

*Anexos:  
Modelos internacionales de aprendizaje*

## A.1. Enterprise Connect de Australia

Esta experiencia internacional se relaciona con la recomendación referida a la gestión, coordinación y desarrollo de capacidad de las organizaciones intermediarias en México.

### **Descripción del enfoque**

Enterprise Connect es una red nacional creada en 2008 por el gobierno federal de Australia. Se han establecido 12 Centros Enterprise Connect en varias regiones del país, los cuales emplean a 100 consultores y facilitadores empresariales. Algunos de los centros se localizan en zonas de manufactura y otros en centros de innovación concentrados en ciertas especialidades como industrias creativas, defensa y energía limpia. En particular se enfocan en apoyar a las PYMEs innovadoras.

Los Centros se proponen conectar a las PYMEs elegibles con servicios de asesoramiento empresarial y gerencial, con interés particular en innovación, tecnología e investigación. El servicio principal es proporcionado por consultores empresariales que trabajan desde los Centros a través del llamado Estudio Empresarial, o diagnóstico de la compañía. Este Estudio ofrece un análisis completo e integral de la empresa; evalúa su posición operativa y estratégica, incluyendo las fortalezas y debilidades relativas, los temas empresariales estratégicos, las áreas decisivas para la mejora empresarial y los posibles caminos para el crecimiento. El Estudio genera un informe que comprende una serie de recomendaciones de mejora, posibles caminos futuros y vínculos clave. A partir de él, se dispone de un subsidio complementario de hasta AUD 20 000 para implementar las recomendaciones.

Desde 2008, Enterprise Connect ha ayudado a 12 000 PYMEs, varias de las cuales han sido galardonadas (Department of Innovation, Industry, Science and Research and IP, Australia, 2011). Los resultados de la evaluación de su organismo responsable, el Departamento de Innovación, Industria, Ciencia e Investigación y Educación Superior, muestran que 96% de las PYMEs clientes de Enterprise Connect están implementando por lo menos una recomendación derivada de los Estudios Empresariales proporcionados. Se han logrado mejoras sustanciales en las áreas de capacidad de innovación, capacidad estratégica, productividad y eficiencia. Estos resultados destacan el éxito del programa como agente de cambio. El asesoramiento individual imparcial, aunado a servicios adicionales y vínculos de conocimiento, han generado cambios a largo plazo en las PYMEs clientes.

### **Factores para el éxito**

Varios elementos de la gobernanza del programa han contribuido a sus logros.

Primero, Enterprise Connect es un programa insignia del gobierno federal que cuenta con un fuerte apoyo del ministerio nacional. Proporciona un foco de interés como el

principal vehículo de apoyo del gobierno federal a las PYMEs y se propone complementar las iniciativas de los gobiernos estatales.

*Segundo*, se ha logrado la coordinación horizontal a nivel local mediante la colaboración entre el personal del Departamento de Innovación, Industria, Ciencia e Investigación y Educación Superior y el personal con sede en las regiones y otros aliados regionales como la Aus-Industry Regional Managers Network. Esta colaboración ha hecho posible la prestación de servicios complementarios y evitado su duplicación. El personal de Enterprise Connect ha cooperado en la organización eficaz del trabajo conjunto, incluida la referencia de empresas a otros servicios y la realización de eventos compartidos como seminarios y talleres.

*Tercero*, la supervisión del desarrollo y evolución de la red ha sido apoyada por un consejo asesor, con miembros experimentados de los sectores privado y público, sindicatos laborales y organizaciones de investigación.

### **Obstáculos y respuestas**

Enterprise Connect atiende directamente los problemas experimentados por las PYMEs para encontrar el tiempo y los conocimientos que les permitan desarrollar y poner en práctica la innovación en sus empresas. Participa en estos retos al conectar a las empresas con nuevas ideas y tecnologías orientadas a impulsar la productividad y aumentar la competitividad internacional. El contexto cambiante genera otras dificultades para las PYMEs a las cuales Enterprise Connect ha intentado responder con un conjunto de servicios adicionales. El aumento de la competencia internacional y el cambio climático se han atendido con nuevos elementos, incluidas las iniciativas Clean 21 Technology Innovation Network, Food and Beverage Industry Network, Printing and Publishing Industry Network y “Buy Australian at Home and Abroad”. Enterprise Connect ha desarrollado incluso nuevas iniciativas para la prestación de servicios especialmente adaptados, por ejemplo, la atención de las necesidades de las PYMEs del sector turístico afectadas por las inundaciones de 2011. Desde entonces estos servicios de turismo se han ampliado a PYMEs basadas en el turismo a nivel nacional, junto con el establecimiento de la National Tourism Industry Network.

### **Pertinencia para México**

La experiencia de Enterprise Connect puede inspirar a México por la manera en la que el gobierno desarrolló un programa nacional para PYMEs y emprendedores a lo largo de su gran territorio nacional utilizando una red de centros de servicio. Los marcos institucionales para esto son similares en el hecho de que una Subsecretaría en México y una División Departamental en Australia se utilizan para dirigir y desarrollar el marco de políticas públicas. También es semejante el empleo de un modelo indirecto de una red de organizaciones intermediarias para la ejecución de políticas. Enterprise Connect se pone en práctica en sociedad con varios tipos diferentes de organismos intermediarios de ejecución, entre ellos asociaciones empresariales (Australian Industry Group), cámaras de comercio (las de Queensland y Western Australia), organizaciones sectoriales (Geelong Manufacturing Council), instituciones innovadoras (Industry Capability Network, Queensland) y gobiernos locales (Gold Coast City Council).

