIPYMES<sup>2</sup> constituyen un factor clave en la economía del país por lo anteriormente expuesto. Sin embargo, se les considera empresas

---

<sup>1</sup> INEGI, 2014; Cfr.

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf).

<sup>2</sup> Las MIPYMES se entienden como las micro, pequeñas y medianas empresas que para los propósitos de este trabajo, se toma como base la estratificación de la Secretaría de Economía, la cual considera el número de empleados por unidad económica. En el caso del sector comercio, las microempresas se conforman de 1 a 10 empleados, las pequeñas de 11 a 30 empleados y mediana empresa de 31 a 100 empleados. FUENTE: SE

vulnerables ya que su ciclo de vida es por lo general corto. Según cálculos del sector privado una de cada diez empresas sobrevive 5 años en operación, esto debido a sus desafíos internos, es decir, a sus dificultades en la gestión y administración.

Por tales motivos, se han hecho necesarios un conjunto de apoyos y herramientas para fortalecer las capacidades de operación y desarrollo de las PYMES. Los apoyos gubernamentales han consistido básicamente en el otorgamiento de recursos financieros, servicios de capacitación, asesoría, intermediación en materia comercial, entre otros. La colaboración de entidades del sector privado como son cámaras empresariales, agencias de consultoría, inclusive, de universidades o centros de desarrollo tecnológico, han tenido un papel importante en el fortalecimiento de estas empresas.

A pesar de los esfuerzos e iniciativas antes mencionadas, del impulso que el sector público y privado ha implementado para el desarrollo de nuevos negocios, más aún, a pesar de que el número de establecimientos se incrementó 33 % desde fines de los años noventa, la vulnerabilidad comentada acerca de la desaparición prematura de las empresas jóvenes sigue siendo un desafío.

Por otro lado, en términos de los grandes sectores económicos, las actividades comerciales y de servicios no financieros constituyen el mayor número de unidades económicas (86%) y del personal ocupado (65%) del conjunto de actividades en México. Este aspecto de la estructura productiva es importante debido a que no son estos sectores los que generan mayor valor agregado comparativamente con las actividades manufactureras que reportan casi el 30 % del total, mientras que el sector comercio aporta el 15.5 % y los servicios no financieros el 19.6%. Esto quiere decir que a pesar de la importancia de los sectores comercio y servicio en su función de generadores de empleo, su aportación al PIB es menor.

En este contexto de cambios estructurales, de políticas de apoyo al desarrollo empresarial de las MIPYMES y de desafíos en su consolidación, este trabajo se propone hacer un balance de las políticas de fomento especialmente sobre los sectores de comercio y servicios, en el

municipio de San Pedro Tlaquepaque, tomando en consideración la importancia del desarrollo competitivo de este segmento de empresas y el factor de la cultura empresarial como un elemento determinante en el nivel competitivo de esta empresas.

El trabajo está estructurado en 4 apartados, en principio se presenta el marco teórico metodológico de referencia que ha permitido el análisis del caso de estudio; en segundo término se presenta la problemática antes expuesta destacando los procesos y restos de la implementación de políticas de fomento al desarrollo de las MIPYMES de los sectores comentados; en tercer lugar se hace referencia a las alternativas de solución que se desprende de la investigación llevada a cabo. Finalmente, se plantean un conjunto de recomendaciones en materia de políticas públicas de fomento al desarrollo de las PYMES comerciales y de servicio para el caso de un municipio.

## **I. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

### **1.1 Marco teórico.**

En este apartado se realiza una revisión conceptual sobre la noción de competitividad, las políticas públicas en favor de ella, la definición de MIPYMES y la cultura empresarial como componente clave en la consolidación de un desarrollo competitivo de este segmento de empresas. El propósito es definir estos elementos que integralmente nos aportan claves para analizar el caso de las empresas de pequeña escala en San Pedro Tlaquepaque. Posteriormente se presenta en este mismo apartado, la estrategia metodológica seguida que se llevó a cabo en este proyecto de Trabajo de Obtención de Grado.

#### **1.1.1. La competitividad.**

Para el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) la competitividad es una tarea pendiente durante ya varias administraciones y la entidad ha venido cediendo terreno a estados vecinos y viendo ya distante al Estado de Nuevo León.

Para el IMCO las fortalezas con las que cuenta la entidad son las siguientes: vocación por la economía del conocimiento, panorama macroeconómico estable, capital humano de alta formación, buena red de interconexión y sistema político funcional (IMCO, 2014).

Las debilidades que encuentra son: la ineficiencia gubernamental, carencias en términos de competitividad, productividad a la baja, desorden territorial y de propiedad, sistema legal en entredicho y la centralización de la inversión.

Las amenazas que se enfrentan es la pérdida de competitividad en sectores dinámicos, metrópolis de otros países que compiten en el desarrollo de tecnología y economía del conocimiento y, por último, la falta de desarrollo y de competitividad regional.

La competitividad es la capacidad de una empresa para desarrollar su potencial en el mercado, para posicionarse ante otros competidores y así tener éxito; también puede ser

entendida a través de relaciones sociales y entre empresas que se considera el elemento clave para el éxito de cualquier tipo de empresa.

La falta de competitividad por un lado, se puede atribuir a factores asociados al entorno macroeconómico, institucional, industrial, político y social; por otro lado, también puede influir las carencias del empresario como: falta de cualidades, no tener objetivos claros, tomar decisiones sin medir el riesgo, visión, organización y planeación.

Michael Porter (2005) define a la competitividad como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”. Para comprender este concepto, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país, el nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales.

Porter (1991) en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” presento las bases de lo que sería una teoría de competitividad y señala:

“la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios”.

La competitividad de las empresas ha sido analizada teóricamente por Porter en el llamado “Diamante de la Competitividad” en el que cinco determinantes interrelacionados (condiciones de factores de producción; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad; sectores conexos y de apoyo) y dos elementos exógenos (gobierno y azar) determinan el potencial competitivo de la empresa.

Porter menciona que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre

los competidores actuales) y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.

Para encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

a) Liderazgo global en costos

Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de gastos variables fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

b) Diferenciación.

Diferencia el producto o servicio que ofrecemos creando así algo que en la industria entera se percibe como único.

c) Enfoque o concentración.

Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico igual que la diferenciación adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior.

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ello deducimos que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar muy bien al competidor.

Porter se refiere a la estrategia competitiva y señala que “la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo

de competidores que fabrican o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”. (Porter, 1990:63)

En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva. Hay dos tipos de ventaja competitiva sostenible: coste inferior y diferenciación. El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicios posventa del producto.

La teoría que desarrolla Porter de las fases del desarrollo, lo divide en cuatro etapas que son perfectamente diferenciadas: impulsada por los factores, impulsada por la inversión, impulsada por la innovación e impulsada por la riqueza.

Las tres primeras fases suponen la mejora progresiva de las ventajas competitivas y normalmente van unidas a un progresivo aumento de la prosperidad económica. En la cuarta fase se da una relativa inacción y con el paso del tiempo, un declive.

El término competitividad lo propone el Instituto Vasco de Competitividad según la cual “una empresa tiene ventaja cuando posee rentabilidad económica, de manera sostenida en el tiempo, superior a la de su sector”. (Guibert, 2008: 55)

La competitividad supone unos beneficios sostenibles para la empresa como resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Las dos vertientes tanto interna como externa se refieren a lo siguiente:

La vertiente interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc. La vertiente externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece.

Se debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo del mercado, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá mantener su competitividad futura basándose en generar nuevas ideas y productos y en buscar nuevas oportunidades de mercado.

### 1.1.2. Políticas públicas y competitividad.

El desarrollo competitivo está relacionado con un conjunto de factores de orden estructural como son la infraestructura local, la normativa y legitimidad de las instituciones, los instrumentos de desarrollo económico, la administración pública eficiente entre otros. Estos factores inciden en la generación de competencias de la empresa, de los gobiernos y de las entidades promotoras de desarrollo económico.

Según el IMCO (2014), las políticas públicas pendientes para que el Estado de Jalisco en los últimos años sea más competitivo deben encaminarse al avance de un sistema judicial eficiente donde se consolide la policía estatal y el modelo de mando único, los policías metropolitanos mejor preparados, combate a la piratería y reducir los costos de la formalidad.

El segundo aspecto consiste en modernizar el acceso a la propiedad con una definición clara de los derechos de propiedad, la modernización del sistema catastral y el acceso electrónico del registro de propiedades.

El tercer y último elemento va encaminado a un gobierno más eficiente con la elaboración de proyectos multianuales, incentivos para recaudar más volumen de impuesto predial, plantear un sistema de apertura rápido de empresas, más competencia económica, transformar el enfoque universitario predominante, mejorar la vinculación universidad-empresa y fomentar la creación de universidades innovadoras.

El IMCO señala que, como parte de la actividad de promoción y como parte fundamental de las políticas públicas, uno de los objetivos específicos del estado de Jalisco consiste en lograr una economía competitiva y generadora de empleos para lo cual el establecimiento de condiciones por parte del Estado que contribuya a la creación, desarrollo y consolidación de la PYME es fundamental. El desarrollo de las empresas se logra en la medida en que se alcancen los objetivos señalados y se considere fortalecer sus procesos, de manera que puedan ser innovadores, competitivos y reconocidos dentro de su entorno.

Los programas de fomento a las PYMES se adhieren a un modelo de competitividad con formas de organización empresarial adecuada al contexto regional de Jalisco donde los clusters<sup>3</sup> son polos de desarrollo posicionados en la entidad.

El estudio que realizan en América Latina Carlos Pietrobelli y Roberta Rabeloti (2004) nos hace referencia a cómo las políticas pueden favorecer o no la participación en los mercados globales las PYMES de América Latina con un crecimiento sustentable.

Lo definen como el camino “cuesta arriba” (hight-road) hacia la competitividad, contrastándolo con el camino “cuesta abajo” (low-road) que es un ejemplo típico de las empresas de los países en vías de desarrollo donde están los empresarios compitiendo y sacrificando más los salarios y márgenes de utilidad, que buscando una mejora en la productividad, salarios y ganancias.

Pietrobelli hace referencia al concepto de “mejoramiento” (upgrading) “que es crear mejores productos, hacerlos más eficientemente o desplazarse hacia actividades especializadas”, este argumento es tomado de Porter (1990) y Kaplinsky (2000) quienes hablan del mejoramiento que va ligado al tema de competitividad empresarial (Cimoli, 2005: 116).

---

<sup>3</sup> Los *clusters* son concentraciones productivas especializadas integradas por una red de agentes públicos, privados, académicos y sociales que comparten conocimientos, procesos productivos, recursos humanos, productos, clientes, entre otros elementos y ubicados geográficamente en un determinado espacio (región, localidad, municipios, etc.)

Porter agrega que las políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación que son: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten.

Judith Sutz (2002:77) habla en relación con “Los sistemas de innovación en Latinoamérica”, sobre la innovación incorporada al marco analítico de la competitividad sistémica, se refiere cuatro niveles en los cuales transcurren aquellas acciones de agentes sociales que mayor impacto tienen sobre la capacidad de competir.

El nivel meta es el propio de los aspectos socio-culturales asociados a valores, actitudes y habilidades institucionales. Es un ámbito fundamental apenas integrado hasta hace poco tiempo en los marcos conceptuales de la competitividad. Se expresa a través de los costos de transacción, los cuales suelen ser muy altos en culturas empresariales donde a la cooperación es escasa (p. 80).

El nivel macro de la competitividad es el lugar por excelencia de las macro instituciones responsables de un conjunto de políticas que condicionan fuertemente las reglas de juego de los actores. La cualidad que mejor representa un buen comportamiento en este nivel está formada por tres atributos: transparencia, estabilidad y coherencia (p. 80-81).

El nivel meso es el que reúne a buena parte de la sociedad civil: organizaciones de productores, sindicatos, organizaciones públicas y privadas marcadas especificidades y autonomías relativas, como universidades e instituciones de investigación. Es también el lugar donde se define un conjunto de políticas de incidencia muy directa en la competitividad de los actores. Desde la perspectiva de la innovación, el nivel meso es particularmente importante, pues a él pertenecen tanto las instituciones cuyo fin específico es crear, transmitir y difundir conocimiento, como aquellas para las que la innovación es un

objeto de política. La cualidad deseable de este nivel es el comportamiento eficiente y creativo (p. 81).

El nivel micro es de los agentes directos, la innovación permite una identificación más delimitada y explícita de actores que la competitividad. Hay actores directos, que son tanto los que producen innovaciones como los que las incorporan. En este nivel se dan los encuentros entre actores, muy en especial los encuentros entre demandantes y productores de conocimiento que están en el centro mismo de la dinámica innovadora. La cualidad más destacable de este nivel es la motivación (p. 81).

La competitividad como la innovación es un producto incierto de un proceso largo y compleja cadena de acciones donde la persistencia no queda detrás de la inteligencia. (Franco y Correa, 2009).

José Giral Barnes (2002) señala las bases para el desarrollo empresarial haciendo referencia a los siguientes cuatro impulsores.

- a) Generación de empleos con un mayor poder adquisitivo, para reforzar nuestros mercados internos.
- b) Integración de cadenas productivas.
- c) Enfoque a un mayor contenido nacional.
- d) Impulso a la gestión del conocimiento.

Estos 4 elementos son importantes desde la perspectiva patronal en el aspecto de la competitividad ya que busca en primer lugar, detonar el mercado interno con un consumo a nivel nacional donde se reduzcan costos en las cadenas productivas si el consumidor final tiene una cultura de consumir lo bien hecho en México, no dependiendo del consumo de productos importados. Factor que sin embargo es un reto dada la política de apertura comercial que ha tenido México desde los años noventa. Las políticas públicas han intentado fomentar los elementos señalados por Giral a través de instrumentos de fomento.

Existen instancias como el INEGI que con los estudios que realiza, son una base para poder aplicar las políticas públicas adecuadas al sector que compete; las estadísticas que manejan son una muestra de la situación que se vive y un marco de referencia para poder actuar.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) México 2013 clasifica las actividades económicas, aquí los conceptos de actividad económica y de unidad económica son básicos para comprender mejor al clasificador.

Una unidad económica es una unidad productora de bienes o servicios. Además, es un conjunto de acciones realizadas por una unidad económica con el propósito de producir o proporcionar bienes y servicios.

En conclusión, hay una relación entre la competitividad empresarial y las políticas públicas, ya que el objetivo es crear un fortalecimiento de los sistemas productivos orientados al mejoramiento de los procesos sobre todo de las MIPYMES y lo que conlleva desde la producción hasta la comercialización del producto y entrega al comprador final. Las políticas públicas se manifiestan en diferentes niveles que va desde el ámbito federal, estatal y municipal, y tienen impacto a nivel empresa como ya se ha mencionado, pero debe de haber un alineamiento y coordinación entre las entidades públicas y privadas de lo contrario el alcance puede ser lo más satisfactorio. El factor innovador representa en el contexto de competitividad global una alternativa, aunque no definitiva, para apoyar a las empresas mexicanas y locales en el contexto de apertura comercial. La innovación no debe ser vista sólo como la creación de productos nuevos, sino también desde el punto de vista de los servicios que ofrecen las MIPYMES.

### 1.1.3 La cultura empresarial

La visión y enfoque empresarial es importante para la competitividad, por lo que queda de manifiesto como un elemento clave en el desarrollo empresarial, la cultura empresarial es relevante para un desarrollo sostenible como lo señalaba Sutz (2002) en el nivel meta. Los cambios en los hábitos de la empresa, generación tras generación, tienen una influencia en

los bienes o servicios que se prestan. Por tanto, la competitividad del sector empresarial tiene una fuerte relación con la cultura empresarial que se tenga. Así mismo, estos factores inciden en el nivel competitivo de los países y regiones, incluso en la política pública que se implemente a nivel local.

En el tema de la cultura empresarial desde el punto de vista de la literatura, Eva Kras (1991) rescata algunos elementos importantes principalmente al proceso de cambio y la resistencia a éste por parte de los empresarios de las PYMES que son renuentes al cambio de mentalidad y, por consiguiente, a las adecuaciones en los sistemas de administración en una empresa.

Un referente importante es Paul Lawrence quien desde los años 50's mencionaba que *"la gente no se resiste al cambio tecnológico en sí y gran parte de la resistencia que se origina, generalmente, es innecesaria"* (citado por kras, 1991:18).

De acuerdo con Kras, las siguientes consideraciones son clave dentro del proceso del cambio:

- a) *"La gente afectada debería de participar en la introducción del cambio. La gente reacciona del mismo modo en que se le trata. Los individuos se sienten valorados y respetados en el cambio.*
- b) *"La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Generalmente se encuentra en el aspecto de cambio social, no en el cambio tecnológico.*
- c) *"La resistencia al cambio en los niveles inferiores normalmente surge a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares de la dirección general.*
- d) *"Se debe hacer hincapié en normas de comportamientos y actitudes para toda la organización.*
- e) *"La alta dirección puede ser más efectiva en sus reuniones de subordinados si, en vez de concentrarse totalmente en la ejecución de algún proyecto, detalles técnicos, asignación de*

*tareas, etc., se concentra en observar lo que indica la discusión de estos temas con respecto al desarrollo de la resistencia o la recepción del cambio.” (Kras, 1991:20)*

Para dar resultados en el cambio de la cultura empresarial en México, en principio se debe dar un cambio en las costumbres y los hábitos culturales tradicionales, los cuales se modifican o sustituyen con nuevos hábitos orientados hacia un desarrollo total del potencial de los recursos humanos como asevera Kras.

