

## LA CREACION DE EMPRESAS EN EL CONTEXTO DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTEMICO.

### Marco conceptual

A partir de la década de los noventa, la estrategia de transición adoptada para promover un crecimiento eficiente y competitivo de las empresas y la economía, tanto en México como en América latina, ha sido el llamado cambio estructural, donde la apertura al exterior, la liberación de mercados internos, la privatización de la economía y la estabilidad macroeconómica son sus elementos fundamentales de implantación.

La lógica de este modelo se basa en que la apertura al exterior permite que la competencia internacional obligue a las empresas a ser competitivas y el mecanismo de precios de mercado favorezca una asignación más eficiente de recursos con un patrón de especialización en el comercio internacional basado en las ventajas comparativas, como la mano de obra, para generar un esquema industrial exportador que sea el motor del crecimiento económico sostenido en un contexto macroeconómico de baja inflación.

Con los acuerdos de libre comercio, México formalizó la apertura comercial, pero la eficiencia y la competitividad no se han alcanzado debido a la falta de un enfoque integral de competitividad sistémica en la economía.

Esto resulta evidente si se tiene en cuenta que las exportaciones pasaron de 41,000 millones de dólares en 1990 a 166,000 millones en el 2000, con la de que 110,000 millones (66 %) eran de origen importado y solo 56,000 millones corresponden a productos y componentes nacionales.

Además, 80,000 millones (50%) son exportaciones de maquiladoras, 18,000 millones (11 %) son salarios de mano de obra y solo un 2 % corresponde a insumos nacionales.

Con todo, el modelo industrial exportador adoptado es dinámico, aunque con bajo poder de arrastre porque esta desarticulado y concentrado en un solo mercado, existen pocas empresas y la tributación es de bajo nivel recaudatorio.

La razón fundamental es que se ha basado en ventajas comparativas de mano de obra barata, importaciones también baratas por apreciación cambiaria y aranceles bajos por el **TLC**, lo cual da competitividad temporal pero presenta fuertes limitantes en el largo plazo.

Esto es finalmente, un modelo industrial exportador de manufactura de ensamble, en que la incubación de empresas en la forma tradicional, esta condenada a un persistente fracaso.

Prueba de ello es que en la última década existieron en diferentes puntos del territorio nacional, aproximadamente 15 incubadoras de empresas que fueron apoyadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y de las cuales escasamente sobreviven tres.

Esta circunstancia, nos obliga a pensar que no podemos seguir haciendo esquemas de incubación empresarial en los que no se establezcan de manera clara y objetiva, la factibilidad que el entorno económico presenta para la creación de empresas y el fortalecimiento de las existentes.

Así, en el informe mundial de competitividad del foro económico mundial y universidad de Harvard, 2000. , México ocupó el lugar 51 como uno de los países con mayor dificultad para abrir nuevas empresas. En cambio, ocupó el lugar 4 respecto a la transferencia de tecnología gracias a la inversión extranjera directa (IED), sin que se deje de reconocer su limitado efecto de difusión al resto de las empresas mexicanas.

De ahí que no resulte extraño que México ocupe el lugar 34 en el índice de creatividad económica del citado informe. Tal índice, referido a la capacidad de un país para generar innovación, mide la creación de nuevas empresas, lo que implica la introducción de nuevos productos y procesos.

La contribución que hace Michael Porter al informe mundial de competitividad, es la medición de esta en lo micro económico, reflejada en la modernización de la gestión empresarial, el ambiente organizacional y productivo en que se desenvuelven las empresas, en el que México ocupa la posición 42.

Por otra parte, Porter señala que la ventaja competitiva de las empresas depende más de la innovación de productos y procesos (80%), que de la abundancia de la mano de obra barata y de los recursos naturales, lo que marca el tránsito hacia la nueva era del conocimiento en que el capital intelectual, apoyado en trabajadores del conocimiento, es el factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable, a diferencia del viejo modelo de apertura y estabilización basado en la ventaja comparativa neoclásica, según la cual un país como México, con abundante mano de obra, exportaría productos intensivos en ese factor, esto es, la ventaja comparativa basada en la mano de obra barata.