Por consiguiente, los retos enfrentados por los dos países en la gestión, coordinación y desarrollo de la capacidad de su red de intermediarios son semejantes. Ambos países han

establecido redes de ejecución en periodos de tiempo relativamente cortos y ahora cada uno cuenta con programas completos de apoyo. Ambos están entrando en una etapa en la que requieren asesoramiento y reflexión sobre aspectos sistémicos de eficacia y eficiencia, las concesiones entre la cobertura nacional y la especialización, y la posible necesidad de una mayor competencia entre los proveedores.

### **Mayor información**

Ms Judith Zielke, Head of Division  
Enterprise Connect Division  
Industry House – 10 Binara Street – Canberra ACT 2601  
Teléfono: (02) 6213 7330  
Fax: (02) 6290 8693  
E-mail: [judith.zielke@innovation.gov.au](mailto:judith.zielke@innovation.gov.au)  
[www.enterpriseconnect.gov.au](http://www.enterpriseconnect.gov.au)

## **A.2. National Business Incubators Association: Mejorar los conocimientos y competencias de los gerentes de incubadoras de empresas, Estados Unidos**

En México es necesario apoyar el desarrollo de capacidades y competencias comunes entre los gerentes y el personal del programa nacional de incubadoras de empresas para asegurar la coherencia y la calidad de los servicios ofrecidos en todo el país, así como para ayudar a mejorar los estándares. La National Business Incubators Association (NBIA), con sede en Estados Unidos, aporta algunas lecciones interesantes sobre este punto. Las incubadoras mexicanas podrían participar en la asociación, negociar para que parte de la capacitación ofrecida por la NBIA se imparta en México o buscar establecer una asociación nacional similar o una sucursal en México.

### ***Descripción del enfoque***

La National Business Incubators Association de Estados Unidos es una organización de afiliados que representa a gerentes de incubadoras de empresas y profesionales de desarrollo económico cuya misión es mejorar la incubación empresarial y el emprendimiento. Tiene 1900 miembros en más de 60 países, tres cuartas partes de los cuales se encuentran en Estados Unidos. Para cumplir su misión, la NBIA sirve como cámara de compensación de información sobre temas de gestión y desarrollo de incubadoras, y participa en muchas actividades que apoyan el desarrollo profesional de sus miembros. Cada año brinda a miles de profesionales información, capacitación, apoyo y recursos de establecimiento de redes para aportar excelencia al proceso de ayudar a empresas en etapa temprana. Lo hace al organizar conferencias e impartir capacitación especializada, realizar investigación y compilar estadísticas sobre la industria de la incubación, producir publicaciones que describen enfoques prácticos a la incubación empresarial y brindar asesoramiento a los gobiernos y corporaciones sobre desarrollo de incubadoras.

Una de las actividades importantes de la NBIA es su programa de capacitación para gerentes de incubadoras que culmina con la entrega del Certificado NBIA en Gestión de Incubadoras de Empresas. Esta capacitación consiste en una panorámica completa y práctica de las tareas y responsabilidades de la gestión de estas incubadoras, incluido el financiamiento de la incubadora y el cliente, la misión y planificación estratégica, la gestión de instalaciones, la selección y atención a clientes, así como el intercambio de mejores prácticas de gestión en cada una de estas áreas. El programa requiere tres seminarios de día completo más cinco sesiones de conferencia de 75 minutos que suelen ofrecerse en conjunto con la Conferencia Internacional de la NBIA sobre Incubación de Empresas, llevada a cabo anualmente.

La capacitación en la gestión de incubadoras de empresas, que es la principal fortaleza del programa, ha generado no sólo la mejora sino también la estandarización de los

conocimientos y competencias de los gerentes y miembros del personal de incubadoras. Se basa en tres talleres completos accesibles para éstos:

- *Fundamentos de la Gestión de Incubadoras de Negocios*: Este taller aborda los retos afrontados por los gerentes de incubadoras y la definición de una misión y una estructura de gobernanza, el logro de la autosustentabilidad financiera, el establecimiento de políticas, la selección de clientes, el desarrollo de criterios de graduación, la generación de ingresos, el manejo de arrendamientos financieros y otros acuerdos, etcétera.
- *Servicio a Empresas Clientes*: Este taller cubre programas y servicios que una incubadora de negocios ofrece, así como las mejores prácticas para asesorar a los clientes. Los temas específicos incluyen la enseñanza de puntos empresariales básicos, la creación de redes de proveedores de servicios, el establecimiento de programas financieros, el intercambio de servicios y espacio, etcétera.
- *Gestión de Instalaciones*: Este taller abarca aspectos de supervisión de la operación del edificio que aloja a un programa de incubación, incluida la administración de acuerdos de arrendamiento financiero, la recaudación de rentas y honorarios de servicios, el recorte de costos en formas innovadoras, etcétera.