En este contexto, el marco de la familia es un elemento sustantivo en la dinámica de los negocios. Es conocida la relación del concepto de familia y el de empresa. En el nivel societal el primer elemento organizacional es la familia, por tanto “... *la familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional, que le da sentido y propósito a la vida*”. (Kras, 1991:22)

Dentro de la organización de las PYMES nos encontramos con una forma de administración y estructura muy peculiar en los negocios que se da de una manera importante y me refiero a la empresa familiar. La empresa con estructura familiar se define como “*una organización controlada y operada por los miembros de una familia*”. (Belausteguigoitia, 2004).

De lo anterior, se pueden generar algunas etapas que marcan un ciclo de una empresa con estructura familiar y que son: la primera etapa fundacional, la segunda (hermanos), la tercera (primos) o la cuarta generación (nietos).

La problemática de estas empresas y que conlleva al fracaso es que este tipo de empresa no se ve impulsada por políticas impositivas regresivas, cambios tecnológicos importantes o decisiones gubernamentales desacertadas que es el principal motivo de su fracaso y que se da también por la acción improvisada o inacción de sus propietarios (Zerón, Quevedo y Mendoza, 2013:4).<sup>4</sup> En este sentido, considero que no siempre el fracaso de una empresa es

---

<sup>4</sup> Este planteamiento es tomado de <http://jcvalda.wordpress.com/2009/06/08/que-este-negocio-dure-para-siempre/> artículo de Sergio Darío Figueprón, consultada en enero de 2011.

por el factor de las políticas públicas, sino por la deficiente administración y no delimitar la jerarquía de los miembros involucrados.

Una empresa familiar verá reflejado su éxito cuando la estructura que posee permita o haya permitido su crecimiento al tener una óptima administración de recursos y teniendo la capacidad de permitirle el adaptarse mejor al ambiente de negocios actual. Por lo tanto, como lo menciona Lafuente y Yagüem (1989: 55) *“la coexistencia de empresas de diferentes tamaños en el mismo mercado es una evidencia empírica y la supervivencia depende en buena medida de su capacidad para competir con la empresa”*.

La relevancia del estudio de la empresa familiar es de importancia por el contexto geográfico en el que nos encontramos ya que en Tlaquepaque es una forma de organización empresarial con una administración muy peculiar en base a la jerarquía familiar donde los mayores tienen el poder de decisión.

En la empresa familiar el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, ya que el dueño o director general sustituye la figura paterna como autoridad moral y los subordinados aceptan y obedecen órdenes. Este sistema funciona en una empresa familiar pero cuando crece se requiere de habilidades altamente diferenciadas y la estructura familiar, estrictamente autoritaria, necesitara una modificación significativa.

No solo los valores culturales son importantes, existen también costumbres y hábitos que necesitan modificarse ya que están sumamente arraigados y tienen un efecto negativo en una empresa. Los más importantes son: tiempo y puntualidad, compromiso, ética y relación con un superior.

El aspecto de la puntualidad es de suma importancia en el desarrollo y cumplimiento de metas de cualquier empresa ya que si el capital humano no genera un cambio en su comportamiento, todo esto representa un obstáculo para la modernización y crecimiento de los procesos de una empresa.

El concepto del compromiso es algo que el subordinado pocas veces lo tiene claro y que genera que los procesos internos de pensamiento requieran que gradualmente los gerentes y trabajadores asuman mayor responsabilidad personal en sus roles.

El concepto de la ética en el desarrollo de la actividades empresariales juega un papel importante sobre todo en la mentalidad tanto del subordinado como del superior ya que al crearse un ambiente idóneo de trabajo, los resultados son positivos pero, sobre todo, con buenas prácticas empresariales que tiene que ver desde derechos laborales, calidad en los procesos productivos y de comercialización.

Para Marcela Hernández Romo (2003), menciona que en la toma de decisiones intervienen factores estructurales pero:

*“...la mentalidad del empresario mediado por factores culturales y emotivos propios, que al ser interiorizados por el actor (evalúan y valoran) permiten dar un significado y, de esta manera, orientar la acción. Estos aspectos nos indican que el mercado es mucho más que el intercambio de bienes y servicios mediados por la maximización de la ganancia, y que en la actuación del empresario está mediada por su propia subjetividad entendida como capacidad de dar sentido, y las contradicciones y disyuntivas que hacen de la toma de decisiones un proceso complejo y discontinuo”.* (Hernández, 2003:20)

También define al empresario como:

*“un sujeto (actor social) que ocupa una posición dentro de la estructura productiva (sea el dueño de los medios de producción o por delegación cumpla las misma funciones) que le permite ejercer el poder de decisión. Realiza diferentes prácticas (como resolver problemas, planear estrategias, diseñar y organizar trabajo), toma decisiones importantes bajo una perspectiva propia derivada de sus intereses.*

*Por lo que hablar del empresario moderno, es hablar de un sujeto que manifiesta un comportamiento, tanto en el aspecto económico como en los aspectos subjetivos; lo empresarial se convierte en una actividad que incorpora aspectos cognitivos, sentimientos, razonamiento cotidiano, estética, creencias e interpretación de normas, es decir, el empresario interactúa con un mundo cotidiano que adquiere sentido a través de su subjetividad y puede llevarlo a ciertas acciones que modifiquen en parte esa misma realidad”.* (Hernández, 2003:21)

En el siglo XIX la empresa no estaba tan organizada y las relaciones laborales y de mando se daban de manera personal y recaían en la familia, no existían los mandos medios y el dueño de los mandos de producción eran quienes dirigían y guiaban las operaciones de producción.

Ya para el siglo XX los cambios se dieron fuertemente en el mundo industrial que transformaron la vida organizacional de la empresa y con ello la llegada del management o también la llamada dirección jerárquica o burocratización de la organización. El Taylorismo como sistema de producción organizado, definió al empresario como *“dirigente del saber hacer, bajo el principio de la información perfecta, la toma de decisiones con base en la racionalidad, sustentada en la eficiencia y en el conocimiento de todos los procesos operativos importantes. El dirigente es el que toma las decisiones, y diseña y controla las actividades desarrolladas en la empresa. El empresario tiene una formación técnica que le permite aplicar la ciencia a la empresa”*. (Hernández, 2003:47)

Se debe entender al empresario como generador de cultura y, en el ámbito del trabajo, una forma de cultura específica que implica valores, conductas y significados, así como comportamientos; y de esta manera el manager o gerente, se enmarca en prácticas culturales cotidianas. Por lo tanto, Hernández concluye que la cultura empresarial tiene que ver con los significados acumulados que sustenta la gerencia, así como, con los procedimientos y conductas gerenciales pero, de manera específica, con los procesos de dar sentido al trabajo y a la organización.

La moderna cultura empresarial fue explicada por Weber a inicios del siglo XX, quien relaciona el ámbito de lo empresarial con lo cultural, vinculando una ética propia del protestantismo, la cual proporciona una condición necesaria para la emergencia del capitalismo. En *“La ética protestante y el espíritu del capitalismo”* el autor vincula las transformaciones históricas, cambios fundamentales en motivaciones, comportamiento y conocimiento individual que le fueron claves al capitalismo para su desarrollo desde el siglo XVIII (Weber, 1991).

La cultura empresarial, por lo tanto, es un elemento muy importante sobre todo tratando de entender cuál es la visión y los objetivos que el empresario se plantea en el momento de la toma de decisiones en su empresa y cómo influye su papel dentro de la jerarquía de una empresa y su relación con sus subordinados.

La cultura empresarial y empresa familiar son dos elementos que van de la mano en la organización y administración de los sectores productivos, donde no se debe de perder de vista la organización y estructura de la empresa con objeto de lograr un nivel competitivo que haga de la empresa una organización eficiente. El hecho de ser una empresa familiar no implica que sea una organización no competitiva. Con un enfoque claro de mercado facilita la organización interna y los procesos de producción y/o comercialización disminuyendo costos y aumentando utilidades en la medida que se fortalezca el ingreso por concepto de ventas.

La relación entre la cultura empresarial y la competitividad va encaminado a una mentalidad empresarial por parte del empresario que no se ha desarrollado y que su potencial ha quedado disminuido. Las políticas públicas han sido enfocadas al fortalecimiento de infraestructura y de apoyo financiero como parte fundamental de las mismas; sin embargo, es importante buscar crear una formación entre los empresarios que coadyuve a que el desarrollo integral de las empresas sea de manera oportuna y que se tengan elementos para favorecer a su crecimiento y consecuentemente su nivel competitivo.

#### PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las principales políticas públicas en materia de desarrollo económico y el impacto que generan en las PYMES comerciales de San Pedro Tlaquepaque en los últimos 5 años?

#### OBJETIVO

Identificar y analizar las políticas públicas que se han aplicado y los beneficios obtenidos por las PYMES en San Pedro Tlaquepaque en los últimos 5 años.

## HIPÓTESIS

Las políticas públicas de capacitación y financiamiento implementadas por el gobierno municipal de Tlaquepaque constituyen un recurso útil para el desarrollo competitivo de las MIPYMES, además de favorecer la cultura empresarial en San Pedro Tlaquepaque.

### **1.2. Apartado metodológico**

Para los fines de esta investigación, se realizó un abordaje metodológico que integró por un lado el análisis de la estructura del sector comercio a nivel municipal y estatal, con objeto de conocer la participación y relevancia de este sector dentro de la estructura económica municipal. En segundo término, se hizo una revisión documental de políticas, programas y acciones del sector público en los niveles de gobierno federal, estatal y municipal.

Por otro lado, se llevó a cabo una serie de entrevistas con actores claves del sector público y privado que han participado activamente en la implementación de políticas e instrumentos públicos y privados en favor de desarrollo competitivo de MIPYMES del sector comercio en el municipio de San Pedro Tlaquepaque.

Los indicadores analizados de la estructura productiva del sector comercio en Tlaquepaque fueron: número de unidades económicas, número de personal ocupado, sectores comerciales al por menor. Estos indicadores fueron tomados de los censos económicos y del directorio nacional de unidades económicas DENUUE del INEGI. Se utilizaron para el análisis documental fuentes periodísticas, revistas especializadas, los documentos de los programas como Fondo PYME, del Instituto Nacional del Emprendedor, la Ley de del desarrollo para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Estos documentos se obtuvieron de la Secretaría de Economía y del mismo Instituto.

La información cualitativa obtenida a través de las entrevistas se basó en la definición de perfiles de informantes claves que son los siguientes:

- a) Funcionarios y ex funcionarios públicos de la Dirección de Promoción Económica del municipio de San Pedro Tlaquepaque.
- b) Equipo operativo de la Dirección de Promoción Económica.
- c) Presidente y ex presidentes de la Cámara de Comercio Municipal.
- d) Equipo operativo de la Cámara de Comercio Municipal.
- e) Empresarios beneficiados de los programas.
- f) Consultores de los programas de apoyo.

El resultado de la investigación cualitativa fue la identificación de variables que inciden en la competitividad de las empresas, estas variables fueron:

- a) Capacitación.
- b) Financiamiento.
- c) Retos de las políticas.
- d) Desafíos de las Políticas.
- e) Cultura empresarial.
- f) Retos de la Cámara de Comercio.

En el abordaje cuantitativo se identifican algunos indicadores que dan cuenta del comportamiento de tales políticas a favor de las PYMES, así como de los resultados obtenidos en cuanto a los apoyos realizados y los presupuestos ejercidos en cada ejercicio fiscal contemplando la evaluación que se ha tenido desde el fondo PYME y en la actualidad el Fondo del Emprendedor.

Se utilizó la técnica de entrevista para solicitar información de las personas relacionadas en la actividad comercial, los dirigentes empresariales y por supuesto a los servidores públicos relacionados con la implementación de las Políticas Públicas para el sector objeto del estudio.

La entrevista como técnica de investigación cumplió con los propósitos de:

- a) Obtener información de los individuos.
- b) Influir sobre ciertos aspectos de conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos)

Se consideraron aspectos relativos a la relación entrevistador – entrevistado, formulación de preguntas, recogida y el registro de las respuestas; con el análisis e interpretación de los resultados, se ordenó, relaciono y extrajeron las conclusiones relativas al problema estudiado.

#### Estrategia Cualitativa

La entrevista “es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de una interacción verbal”. (Rodríguez, 1996: 169)

El desarrollo de la entrevista se apoya en la idea de que el entrevistado es un ser humano, por lo tanto, es una persona que le da sentido y significado a la realidad y desde esta perspectiva, la entrevista se concibe como una interacción global social entre personas que va a generar una comunicación de significados: una persona va a intentar explicar su particular visión de un problema y la otra va a tratar de comprender o de interpretar esa explicación, señala Rodríguez.

La técnica de recolección de datos fue la elaboración de un cuestionario diseñado especialmente con la preguntas para cada actor involucrado en el área que le corresponde con el fin de obtener su punto de vista, el análisis se apoya en el uso de estadísticos que pretender acercar los resultados en unos pocos elementos (muestra) a un punto de referencia más amplio y definitorio (población).

Rodríguez (1996: 170) define al cuestionario como “una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado”.

Es una técnica de recolección de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan en los mismos términos. Por lo tanto, en el presente trabajo de investigación se realizó sobre la base de un formulario previamente preparado

Entrevista Funcionario y líderes Empresariales.

El propósito de estas entrevistas es saber que tan capacitados y enterados se encuentra el servidor público o el líder dentro de su quehacer como facilitador y coordinador de los programas de apoyo a las PYMES. También es importante conocer si existe o no coordinación entre los tres niveles de gobierno para una óptima aplicación de los recursos vigentes. En el caso del líder empresarial, saber qué papel juega como intermediario entre el sector público y privado.

Entrevista Empresario.

Al igual que la entrevista al funcionario, el objetivo es saber qué alcance ha tenido un empresario beneficiado con algún programa o si también aún no ha sido beneficiado y de qué manera ha impactado o no en el crecimiento de su empresa. En este apartado también se destacara cual es la cultura empresarial del comerciante en la actualidad.

## **II. CONTEXTO E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

La realización del presente trabajo de investigación en el municipio de San Pedro Tlaquepaque Jalisco, tiene distintos motivos que lo justifican. Por un lado, aportar con números concretos cuáles son los programas gubernamentales para las PYMES del sector comercio y la aplicación de los recursos económicos que se refieren las políticas públicas encaminadas al crecimiento y desarrollo económico.

San Pedro Tlaquepaque, se encuentra localizado dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara y es el tercer municipio en importancia sólo detrás de Guadalajara y Zapopan por el número de habitantes, presupuesto, territorio y las zonas económicas que se encuentran dentro del municipio. El estudio se limita al sector comercio por ser la actividad económica que agrupa al mayor número de empresas siendo también una fuente importante de empleos aunque es un municipio con un arraigo artesanal y turístico, la importancia del análisis va enfocado a las MIPYMES comerciales.

Es un municipio que cuenta con un gran potencial de desarrollo económico por las características y dimensión de su territorio, se puede encontrar que industria, turismo, tecnología, agricultura, ganadería entre otras actividades, se desarrollan de una manera importante que generan y aportan a la economía de la entidad, la generación de empleos e inversiones que detonan el crecimiento económico.

Las diferentes Secretarías, tanto a nivel federal como estatal, destinan cierta cantidad de su presupuesto para los diferentes programas de apoyo y fortalecimiento de las PYMES. La Secretaría de Economía (SE) del gobierno federal y la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) del Estado de Jalisco, son las principales impulsoras y tienen la responsabilidad de los programas de apoyo. El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) es el organismo referente que impulsa a las PYMES y depende de la SE, por lo que más adelante se abordaran sus principales programas.

**Imagen 1. Ubicación geográfica del municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco.**



La apertura comercial y las políticas de liberalización económica de los años 80's y 90's produjeron un incremento de la competencia en las actividades comerciales y de servicios en México. Esto fue en buena medida producto del fenómeno globalizador del comercio mundial que, además, diversificó las vías de comunicación terrestre, marítima o aérea y las telecomunicaciones, favoreciendo una economía global. Consecuentemente, se experimentó un cambio en la manera de hacer negocios tanto a nivel macro, como a nivel micro económico.

En México, al firmar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá, la forma de realizar actividades comerciales ya no fue igual pues las importaciones afectaron el comercio nacional. En tanto, las exportaciones que en un momento dado para la economía nacional sería una ventaja competitiva, no fueron lo suficientemente rentable para las PYMES comerciales mexicanas ya que los requerimientos y estándares de los vecinos países del Norte hicieron casi imposible competir en dichos mercados. En el balance general, desde los años 90's el intercambio comercial entre México y Estados Unidos ha sido deficitario para nuestro país, recordando que Estados Unidos es el

principal socio comercial de México. Esta circunstancia no favorece necesariamente el desarrollo económico del país ni tampoco de las empresas mexicanas.

En este contexto de competencia, se pasó de una economía basada en el precio a una competencia basada en la diferenciación de productos, es decir, en el modelo económico anterior la determinación del precio constituía una estrategia de competencia en los mercados; sin embargo, con la apertura comercial y el incremento de una oferta de diferentes productos la calidad, así como su originalidad reorientaron el consumo de los mercados. Se ha venido dando un proceso de segmentación de mercado en México.