Este enfoque resulta en la actualidad anacrónico y obsoleto, debido a que el cambio de la era industrial a la del conocimiento y de la economía semi cerrada a la abierta y globalizada implica que el supuesto fundamental del modelo neoclásico de inmovilidad de factores ya no está presente.

La globalización de los mercados permite no solo la movilidad del capital financiero sino también del capital tecnológico y del conocimiento.

Las propias empresas, mediante el fenómeno de la fábrica mundial, se movilizan e integran los llamados conglomerados productivos o clusters.

En el estado de Guanajuato, esto esta claramente presente en el sector automotriz con la planta de **General Motors** y los proveedores localizados a su alrededor.

Otro ejemplo, es el cluster electrónico del estado de Jalisco, en donde conviven **IBM**, **Kodak** y **Hewlett Packard**, lo que genera economías de aglomeración en que todas las empresas ofrecen partes componentes y servicios, articulan procesos productivos interdependientes y fomentan el aprendizaje y la innovación para la propia red del cluster.

Si bien es cierto que en el nivel micro económico las empresas son quienes generan riqueza, la macroeconomía puede destruir a la riqueza y a las empresas también.

Por ello, el promover la creación de empresas en un contexto de incompetitividad macroeconómica, sin tener una visión de competitividad sistémica, puede conducir a una situación de gran vulnerabilidad para las empresas en proceso de incubación y para las empresas de las cadenas productivas existentes donde tendrían que insertarse muchas de las empresas incubadas.

Por ejemplo, para el caso de México, la política macroeconómica vigente del tipo de cambio peso-dólar, promueve una cuantiosa entrada de divisas en función de altas tasas de interés internas en relación a las internacionales.

Aunado a lo anterior, el aumento de los precios del petróleo y las privatizaciones han generado un superávit en la cuenta de capitales muy superior al déficit en la balanza en cuenta corriente, lo que ha llevado a una sobre evaluación o apreciación del tipo de cambio real.

Esta apreciación cambiaría conduce a una perdida de competitividad en los sectores exportadores y en los que compiten con importaciones (por la globalización, prácticamente todos), lo cual puede llevar a la quiebra de empresas con efectos irreversibles por la perdida de posicionamiento de mercado y capital financiero, humano e incluso tecnológico, en empresas que son competitivas en lo microeconómico.

En este sentido, si en lo microeconómico una empresa aumenta su productividad un 5% bajando los precios y los costos respecto a los internacionales y en ese mismo periodo aumenta un 10% la apreciación o sobre evaluación, el resultado neto es una perdida de 5% en competitividad, a pesar de que esta haya aumentado.

Este efecto se ha presentado en México en los dos últimos años, en virtud de que, en términos nominales, el peso se ha apreciado mas de un 10%, mientras que otras monedas se han depreciado mas de ese porcentaje.

Resulta pues evidente, que las políticas macroeconómicas afectan directamente al sector productivo y externo de la economía, por lo que el ámbito para la creación de empresas y el fortalecimiento de las existentes requiere algo mas que estabilidad de precios y buenas intenciones emprendedoras.

Por lo tanto, se hace necesario hacer compatibles las condiciones macroeconómicas con las estrategias que permitan la articulación de las cadenas productivas en estructura de clusters, para que las políticas de apoyo al fomento del espíritu emprendedor y a la creación e incubación de empresas, tenga sentido y contribuya a reducir las cuatro brechas del desarrollo: **crecimiento, competitividad, empleo y equidad.**

### **La creación de empresas desde una perspectiva sistémica.**

En el marco de una economía global, ni la apertura comercial, ni la estabilización macroeconómica, aunque necesarias en su momento, han sido suficientes para generar un crecimiento competitivo sustentable y con ello la creación de nuevas empresas basadas en la innovación y en la creatividad de los agentes locales.

Por ello, México requiere de un esquema de desarrollo integral basado en un modelo de competitividad sistémica que le permita afrontar y reducir las cuatro brechas del desarrollo:

- crecimiento
- competitividad
- empleo
- equidad

### **Crecimiento**

La brecha del crecimiento refleja el diferencial entre el crecimiento real y el potencial que pueden alcanzar las economías en una situación de pleno empleo. Así, si el crecimiento potencial de México es de 7% del PIB y la tasa histórica promedio de crecimiento en la última década ha sido de 3%, la brecha por cerrar es de 4% del PIB para lograr un uso pleno de los recursos de la economía mexicana.