El sitio web de la NBIA también incluye una encuesta sencilla de evaluación comparativa (de 10 minutos) que permite a una incubadora de empresas comparar su gestión del programa de incubación con las mejores prácticas aceptadas por la Asociación. Evalúa el desempeño de un programa de incubación en 10 áreas de mejores prácticas como: gobernanza y contratación de personal, selección y atención a clientes, financiamiento, marketing, apoyo a empresas en la etapa posterior a la incubación, gestión de instalaciones y medición del impacto. La comparación de resultados con mejores prácticas permite al personal de la incubadora identificar sus áreas de excelencia comparativa y sus áreas de mejora. El sitio puede consultarse en [www.nbia.org/resource\\_library/peer/benchmark/survey.php](http://www.nbia.org/resource_library/peer/benchmark/survey.php).

### **Factores para el éxito**

El desarrollo de mejores prácticas internacionales en la gestión de incubadoras de empresas respondió a una necesidad global. La organización de una red de afiliación de gerentes de estas incubadoras de diversos países también ha ampliado el intercambio de experiencias y prácticas, lo cual proporciona mucho valor a los miembros.

### **Obstáculos y respuestas**

La capacitación se ofrece en conjunto con la conferencia anual de la NBIA, lo cual representa gastos de viaje para los gerentes y, por ende, en algunos casos puede resultar un obstáculo para su participación. Sin embargo, todo el material está accesible en línea.

### **Pertinencia para México**

Una de las debilidades de la gestión de incubadoras de empresas en el Sistema Nacional de Incubación de Empresas de México se relaciona con la calidad de los gerentes y el personal de éstas y la posible incongruencia en la prestación de servicios completos

de incubación para apoyar a las empresas en esa etapa. Si bien la asociación nacional de incubadoras de empresas de México intenta mejorar la profesionalización de la gestión de incubadoras de empresas en el país y ha establecido ya algunos vínculos con la NBIA para obtener apoyo técnico, la Secretaría de Economía debería invertir recursos adicionales a corto plazo para permitir que los gerentes y el personal de las incubadoras reciban el Certificado NBIA de Gestión de Incubadoras de Empresas. En el mediano plazo, sería conveniente desarrollar un programa mexicano orientado a preparar a profesionales para ocupar el puesto de gerentes de incubadoras al seguir o participar en algunas de las prácticas desarrolladas por la NBIA.

### **Mayor información**

National Business Incubators Association (NBIA)  
20 East Circle Drive – #37198 Athens – OH 45701-3751  
Teléfono: (740) 593-4331  
Sitio web: [www.nbia.org](http://www.nbia.org)

“NBIA Incubator Management Certificate Program”:  
[www.nbia.org/member\\_services/certificate/index.php](http://www.nbia.org/member_services/certificate/index.php)

### A.3. Small Business Investment Company Programme (SBIC), Estados Unidos

El Small Business Investment Company Programme (SBIC) representa un modelo interesante para fortalecer la disponibilidad del capital de crecimiento para PYMEs, que es una de las principales restricciones para el financiamiento de las empresas identificadas en este informe.

#### **Descripción del enfoque**

El Small Business Investment Company Programme (SBIC) fue creado por el Congreso estadounidense en 1958 con el propósito de ayudar a las pequeñas empresas del país a conseguir el capital que necesitan para alimentar el crecimiento de la empresa, en particular el capital a largo plazo no disponible a través de bancos u otras fuentes privadas de capital.

La misión del programa es “mejorar y estimular la economía nacional y las empresas pequeñas al estimular y complementar el flujo de capital privado y los créditos a largo plazo para el sólido financiamiento, crecimiento, expansión y modernización de las operaciones de las empresas pequeñas y a la vez asegurar la participación máxima de fuentes privadas de financiamiento” ([www.sba.gov/about-offices-content/1/2890](http://www.sba.gov/about-offices-content/1/2890)) ([www.sba.gov/about-offices-content/1/2890](http://www.sba.gov/about-offices-content/1/2890)).

Los SBICs son fondos de inversión de propiedad y gestión privadas, autorizados y regulados por la Small Business Administration (SBA) para hacer inversiones de capital y deuda en empresas pequeñas calificadas (con madurez de por lo menos cinco años); utilizan su propio capital más fondos adicionales que pueden recaudar a través de la SBA al vender valores garantizados por ésta, según sea necesario, para apoyar las inversiones de fondos y gastos. Los fondos conseguidos mediante la SBA pueden aumentar el capital total disponible para inversión hasta tres veces el capital privado.

Los SBICs cierran la brecha de financiamiento de PYMEs en el rango de USD 250 000 a USD 5 millones, bien sea en la forma de créditos subordinados, no concedidos por bancos, o inversiones de capital que son demasiado pequeñas para interesar a otras empresas de capital privado. También proporcionan ayuda administrativa a sus empresas clientes. Un máximo de 10% del capital total de un SBIC puede invertirse en una sola empresa pequeña, a menos que la SBA autorice una inversión mayor.

Para poder operar como un SBIC, las calificaciones y los planes de negocios de los equipos de gestión del sector privado son aprobados por anticipado en un riguroso proceso de otorgamiento de licencia por parte de la SBA. Antes de que reciba su licencia, un SBIC debe probar que sus gerentes y directores son personas experimentadas con una amplia gama de talentos empresariales y profesionales. Además, debe recaudar entre USD 5 millones y USD 10 millones en capital privado, la mayor parte del cual proviene de inversionistas privados, como personas físicas, fondos de desarrollo estatales, fondos de pensiones, compañías de inversión o incluso bancos comerciales.