Otro aspecto importante a considerar en el cambio comercial es el incremento de monopolios comerciales como son las tiendas departamentales, supermercados, las tiendas de conveniencia. Este fenómeno ha dado como consecuencia la concentración del consumo en este tipo de empresas comerciales. Consecuentemente han venido afectando a los pequeños negocios comerciales que anteriormente se ubicaban en zonas populares, periféricas, incluso en las zonas céntricas de las poblaciones son ahora las plazas comerciales donde se concentra el consumo de productos y servicios.

La apertura comercial ha traído también el ingreso de productos extranjeros que sustituyeron a los productos nacionales, especialmente los productos de consumo inmediato como es: el calzado, las prendas de vestir, los muebles, productos alimenticios, entre otros.

## **2.1 La competitividad de las PYMES**

En este marco de cambio de la economía global, el comercio y los mercados en México, las empresas que se vieron más afectadas fueron las de menor tamaño ya que en su mayoría no se encontraban preparadas para enfrentar una competencia generalmente con mayores recursos tecnológicos, de diseño, menores costos y mayor capacidad de distribución. Por tanto, tuvieron que enfrentar una serie de desafíos para desarrollar su capacidad de competencia.

A lo largo de este apartado se busca establecer la situación actual en la que se encuentran las PYMES en el aspecto de la competitividad.

El comercio es la actividad socioeconómica que consiste en la compra – venta de bienes ya sea para su uso, venta o transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades económicas también se entiende el intercambio de bienes o servicios que se ofertan a través de un mercader o comerciante. El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual (SCIAN, 2002) <sup>5</sup>

En nuestro país, las PYMES generan el 52% del PIB con el mayor personal ocupado y agrupan al 99% de las unidades económicas, son la última parte del eslabón de la cadena productiva y al ser quien genera la venta del producto final, la utilidad es mayor al que produce el bien.

Son de fácil creación y flexibilidad de adaptación ya que al comercializar un producto terminado, la transacción de compra – venta es sumamente más sencillo al que tuviera en un momento dado que producir el bien y hacerlo llegar al comerciante resulta la última etapa del proceso de producción.

La volatilidad del mercado es un fenómeno que se da en base a las tendencias del mercado que resulta en un proceso de adaptación relativamente sencillo para el sector de las PYMES ya que muchos de los productos que se ofertan pueden ser de temporada y existe una rotación de mercancías a comercializar que conforme pasa el año, la tendencia va cambiando.

En este marco de cambios económicos tanto comerciales como productivos, las políticas públicas desde inicios de los 90's, y ante la apertura comercial que se indujo, buscaron implementar programas y herramientas de política pública a nivel federal que facilitara y amortiguara el impacto en la empresa mexicana. Por una parte, se llevó a cabo en los años

---

<sup>5</sup> Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. El SCIAN México 2013 es una clasificación de actividades económicas, en la que los conceptos de actividad económica y de unidad económica son básicos para comprender mejor al clasificador.

80's una política de reconversión industrial que pretendía flexibilizar y modernizar el aparato productivo mexicano. Por otro lado, con una política fiscal facilitar y descargar el costo fiscal a las empresas para su mejor desempeño y competencias.

Otras acciones que han llamado poderosamente la atención es la creación de clusters multiregionales e incluso multinacionales. Esta herramienta permite que la política pública de promoción empresarial empate con la de Estados Unidos para definir regiones estratégicas, sin importar su ubicación geográfica o nacional, que puedan ser sujetos de apoyos y alianzas comerciales de ambas naciones que impulsen la actividad económica

En este marco de políticas y cambios en la economía nacional, la estrategia ha sido el desarrollo competitivo a nivel: país, sectores productivos, regiones y empresas. Como parte de la actividad de promoción y como parte fundamental de las políticas públicas, uno de los objetivos específicos consiste en lograr una economía competitiva y generadora de empleos para lo cual el establecimiento de condiciones por parte del Estado que contribuya a la creación, desarrollo y consolidación de la empresa PYME es fundamental. El desarrollo de las empresas se logra en la medida en que se alcancen los objetivos especificados y en que se considere se puedan fortalecer sus procesos, de manera que puedan ser innovadores, competitivos y reconocidos dentro de su entorno.

## **2.2 Las Políticas de fomento al desarrollo de las PYMES**

Las políticas enfocadas a desarrollar a las PYMES tienen su origen desde los años 50's pero, fueron a partir de los 90's durante el gobierno de Ernesto Zedillo que se da un impulso importante a través de programas e instrumentos de desarrollo empresarial, un ejemplo claro fue el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) implementado entre 1997-2000. Fue el sector industrial el eje de estas Políticas de los años 90's para tratar de fortalecer el desarrollo industrial, el empleo y la competitividad de estas empresas ante el proceso de apertura comercial ya mencionado. Aunque la actividad

comercial y las pequeñas empresas de este gran sector fueron también beneficiadas de estas políticas, han sido poco analizadas en los trabajos sobre políticas públicas y PYMES.

En este apartado se plantea un marco de referencia general sobre las Políticas Públicas en materia de PYMES, su situación actual y sus condiciones competitivas. A continuación se expone una síntesis sobre estas iniciativas de políticas.

Resulta importante el análisis de las políticas públicas, pero sobre todo, establecer cuáles son sus principales características y los objetivos que busca alcanzar para lograr fortalecer a las PYMES comerciales.

### 2.2.1 El papel del Estado

El fundamento jurídico en México para fomentar el desarrollo económico es la Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Dicha Ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002 en el sexenio de Vicente Fox Quesada.

Señala que el objetivo es 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. Asimismo, incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. Todo con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a las micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, del Distrito Federal y Municipales, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, del Distrito Federal y de los Municipios, en congruencia con la planeación nacional.

La Secretaría de Economía en el ámbito de su competencia, podrá convenir con particulares para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos a las micro, pequeña y mediana empresa.

El presupuesto de egresos de la Federación que se destina para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa no podrá ser inferior, en términos reales, al presupuesto autorizado en el ejercicio fiscal anterior.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

Define a la competitividad como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

Las organizaciones empresariales son las Cámaras empresariales y sus confederaciones en su carácter de organismos de interés público; así como las asociaciones, instituciones y agrupamientos que representen a las MIPYMES como interlocutores ante la Federación, las Entidades Federativas, el Distrito Federal y los Municipios.

La Consultoría es el servicio empresarial que consiste en la transferencia de conocimientos, metodologías y aplicaciones, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa que recibe la atención. De la mano va también la capacitación que es el servicio empresarial que consiste en la impartición de cursos, talleres y metodologías, con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos de las empresas que reciben la atención.

Las actividades de fomento son las acciones económicas, jurídicas, sociales, comerciales, de Capacitación o tecnológicas, que contribuyen al desarrollo y competitividad de las MIPYMES.

Los objetivos de la Ley son:

*"I. Establecer:*

- a) Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las MIPYMES.*
- b) Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, del Distrito Federal, de los Municipios y de los Sectores para el desarrollo de las MIPYMES*
- c) Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, Programas, instrumentos y actividades de fomento para la productividad y competitividad de las MIPYMES, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y*
- d) Las bases para que la Secretaría elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las MIPYMES. (p.3)*

*"II. Promover:*

- a) Un entorno favorable para que las MIPYMES sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales.*
- b) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las MIPYMES.*
- c) El acceso al financiamiento para las MIPYMES, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes.*
- d) Apoyos para el desarrollo de las MIPYMES en todo el territorio nacional, basados en la participación de los Sectores.*
- e) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las MIPYMES por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable.*
- f) Las condiciones para la creación y consolidación de las Cadenas Productivas.*

*g) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las MIPYMES.*

*h) La creación y desarrollo de las MIPYMES sea en el marco de la normativa ecológica y que éstas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo.*

*i) La cooperación y asociación de las MIPYMES, a través de sus Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y Cadenas Productivas.” (p. 3-4)*

Señala que los criterios para la planeación y ejecución de las políticas y acciones de fomento para la competitividad de las MIPYMES debe de:

*“I. Propiciar la participación y toma de decisiones de las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios, en un marco de federalismo económico.*

*II. Procurar esquemas de apoyo a las MIPYMES a través de la concurrencia de recursos de la Federación, de las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios, así como de los Sectores.*

*III. Enfocar los esfuerzos de acuerdo con las necesidades, el potencial y las vocaciones regionales, estatales y municipales, atendiendo la perspectiva de género e impulsando en todo momento la igualdad entre mujeres y hombres.*

*IV. Contener objetivos a corto, mediano y largo plazo.*

*V. Contener propuestas de mejora y simplificación normativa en materia de desarrollo y apoyo a las MIPYMES.*

*VI. Enfocar estrategias y proyectos de modernización, innovación y desarrollo tecnológico para las MIPYMES.*

*VII. Propiciar nuevos instrumentos de apoyo a las MIPYMES considerando las tendencias internacionales de los países con los que México tenga mayor interacción.*

*VIII. Contar con mecanismos de medición de avances para evaluar el impacto de las políticas de apoyo a las MIPYMES.*

*IX. Promover que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus delegaciones en las Entidades Federativas y en el Distrito Federal realicen la planeación de sus adquisiciones de bienes, contratación de servicios y realización de obra pública para destinarlas a las MIPYMES de manera gradual, hasta alcanzar un mínimo del 35%, conforme a la normativa aplicable.” (p. 4-5)*

*“Con el objeto de lograr la coordinación efectiva de los programas de fomento a las MIPYMES y lograr una mayor efectividad en la aplicación de los recursos, en las Entidades Federativas donde exista el Consejo Estatal todos los convenios serán firmados por el gobierno estatal o del Distrito Federal, en donde no existan, la Secretaría podrá firmar los convenios de manera directa con los Municipios y los Sectores” (p. 5).*

Uno de los programas referente en los últimos 10 años en materia de política pública ha sido el Fondo PYME, un instrumento que pretendió apoyar al sector de la pequeña empresa durante los gobiernos del Partido Acción Nacional a nivel federal; en consonancia los gobiernos estatales se incorporaron a estos esquemas para, a través de diferentes instrumentos públicos, impactar en el sector de la pequeña empresa con financiamiento y capacitación. Estas políticas se implementaron desde el año 2000 y continúan en la actualidad a través de un nuevo organismo denominado Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

El fondo PYME tuvo por objeto el apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa por sus siglas FONDO PYME, fue un programa donde la dependencia coordinadora fue la Secretaría de Economía, creado en el año 2004, la entidad coordinadora era la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SUBPYME).

El Fondo PYME surgió como resultado de la fusión de cuatro diferente fondos que la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa había venido operando en años anteriores: FAMPYME (2001); FIDECAP (2001); FOAFI (2002) y FACOE (2003).

Los objetivos de dichos programas eran los siguientes:

- Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FAMPYME: incrementar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas en el ámbito del desarrollo empresarial y del conocimiento para que generen, adopten y/o mejoren sus procesos operativos, administrativos y de gestión de fortalecer su participación en los mercados nacional e internacional.

- Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas, FICADEP: apoyar con recursos financieros la realización de proyectos productivos de alto impacto que permitan la incorporación eficiente de las micro, pequeñas y medianas empresas a las cadenas productivas.
- Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, FOAFI: fomentar y constituir esquemas e instrumentos que apoyen el acceso de las MIPYMES al financiamiento del sistema financiero nacional.
- Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos, FACOE: incrementar de manera permanente la actividad exportadora de las MIPYMES, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.

La normatividad con que operaba el fondo principalmente establece los siguientes elementos que fueron fundamentales para su desarrollo:

I.- Reglas de operación.

II.- Ley para el desarrollo de la competitividad de la PYME

El Fondo PYME (DOF, 2004) fue un instrumento que buscaba contribuir al desarrollo económico nacional mediante la creación, desarrollo y consolidación de PYMES competitivas, que generan más y mejores empleos.

El propósito del programa es promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como aquellos que promueven la inversión productiva que permite generar más y mejores empleos, mejores micro, pequeñas y medianas empresas, y también mejores emprendedores.

En consecuencia, el propósito del Fondo PYME es contar con PYMES competitivas.

La principal área de atención del programa es el desarrollo empresarial, industrial y comercial, así como también el empleo. La cobertura del programa es en las 31 entidades federativas y el Distrito Federal.

La población objetivo son los emprendedores, las empresas micro, pequeñas y medianas; los talleres inscritos en el registro de la SE. Excepcionalmente las grandes empresas siempre y cuando contribuyan de manera directa o indirecta a la creación, desarrollo o consolidación de las PYMES. Los organismos intermedios también podrán ser beneficiados con el fin de promover su consolidación.

Los objetivos estratégicos del Fondo PYME se dividen en los siguientes apartados:

**Tabla I. Objetivos estratégicos del Fondo PYME.**

I.- Detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES.	1.- Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MIPYMES existentes. 2.- Impulsar la generación de más y mejores ocupaciones mediante la creación y el fortalecimiento de empresas sociales.
II.- Consolidar un avance significativo de la competitividad de la economía mexicana para impulsar la generación de empleos.	1.- Promover un funcionamiento más eficiente de los mercados a través de la aplicación de políticas de competencia. 2.- Contribuir a la mejora de las competitividad de los sectores económicos mediante la promoción de una mejora regulatoria. 3.- Promover la equidad en las relaciones de consumo mediante la aplicación de instrumentos de vanguardia para la protección de los derechos de los consumidores. 4.- Mejorar la eficiencia y la competitividad de los servicios logísticos del país. 5.- Elevar la competitividad de las empresas mediante el fomento de uso de las tecnologías de información, la innovación y el desarrollo tecnológico en sus productos y servicios. 6.- Dar certidumbre jurídica a los factores económicos a través de la adecuación y aplicación del marco jurídico, así como la modernización de los procesos de apertura de empresas.
III.- Fomentar el comercio exterior y la inversión extranjera directa.	1.- Fortalecer el proceso de integración de México en la economía mundial. 2.- Incrementar la participación de México en los flujos de comercio mundial y en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED).
IV.- Implementar una política sectorial y regional para fortalecer el mercado interno.	1.- Impulsar la reconversión, el crecimiento y la competitividad de sectores estratégicos. 2.- Contribuir al desarrollo regional equilibrado.

Fuente: Secretaría de Economía.

La evaluación presentada en el año 2012 por parte de instancias evaluadoras públicas como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y de la sociedad civil, presentan las siguientes consideraciones al Fondo PYME:

- Se requiere de mayor transparencia en cuanto a evaluaciones, selección y beneficiarios.
- No existen parámetros de medición para evaluar la cobertura del fondo.
- Hace falta determinar la población potencial y objetivo del fondo.
- Es necesario incorporar las prioridades de defina cada entidad federativa en función de sus vocaciones productivas y con base en las asimetrías regionales.
- Existe una alta concentración de recursos hacia algunos organismos intermedios.
- Los apoyos no corresponden a las necesidades de las empresas.
- El Fondo PYME no tiene efectos sobre el empleo o remuneraciones al trabajo.
- Se requiere cuidar la canalización de recursos hacia algunos megaproyectos.
- Debe agilizarse la entrega de los recursos a los beneficiarios.
- Deben establecerse mecanismos más sólidos de monitoreo para la implementación oportuna de los proyectos aprobados.
- Deben establecerse grupos de control para validar el impacto del programa.
- Es necesario contar con mecanismos y criterios rigurosos de selección de organismo intermedios y empresas beneficiarias.
- No existen metas anuales de las empresas apoyadas.
- Se presenta una escasez de información oportuna sobre los resultados e impactos reales de los proyectos respaldados con base en evaluaciones de costo efectividad.
- Debe mejorarse la base de datos del programa.
- No hay indicadores para evaluar la calidad y percepción de los beneficiarios de los servicios.” (SE, 2012)

En el caso específico del Fondo Nacional del Emprendedor que depende del INADEM y de la Secretaría de Economía del gobierno Federal, es el organismo referente que opera, maneja y

distribuye la bolsa de recursos disponibles en cada ejercicio fiscal y que establece las reglas de operación para poder tener acceso a los apoyos.

Según el diagnóstico 2014 del programa Fondo Nacional Emprendedor FNE, las principales características del fondo PYME y del Fondo Emprendedor, el FNE presenta las siguientes características:

- *“Mayor precisión con respecto a la población objetivo del programa.*
- *Establecimiento de un proceso de pre-validación jurídica que facilita la posterior elaboración del convenio específico en caso de que el proyecto sea aprobado.*
- *Retroalimentación al solicitante en la etapa normativa que le permite subsanar la falta de algún documento o el hecho de que este no se visualice correctamente en la solicitud de apoyo.*
- *Revisión de todos los proyectos por parte del comité estatal y no únicamente aquellos que cuenten con aportación del Estado.*
- *Predominio de la evaluación técnica, financiera y de negocios. Incremento del porcentaje de dicha evaluación en la calificación total del proyecto (del 40% aumenta la participación al 90%)*
- *Disminución del porcentaje de la calificación asignada por el comité estatal en el total del proyecto (del 30% pasa a representar el 10%). Asignación de cuatro opciones de puntaje que permiten que los proyectos que no pertenezcan a los sectores estratégicos pero que sean prioritarios para el Estado puedan proceder a la evaluación técnica, financiera y de negocios.*
- *Asignación de tres evaluadores por proyecto, promediándose las dos calificaciones que se encuentren más próximas entre sí, la calificación más distante se desecha.*
- *Incorporación de tutoriales sobre cada una de las convocatorias para que el solicitante comprenda los diferentes criterios de evaluación y requisitos de participación. Se proporciona además asistencia personalizada a través de call center y los puntos para mover a México.*
- *Seguimiento externo muestra por primera vez a las empresas apoyadas a través de una encuesta anual que llevará a cabo el INEGI, a partir del año 2015.*
- *Establecimiento de lineamientos para el otorgamiento de apoyos a las empresas siniestradas e incremento en el porcentaje de apoyos (del 90% sube al 100%)*
- *Vinculación estrecha con la Red de Apoyo al Emprendedor mediante la cual, los proyectos beneficiarios del FNE deberán destinar el 30% de los apoyos a demanda proveniente de la red con el objeto de fomentar la democratización de la productividad.*
- *Determinación de los indicadores y fórmulas que determinaran tener una medición sencilla y contundente de los impactos de cada uno de los proyectos apoyados,*

*particularmente el incremento de la productividad total de los factores, durante la fase de conclusión y cierre de los proyectos.*

- *Fortalecimiento del mecanismo de acercamiento con el ciudadano. A través del mecanismo de transparencia PYME, se escucha por primera vez la voz del solicitante respecto a los programas y convocatorias, además de aclaraciones adicionales sobre su proyecto.*
- *Conocimiento a detalle por parte del beneficiario de las calificaciones asignadas por los evaluadores del proyecto.” (SE, 2014)*

El entorno actual del INADEM no es el más alentador ya que la situación económica actual del país, ha provocado una disminución significativa en cuanto al presupuesto asignado cada año ha venido a menos por lo que menos emprendedores podrán tener acceso a recursos para capacitación y financiamiento de proyectos.