### **Competitividad**

La brecha de competitividad se refleja en que si bien México ocupa el lugar 43 de competitividad en la escala internacional y el 13 de acuerdo con el tamaño y crecimiento de su mercado, entonces existe una brecha de 30 niveles en lo que debería ser su posición competitiva frente a los demás países del mundo.

### **Empleo**

La brecha del empleo productivo equivale al grado de empleo informal, que se define como la diferencia entre el empleo formal y la población ocupada, dado que el desempleo abierto ha sido relativamente bajo, menos del 3%.

En estos términos, en los últimos 10 años la población ocupada promedio anual ha sido de 1.06 millones de empleos, de los cuales 330,000 formales y 730,000 informales, lo

que hace manifiesto la incapacidad del sistema para generar empleos productivos, remunerativos y humanamente satisfactorios.

Por otra parte, se estima que cada año se incorporan a la población en edad de trabajar un promedio de 1.35 millones de personas y emigran anualmente a la Unión Americana 300,000 trabajadores, principalmente agrícolas.

Como podrá observarse, el reto para México no es atacar el desempleo abierto, sino el subempleo o el desempleo informal y por lo mismo, se deberán crear cada año mas de un millón de empleos que agreguen valor en sus procesos para que sean productivos, bien remunerados y en consecuencia humanamente satisfactorios.

Es aquí donde existe una gran veta de oportunidad para la creación de empresas que respondan a las demandas de una sociedad inmersa en la globalización de los mercados.

Si se considera el perfil típico de una empresa pequeña con 30 trabajadores en promedio, sería necesario crear o transformar empresas, dentro de encadenamientos productivos, del orden de 350,000 unidades de negocio al año, pero con expectativas de vida productiva de por lo menos cinco años.

## **Equidad**

La brecha de la equidad equivale a la cantidad de personas que viven en condiciones de pobreza de una población de alrededor de 100 millones de mexicanos, lo que representa un 44% del total.

El reto es crecer de manera sostenida para cerrar la brecha de la pobreza por la vía de la creación de empleos dignos y remunerativos a fin de que la población pueda adquirir, con ingresos propios, los satisfactores básicos para el desarrollo humano. Para el año 2000, el instituto nacional de estadística, geografía e informática (INEGI), señala que el 10% de las familias con ingresos más bajos recibe el 1.5 % del ingreso y 10% de los más ricos recibe casi el 40% del ingreso.

Por lo antes señalado, el diseño de una estrategia de desarrollo deberá lograr que a través de la competitividad se pueda tener un crecimiento del PIB del 7% anual y una generación de empleos al año, del orden de 1.35 millones de puestos de trabajo productivos y bien remunerados. Así, la estrategia de desarrollo deberá contemplar tres líneas estratégicas:

**1) crecimiento equilibrado, 2) industrialización tridimensional abierta y 3) competitividad sistémica.**

En cuanto al **crecimiento equilibrado**, es necesario que se busque lograr un equilibrio entre el crecimiento hacia fuera frente el crecimiento hacia dentro y se apoye tanto el motor de la demanda externa como el de la demanda interna.

La **industrialización tridimensional** implica apoyar el crecimiento tanto externo como interno con base en tres pivotes : 1) el exportador; 2) el de sustitución competitiva de importaciones, que permita articular las cadenas productivas que se han desintegrado en la última década y reducir el coeficiente de importaciones para que al crecer no se abra la brecha externa y se generen mega devaluaciones y crisis recurrentes, y 3) el endógeno, representado por industrias como la de la construcción, la de la transmisión y distribución de energía eléctrica, entre otras, que tienen amplios encadenamientos hacia atrás y hacia delante y son intensivas en empleo.

Como es de todos conocido, la nueva economía mundial y de los negocios se caracteriza por la globalización de los mercados, la era del conocimiento y la información y del cambio continuo, rápido e incierto.

Estos tres impulsores de la economía y los negocios, han generado lo que se conoce como la hipercompetencia global en los mercados internacionales y nacionales, porque los países han tenido que abrir sus economías para participar en los mercados internacionales al tiempo que defienden sus mercados internos.