Los dos principales criterios para obtener la licencia de SBIC son la gerencia calificada y suficiente capital privado. Solicitar una licencia SBIC es un proceso que consta de dos partes: primera, la respuesta del Cuestionario de Evaluación Gerencial, que requiere cerca de 40 horas para completarse y se utiliza para evaluar si la compañía de inversión tiene las capacidades profesionales para administrar un SBIC (véase [www.sba.gov/content/application-forms](http://www.sba.gov/content/application-forms) y [www.sba.gov/content/application-forms](http://www.sba.gov/content/application-forms)), y segunda, la etapa formal de otorgamiento de licencia. Una vez que se cuenta con ésta, cada SBIC es sujeto a una presentación de informes financieros anual y a exámenes bianuales de cumplimiento realizados en el sitio por la SBA; además, se le pide respetar ciertas restricciones estatutarias y regulatorias respecto a las inversiones y las reglas de operación aprobadas.

Convertirse en un SBIC autorizado implica costos. La empresa de inversión privada paga una tarifa de USD 10 000 al llenar una solicitud de licencia y USD 5 000 adicionales si está estructurada como sociedad limitada. Cuando es aprobado, el SBIC paga también una tarifa de compromiso de 1% por adelantado, una tarifa de 2% a cuenta al momento de emitir sus obligaciones y un cargo anual variable de alrededor de 1%, pagado cada seis meses.

En términos de procedimientos el propietario de la PYME presenta un detallado plan de negocios, sus requerimientos de financiamiento y la manera en que éste se utilizará para beneficio de la empresa. A continuación, el SBIC realiza los trámites debidos y, en negociación con el propietario de la PYME, estructura el financiamiento en forma adecuada. Los SBICs pueden otorgar créditos o hacer inversiones de capital a largo plazo y se les prohíbe asumir el control de las empresas en las cuales invierten; por ende, sus intereses y los de sus clientes son compatibles, ya que ambos desean crecer y prosperar. Dado que a menudo los SBICs están interesados en generar ganancias de capital, es posible que prefieran comprar acciones de la compañía o entregar fondos a través de un crédito con privilegios de conversión o derechos de compra de acciones en una fecha posterior predeterminada.

Si el dinero del SBIC es proporcionado a la PYME en una posición subordinada, a menudo permitirá el apalancamiento de otro financiamiento. Por ejemplo, los promedios de la industria muestran que por cada dólar SBIC colocado en una empresa pequeña, habrá dos dólares altos adicionales disponibles en bancos comerciales u otras fuentes.

A fin de proporcionar incentivos para que los SBIC dirijan sus inversiones a empresas nuevas con mayor riesgo, la SBA también establece la Specialized Small Business Investment Company (SSBIC), que opera de manera similar a los SBICs, excepto que la SSBIC puede tener acceso a ayuda financiera gubernamental adicional para estas actividades. Además, el programa puede ajustarse para cubrir las necesidades emergentes. Un ejemplo reciente es la propuesta de la SBA de un nuevo programa SBIC para promover la innovación y la creación de empleos en Estados Unidos al estimular la inversión del sector privado en empresas pequeñas en etapa temprana y generadoras de empleos como parte de la “Iniciativa Estadounidense de Empresas Nuevas (*Start-Ups*)” del Presidente Obama en 2011. Esta iniciativa propone comprometer hasta USD 1 000 millones en apalancamiento garantizado de la SBA durante un periodo de cinco años a fondos de empresas en etapa temprana utilizando su autorización actual de programa de obligaciones. Esta Iniciativa SBIC de Etapa Temprana se orientará a la brecha que las empresas en etapa temprana en crecimiento afrontan al acceder a rondas de financiamiento de entre USD 1 millón y USD 4 millones, en particular aquéllas que no cuentan con los activos o el flujo de efectivo necesarios para el financiamiento bancario tradicional. Desde enero de 2006, menos de 10% de todo el capital de riesgo de Estados Unidos se ha destinado a fondos semilla que invierten a esos niveles.

### **Factores para el éxito**

El programa SBIC de Estados Unidos tiene varias fortalezas. Aumenta la oferta general de capital de financiamiento de dos maneras. En primer lugar, proporciona un incentivo para que más personas establezcan fondos de capital de riesgo al apalancar su propia inversión. Por ejemplo, el inversionista con USD 5 millones puede recibir otros USD 15 millones por medio de la SBA. Además, muchos SBICs no tienen que pagar intereses a la SBA durante los primeros años de sus operaciones; más bien, esta institución toma hasta 10% de las utilidades cuando se obtienen, eliminando la carga de pagar intereses sobre los créditos garantizados por la SBA mientras el SBIC invierte en oportunidades a largo plazo. En segundo lugar, los inversionistas que adquieren acciones de un SBIC son elegibles para exenciones y prórrogas fiscales que les atraen a invertir en estos fondos.

Los SBICs tienen flexibilidad para determinar cómo operar. Pueden establecer los rangos de valor de inversión que harán y el tamaño preferido del crédito o inversión que elijan otorgar. Asimismo, pueden decidir si se concentran en ciertas industrias o tipos de negocios en los cuales sus funcionarios y directores tienen conocimientos o experiencia especializados o si invierten de manera más general. Por lo regular los SBIC prefieren invertir en empresas ubicadas *dentro de una distancia razonable* de sus oficinas. En algunos casos, dos o más SBICs trabajan en conjunto para hacer préstamos o inversiones, si la cantidad requerida excede la capacidad de inversión de uno de ellos.