La población objetivo del Fondo Nacional Emprendedor (FNE) se integra por:

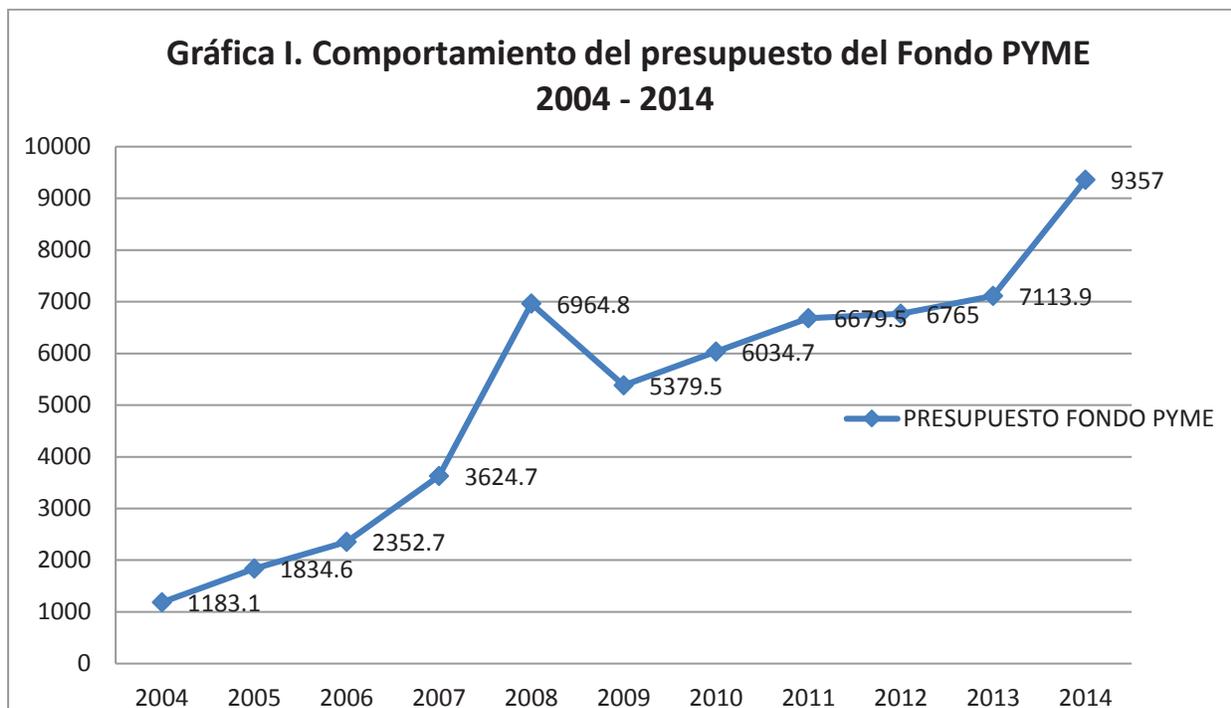
- MIPYMES en sectores estratégicos
- MIPYMES con capacidad innovadora
- Emprendedores de cualquier sector

Considerando las restricciones presupuestarias, la población objetivo en el año 2014 ascendió a 300,000 emprendedores y MIPYMES que se conformaron de la siguiente manera:

- 112,000 MIPYMES a través de los apoyos de las convocatorias
- 108,000 MIPYMES a través del sistema nacional de garantías
- 80,000 emprendedores a través de los apoyos de las convocatorias

El presupuesto del FNE en 2014, ascendió a 9,357 millones de pesos que representa un incremento del 31% respecto al año 2013 que fue de 7,113 millones de pesos.

A continuación se desglosa la evolución del presupuesto autorizado al Fondo PYME del 2004 al 2013 en millones de pesos.



FUENTE: Secretaría de Economía, INADEM 2014.

## 2.2.2 El caso del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)

El Instituto Nacional del Emprendedor es un organismo público desconcentrado de la Secretaría de Economía creado el 14 de enero de 2013 por decreto presidencial, al inicio del mandato de Enrique Peña Nieto, como parte de su política económica, como apoyo a los emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas.

El 7 de diciembre de 2012, a pocos días de comenzar su presidencia, Enrique Peña Nieto anunció que como parte del cumplimiento de sus compromisos de campaña se crearía el Instituto Nacional del Emprendedor, en esa misma fecha Enrique Jacob Rocha es designado como nuevo Subsecretario de Pequeñas y Medianas Empresas dentro de la Secretaría de Economía. El anuncio presidencial se concretaría con la firma del decreto para la creación de dicho instituto el 11 de enero de 2013 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de enero siguiente.

El decreto así publicado consistió en la reforma del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía mediante lo cual se modificaba la estructura interna de tal secretaría incluyendo dentro de la misma Instituto Nacional del Emprendedor, tal organismo quedó así regulado en los artículos 57 bis a 57 de dicha legislación reglamentaria. En el primero de dichos artículos se le define jurídicamente de la siguiente manera:

*«El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.»*

Artículo 57 bis. Reglamento Interior de la Secretaría de Economía.

Al devenir en organismo descentralizado el subsecretario de pequeñas y medianas empresas Enrique Jacob Rocha fue nombrado como presidente del INADEM.

El 15 de abril de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo que regula la organización y funcionamiento interno del Instituto Nacional del Emprendedor con lo que se regula lo concerniente a su estructura, autoridades y facultades.

Al comienzo de su función se determinó que tal instituto ejercerá un presupuesto de 8 mil millones de pesos del presupuesto federal para sus fines.

Entre los primeros programas lanzados por el INADEM se encuentra el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias con el objetivo de que los emprendedores adquieran franquicias en la banca comercial y NAFIN (banca de desarrollo) con tasas preferenciales y garantías otorgadas por el gobierno federal.

Conforme a la normatividad mediante la que se creó el instituto y se regula su funcionamiento, el INADEM se encuentra presidido por un presidente designado por el presidente de la República, quien cuenta con la representación jurídica del instituto. Al lado

del presidente se encuentra el Consejo Consultivo conformado por el Secretario de Economía, el Subsecretario de Competitividad y Normatividad, el Subsecretario de Industria y Comercio, el Subsecretario de Comercio Exterior, el Oficial Mayor y el Jefe de la Unidad de Asuntos Jurídicos, todos con derecho a voz y voto; este consejo tiene facultades de asesoramiento, análisis y recomendación en materia de estrategias y políticas públicas de fomento y apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores. El Consejo consultivo tiene como miembros invitados a representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Secretaría de Turismo, PROMÉXICO y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Asimismo cuenta con seis unidades administrativas:

1. Coordinación General de Planeación Estratégica, Evaluación y Seguimiento;
2. Dirección General de Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional;
3. Dirección General de Programas de Desarrollo Empresarial;
4. Dirección General de Programas de Emprendedores y Financiamiento;
5. Dirección General de Programas para MIPYMES, y
6. Dirección General de Programas de Defensa para PYMES y Emprendedores.

Según datos de la Secretaría de Planeación del Estado de Jalisco para el año 2012, la entidad ocupa el número 14 en competitividad lo que es prácticamente media tabla. Lo que se requiere es la transformación de las instituciones, el marco de incentivos y las regulaciones en la materia y todo esto requiere de un alto consenso político.

Los programas de fomento a las PYMES se adhieren a un modelo de competitividad con formas de organización empresarial adecuada al contexto regional de Jalisco donde los clusters son polos de desarrollo muy bien posicionados en la entidad. Por ejemplo, la industria del mueble, electrónica, automotriz, entre otras ha sido enclaves de desarrollo

industrial, que ha fomentado el inter-cambio local y de comercio exterior. Sin embargo, la actividad comercial es una tradición importante de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Los estudios de INEGI constituyen una base para poder aplicar las políticas públicas adecuadas de las PYMES. Las estadísticas reportadas muestran las condiciones y necesidades que experimenta este segmento y pueden ser un marco de referencia para actuar a su favor.

### 2.3 Las PYMES en San Pedro Tlaquepaque, Jalisco.

Las cifras que arroja el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, basado en el Censo Económico 2014 para el municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco en materia de actividad comercial al por menor reporta la siguiente estratificación siguiendo las pautas establecidas por la Secretaría de Economía ya citada (Tabla II).

En principio, podemos ver que la inmensa mayoría de unidades económica se ubican en el segmento de micro negocios. Este es un comportamiento típico del sector comercio. Es clara la tendencia que se da a lo largo del país en cuanto al tamaño y cantidad de las unidades económicas donde queda claro que las PYMES abarcan el 99% de las unidades económicas y en el municipio de San Pedro Tlaquepaque con una tradición artesanal y comercial, el fenómeno es contundente.

**Tabla II. Total de unidades económicas de Tlaquepaque.**

<b>%</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Número de unidades</b>
<b>97.72%</b>	Microempresas	9,846 unidades
<b>1.85%</b>	Pequeñas	187 unidades
<b>.40%</b>	Medianas	41 unidades
<b>.009%</b>	Grande	1 unidad
<b>100%</b>	Total	10,075 unidades

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, INEGI, 2016, <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>.

Otras cifras importantes y que tienen que ver con el desarrollo y crecimiento económico de las PYMES, son las relacionadas con el sector laboral y la producción que generan en sus unidades económicas.

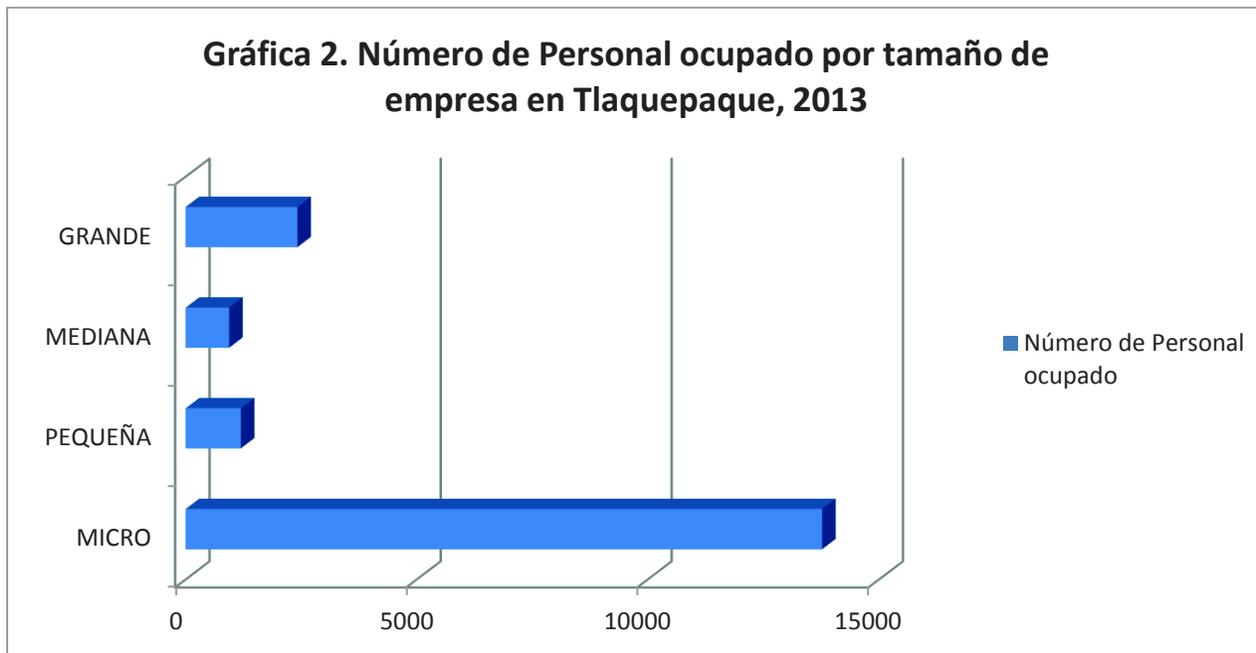
En San Pedro Tlaquepaque, el personal ocupado PO representa a 18,335 personas con remuneraciones mensuales REM que equivalen a \$1,056,859 con una producción bruta total PBT anual que asciende a \$10,040,837 (8.5% respecto al Estado de Jalisco). El promedio de personas ocupadas por unidad económica es de 4 y la producción neta por establecimiento asciende a \$999,000.

**Tabla 3. Personal ocupado en Tlaquepaque, 2013.**

<b>Tamaño</b>	<b>Número de personal ocupado</b>
Micro	13,775
Pequeña	1,196
Mediana	943
Grande	2,421
<b>Total</b>	<b>18,335</b>

FUENTE: INEGI, Censos económicos 2014

Queda de manifiesto que como en prácticamente todo el país, el personal ocupado y el tamaño de las empresas representan prácticamente toda la actividad comercial, servicios, turismo, industria etc. el grueso de la fuerza laboral se concentra en las PYMES y un porcentaje menor solo laboran en las grandes empresas. 18,335 personas se encuentran ocupadas pero lo importante es que las condiciones laborales sean también mejores en cada una de las posiciones que ocupen.



FUENTE: INEGI, Censos económicos 2014

## 2.4 El financiamiento

Para la Cámara de Comercio de Tlaquepaque, el financiamiento si cumple con sus objetivos aunque muchas de las veces el empresario no se encuentra bien informado ya que si existen buenas oportunidades para las PYMES pero por la desinformación, no se logra establecer y ubicar esas oportunidades.

La categoría 3 de apoyo del INADEM trata lo concerniente al financiamiento y para el año 2015 se lanzó un nuevo apoyo para los emprendedores de 18 a 30 años que se llama crédito joven donde la tasa de interés es del 9.9% anual por medio de 3 instituciones bancarias. El proceso de incubación de la empresa es en línea (Internet) y en un plazo de 3 meses te indican si es viable o no el apoyo. La institución pasa por Nacional Financiera (NAFIN) que es la banca de desarrollo del Estado, las líneas de crédito van de \$50,000.00 a \$100,000.00 y en algunos casos dependiendo el proyecto puede llegar hasta los \$500,000.00.

Para la Dirección de Promoción Económica del municipio de Tlaquepaque no se ha logrado tener un financiamiento adecuado ya que existe el Fondo de Fomento Empresarial (FOJAL),

organismo de apoyo financiero del Estado de Jalisco, y Emprende Tlaquepaque, donde se presta dinero y, en el caso particular del programa Emprende Tlaquepaque, no se contaba con una bolsa importante de dinero y el interés tampoco es barato, lo fundamental sería que la tasa de interés fuera mínima ya que con las condiciones actuales lejos de ayudar al empresario lo perjudica, pues su tasa de interés es alta.

Para el empresario en general, es de mayor importancia la capacitación que el financiamiento, aunque no se deja de lado un posible crédito y, más aún, si es a fondo perdido que, de alguna manera, contribuye a realizar mejoras en su empresa.

El acceso al financiamiento es uno de los principales factores para el impulso de las PYMES, ya sea para apertura, remodelación o expansión. La falta de capital para el desarrollo de sus proyectos representa una gran traba a la que se enfrentan los emprendedores, así lo refiere Rauda Consultores.

El disminuir las barreras regulatorias y administrativas que tienen las PYMES para la apertura de una empresa, también presenta un área de oportunidad para los Gobiernos Federal, Estatales y Municipales.

Por otra parte, el Gobierno Federal ha establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, una serie de acciones que van encaminadas a favorecer y lograr el crecimiento de las PYMES, teniendo como prioridad la implementación de las TIC's, el acceso al financiamiento, y un México incluyente en el que aumente la participación de las mujeres, entre otras acciones que beneficien a las PYMES.

De acuerdo con el reporte Construcción, Generación y Análisis de Indicadores para medir el Estado y la Evolución del Ecosistema Emprendedor en México elaborado por el INADEM, la búsqueda de financiamiento varía de acuerdo al tamaño de la empresa. En 2013, los empresarios pidieron, en su mayoría, financiamiento privado; mientras que los emprendedores solicitaron principalmente financiamiento público.