Esto ha creado un nuevo paradigma, conocido como **competitividad sistémica: empresa, industria, gobierno, país.**

Este modelo, parte de la globalización como una realidad y no como una ideología, pero reconoce que el mercado y la apertura por sí solos no conducen a un desarrollo con competitividad.

Por ello plantea una nueva forma de inserción activa a la globalización, con un enfoque sistémico para el desarrollo, que permita enfrentar la hipercompetencia global en el mercado nacional, de tal manera que la apertura ante la globalización se acompañe de una articulación productiva interna y de cohesión social.

Ante este reto, la inserción de los esfuerzos institucionales de fomento al espíritu emprendedor, a la creación de empresas y al fortalecimiento de las existentes, no deberán perder de vista estas líneas estratégicas, a fin de lograr las sinergias que permitan avanzar aceleradamente en la ruta del desarrollo sostenido y sustentable.

**Línea de trabajo institucional desarrollada por el CUVEN de la Universidad de Guanajuato en relación a la creación y consolidación de microempresas.**

La competitividad microeconómica o en escala empresarial, es el punto de partida de la competitividad sistémica.

Son las empresas las que inicialmente y finalmente se tienen que enfrentar a la hipercompetencia global de los mercados internos ello requiere de un modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, atributos indispensables para encarar los tres impulsores de la nueva

economía del siglo xxi: la era del conocimiento, el cambio continuo y la globalización de los mercados.

En esta realidad, se requieren empresas flexibles con capacidad y velocidad de respuesta al cambio, apoyadas en trabajadores del conocimiento multivalente o multi - habilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa.

La competitividad microeconómica requiere así, la formación de capitales: empresarial y laboral.

Por ello, la Universidad de Guanajuato a través del Centro Universitario Vinculación con el Entorno (**CUVEN**), ha venido desarrollando acciones enmarcadas dentro de una estrategia institucional de atención a las pymes, con una visión-acción que lleve a contribuir en la construcción de un modelo de competitividad sistémica para el estado de Guanajuato y que contribuya al mismo tiempo, a lograr un desarrollo con rostro humano a nivel nacional.

Por lo antes mencionado, el **CUVEN** ha puesto en marcha una estrategia de consultoría a pymes con un enfoque de visión-acción; Visión de largo plazo, pues los problemas estructurales de competitividad requieren de un horizonte de 20 años (**visión 2025**), pero exigen acción en el corto plazo y evaluación y seguimiento anual con base en una planeación adaptativa dados los nuevos entornos y los cambios discontinuos de una economía global y nacional todavía en transición.

El modelo de intervención de la consultoría para la creación y consolidación de microempresas, se describe a continuación.

Se puede entender a la **consultoría**, como un servicio de atención empresarial independiente, que asiste a los empresarios para facilitar el aprendizaje y el cambio estructural, a fin de lograr propósitos organizacionales y objetivos estratégicos.

El modelo de intervención de la consultoría para la creación y consolidación de pymes en Guanajuato se estructura en un sistema de cuatro componentes con funciones específicas que interactúan entre si de forma biunívoca.

Estos cuatro elementos o nodos del sistema son:

- 1.- Proyectos para la creación de nuevas empresas
- 2.- Mejora competitiva y gestión de control.
- 3.-Acción conjunta y cooperación Inter.- empresarial
- 4.- Articulación eficiente con la economía formal

Con esta estructura, se describen a continuación las funciones de los elementos del sistema:

## **1.- Proyectos para la creación de nuevas empresas**

Objetivo general:

Identificar, elaborar y promocionar proyectos estratégicos de inversión orientados a la creación de nuevas empresas, para aprovechar las oportunidades de negocio que pueden surgir de las vocaciones productivas y prioridades de desarrollo de las regiones del estado.

Metodología:

- ?? Elaboración de mapas de potencial regional con base en recursos naturales e infraestructura física.
- ?? Elaboración de diagnósticos genéricos por sector empresarial y por regiones de Guanajuato.

Resultados a obtener:

- ?? Diagnósticos sectoriales / mapas de vocación regional
- ?? Portafolio de proyectos de inversión / oportunos. De negocio
- ?? Proyectos. De fomento nuevas empresas/ formac. De emprended.
- ?? Centros de incubación / creación de empresas
- ?? Fuentes de financiamiento / financ. De las nuevas empresas

## **2.- mejora competitiva y gestión de control**

Objetivo general:

Conocer a fondo la situación de la empresa para mejorar la coherencia en la toma de decisiones, implantar acciones de mejora en el corto plazo y tener las operaciones de la empresa bajo control.