Las empresas más pequeñas no se excluyen del programa. El Programa SBIC define a una empresa como “pequeña” cuando su capital neto es de USD 18 millones o menos y su ingreso neto promedio después de impuestos durante los dos años anteriores no excede USD 6 millones. Sin embargo, los SBICs deben comprometerse a hacer 25% de sus inversiones en “empresas más pequeñas”, definidas como aquellas con un capital neto tangible de menos de USD 6 millones y un ingreso neto promedio de USD 2 millones durante los dos años anteriores.

Los SBICs trabajan en red a través de la Small Business Investor Alliance, la cual es su asociación nacional. La Alliance promueve el crecimiento y la vitalidad de la industria, representa a los SBICs que la integran, identifica a nuevos inversionistas para los fondos SBIC, aboga por reducir las cargas regulatorias y mejorar la gestión de programas, patrocina y coordina reuniones de la industria y programas educativos, incluido un Instituto de Capital de Riesgo anual sobre inversión de riesgo.

En términos de resultados, desde 1958 los SBICs han invertido casi USD 60 000 millones en 107 000 “pequeñas empresas”. Estas empresas financiadas por los SBICs han superado ampliamente los promedios nacionales de ventas, utilidades, activos y creación de nuevos empleos, y se han beneficiado de la aportación monetaria y asesoramiento gerencial que los SBICs les han otorgado. Por ejemplo, compañías como Intel, Apple, Callaway Golf, Whole Foods Market, Staples, Quiznos, Federal Express, Outback Steakhouse y Costco recibieron financiamiento de SBIC en etapa temprana.

El número de SBICs continúa creciendo; en 2010, la SBA autorizó 23 nuevos SBICs con USD 654 millones de capital privado inicial. A finales del año fiscal 2010, los SBICs contaban con USD 16 500 millones en recursos de capital, de los cuales 8 600 millones correspondían a capital privado y 7 900 millones a capital o compromisos garantizados por la SBA.

Al finalizar el año fiscal 2011, 299 SBICs de todos los tipos operaban en 43 estados, el Distrito de Columbia y Puerto Rico. En 2011, estos SBICs invirtieron USD 2 830 millones de financiamiento en 1 339 empresas pequeñas, 34% de las cuales se encontraban en zonas de ingresos bajos a moderados o pertenecían a grupos minoritarios o mujeres, y crearon un estimado de 56 211 empleos. La SBA otorgó USD 1 820 millones en nuevos compromisos para los SBICs.

### **Obstáculos y respuestas**

El programa SBIC ofrece a sus licenciarios acceso a capital de deuda con una madurez de 10 años y pagos de intereses semestrales. La estructura de este financiamiento significa que la mayoría de los SBICs se enfocan sobre todo en proporcionar a pequeñas empresas instrumentos de deuda o de deuda con capital. Por lo regular los SBICs se concentran en empresas con la madurez suficiente para hacer pagos de intereses corrientes sobre la inversión de modo que los SBICs puedan a su vez cubrir sus obligaciones de intereses con la SBA.

Esto implica la existencia de obstáculos para el financiamiento de nuevas empresas, que en parte se han atendido a través de nuevas áreas del programa orientadas a la etapa temprana del desarrollo empresarial en empresas que carecen de los activos o el flujo de efectivo necesarios para el financiamiento bancario tradicional.

### **Pertinencia para México**

El mercado de capital privado está subdesarrollado en México. El número de Clubes de Inversión Ángel es pequeño y no se han multiplicado a un ritmo muy rápido, lo cual deja a las PYMEs de muchas regiones del país sin el beneficio de este programa. Un modelo similar al SBIC podría generar un enfoque más sistemático para aumentar la cantidad de capital de riesgo disponible para las PYMEs en etapa temprana y orientadas al crecimiento; de igual manera, sería un complemento de los programas de aceleración de empresas y las incubadoras de empresas de alta tecnología.

Probablemente la Secretaría de Economía tendría que ajustar la definición de la empresa “pequeña” elegible para hacerla más compatible con el contexto mexicano. Dado que la estructura de incentivos de los SBICs se basa en apalancar el fondo de inversión a través de créditos con garantía gubernamental al SBIC y exenciones fiscales para inversionistas en el SBIC, la Secretaría de Economía tendría que examinar estos aspectos de políticas públicas.

### **Mayor información**

Office of Investment  
The Small Business Administration  
409 Third Street S.W. – Suite 6300 – Washington, DC, 20416  
Sitio web: [www.sba.gov/content/sbic-program-overview-2](http://www.sba.gov/content/sbic-program-overview-2)

Small Business Investors Alliance (SBIA)  
1100 H Street NW – Suite 610 – Washington, DC, 20005  
Teléfono: (202) 628-5055  
Sitio web: [www.SBIA.org](http://www.SBIA.org)

#### **A.4. Iniciativa Women's Enterprise Centre, Canadá**

Este modelo de políticas públicas puede ser una fuente de inspiración para llegar a un número mayor de empresas pertenecientes a mujeres, ya que la participación de éstas es uno de los principios contra los cuales el gobierno mexicano mide la eficacia de la política de las PYMEs.