El acceso a un financiamiento puede ser la pieza clave para que una PYME crezca o se fortalezca, hoy en día no basta con que una empresa abra, sino que se mantenga competitiva en el mercado, para ello necesita invertir en remodelación, mobiliario y equipo, capacitación, entre otros. El acceso a un financiamiento que le permita cubrir estos gastos es pieza angular para lograr su fortalecimiento.

En algunas ocasiones, por ser empresas muy pequeñas no cuentan con un historial crediticio para obtener un financiamiento, el Secretario de Hacienda, Luis Videgaray, informó que se facilitarán los créditos a las PYMES a través del uso de la base de datos del Servicio de Administración Tributaria (SAT), de esta manera se podrán dar préstamos a firmas que no tienen historial crediticio.

Parte fundamental es la capacitación y consultoría que fortalezca el uso eficiente de un financiamiento, complementado con una planeación estratégica para la implementación de dichos recursos.

Se han logrado importantes avances, sin embargo, se debe continuar desarrollando programas y políticas que permitan mayor fomento económico, infraestructura, acceso al financiamiento y la búsqueda de un México Próspero, considera Rauda Consultores.<sup>6</sup>

La problemática actual del sector comercio y en el municipio de San Pedro Tlaquepaque o como punto de referencia en el presente trabajo de obtención de grado, tiene que ver en gran medida con las dificultades que puede enfrentar cualquier pequeño y mediano negocio ante los grandes capitales de empresas nacionales e internacionales que ponen en riesgo la supervivencia de los pequeños capitales y, más aún, cuando se trata de emprendedores.

De las ferias, exposiciones, sorteos, capacitaciones, etc. donde como parte de la labor de promover el comercio formal, también con la realización de eventos para incentivar las ventas se generan recursos en favor de la institución.

---

<sup>6</sup> Rauda Consultores es una empresa de capacitación y consultoría que ha participado en programas de capacitación y consultoría para las PYMES en el municipio de Tlaquepaque y fue entrevistada para recuperar su experiencia en el apoyo a las PYMES del municipio financiado por los fondos del INADEM

Los programas de capacitación y de financiamientos para las PYMES se logran obtener desde el Instituto Nacional del Emprendedor INADEM a través de la Canaco como organismo intermedio de las PYMES del municipio de San Pedro Tlaquepaque. Las convocatorias que se publican y que la Canaco trabaja en la elaboración de los proyectos ejecutivos en beneficio de sus afiliados, llevan todo un proceso para que puedan ser aprobados y que el recurso se aplique preferentemente en capacitación.

Cada año, el INADEM a través del fondo nacional del emprendedor cuenta con una bolsa de recursos determinada según el presupuesto de la federación para la Secretaría de Economía que ha venido disminuyendo desde el 2013 que se creó el INADEM y que por recortes presupuestales para todas las dependencias gubernamentales, el INADEM no ha sido la excepción y se ha visto una disminución y por consecuencia menos apoyos para las PYMES.

La Canaco Tlaquepaque cada año participa según los proyectos de la institución en las convocatorias del INADEM que son por lo regular lo que concierne a capacitación y se tiene que seguir todo un proceso para poder tener acceso a los recursos que también es parte de los ingresos que le genera a la institución ya que los programas de capacitación cuentan con un presupuesto que según las empresas beneficiadas, la Canaco obtiene un porcentaje por el beneficio otorgado a la empresa.

Por la misma naturaleza y la complejidad en el proceso de aprobación de las convocatorias, son diversos los requisitos que se tienen que cumplir y la rigidez en el manejo y transparencia de los recursos es fundamental para el organismo intermedio por parte del INADEM.

Entre los requisitos fundamentales para poder manejar y operar las convocatorias se encuentran la de ser un organismo legalmente constituido y gozar de una probada y sobrada reputación moral.

En la operación es requisito fundamental el tener una cuenta bancaria exclusivamente para el depósito y operación del programa donde los intereses ganados se tienen que dar un exhaustivo reporte financiero del uso y aprovechamiento de los recursos públicos.

Todo el proceso desde que se inicia con el lanzamiento de la convocatoria hasta la conclusión del mismo se lleva aproximadamente de 8 a 10 meses dependiendo el número de empresas y la duración de la capacitación.

## **2.5 Políticas municipales de fomento empresarial en Jalisco**

Jalisco como una entidad federativa líder a nivel nacional en muchos aspectos y en el ámbito del desarrollo económico no se puede quedar atrás, las políticas públicas que se han implementado en los municipios son parte de las estrategias y la coordinación que se tiene de los tres niveles de gobierno es de un especial interés sobre todo por los presupuestos municipales tan limitados que no se cuentan con los recursos económicos suficientes para poder apoyar a los sectores empresariales que lo requieran.

A nivel municipal y en San Pedro Tlaquepaque, por ejemplo, existen el comité municipal de desarrollo económico COMDE y el fideicomiso emprende Tlaquepaque, que son programas gubernamentales principalmente de apoyo financiero para las PYMES que no cuentan con los suficientes recursos por el bajo presupuesto destinado para su funcionamiento y por lo tanto, el apoyo no logra ser un verdadero apoyo para los empresarios que se acercan a tramitar un crédito.

Uno de los elementos interesantes en cuanto al funcionamiento de los dos modelos, es la representatividad que se tiene en sus comités y órganos técnicos operativos ya que no solo se encuentran involucrados los funcionarios de la dirección de promoción económica, sino que también, miembros del cuerpo edilicio, de la Sindicatura, Secretaría, Tesorería, organismos empresariales como Cámara de Comercio y Asociación de empresarios del periférico sur y universidades como el ITESO, hacen que la diversidad y experiencia de los involucrados fortalezca las acciones que se llevan a cabo en beneficio del empresario.

## **2.6 La perspectiva de los actores sobre las PYMES**

El hablar del momento y del estado que guardan las PYMES en nuestro país, es de suma importancia la visión y perspectiva de todos los involucrados en el funcionamiento de este gran sector que representan el 99% de todas las unidades económicas de nuestro país.

Para el líder de la Cámara de Comercio de Tlaquepaque en la actualidad, el CP Jorge Eduardo Orozco Pérez, es de suma importancia las PYMES en nuestro país y municipio de San Pedro Tlaquepaque ya que generan el 70% del empleo pero reconoce de los problemas que existen con los emprendedores ya que difícilmente cumplen 3 años de existencia y esto debido a la falta de planeación de la empresa que no logra mantenerse por no tener bases bien cimentadas.

La Lic. Cinthia Villanueva quien es parte del equipo administrativo de la Canaco Tlaquepaque, desde su punto de vista menciona que la situación de las PYMES su mayor preocupación es la falta de ventas y es por ello que se acercan a la institución con la finalidad de poder contar con la asesoría correspondiente para poder acceder a los cursos de capacitación o de financiamiento según sea el caso.

En palabras del Arq. Mauricio Preciado Navarro quien fuera Director de la Dirección de Promoción y Desarrollo Económico de San Pedro Tlaquepaque en las 3 últimas administraciones priistas, considera que el altísimo porcentaje de PYMES en nuestro país que según los datos que maneja es de más del 94%, la situación que guarda Tlaquepaque es en general como el resto del país donde el comercio al por menor es el grueso de las PYMES y los tres niveles de gobierno han hecho esfuerzos importantes para fortalecerlas y mejorar la calidad de vida de los mexicanos, considera que la colaboración entre los tres niveles de gobierno: la Federación, Estados y Municipios debe ser mayor.

Para el Dr. Roberto Prieto Rodríguez quien fue Presidente de la Canaco Tlaquepaque para el periodo 2011 a 2013, la importancia de las PYMES en nuestro país es relevante ya que son la fuerza motriz que genera poco más del 50% del PIB nacional. En Tlaquepaque gozan de

cierta fortaleza ya que la cercanía que se tiene y saber quién nos está dando el servicio, por ejemplo, se tiene una comunicación directa entre la empresa y el cliente.

En general para los empresarios entrevistados y que fueron beneficiados con algún programa del INADEM que en esta caso fue el de Marketing digital, coinciden en que la situación actual no es fácil pero que con las herramientas adquiridas y sobre todo con el cambio de mentalidad, el funcionamiento de sus empresas mejoró significativamente y el hecho de intercambiar experiencias y expectativas durante los cursos, eso genera un ambiente agradable que se traduce en resultados positivos en la implementación de la capacitación.

El empresario es consciente que el apoyo no puede ser paternalista y que mucha de la responsabilidad de un cambio en la mentalidad y la cultura empresarial depende directamente de ellos, por lo que si consideran importante los apoyos en cuanto a capacitación y financiamiento se refiere pero buscando siempre sacar el mayor provecho posible y que una capacitación no se quede simplemente en un curso más, sino que las buenas practicas adquiridas se lleven a cabo de la mejor manera y con el crédito que se multiplique en ganancias tantas veces sea posible.

En conclusión, para el empresario de Tlaquepaque es más valioso una capacitación con una asesoría y un seguimiento del programa que tal vez algún tipo de préstamo o apoyo económico ya que refieren que con un buen adiestramiento se pueden obtener mayores beneficios que con un préstamo con condiciones no muy favorables en términos de requisitos y tasas de interés que no son lo más atractivo ni viable para el empresario.

Para Rauda Consultores, las PYMES son un factor importante de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Por citar algunos datos, en México existen aproximadamente más de 5 millones de unidades económicas donde las PYMES representan el 99.8% y cuentan con más de 29 millones de personas ocupadas.

Esto lo traduciría en crecimiento en el número de empresas abiertas, a pesar de que nos enfrentamos ante una situación de desaceleración económica que ha impactado a la Economía Mexicana, el total de empresas generadas ha aumentado en los últimos años. De 2004 a 2014 se observó un crecimiento del 32% en el número de establecimientos en el país, de acuerdo con datos del INEGI.<sup>7</sup>

El estado de Jalisco representa el 7.2% de las unidades económicas del país. De acuerdo con datos de la SEDECO. En Jalisco, seis de cada diez PYMES nuevas cierran sus puertas durante los primeros nueve meses de operación. Las razones varían, desde falta de capacitación hasta exceso de trámites para abrir una empresa.

En conclusión, a pesar de que las PYMES representan un gran porcentaje de empleos, de producción nacional y han registrado un crecimiento en los últimos años, actualmente se enfrentan ante una situación en la que les es difícil subsistir en el mercado, no sólo en el Estado de Jalisco o el Municipio de Tlaquepaque, la mayoría de las PYMES mexicanas, existe una situación de un ambiente empresarial con facilidad de entrada, pero mayor dificultad de sobrevivencia a mediano plazo, representando una gran área de oportunidad para los Gobiernos Federal, Estatales y Municipales.

## **2.7 Cultura empresarial**

Para el área de capacitación de la Canaco Tlaquepaque, la cultura empresarial de las PYMES es un reto a vencer ya que para la gran mayoría la capacitación es una pérdida de tiempo y no tienen la sensibilidad para poder llevar a cabo proyectos y cambios en sus empresas con costumbres arraigadas de muchos años, de generación tras generación que son renuentes a los cambios. Creen que al dejar los negocios solos por una capacitación perderán las ventas y no estando conscientes de que se les dará la orientación necesaria precisamente para poder incrementar las ventas.

---

<sup>7</sup> Censos económicos 2014. [www.inegi.org.mx/censos](http://www.inegi.org.mx/censos).

Para el área de Promoción Económica municipal es muy importante que el empresario valore el apoyo recibido y que lo considere sólo como un estímulo y que debe de buscar la manera de hacer crecer su negocio. Los emprendedores antes de iniciar un negocio deben de valorar la factibilidad de su empresa ya que el porcentaje de emprendedores que pasan los 3 años de existencia no llega al 30%.

Para Rauda Consultores, la cultura empresarial representa un factor primordial para que una PYME crezca y se mantenga. La mayoría de las PYMES pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores y no se cuestionan ¿por qué existen como organización?, ¿por qué les compran sus clientes?, ¿cuál es su propósito?, lo que se traduce en no tener claros cuáles son sus objetivos, teniendo como consecuencia la falta de crecimiento y por consecuente que quiebre.

Desafortunadamente en México, muchas empresas surgen por una necesidad propia de generar dinero para subsistir y no para satisfacer la necesidad de un mercado, lo que a la larga genera pérdidas y el cierre de dicho negocio.

La capacitación y consultoría son primordiales para toda empresa que desee ser competitiva ante un mercado cambiante como al que nos enfrentamos en la actualidad. Año con año Rauda Consultores se enfoca en desarrollar e implementar soluciones empresariales con un alto grado de innovación, teniendo el firme compromiso de impulsar el desarrollo de estas, viéndose reflejado en el crecimiento económico del país. Gracias a esto, Rauda Consultores ha beneficiado a más de 10,000 empresas en los últimos 3 años con resultados tangibles.

## **2.8 La CANACO Tlaquepaque**

Sin duda alguna para el actual Presidente de la Canaco Tlaquepaque la situación económica mundial que tiene efectos en nuestro país y municipio, los retos son grandes en cuanto a las PYMES se refiere pero confía en que con una capacitación constante y el compromiso de los

empresarios de ser competitivos, tienen muchas oportunidades de crecimiento que se verá reflejado en un desarrollo empresarial.

En San Pedro Tlaquepaque se da un fenómeno que no es nuevo en la ZMG ya que las empresas familiares tienen mucho arraigo y que a través de los años se han consolidado, pero en la actualidad, ya no se puede vivir de tradición o de buenos recuerdos, la competencia que día con día exige mejores productos o servicios por parte del cliente ha orillado a que muchas empresas pierdan competitividad y por ende el cierre de empresas que no se adaptan a los cambios actuales donde el uso de las tecnologías digitales y de informática marcan la pauta.

Las principales convocatorias con las que ha participado la Canaco Tlaquepaque son de capacitación en marketing digital, gestión y calidad en el servicio y de apoyos en ferias y exposiciones como el caso de ENART.

La invitación es abierta y es necesario el impulso y la sensibilidad del empresario para poder aprovechar los recursos con los que se cuenta y que en verdad si existen, es importante crear conciencia en que es necesario aprovechar los recursos que son parte de los impuestos que todos pagamos y que se nos regresan con estos apoyos. Las dos vías para tener acceso es por medio de las convocatorias aprobadas a la Canaco o presentando proyectos de manera individual para las PYME que participe.

Para el Dr. Roberto Prieto su gestión al frente de la Canaco Tlaquepaque fue marcada por la transición de los gobiernos tanto federal como estatal y con ello el cambio en las políticas públicas donde se da nacimiento al INADEM con toda la situación que se da en el cambio que ya se ha venido comentando.

Uno de los principales retos que se tienen hasta la actualidad es la forma de trabajar de las empresas muy tradicionalistas y que les es muy difícil acercarse a los organismos empresariales para solicitar apoyo, el uso de las tecnologías es cada día mayor y cuesta trabajo cambiar esa mentalidad de crecimiento arraigada por años. Toda esa falta de

información y organización queda de manifiesto en la pobre administración ya que documentación tan indispensable no se tiene en regla como la identificación oficial o estar al corriente en las contribuciones y con ello no poder tener derecho a algún tipo de apoyo.

La apatía es un fenómeno relacionado con la falta de cultura empresarial ya que el creer que una empresa es autosuficiente y que no requiere de ningún tipo de apoyo, es un error y para eso existen los organismos intermedios como la Canaco Tlaquepaque señalando también un reto a vencer es la falta de seguimiento de las convocatorias por parte del empresario por diversos motivos como por ejemplo la falta de tiempo y realmente el compromiso del beneficiado.

El reto de las Cámaras es también que la información llegue a los afiliados y no afiliados con el fin de que conozcan toda la gama de apoyos que dependiendo la actividad habrá algún tipo de programa que encuadre con su fin. Es desproporcional el número de empresas que existen contra las afiliadas a un organismo empresarial y es por ello que se trabaja para reducir la brecha.

## **2.9 Política de Fomento de la Dirección de Promoción Económica de Tlaquepaque.**

Para la Canaco Tlaquepaque, los conceptos de crecimiento y desarrollo económico van encaminados a las acciones que realizan en favor de sus afiliados para poder coadyuvar y poder impulsar con programas específicos que sean en favor de los empresarios.

El caso concreto es que en el año 2015 se beneficiaron a más de 300 empresas con recursos federales por medio del INADEM donde principalmente los recursos fueron aplicados en programas de capacitación en gestiones digitales, calidad en el servicio, marketing digital, redes sociales; otro recurso no menos importante es del apoyo financiero para los expositores de la Exposición Nacional de Artículos de Regalo y Decoración (ENART) que es una exposición especializada en artículos de regalo y decoración de origen 100% mexicano en el cual las empresas inscritas que son de aproximadamente 60 reciben apoyo de hasta \$20,000 por stand y con ello aminoran sus gastos.

Para el Arq. Preciado es fundamental para poder detonar el crecimiento y desarrollo económico que se pueda lograr obtener mayores presupuestos que vayan encaminados a los sectores productivos, concientizar también al empresario que lo que reciben en un momento dado, es un apoyo y que no deben de perder de vista la necesidad de hacer crecer su negocio pero que no todo depende de apoyos si no de la manera de llevar el negocio. Apoyos existen sólo que también existe mucho desconocimiento e iniciativa del empresario de acercarse a pedir información.