Metodología:

- ?? Enfoque centrado en competencias directivas
- ?? De fácil aprendizaje y ejecución por el empresario
- ?? Con un periodo muy corto de tiempo para su implantación
- ?? Con resultados medibles y cuantificables en el corto plazo
- ?? Que permita al empresario mejorar la toma de decisiones y mantener el control total de la empresa

Resultados a obtener:

- ?? Diagnostico situacional / herramientas de reflexión
- ?? Objetivos, medios, responsables / herramientas de planeación
- ?? Planes de acción / instrumentos de ejecución
- ?? Indicadores de gestión / instrumentos de medición
- ?? Tableros de control / instrumentos de control

### **3.-acción conjunta y cooperación interempresarial**

Objetivo general:

Promover y desarrollar proyectos estratégicos orientados a la formación de alianzas permanentes entre grupos de empresas independientes, para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, tendientes al desarrollo de la competitividad de los participantes.

Metodología:

- ?? Promocionar el esquema / despertar interés
- ?? Conformar grupos de empresas / sembrar confianza
- ?? Estructurar la red / definir proyectos viables
- ?? Poner en marcha la red / iniciar operaciones
- ?? Auditar el desempeño / evaluar ,retroalimentar y mejorar

Resultados a obtener:

- ?? Proyectos de redes de empresas viables
- ?? Proyectos de nodos de coordinación y promoción de las redes
- ?? Proyectos de formación de promotores y articuladores empresariales

Tipología de proyectos de red:

- ?? Promoción y difusión
- ?? Aprovechamiento de insumos y/o servicios
- ?? Prestación de servicios especializados
- ?? Comercialización nacional e internacional
- ?? Especialización productiva
- ?? Integrales, combinación de los anteriores

#### **4.- articulación eficiente con la economía formal**

Objetivo general:

Promover la formación del capital organizacional que permita generar las economías de aglomeración empresarial, basadas en la articulación productiva de cadenas empresariales de diferentes sectores, dentro de conglomerados productivos o “clusters”, y entre comunidades y ciudades que consoliden polos regionales de desarrollo.

Metodología:

- ?? Promover el esquema de articulación productiva / interés
- ?? Gestar proyectos de articulación / proyectos viables
- ?? Poner en marcha los proyectos / inicio de operaciones
- ?? Auditar el desempeño / medir, evaluar, retroalimentar y mejorar

Resultados a obtener:

- ?? Proyectos empresariales de articulación productiva
- ?? Proyectos de unidades coordinadoras para la promoción
- ?? Proyectos de formación de articuladores empresariales

Tipología de proyectos de articulación:

- ?? Centros de desarrollo de proveedores
- ?? Integración de las cadenas de suministro

- ?? Bolsas y/ o convenios de subcontratación
- ?? Sistemas de especialización flexible

## **Conclusión**

Por lo antes expuesto, la consultaría para la creación y consolidación de empresas juega un papel de primer orden en la articulación e integración productiva, y por lo mismo, en la base de la competitividad sistémica.

**Hoy en día no es suficiente construir la empresa más eficiente y competitiva, si esta se mantiene aislada.**

En el mundo globalizado no se compete con el modelo tradicional de empresa contra empresa, sino en uno nuevo de cadena empresarial contra cadena empresarial, país contra país, región contra región.

La hipercompetencia global en los mercados globales implica enfrentarse con empresas competitivas que poseen una gestión empresarial moderna y productividad laboral en constante desarrollo.

Esto demanda para los países latinoamericanos cerrar la brecha de la competitividad y apoyarse en la nueva tecnología para potenciar el desarrollo humano.

Así mismo, el reto que plantea la instrumentación de un modelo de competitividad sistémico para la creación de empresas, requiere de cambios institucionales que solo pueden alcanzarse por consensos políticos, de aquí la necesidad de trabajar en un proyecto iberoamericano, con visión de futuro y de acción en el presente.

Miguel ángel Hernández navarro  
Centro universitario vinculación con el entorno a.c.  
Universidad de Guanajuato.

México.  
Noviembre de 2002.