##### **Descripción del enfoque**

La Women's Enterprise Initiative (WEI) fue establecida en 1994 por Western Economic Diversification Canada (WD) para estimular el establecimiento y crecimiento de empresas pertenecientes y controladas por mujeres, alentar el autoempleo y el desarrollo empresarial, y promover la igualdad económica entre hombres y mujeres en el oeste de Canadá. La red de Women's Enterprise Centres (WECs) fue parte de este esfuerzo para atender mejor los retos afrontados por las mujeres emprendedoras.

Los WECs operan en cada una de las cuatro provincias del oeste de Canadá, son administrados por organizaciones sin fines de lucro y se les otorgan contratos renovables a cinco años para ofrecer servicios específicos para mujeres en las áreas de asesoramiento, asistencia en planificación empresarial, tutoría y establecimiento de contactos, oportunidades de establecimiento de redes, información y referencia a contadores y abogados. También otorgan créditos (fondos comunes de hasta CAD 5 millones) dirigidos a empresas nuevas o existentes que son propiedad de mujeres con valores de crédito de hasta CAD 150 000. Los créditos, en particular combinados con asesoramiento empresarial y asistencia en el desarrollo de un plan de negocios, se consideran el servicio más importante recibido por los clientes.

##### **Factores para el éxito\***

Los WECs han brindado un organismo de ventanilla única para las mujeres que piensan comenzar un negocio o que ya dirigen uno, o para emprendedoras con empresas en operación. Las fuertes capacidades del personal, el apoyo brindado por la Mesa Directiva y otros voluntarios, así como los fuertes vínculos establecidos con otros programas y servicios, han sido clave para el éxito de la iniciativa.

En el periodo de 2003 a 2008, la red de WECs proporcionó 28 000 servicios de asesoramiento y capacitó a 21 000 mujeres. Esta ayuda contribuyó a la creación de nuevas empresas y empleos, la conservación de empleos en empresas clientes existentes, el

---

\* La fuente de esta información sobre resultados es el informe de evaluación de Ference Weicker & Co. (2008), "Impact Assessment of the Women Enterprise Initiative (WEI)", preparado para Western Economic Diversification Canada, Vancouver, B.C.

aumento de ingresos e índices de supervivencia más altos para las PYMEs canadienses promedio (Ference y Weicker, 2008). Los WECs otorgaron 572 créditos por un total aproximado de CAD 22.9 millones. Las empresas que recibieron los créditos tenían ingresos promedio de CAD 475 000 y 5.8 empleados; las empresas beneficiarias que no tuvieron acceso al componente de crédito tenían ingresos promedio de CAD 272 000 y 2.8 trabajadores.

Con base en los resultados de la evaluación del programa, los impactos más significativos en las empresas clientes fueron los siguientes:

- Las ayudó a alcanzar un mayor desarrollo de sus competencias empresariales, gerenciales o personales (39% informaron de un impacto considerable).
- Aumentó su acceso a otros programas y servicios a través de referencias del personal, así como la información y los recursos disponibles por medio de las oficinas (38%).
- Les permitió establecer redes con otros emprendedores para intercambiar información y entablar relaciones de negocios mutuas (37%).
- Aumentó su acceso a la información para la toma de decisiones (35%).
- Las estimuló a empezar o a desarrollar su propia empresa al ayudarlas en la planificación empresarial (34%).
- Aumentó su acceso al financiamiento o al capital de fuentes distintas de los WECs (por ejemplo, fuentes locales, provinciales y federales de ayuda y bancos comerciales) (14%).

El programa de crédito ha sido particularmente importante debido a su impacto. A continuación se presentan los principales resultados:

- Los ingresos de la empresa promedio beneficiaria de crédito aumentaron de alrededor de CAD 57 000 en el año anterior al otorgamiento (cuando la mayoría aún no operaba) a CAD 163 000 en el primer año, y a más de CAD 550 000 en el quinto año. Durante un periodo de cinco años la empresa cliente promedio de los WECs que seguían operando generaría cerca de CAD 1.9 millones de ingresos adicionales.
- Según los resultados de la evaluación, 75% de las empresas siguen operando después de cinco años. Tras los ajustes por índices de supervivencia, la empresa beneficiaria de los WECs promedio (incluidas las vigentes y las que ya no operan) generó ingresos de alrededor de CAD 1.5 millones durante el periodo de cinco años.
- La mayoría de los impactos son incrementales ya que no habrían ocurrido de no contar con el apoyo proporcionado por el programa. En promedio, estos clientes estimaron que hay sólo 34% de probabilidades de que hubieran podido desarrollar sus empresas al grado en que lo han hecho sin el apoyo de los WECs. En general, los clientes atribuyen 55% de sus ingresos empresariales actuales a los servicios proporcionados por dichos centros.
- A lo largo del tiempo, los clientes invirtieron en sus empresas cerca de CAD 2.35 por cada dólar de financiamiento recibido y estimaron que 36% de su inversión es incremental pues no se habría realizado de no ser por los servicios recibidos de los WECs.
- El equipo de evaluación calculó que durante el periodo de cinco años a partir del otorgamiento de la asistencia, los CAD 22.9 millones de financiamiento generaron

cerca de CAD 660 millones de ingresos incrementales y 8 000 años/persona incrementales de empleo. De esta cantidad, los clientes atribuyeron CAD 363 millones de ingresos y 4 430 años/persona de empleo a los servicios prestados.