Para el Ar. Mauricio Preciado Navarro como Director de Promoción Económica hasta Septiembre del 2015, la relación con los diversos organismos involucrados fue fundamental ya que como Dirección se bajaban recursos federales del INADEM aunque también participaron con la Canaco Tlaquepaque en proyectos propios del organismo empresarial orientando al empresario que buscara el apoyo canalizándolo con el personal administrativo indicado de la Cámara.

Los principales en la implementación de la políticas públicas en beneficio de las PYMES son los organismos empresariales como COPARMEX, Canaco, Asociación de empresarios; considera la importancia ya que desde el exterior se puede evaluar y medir el sentir y las necesidades del empresario de que es lo que realmente le sirve y necesita y poder implementar desde el sector gubernamental esas necesidades.

Con los otros dos niveles de gobierno lo importante es hacer diagnósticos, saber qué es lo que se requiere, cuales son las posibles soluciones porque son varias las Secretarías que un momento dado tendrían participación dependiendo el objetivo planeado, es fundamental que las acciones sean de manera conjunta por que se si trabaja de manera aislada los resultados muy probablemente sean deficientes.

Para la Lic. Carolina Corona González, actual Directora de desarrollo económico y combate a la desigualdad del H. Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque, hace mención de la importancia de las PYMES en nuestro país y particularmente en nuestro municipio ya que

menciona que son principalmente la fuerza básica de la economía y que las familias son quienes integran las empresas.

Lo importante de las PYMES es que necesitan capacitación, información y apoyos con recursos económicos sobre todo con créditos blandos y generar por parte de las autoridades gubernamentales, un ambiente de facilidad para que puedan desarrollar sus proyectos ya que un factor determinante son los tiempos, y en este tenor, no es lo mismo la entrega de una licencia municipal en 3 o 4 días a un trámite de 3 o 4 meses ya que con este se genera que puedan ser acreedores de sanciones por operar sin licencia y que también por la falta de esta, otro tipo de trámites o de apoyos se vean afectados al no contar con documento tan importante.

La Lic. Corona menciona y hace hincapié en la función de la autoridad municipal de ser un facilitador desde el micro, pequeño, mediano o grande empresario para poder instalar una empresa con los requerimientos mínimos de ley. Se han encontrado que muchas empresas de todos los tamaños operan sin licencia o sin las revisiones que corresponden a cada giro en lo particular.

La misma situación económica actual genera que las familias busquen de alguna manera hacerse llegar de recursos por las necesidades básicas y apremiantes de los integrantes de una familia y si no se les da la facilidad de una licencia, se arriesgan a ser sancionados aunque la necesidad de salir adelante es mayor.

El interés del gobierno municipal es la de atraer grandes empresas que generen empleos, esto es obviamente hablando de grandes capitales aunque una limitante importante es la falta de capacitación ya que si se pueden generar fuentes de empleo pero la mano de obra no se encuentra calificada y desgraciadamente aunque una empresa se instale en territorio de San Pedro Tlaquepaque, los puestos directivos los ocupan los habitantes de otros municipios de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

El municipio se encuentra en un lugar privilegiado dentro de la ZMG ya que se tiene a minutos el Aeropuerto Internacional Miguel Hidalgo, la nueva central camionera, la autopista al centro del país, próximamente el macro libramiento, etc. por lo que se busca aprovechar la oportunidad y se dan las facilidades de instalación aunque cuando se busca al personal no se cuenta con una oferta laboral atractiva.

La directora menciona que los desafíos con los que se enfrentan las PYMES es el tiempo que duran en el desarrollo para poder ser autosuficientes y pasar a la siguiente etapa que es el crecimiento y es para la autoridad municipal una preocupación la duración mínima que tienen que muchas de las veces no llegan ni a cumplir un año desde su creación. Los empresarios no están preparados para el crecimiento y no logran sostenerse por la falta de capacitación, conocimiento y experiencia.

Reitera la intención de la autoridad municipal de ser un gobierno facilitador ya que se tiene a su cargo desde la Dirección que dirige a los sectores comercio, servicios, turismo, agropecuario, industria, fomento artesanal, con esto se cubre prácticamente todos los rubros en cuanto a la actividad comercial se desarrolla dentro del municipio.

Como gobierno municipal, se ha desarrollado un esquema de capacitación pero también es importante que el municipio garantice de una manera satisfactoria aspectos tan importantes como es el tema de la seguridad pública y que es un asunto que compete directamente al gobierno local.

Como todo gobierno y en particular los municipios, se tienen carencias económicas que limitan los proyectos de apoyo a los empresarios pero como alternativas actualmente es coadyuvar tanto con el gobierno federal como estatal, el apoyo al empresario no debe ser paternalista para ganar un voto ya que el apoyo no rendirá los resultados deseados ya que lo reciben y después lo pierden ya que el apoyo no es continuo, no se le da un seguimiento adecuado.

La capacitación y el asesoramiento es muy importante sin tratar de llegar a ser una escuela pero si ser un orientador de los sectores de cualquier tamaño tratando de encontrar un mercado y las empresas más deprimidas dentro del municipio se encuentra el sector artesanal y agropecuario con ingresos muy bajos, es prioridad para la Dirección el apoyo a esos grupos vulnerables.

## **2.10 La capacitación como estrategia de desarrollo de las PYMES**

En este aspecto todos coinciden que la capacitación es fundamental y que debe de ser constante, para el empresario estar al corriente desde una reforma fiscal, hasta las modalidades de exportación o mejoras en los procesos de producción, confirma que como cualquier profesión se tiene que estar al día con las novedades y avances para no quedar rezagados y seguir siendo competitivos.

Es estratégico para los 3 niveles de gobierno y los organismos intermedios la capacitación como un instrumento de apoyo y que se trata día con día de ir mejorando buscando resultados óptimos en beneficio de los empresarios PYMES.

## **2.11 La aplicación del programa**

RAUDA Consultores es el despacho de asesoría y acompañamiento para las PYMES que se ha visto favorecido para impartir los cursos en el municipio de San Pedro Tlaquepaque y desde el 2013 ha participado en Canaco Tlaquepaque. La consultoría principalmente consiste en un curso presencial de 2 días para dar inicio la capacitación con la entrega de algún dispositivo electrónico (Tablet, Net Book) que será fundamental en el seguimiento en línea y vía telefónica por parte del consultor asignado que le dará la asesoría necesaria para cumplir las metas trazadas en el programa.

En las sesiones presenciales se trata de establecer en un sistema FODA las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas. Con un panorama en general y estableciendo los objetivos de la capacitación que por lo general van encaminados a buscar mejoras en los

procesos tanto de producción, logística, calidad, ventas y la prestación de servicios competitivos y de calidad.

Los grupos no son mayores a 30 empresas participantes con lo que se busca la interacción entre los mismos participantes y una mejor atención en lo particular por parte del consultor al no saturar los grupos con una retroalimentación y seguimiento oportuno a cada empresa.

El seguimiento en línea y vía telefónica va encaminada a darle seguimiento y forma al proyecto de cada empresa por lo que se cuenta con el software indicado y es responsabilidad de cada empresario darle seguimiento a su proyecto en los tiempos que estime adecuados ya que la flexibilidad de horarios y la disponibilidad de los consultores, generan un ambiente propicio para tener éxito en los objetivos que la política pública busca por medio de este tipo de apoyos.

Las reglas de operación pueden cambiar año con año y el poder tener acceso a esos recursos por parte de empresario es cada día más complejo si tomamos en cuenta que paulatinamente se ha tratado de dejar de lado a los organismos intermedios tratando que el empresario con poca o nula experiencia en el manejo de las convocatorias, se pierda en el proceso para tratar de bajar recursos para su empresa, advierte Rauda consultores.

En el año 2012, la Secretaría de Economía en conjunto con la Cámara de Comercio de Guadalajara, arrancaron con el Programa Nacional de Certificación PYMES 2012 en donde la proyección fue de certificar 200 empresas con la consecuencia de preservar 200 empleos y la creación de 50 nuevas plazas con un fondo de 15 millones de pesos.

El objetivo es que tanto las micro, pequeñas y medianas empresas se integren en cadenas productivas que permitan aumentar la cifra de negocios certificados que les otorgue mayor competitividad. En un periodo de 2010 a 2012 Canaco Guadalajara como organismo intermediario, ha logrado bajar recursos en el orden de los 42 millones de pesos tanto de los gobiernos federal como estatal, con esto las empresas favorecidas son alrededor de 1000 y la generación y conservación de 4,000 empleos.

El costo de la certificación es de \$77,000 para las micro, \$111,000 para las pequeñas y \$152,000 para las medianas empresas. El 60% de estos recursos provienen de las dependencias gubernamentales y el resto lo aporta el particular.

Por otro lado, la productividad como un indicador firma con mayor contundencia las debilidades estructurales de la economía jalisciense ya que veinte años de rezago en la materia ha provocado que los trabajadores jaliscienses dejen de ser competitivos para colocarse en niveles de productividad intermedios a nivel nacional.

Según datos de la Secretaria de Planeación del Estado de Jalisco para el año 2012, la entidad ocupa el número 14 en competitividad lo que es prácticamente media tabla. Lo que se requiere es la transformación de las instituciones, el marco de incentivos y las regulaciones en la materia y todo esto requiere de un alto consenso político.

Tanto la competitividad como la innovación son el resultado incierto de una larga y entreverada cadena de acciones donde la perseverancia no queda a la zaga de la inteligencia.

## **2.12 Conclusión.**

Cómo conclusión después de haber analizado la problemática que viven hoy en día las empresas en cuanto a la competitividad y la forma en que llevan a cabo sus procesos de producción y administración, es importante mencionar que las Políticas Públicas que hoy en día están vigentes, de alguna manera ayudan a tratar de incentivar al empresario y que la mentalidad sea de un verdadero empresario capaz de soportar los más altos estándares de calidad para que el bien o servicio ofertado cumpla las expectativas del cliente final.

Las Políticas Públicas vigentes en materia de desarrollo económico, buscan que los beneficiados aprovechen al máximo los beneficios con los que se cuentan y cuando se trata de maximizar los recursos, el problema surge cuando la falta de interés del empresario

genera que se pierdan los recursos por la falta de empresarios comprometidos que puedan cumplir con los requisitos para ser candidato a la obtención de un beneficio.

El financiamiento y la capacitación son los dos grandes rubros en los que se centran los programas gubernamentales y que buscan crear las condiciones para que cada empresa en lo particular pueda detonar un crecimiento y desarrollo económico que se vea reflejado no solo en las utilidades de la empresa sino también en la calidad de vida para su planta laboral.

Por lo tanto, se debe de buscar que las empresas sean competitivas y que tengan una mentalidad empresarial de responsabilidad encaminada a realmente cumplir con los mínimos requerimientos de calidad en la prestación del bien o servicio.

El empresario es consiente y sabe de las necesidades más apremiantes para su negocio por lo que a través de la capacitación, los estándares de calidad de los productos o servicios que ofertan deben de ser lo suficientemente competitivos y lo pueden lograr por medio de una orientación eficaz para el manejo de su empresa que los lleve a conseguir objetivos solidos pero sobre todo llevar una empresa como un verdadero negocio.

El municipio por su parte, con una coordinación entre los tres niveles de gobierno y las secretarías y dependencias involucradas, es quien debe de llevar e implementar los programas en su territorio por ser quien tiene el contacto directo con el empresario que se acerca más fácilmente a una oficina de promoción y desarrollo económico municipal que a una secretaría estatal o federal tratando de ser un facilitador para tener acceso a los recursos disponibles.

La Cámara de Comercio como parte de sus objetivos ante el gremio de comerciantes organizados que representa, no debe de perder de vista el papel tan importante que juega como organismo intermedio y que por ser una institución y órgano de consulta por Ley de las autoridades de los tres niveles de gobierno, su postura debe de ser crítica y objetiva pero no dejando de lado su función de apoyo y respaldo para el comerciante.

Las convocatorias y los apoyos con todo el proceso administrativo que se requiere, son sujetos de mejoras continuas que deben de ser lo suficientemente claros y prácticos para que se logre tener a la mayor cantidad de empresarios beneficiados y no ser tan complejos que en muchas ocasiones, el posible beneficiado pierde el interés de participar por las complicaciones que en el camino se presentan sobre todo en el desarrollo de la convocatoria para ser aprobado el proyecto o apoyo.

La consultoría debe de buscar ser lo más práctico posible con el empresario a través de los diferentes canales de comunicación ya que queda claro que para el empresario la capacitación representa una oportunidad para poder lograr ser competitivos. Es labor también de la consultoría, el estudio y entrega de resultados de las convocatorias llevadas a cabo a las instancias correspondientes, en este caso el INADEM para que se valore por parte del Instituto, los resultados obtenidos pero sobre todo el sentir del empresario ya que finalmente son quienes tienen el contacto directo con el beneficiado.

### **III. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

A lo largo del desarrollo del presente documento, queda claro la importancia y relevancia que tiene en nuestro país las PYMES en cuanto al tamaño que representan y la cantidad de empleos que generan. En San Pedro Tlaquepaque, el sector comercial es fuente de una cantidad muy importante de generación de empleos por la diversidad de giros con los que cuenta.

En este apartado, lo que se pretende es proponer alternativas de solución para que realmente las Políticas Públicas vigentes, cumplan su objetivo de fortalecer los micro, pequeños y medianos empresarios desde los programas gubernamentales orientados a dichos sectores de la economía formal.

Las dos grandes áreas de oportunidad y de poder realmente coadyuvar con el crecimiento de las empresas desde las instancias correspondientes de los tres niveles de gobierno es sin duda la capacitación y el financiamiento. Sin embargo, la problemática que enfrentan las Políticas Públicas es en gran parte por la falta de competitividad, cultura empresarial y la complejidad para poder tener acceso a los programas gubernamentales.

Son tres grandes y complejos rubros en los que se tiene que trabajar en el análisis de una problemática que ocurre en la ejecución de los programas tanto de capacitación así como de financiamiento que muchas de las veces se pierde el recurso asignado a través de los presupuestos de las dependencias gubernamentales por no ejercerlos en el tiempo establecido.

Meyer Stamer (2001:38) afirma que “las PYMES son objeto de la política social y no de una política económica dinámica” lo cual implica una aproximación desde el gobierno que atañe a la empresa de menor tamaño como herramienta social y no reconoce su valor económico.

Macías (2008) señala también la importancia del ámbito fiscal ya que es de suma relevancia para la competitividad de las empresas ya que da confianza y certeza a los inversionistas,

fija tasas impositivas similares o competitivas con los socios comerciales bajando los costos de transacción de las operaciones fiscales.

No solo son las políticas de promoción, también existen herramientas de apoyo al sector dentro de las cuales destacan la capacitación empresarial y técnica así como el acceso al financiamiento. Es importante también destacar la importancia del rol que juega el Estado en lo que respecta a dar certeza jurídica y la constante capacitación y adiestramiento a los diferentes niveles de gobierno para que cumplan los funcionarios con su rol de coordinar los diferentes programas públicos.

La importancia de las PYMES en cuanto a la competitividad tiene relación y como hacía mención Porter (1991), la productividad de un país tiene que ver con el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta que pueden ser: naturales, económicos y humanos. Por lo tanto, las políticas públicas del orden económico deben de buscar el crecimiento y desarrollo económico, se busca en este trabajo demostrar si realmente tienen o no el alcance deseado.

La falta de competitividad puede ser subsanada con un verdadero plan que ayude al empresario a través de la capacitación a tener un plan de trabajo que va desde lo administrativo, contable, planta laboral pero sobre todo también la calidad en el producto o servicio que se comercializa ya que si se tiene calidad en lo que se oferta, el cliente queda satisfecho con la finalidad de que regrese a consumir periódicamente dependiendo de las necesidades del bien o servicio que requiera.

Todo lo anterior no se puede lograr si no se tiene una verdadera cultura empresarial y trabajar con un esquema corporativo donde es de vital importancia que cada paso dentro de la cadena de servicio se lleve con la mayor precisión posible para tener los menos retrasos y cumplir en tiempo y forma con los compromisos que se tiene como empresa y dejar de lado una mentalidad pobre que no logre visualizar un panorama amplio de crecimiento para que pueda detonar en su empresa.

La falta de financiamiento a través de los diferentes organismos que van desde la banca de desarrollo, de las propias secretarías o de fideicomisos con los que cuentan, frenan el desarrollo de las PYMES por el difícil acceso a un crédito ya que los requisitos son muchas veces difíciles de cumplir pero sobre todo las tasas de interés son altas que no logran ser atractivos para los empresarios que muchas veces pueden caer en mora o simplemente ya no poder pagar el crédito otorgado.

Las posibles alternativas de solución van encaminadas a que las Políticas Públicas lleven a cabo un análisis exhausto de cada sector involucrado tomando en cuenta todo el entorno y la problemática en específico que el sector necesite.

El caso del INADEM que tiene cobertura a nivel nacional y que en San Pedro Tlaquepaque no es la excepción, se han beneficiado a más de 300 empresas desde su creación donde queda demostrado la importancia de los organismos intermedios en este caso Canaco Tlaquepaque ya que se requiere seguir con un laborioso procedimiento de inscripción y ejecución de la convocatoria donde por la misma falta de cultura empresarial, el posible candidato a ser beneficiado, no cuenta con la habilidad para poder seguir el trámite en línea por no tener las habilidades para seguir con el procedimiento indicado en línea.

Dependiendo de la convocatoria si es para capacitación o para financiamiento, se debe de procurar que el empresario beneficiado le sea sencillo y no ser tan complicado el proceso para que pueda ser un verdadero apoyo y no un camino complicado para poder ser apoyado.

Se tiene la gran ventaja que desde su creación el fondo PYME, cuenta con un presupuesto propio que aunque depende de la Secretaría de Economía federal, la infraestructura y la red de intermediarios con los que cuenta garantizan una cobertura para las PYMES de todos los sectores y en el caso de San Pedro Tlaquepaque, el sector comercio se ha beneficiado de manera significativa.

Cada día los recursos públicos son auditados de manera más estricta para poder garantizar que el recurso sea aplicado correctamente generando certidumbre por el manejo transparente de las convocatorias que cada año salen publicadas.

Las desventajas a las que se puede enfrentar van desde los recortes presupuestales que afectan directamente la bolsa de recursos asignada a cada convocatoria que año con año se han visto disminuido significativamente; el cambio de funcionarios de primer nivel que buscan implementar cambios en la ejecución de los programas tratando de innovar que muchas de las veces solo generan un retroceso sobre ya lo trabajado con anterioridad.

El hecho de que la revisión y auditorias de los programas y convocatorias del INADEM sean realizadas por despachos externos a la propia Secretaría, generan un retroceso por la falta de conocimiento de los requisitos y etapas que se deben de cumplir para lo cual el seguimiento se lleva a cabo en base al razonamiento de un auditor externo.

Los procedimientos y formas pueden seguir como hasta ahora en donde queda demostrado que la tramitología y metodología de evaluación llevadas a cabo, solo hacen más lento que los apoyos fluyan y que en el intento de poder participar, los empresarios pierdan el interés por perderse al no trazar un camino ágil por parte de la autoridad.

En este escenario, el crecimiento de los apoyos en cuanto a montos y coberturas se vería rezagado ya que en la actualidad se busca que el propio empresario busque y realice todos los trámites dejando de lado a los organismos intermedios que una de su razón de existir es precisamente de velar por los intereses del sector empresarial establecido y que buscan los mayores beneficios en favor de los gremios agrupados en distintos organismos empresariales.

El PYME en la mayoría de los casos, no cuenta con la experiencia ni la capacitación para poder lograr un orden lógico y secuencial de los procesos para la implementación de posibles sistemas administrativos que ayuden a llevar a cabo a la empresa para que realmente sea una fuente generadora de utilidades y de empleos.

#### **IV. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA.**

Después de analizar los escenarios tan complejos en los que se encuentran inmersos el 99% de las PYMES que existen en nuestro país y en el caso concreto del municipio de San Pedro Tlaquepaque, la realidad es que se debe de buscar un cambio en la manera de pensar del empresario, de actuar por parte de la autoridad gubernamental de los 3 niveles de gobierno en cuanto a la tramitología y elevar los presupuestos destinados a este rubro, no se puede tampoco dejar de lado el aspecto de la competitividad y del compromiso empresarial con el que debe de actuar en un mundo complejo y competido de los negocios.

##### **4.1 La competitividad de las MIPYMES**

Es un elemento de sumo interés ya que se requiere que los empresarios eleven la competitividad en un mundo globalizado y con una competencia que busca ser mejor en todos los aspectos con el fin de lograr posicionarse en el mercado y generar que su empresa sea líder en el sector que corresponda.

Los apoyos que se puedan lograr deben de ir encaminados a buscar siempre las mejores prácticas comerciales para poder afianzar al empresario sobre todo con una ética en la prestación del bien o servicio buscando la satisfacción del cliente y una posición dentro de la rama o el giro que corresponda que sobresalga de otras empresas afines.

La cultura empresarial es importante en el desarrollo de una cultura empresarial competitiva que vaya en consonancia con la realidad del mundo globalizado en un entorno de franca competencia donde el que oferte el mejor bien o servicio acorde con la calidad y precio, tendrá las mejores ventajas en un mercado de libre competencia, con una mentalidad empresarial se puede lograr que una empresa por muy pequeña que sea pueda lograr ser lo suficientemente rentable.

## **4.2 Perspectiva de las diferentes instancias y actores**

El papel que juega cada actor es de suma importancia tanto a nivel gobierno como de la iniciativa privada y en ese tenor, es conveniente señalar cuál es la posición que deben de adoptar para una implementación de mejoras encaminadas a tener el mayor éxito posible de los programas tratando de tener una cobertura de las necesidades del empresario organizado.

La *Secretaría de Economía* (SE) es la principal instancia involucrada en el proceso ya que el INADEM depende directamente del gobierno federal y se encarga de asignar las participaciones y las reglas de operación de cada convocatoria por lo que su posición es privilegiada y clave para poder detonar el crecimiento y desarrollo empresarial con mecanismos sencillos y ágil para que se puede tener acceso a los recursos.

Se debe de seguir con una evaluación exhaustiva que preferentemente debe de ser con el personal propio con el que cuenta la secretaría ya que al contratar despachos externos donde no están inmiscuidos en los procesos, genera un desconocimiento que en la práctica quienes manejan el programa saben las carencias y necesidades del empresario y con ello buscar las posibles alternativas de solución.

La propia secretaría cuenta con órganos internos de control y auditoria que pueden monitorear los alcances de cada programa con el fin de ubicar las deficiencias que pueda tener y subsanarlas según sea el caso; también, las fortalezas sacar el mayor provecho posible y tener una constante seguimiento para que los elementos claves sean fortalecidos cada día más. Pero también es necesaria una profunda evaluación de entidades externas que propongan alternativas para facilitar a los beneficiarios la obtención de los recursos, pero también ponderen los criterios de designación para poder beneficiar a los mejores proyectos que de alguna manera garanticen resultados óptimos y viabilidad en la ejecución e implementación del apoyo.

Las principales carencias del empresario son la falta de capacitación y de financiamiento que ha quedado demostrado a lo largo del presente trabajo de investigación como un reto aún por cumplir pero para que pueda realmente ser exitosa cualquier acción de gobierno, las instancias y órganos involucrados deben de asumir el papel de fomento al desarrollo que les corresponde con la formalidad que se requiera.

La *Secretaría de Desarrollo Económico* (SEDECO) del Estado de Jalisco forma parte integral de todo el esquema de actores involucrados ya que desde el gobierno federal, se apoyan en las entidades federativas con las secretarías de economía para poder dar la difusión adecuada y sobre todo la implementación. Aunque existen delegaciones estatales de la SE, el principal aliado es la SEDECO.

La *Dirección de Promoción Económica* del municipio y la iniciativa privada organizada como puede ser el caso de Canaco Tlaquepaque, deben de implementar un modelo de cooperación mutua donde sobre todo los procesos se agilicen y sean prácticos para el empresario ya que deben de tener un plan definido de acciones claro para que un empresario se acerque a la instancia gubernamental que competa para poder pedir y recibir el apoyo con las mayores facilidades y condiciones posibles.

El financiamiento se debe de ver como un apoyo en los proyectos de crecimiento y expansión de la empresa sin tomar en cuenta que no se debe depender al 100% del paternalismo gubernamental y ver al financiamiento público como un apoyo que debe de generar utilidades para poderlo reintegrar en el tiempo pactado y no caer en mora cuando se tiene un crédito vigente.

El reto de los empresarios aún es mayor ya que los programas de apoyo tanto de capacitación como de financiamiento, son solo un estímulo para que logren desarrollar habilidades y que ellos mismos son los principales promotores y generadores de riqueza y empleo en nuestro país.

Propuesta entre capacitación, financiamiento y evaluación de resultados

### **4.3 Cultura empresarial**

La cultura empresarial es un elemento fundamental para que con un cambio de mentalidad en el empresario pueda tener una visión y un panorama amplio sobre las posibilidades de crecimiento y expansión de su empresa pero de una manera ordenada y con un plan de trabajo que garantice resultados contundentes.

El aspecto de la capacitación es fundamental dentro de un proceso de cambio de mentalidad ya que puede proporcionar elementos al empresario que coadyuve a la planificación de objetivos y metas con el fin de lograr sensibilizar al empresario en la forma de operar una empresa como negocio y fuente generadora de riqueza y empleos.

El fortalecimiento de la cultura empresarial a través de la capacitación como una estrategia de desarrollo competitivo, el gobierno municipal como un facilitador y promotor del desarrollo económico municipal, debe de ser un aliado entre los gobiernos estatal y federal ya que como parte de su función es dar las mayores facilidades posibles a los empresarios que son quienes generan el empleo.

Con todos los elementos anteriormente analizados, la recomendación es de que se siga apoyando a las PYMES de todo el país y sobre todo de San Pedro Tlaquepaque pero con una coordinación entre los tres niveles de gobierno buscando también que el presupuesto sea mayor para poder tener una bolsa de recursos no tan limitada y tener la opción de apoyar a mas empresarios. El compromiso y el trabajo son de las secretarías para gestionar mayores recursos, de los organismos intermedios de coadyuvar y ser un puente entre quienes ofertan y quienes reciben el apoyo.

Los posibles obstáculos a los que se enfrentaría seria la falta de interés y de compromiso del empresario ya que los recursos existen pero con la mentalidad empresarial deficiente de la gran mayoría de los empresarios, los recursos se pierden si no son ejercidos y se canalizan a otro tipo de programas para ser aplicados en otros rubros como puede ser asistencia social, seguridad pública, ciencia y tecnología, etc.

## V. BIBLIOGRAFÍA

Altenburg, T. y Dirk Messner. (2002). America Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el estado. Instituto Alemán de Desarrollo y Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Ávila Heredia, E.: "Las PYMES en México: desarrollo y competitividad", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N<sup>o</sup> 201, 2014. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>

Belausteguigoitia, I. (2004) "Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación". México: Ed. Mc Graw Hill.

B. Kogut (1985) "Designing Global Strategies: Comparative and competitive Value-added Chains" Sloan Management Review. Vol. 26 Núm. 4. Estados Unidos.

Cabrero Mendoza, Enrique (2009) "Competitividad de las ciudades en México". México: Secretaria de Economía.

Calva, José Luis (2012) "Políticas de educación, ciencia, tecnología y competitividad", Consejo Nacional de Universitarios, México.

Cimoli, Mario / García, Beatriz / Garrido, Celso (Coordinadores) (2005), "El camino latinoamericano hacia la competitividad". México: Siglo XXI Editores.

Diario Oficial de la Federación (2002). "Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa". Cámara de Diputados, México DF. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf).

Diario Oficial de la Federación (2004). "Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", Secretaría de Economía, viernes 27 de febrero, México, DF. [http://www.fondopyme.gob.mx/2010/RO\\_Historico/Ro\\_2004.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/2010/RO_Historico/Ro_2004.pdf).

Franco González, Sandra y Correa Valencia, Sandra. (2009). Los patrones de cambio tecnológico en la región el ingenio Risaralda S.A., Universidad Católica Popular del Risaralda, Pereira, Colombia.

Giral, José / Eroles, Antonio / Estivil, Vladimir (2002) "Empresas competentes". México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Guibert Ucin, José María (2008) "Responsabilidad Social Empresarial, Competitividad y casos de buenas prácticas en pymes". España: Universidad de Deusto.

Hernandez Romo, Marcela (2003) "Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes". México: Plaza y Valdés Editores.

IMCO. (2014). "Índice de competitividad estatal 2014: Las reformas y los estados. Las responsabilidades de las entidades en el éxito de los cambios estructurales." Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. México.

INEGI (2014). Censos Económicos 2014, Resultados definitivos, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>.

Kras, Eva (1991) "La administración mexicana en transición". México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Lafuente, A y Yagüem, M.J. (1989) "Estructura económica - financiera de la empresa industrial española". España: Economía Industrial, No. 39.

Macías, S. (2008) "Productividad y competitividad en las pymes. En SELA, Pymes: una visión estratégica para el desarrollo económico y social". AECI/SEGIB/SELA. Venezuela.

Messner, Dirk (2002) "América Latina Competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el Estado". Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.

Meyer - Stamer, J. (2001) Was ist Meso? Systemische Wettbewerbsfähigkeit: Analyseraster, Benckmarking - Tool und Handlungsrahmen. Reporte 55. Duisburg: INEF.

Mota, F. y Cobas -Flores, E. (2008) "Como administrar la cadena de suministro para la competitividad" Clase Mundial, Manufactura. México.

Orlando, Luis Alberto (2001) "Las pymes y los paradigmas en el crecimiento y desarrollo económico". Argentina: Editorial Economizarte.

Peres, Wilson y Giovanni Stumpo (2002) "Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe". México: Siglo XXI Editores.

Porter, Michael E. (1982) "Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México: Grupo Editorial Patria.

Porter, Michael E. (1990) "La ventaja competitiva de las naciones". Argentina: Javier Vergara Editor S.A.

Porter, Michael (2005) "Apuntes de globalización y estrategia". España: Bussines School, Universidad de Navarra. Año 1 No.1

Rodriguez Gómez, Javier (1996) "Metodología de la investigación cualitativa". Málaga: Ediciones Aljibe.

Sutz, Judith. (2002). "Los sistemas de innovación en América Latina. ¿Asenso o descenso de una economía mundial basada en la tecnología?" en Altenburg, T. y Dirk Messner. (2002).

America Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el estado. Instituto Alemán de Desarrollo y Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela, pp. 77-101.

Weber, Max (1991). La ética protestante y el espíritu del capitalismo, La red de Jonás, Puebla, México.

Zerón Félix, M.; Quevedo Díaz, J. y Mendoza Cavazos, G. (2013). "Pequeñas empresas familiares y su integración a la cadena de suministros", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°177, 2013. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/empresas-familiares-integracion-cadena-suministros.html>.

### **Entrevistas**

CP Jorge Eduardo Orozco Pérez, Presidente Canaco Tlaquepaque, 05 de mayo del 2015.

Dr. Roberto Prieto Rodríguez, Ex Presidente Canaco Tlaquepaque, 07 de abril del 2016.

Lic. Carolina Corona, Directora de Promoción y Desarrollo Económico de San Pedro Tlaquepaque, 01 de junio del 2016.

Arq. Mauricio Preciado Navarro, Ex Director de Promoción y Desarrollo Económico de San Pedro Tlaquepaque, 06 de abril del 2016.

Lic. Cinthia Karina Villanueva Torres, capacitación y proyectos Canaco Tlaquepaque, 11 de marzo del 2016.

Lic. Giordan Vergara, Rauda Consultores, 15 de abril del 2016.

Lic. Joaquín Maciel Ciriaco, Rauda Consultores, 07 de junio del 2016.

Mtro. José Francisco de Santiago Vital, empresario, 06 de abril del 2016.

MVZ Alejandro Fuentes, empresario, 06 de abril del 2016.

Dr. Alejandro Orozco Pérez, empresario, 09 de abril del 2016.

Lic. Emmanuel García Chávez, empresario, 07 de junio del 2016.

# **ANEXOS**

## GUIONES DE ENTREVISTA

### INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

ITESO

MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

#### GUIÓN DE ENTREVISTA

**PERFIL DEL ENTREVISTADO: EMPRESARIO, PRESIDENTE CANACO TLAQUEPAQUE**

**ENTREVISTA A: CP JORGE EDUARDO OROZCO PÉREZ**

**FECHA: MAYO 2015**

**LUGAR: SAN PEDRO TLAQUEPAQUE, JALISCO**

**APLICA: LEOPOLDO RENÉ LARA FLORES**

#### **Objetivo general:**

Obtener el punto de vista del sector privado en este caso del líder del comercio organizado de Tlaquepaque en cuanto a la situación actual de las PyMES, sus retos, fortalezas y debilidades. Establecer el papel que juega la Canaco como intermediario entre el sector privado y las dependencias gubernamentales para las aplicaciones de las Políticas Públicas en beneficio del sector comercio.

#### **Información básica:**

La información que se recolectara será básica para poder tener una base en cuanto a la situación actual del sector comercio en el municipio de San Pedro Tlaquepaque, numero de empresas, apoyos recibidos y los programas vigentes para este sector.

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos.

**Lugar de la entrevista:** Canaco Tlaquepaque, Independencia 123 col. Centro San Pedro Tlaquepaque Jalisco.

#### **Guía de preguntas:**

- 1.- ¿Cómo considera la situación actual de las PYMES en nuestro país y específicamente en nuestro Estado?
- 2.- ¿Cuáles son los sectores que agrupan la mayor cantidad de PYMES?
- 3.- ¿Considera que estos sectores son competitivos y por qué?

- 4.- ¿Sabe cuál es la diferencia entre crecimiento y desarrollo económico?
- 5.- ¿Cuál es el papel que juega la Canaco Tlaquepaque en el crecimiento y desarrollo de sus empresas afiliadas y como coadyuva para lograrlo?
- 6.- ¿Cree que la ZMG cuente con la infraestructura suficiente para el crecimiento los sectores involucrados?
- 7.- ¿Qué acciones favorecerían a lograr un crecimiento sostenible de las PYMES menos favorecidas?
- 8.- ¿Cuáles son los principales programas gubernamentales de apoyo a las PYMES?
- 9.- Las políticas públicas en materia de economía, ¿contribuyen a fomentar el comercio formal?
- 10.- Las reformas estructurales, ¿Qué tanto han impactado en los sectores de comercio, servicios y turismo?
- 11.- El financiamiento para las PyMES, ¿realmente cumple con su objetivo de fortalecer las finanzas?
- 12.- ¿Podría ser la capacitación y el cambio de la cultura empresarial un detonante para que el empresario logre el tan anhelado crecimiento y desarrollo económico de las PYMES?