- En lo que se refiere a retorno sobre la inversión gubernamental, los WECs recibieron CAD 18.8 millones de fondos operativos en cinco años, de 2003 a 2008. La evaluación de su desempeño reveló que, si se toma en consideración sólo a sus clientes prestatarios, los WECs contribuyeron a un año/persona de empleo por cada CAD 4 246 de estos fondos recibidos del gobierno. Por cada dólar de fondos operativos, los prestatarios atribuyeron CAD 19.30 de ingresos, CAD 0.96 de ingresos por exportación, CAD 4.43 de salarios y CAD 1.46 de nueva inversión a los servicios recibidos de los WECs.

### **Obstáculos y respuestas**

Los principales problemas se relacionaron con la falta de servicios de seguimiento; la inquietud por la rotación de personal y las competencias de éste; y el escaso ajuste entre sus necesidades y el centro de interés de las sesiones o talleres de capacitación (es decir, sobre todo debido a que estas sesiones no se adaptaban lo suficiente a las características de su empresa o a su etapa de desarrollo). Esto indica la importancia de brindar servicios de seguimiento a los clientes de los centros y garantizar que el personal esté plenamente formado y capacitado para cubrir las necesidades de los clientes, lo que incluye ajustar el material de capacitación a las diferentes etapas de crecimiento de una empresa.

### **Pertinencia para México**

Si bien el apoyo a PYMEs pertenecientes a mujeres es un criterio para evaluar la eficiencia de los programas de apoyo a las PYMEs mexicanas, según las reglas de operación del Fondo PYME, hay poca evidencia de que se cuente con medidas específicas para llegar al mercado femenino. La experiencia de Canadá recién descrita, así como la de otros países, sugiere que orientarse a las mujeres con medidas directas puede generar un mayor crecimiento, tanto en términos de empresas pertenecientes a éstas como en su crecimiento, con un impacto positivo en la creación de empleos y empresas derivadas (*spin-offs*).

Es sencillo reproducir el modelo canadiense ya que muchos de los componentes de un WEC han sido ejecutados en México a través de otras entidades, aunque no dirigidos específicamente a mujeres y sin formar un paquete tan integrado. El modelo podría adaptarse fácilmente en México al incluir una invitación a recibir propuestas de organizaciones intermediarias para operar Centros Empresariales de Mujeres, aunado a una capacitación y desarrollo de competencias apropiados del personal que labore en ellos.

### **Mayor información**

Alberta Women Entrepreneurs  
308, 10310 Jasper Avenue – Edmonton, AB T5J 2W4  
Número gratuito: 1-800-713-3558  
Sitio web: [www.awebusiness.com](http://www.awebusiness.com)

British Columbia Women's Enterprise Centre  
Suite 201, 1726 Dolphin Avenue – Kelowna, BC V1Y 9R9  
Número gratuito: 1-800-643-7014  
Sitio web: [www.womensenterprise.ca](http://www.womensenterprise.ca)

Manitoba Women's Enterprise Centre  
100-207 Donald Street – Winnipeg, MB R3C 1M5  
Número gratuito: 1-800-203-2343  
Sitio web: [www.wecm.ca](http://www.wecm.ca)

Women Entrepreneurs of Saskatchewan Inc.  
Suite #108, 502 Cope Way – Saskatoon, SK S7T 0G3  
Número gratuito: 1-800-879-6331  
Sitio web: [www.womenentrepreneurs.sk.ca](http://www.womenentrepreneurs.sk.ca)

## A.5. Estrategia de Desregulación Rápida, Ucrania

La Estrategia de Desregulación Rápida de Ucrania ofrece un ejemplo de simplificación exitosa de regulaciones empresariales, lo cual es clave para los objetivos de México de promover la creación de más empresas y la regularización de las existentes.

### **Descripción del enfoque**

En 2005, el Comité Estatal de Política Regulatoria y Emprendimiento comenzó la implementación de la Estrategia de Desregulación Rápida como respuesta a las presiones para mejorar el entorno empresarial y reducir la economía informal. Con el propósito de impulsar la reforma a nivel nacional, se inició un programa regional de Desregulación Rápida mediante el apoyo a municipios de siete ciudades.

Se brindó apoyo a municipios locales en las siguientes formas:

1. Creación de una agenda para los grupos de trabajo. Las áreas fundamentales de regulación se acordaron centralmente, de modo que los grupos de trabajo y los municipios locales pudieran concentrarse en diferentes regulaciones individuales.
2. Capacidad analítica. Se brindaron los servicios de consultores a fin de analizar el impacto de las regulaciones individuales y los cambios propuestos para que los debates en los grupos de trabajo pudieran ser relativamente objetivos.
3. Organización de supervisión y evaluación. Esto incluyó la contratación de encuestas de nivel de referencia y seguimiento del sector de las PYMEs local.

De 785 regulaciones regionales en las siete ciudades, 340 se anularon y 172 se modificaron para ajustarlas más al mercado.

El programa de Desregulación Rápida de Donetsk es un buen ejemplo de cómo funcionó el proceso en las regiones. El alcalde de Donetsk inició una revisión rápida de las regulaciones promulgadas por el consejo y el alcalde de la ciudad al firmar una resolución en abril de 2005. También creó un grupo de trabajo del sector público-privado que revisó 92 regulaciones con base en tres criterios: 1) ¿es necesaria?; 2) ¿se promulgó lícitamente?; 3) ¿es eficiente y ajustada al mercado? El grupo de trabajo recomendó que el gobierno anulara 17 regulaciones y enmendara 13 para ajustarlas al mercado.