## GUIÓN DE ENTREVISTA

### PERFIL DEL ENTREVISTADO: EXPRESIDENTE CANACO TLAQUEPAQUE

**ENTREVISTA: DR. ROBERTO PRIETO RODRIGUEZ**

**FECHA: ABRIL 2016**

**LUGAR: SAN PEDRO TLAQUEPAQUE, JALISCO.**

**APLICA: LEOPOLDO RENÉ LARA FLORES**

**Objetivo general:** Obtener el punto de vista rescatando la experiencia del Presidente de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo del municipio de San Pedro Tlaquepaque como el organismo de la iniciativa privada encargado a nivel municipal de las acciones encaminadas a fomentar el desarrollo y crecimiento económico de las empresas afiliadas.

El desarrollo y la implementación de programas públicos como un incentivo a las pequeñas y medianas empresas, es el tema central de la presente entrevista así como sus principales beneficios y las posibles limitantes que se pueden presentar durante todo el proceso de planeación y ejecución en un organismo intermedio como CANACO Tlaquepaque.

#### **Información básica:**

La información recolectada es de suma importancia para la investigación académica ya que la información cuantitativa que nos arroje del número de empresas y los apoyos ejercidos, permitirá obtener un panorama más amplio de las principales acciones y retos que enfrentó la CANACO Tlaquepaque desde el 2010 que coincide con el periodo en la Presidencia del Dr. Prieto y que fue durante la transición de México Emprende al INADEM.

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos

**Lugar de la entrevista:** San Pedro Tlaquepaque, Jalisco.

#### **Guía de preguntas:**

- 1.- ¿Cómo considera la situación actual de las PYMES en nuestro país y específicamente en el municipio de San Pedro Tlaquepaque?
- 2.- ¿Cuáles son los principales programas gubernamentales de los 3 niveles de gobierno que se llevaron a cabo cuando estuvo al frente de la CANACO Tlaquepaque?
- 3.- Como dirigente empresarial ¿Cuáles fueron los principales retos que encontró en la planeación y ejecución de las políticas públicas encaminadas al crecimiento y desarrollo económico de las PYMES desde el sector privado?

4. ¿Qué área de la CANACO era la encargada de ejecutar los programas gubernamentales, como era su funcionamiento y quienes estaban al frente?
- 5- El área en cuestión ¿Contaba con algún mecanismo de evaluación y seguimiento del programa?
- 6.- ¿Cuáles fueron los principales requisitos para que el empresario pudiera tener acceso a los beneficios de las convocatorias?
- 7.- ¿Cuál ha sido la convocatoria con mayor éxito en cuanto al monto de apoyo y empresas beneficiadas durante su gestión?
- 8.- ¿Qué acciones favorecerían para lograr un crecimiento sostenible de las PYMES con las políticas públicas encaminadas al crecimiento y desarrollo económico?
- 9.- En su experiencia, ¿Cuáles han sido los avances o retrocesos a nivel federal del programa federal México Emprende al INADEM?
- 10.- Las políticas públicas en materia de economía, ¿contribuyen a fomentar el comercio formal?
- 11.- Las reformas estructurales, ¿Qué tanto han favorecido a las PYMES formales?
- 12.- El financiamiento para las PYMES, ¿hasta qué punto logra su objetivo de fortalecer las finanzas de las PYMES?
- 13.- Como Presidente ¿Cuáles han sido los principales aliados de los tres niveles de gobierno, del sector empresarial y de la sociedad en general para poder generar una sinergia en favor de las PYMES?
- 14.- La cultura empresarial y la competitividad, ¿Son conceptos que el empresario de San Pedro Tlaquepaque los tiene claro o es deficiente su conceptualización?
- 15.- ¿Cuáles son sus conclusiones y comentarios en general de las políticas públicas de apoyo al sector empresarial en San Pedro Tlaquepaque?

## PERFIL DEL ENTREVISTADO: DIRECTOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

**ENTREVISTA: ARQ. MAURICIO GERARDO PRECIADO NAVARRO**

**FECHA: ABRIL 2016**

**LUGAR: SAN PEDRO TLAQUEPAQUE, JALISCO.**

**APLICA: LEOPOLDO RENÉ LARA FLORES**

**Objetivo general:** Obtener el punto de vista rescatando la experiencia del Director General de la Dirección de Promoción Económica del municipio de San Pedro Tlaquepaque como la dependencia gubernamental encargada a nivel municipal de las políticas públicas encaminadas a fomentar el desarrollo y crecimiento económico de las empresas asentadas en su territorio.

El desarrollo y la implementación de programas como un incentivo a las pequeñas y medianas empresas, es el tema central de la presente entrevista así como sus principales beneficios y las posibles limitantes que se pueden presentar durante todo el proceso de planeación y ejecución.

### **Información básica:**

La información recolectada es de suma importancia para la investigación académica ya que la información cuantitativa que nos arroje del número de empresas y los apoyos ejercidos, permitirá obtener un panorama más amplio de las principales acciones y retos que enfrentó la administración municipal hasta el año 2015 que es nuestro último año de referencia ya que el estudio comprende desde el ejercicio 2010 a 2015.

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos

**Lugar de la entrevista:** San Pedro Tlaquepaque, Jalisco.

### **Guía de preguntas:**

- 1.- ¿Cómo considera la situación actual de las PYMES en nuestro país y específicamente en el municipio de San Pedro Tlaquepaque?
- 2.- ¿Cuáles son los principales programas gubernamentales de los 3 niveles de gobierno que se ejecutaron durante la administración anterior que tuvo la Dirección a su cargo?
- 3.- Como Director ¿Cuáles fueron los principales retos que encontró en la planeación y ejecución de las políticas públicas encaminadas al crecimiento y desarrollo económico de las PYMES?
4. ¿Qué departamento era el encargado de ejecutar los programas gubernamentales, como era su funcionamiento y quienes estaban al frente?
- 5- ¿El departamento contaba con algún mecanismo de evaluación y seguimiento del programa?

- 6.- ¿Cuáles son los principales requisitos para que el empresario pueda tener acceso a los beneficios de las convocatorias?
- 7.- ¿Cuál ha sido la convocatoria con mayor éxito en cuanto al monto de apoyo y empresas beneficiadas?
- 8.- ¿Qué acciones favorecerían para lograr un crecimiento sostenible de las PYMES con las políticas públicas encaminadas al crecimiento y desarrollo económico?
- 9.- En su experiencia, ¿Cuáles han sido los avances o retrocesos a nivel federal del programa federal México Emprende al INADEM?
- 10.- Las políticas públicas en materia de economía, ¿contribuyen a fomentar el comercio formal?
- 11.- Las reformas estructurales, ¿Qué tanto han favorecido al sector comercio?
- 12.- El financiamiento para las PYMES, ¿hasta qué punto logra su objetivo de fortalecer las finanzas de las PYMES?
- 13.- Como Director ¿Cuáles han sido los principales aliados de los tres niveles de gobierno, del sector empresarial y de la sociedad en general para poder generar una sinergia en favor de las PYMES?
- 14.- La cultura empresarial y la competitividad, ¿Son conceptos que el empresario de San Pedro Tlaquepaque los tiene claro o es deficiente su conceptualización?
- 15.- ¿Cuáles son sus conclusiones y comentarios en general de las políticas públicas de apoyo al sector empresarial en base a su experiencia?

## **PERFIL DEL ENTREVISTADO: GERENTE DE CAPACITACIÓN, CANACO TLAQUEPAQUE**

**ENTREVISTA A: LMK CINTHIA KARINA VILLANUEVA TORRES**

**FECHA: MARZO 2016**

**LUGAR: SAN PEDRO TLAQUEPAQUE, JALISCO**

**APLICA: LEOPOLDO RENÉ LARA FLORES**

### **Objetivo general:**

Obtener el punto de vista rescatando la experiencia en el manejo de las diferentes convocatorias aprobadas por el INADEM a la Canaco Tlaquepaque en manos de la Gerente de capacitación de la institución empresarial.

Las convocatorias del INADEM corresponden a los proyectos aprobados desde el 2013 y que se tramitan directamente ante la Secretaria de Economía Federal sin existir intermediarios en la aplicación de los recursos en beneficio de los empresarios del sector comercio, servicios y turismo de Tlaquepaque.

### **Información básica:**

La información que se recolectara será básica para poder tener una base en cuanto a la situación actual del sector comercio en el municipio de San Pedro Tlaquepaque, número de empresas, apoyos recibidos y los programas vigentes para este sector.

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos.

**Lugar de la entrevista:** Canaco Tlaquepaque, Independencia 123 col. Centro San Pedro Tlaquepaque Jalisco.

### **Guía de preguntas:**

- 1.- ¿Cómo considera la situación actual de las PYMES en nuestro país y específicamente en nuestro municipio?
- 2.- ¿Cuáles son las convocatorias que se han aprobado por el INADEM para Tlaquepaque?
- 3.- ¿Cuál es el proceso que se debe seguir para poder bajar los recursos del INADEM?
- 4.- ¿Cuál es el tiempo aproximado en bajar los recursos?
- 5.- ¿Cuáles son los requisitos para que el empresario pueda tener acceso a los beneficios de las convocatorias?

6.- ¿Cuál ha sido la convocatoria con mayor éxito en cuanto al monto de apoyo y empresas beneficiadas?

7.- ¿Qué acciones favorecerían para lograr un crecimiento sostenible de las PYMES con las políticas públicas encaminadas al crecimiento y desarrollo económico?

8.- en tu experiencia, ¿Cuáles han sido los avances o retrocesos entre el fondo Pyme y el INADEM?

9.- Las políticas públicas en materia de economía, ¿contribuyen a fomentar el comercio formal?

10.- Las reformas estructurales, ¿Qué tanto han favorecido al sector comercio?

11.- El financiamiento para las PYMES, ¿realmente cumple con su objetivo de fortalecer las finanzas de las PYMES?

12.- ¿podría ser la capacitación y el cambio de la cultura empresarial un detonante para que el empresario logre el tan anhelado crecimiento y desarrollo económico de las PYMES?

13.- En general, tus comentarios sobre el INADEM

## **PERFIL DEL ENTREVISTADO: CAPACITADOR RAUDA CONSULTORES**

**ENTREVISTA A:**

**FECHA: MARZO 2016**

**LUGAR: ASAMBLEA ANUAL CONCANACO, CIUDAD DE MÉXICO**

**APLICA: LEOPOLDO RENÉ LARA FLORES**

### **Objetivo general:**

Obtener el punto de vista rescatando la experiencia en el manejo de las diferentes convocatorias aprobadas por el INADEM a la empresa de consultoría RAUDA quien desde que se creó el Instituto, su participación se ha destacado por el número de empresas y la cobertura a nivel nacional con la que cuenta.

Las convocatorias del INADEM corresponden a los proyectos aprobados desde el 2013 y que se tramitan directamente ante la Secretaria de Economía Federal sin existir intermediarios en la aplicación de los recursos en beneficio de los empresarios del sector comercio, servicios y turismo de Tlaquepaque. Rauda Consultores, es el despacho encargado de llevar a cabo las asesorías.

### **Información básica:**

La información recolectada es de suma importancia sobre todo en los procesos de aprobación y aprovechamiento de los recursos por medio de las empresas beneficiadas por medio de los organismos intermedios como las Cámaras empresariales y los despachos de asesoría; el conocimiento del funcionamiento de las diversas convocatorias es vital para poder tener un panorama real por parte del consultor que vive a diario la problemática empresarial mexicana y conoce la política pública desde el ámbito de la capacitación.

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos

**Lugar de la entrevista:** Concanaco, Ciudad de México

### **Guía de preguntas:**

- 1.- ¿Cómo considera la situación actual de las PYMES en nuestro país y específicamente en el municipio de San Pedro Tlaquepaque?
- 2.- ¿Cuáles son las convocatorias que se han aprobado por el INADEM para Tlaquepaque?
- 3.- Cómo despacho consultor ¿Cuál es el proceso que siguen en la asignación de proyectos?
4. ¿Tiene la consultora un método de trabajo que aplica en su capacitación y servicios de consultoría?

- 5.- ¿Cuál es el tiempo aproximado entre la aprobación y la ejecución de la consultoría?
- 6.- ¿Cuáles son los requisitos para que el empresario pueda tener acceso a los beneficios de las convocatorias?
- 7.- ¿Cuál ha sido la convocatoria con mayor éxito en cuanto al monto de apoyo y empresas beneficiadas?
- 8.- ¿Qué acciones favorecerían para lograr un crecimiento sostenible de las PYMES con las políticas públicas encaminadas al crecimiento y desarrollo económico?
- 9.- En tu experiencia, ¿Cuáles han sido los avances o retrocesos en el proceso de cambio de la Sub PYME al INADEM, y su impacto en el Fondo PYME?
- 10.- Las políticas públicas en materia de economía, ¿contribuyen a fomentar el comercio formal?
- 11.- Las reformas estructurales, ¿Qué tanto han favorecido al sector comercio?
- 12.- El financiamiento para las PYMES, ¿hasta qué punto logra su objetivo de fortalecer las finanzas de las PYMES?
- 13.- ¿Podría ser la capacitación y el cambio de la cultura empresarial un detonante para que el empresario logre el tan anhelado crecimiento y desarrollo económico?
- 14.- En general, tus comentarios sobre el INADEM

## PERFIL DEL ENTREVISTADO: EMPRESARIO BENEFICIADO

**ENTREVISTA:**

**FECHA:** ABRIL 2016

**LUGAR:** SAN PEDRO TLAQUEPAQUE, JALISCO.

**APLICA:** LEOPOLDO RENÉ LARA FLORES

**Objetivo general:** Obtener el punto de vista rescatando la experiencia del empresario apoyado con recursos públicos en materia de capacitación del municipio de San Pedro Tlaquepaque; las expectativas y perspectivas durante el proceso de gestión e implementación de la política pública en su empresa y como ayuda a generar una mejor administración de la misma.

El desarrollo y la implementación de programas públicos como un incentivo a las pequeñas y medianas empresas, es el tema central de la presente entrevista así como sus principales beneficios y las posibles limitantes que se pudo encontrar durante el proceso de capacitación la empresa.

### **Información básica:**

La información recolectada es de suma importancia para la investigación académica ya que la información cuantitativa que nos arroje de una empresa en particular, permitirá tener un panorama más amplio de cómo se vive el proceso de implementación y ejecución del lado de la iniciativa privada. Lo importante es conocer si con las acciones emprendidas, la empresa genero mayores utilidades y un mejor desempeño administrativo y contable.

**Tiempo de entrevista:** 30 minutos

**Lugar de la entrevista:** San Pedro Tlaquepaque, Jalisco.

### **Guía de preguntas:**

- 1.- ¿Cómo considera la situación actual de las PYMES en nuestro país y específicamente en el municipio de San Pedro Tlaquepaque?
- 2.- ¿Cuál es el programa específicamente con el que fue beneficiada su empresa y en qué año?
- 3.- ¿Cómo se dio cuenta de la existencia de dicho programa y si la información de la convocatoria fue clara?
4. ¿Los requisitos son fáciles de cumplir o es complicado el proceso de inscripción?
- 5- La CANACO Tlaquepaque ¿Cuenta con algún mecanismo de evaluación y seguimiento del programa?

6.- La capacitación ¿Que duración tuvo y si el proceso de seguimiento fue de acuerdo a las expectativas planteadas al empresario?

7.- ¿Cuáles fueron las principales fortalezas y debilidades que surgieron como consecuencia durante el proceso de capacitación de su empresa y si las pudo poner en práctica con qué resultados obtenidos?

8.- ¿Qué acciones considera que favorecerían a su empresa para lograr un crecimiento sostenible que puede detonar en un crecimiento y desarrollo económico?

9.- Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los principales motivos por los que los empresarios de las PYMES no se acercan a los organismos indicados para poder tener acceso a recursos públicos para su empresa?

10.- Para su empresa, ¿Qué es más importante la capacitación o el financiamiento?

11.- La capacitación ¿Qué ha logrado de forma más significativa para su empresa?

12.- El financiamiento para las PYMES, ¿hasta qué punto logra su objetivo de fortalecer las finanzas de las PYMES?

13.- La cultura empresarial y la competitividad, ¿Son conceptos que le quedan claros y de qué manera influyen en beneficio de su empresa?

15.- ¿Cuáles son sus conclusiones y comentarios en general de los apoyos recibidos en favor de su empresa?

## CURRÍCULO

Nombre: Leopoldo René Lara Flores

Fecha de nacimiento: 20 de abril de 1983

Estado civil: Casado

Domicilio: Ave. Revolución no. 570 Col. Lomas de Tlaquepaque

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco CP 45559

Teléfono: 3331300044, 13708552

Correo electrónico: pololara20@hotmail.com

### ESTUDIOS

- Lic. en Derecho, ITESO, 2005.
- Técnico Programador analista, en 2000.
- Técnicas de aplicación en informática, 2014.

### EXPERIENCIA LABORAL

- Director General Automotriz del Pueblo desde 2008.

### OTRAS ACTIVIDADES

- Consejero y Vicepresidente de Afiliación en Canaco Tlaquepaque desde 2006.
- Presidente del Club Rotario San Pedro Tlaquepaque 2015-2016.
- Presidente de la Asamblea de Estudiantes de Derecho, ITESO, 2004-2005.
- Comité Municipal de Desarrollo Económico (COMDE) en el H. Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque, 2014 a la fecha.
- Consejo municipal de Seguridad Pública, H. Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque, 2016.