La rapidez, popularidad e impacto de la iniciativa de Desregulación Rápida en las siete ciudades no pasó inadvertida para el gobierno nacional. En mayo y junio de 2005, el Presidente Yushchenko firmó el Decreto número 779 “Sobre la liberalización de la actividad empresarial y el apoyo del Estado para el emprendimiento” y el Decreto número 901 “Sobre las medidas para garantizar la implementación de la política regulatoria del Estado”, que oficialmente arrancaron la iniciativa de desregulación rápida a nivel nacional. Se alentó a todas las ciudades de Ucrania a seguir el ejemplo de las siete ciudades pioneras.

Hacia septiembre de 2005, se habían revisado 9 866 regulaciones emitidas por las autoridades del poder ejecutivo y se encontró que 5 599 (56.8%) eran incongruentes con la ley “Sobre política regulatoria en materia de actividad económica”, por lo que se derogaron o enmendaron, incluidas 249 leyes del Gabinete de Ministros (4.4%); 737 regulaciones de las autoridades del poder ejecutivo nacional (13.2%); 4 613 regulaciones de las autoridades del poder ejecutivo local (82.4%), y 66 leyes presidenciales. En las regiones se examinaron 5 100 regulaciones de autogobierno local y casi 35% se programó para derogación o enmienda.

En todos los niveles del gobierno ucraniano, la primera etapa de la iniciativa de Desregulación Rápida en 2005 generó la revisión de alrededor de 15 000 regulaciones, la identificación de 7 000 de ellas como poco favorables para los negocios y gravosas para los emprendedores, y la derogación de más de 4 900 de ellas.

### **Factores para el éxito**

Este modelo muestra el grado en que pueden cambiarse rápidamente las regulaciones cuando hay dirección política y una estrategia clara. El apoyo político central y el apoyo político del partido en los municipios seleccionados tuvo un efecto significativo en el proceso.

De igual manera, el modelo muestra la importancia de la colaboración y la coordinación entre los niveles nacional y local en esta área específica de reforma. Los negocios resultan afectados tanto por la legislación nacional como por la local, lo cual implica actuar en los dos niveles para reducir la carga administrativa para las empresas nuevas (*start-ups*) y existentes.

Puesto que la corrupción era un problema importante, llevar a cabo las audiencias públicas y mantener un proceso publicitario adecuado fueron factores que influyeron en el éxito, sobre todo al aclarar al público el compromiso con la reforma por parte de los encargados de la elaboración de políticas públicas regionales y nacionales.

Las áreas objetivo para el programa inicial se eligieron con base en diversos factores, pero en particular mediante el compromiso de las autoridades locales. Esto fue importante debido a que el notorio éxito de las primeras pruebas piloto influyó en gran medida en la participación de otras áreas y en la exposición de los problemas a la atención nacional.

La asignación de recursos para los grupos de trabajo fue primordial, sobre todo para garantizar que se contara con un material de referencia independiente y de buena calidad para los debates. Esto permitió un cierto grado de objetividad en la toma de decisiones y moderó la defensa de regulaciones innecesarias por parte de intereses creados.

### **Obstáculos y respuestas**

El compromiso de los funcionarios de alto rango fue significativo, pero muchos de ellos tenían cargas muy altas de trabajo y necesitaban incentivos para asistir. Por consiguiente, en las primeras etapas se pagó honorarios a los miembros del grupo de trabajo por su asistencia.

El cinismo y la corrupción públicos se consideraron obstáculos considerables a la reforma, lo cual se contrarrestó con una variedad de medidas publicitarias, asegurando que

las reuniones de los grupos de trabajo se llevaran a cabo en forma abierta y los resultados se hicieran del conocimiento público.

En algunos casos se requieren regulaciones, pero su implementación y la coordinación de los organismos reguladores es un asunto de gran importancia. En Ucrania esto se aplicaba en particular a la expedición de permisos, procedimiento en el que el sistema era confuso y opaco, lo cual, de nuevo, abría las puertas a la corrupción. Un proyecto paralelo instauró agencias de ventanilla única y modernizó y aclaró el marco regulatorio.

### ***Pertinencia para México***

El número y las complejidades de las regulaciones empresariales son un obstáculo para el establecimiento de empresas y un incentivo adicional para continuar en la economía informal. México ha logrado avances considerables recientemente en esta área, pero la información de la OCDE muestra que los mercados de productos aún restringen la competencia y los emprendedores nacientes todavía afrontan obstáculos al intentar iniciar una actividad. Por ende, se necesita una reforma adicional en esta área y el aval político al nivel más alto puede acelerar el proceso e implementar los cambios con mayor rapidez.

## A.6. Bonos de Innovación en los Países Bajos

Con miras a reforzar el apoyo a la innovación en México y mejorar la productividad de las PYMEs, los bonos de innovación representan una solución sencilla para ayudar a las empresas a establecer vínculos con organizaciones de investigación y a beneficiarse de redes de conocimiento.

### **Descripción del enfoque**

El principal objetivo del programa Bonos de Innovación es relacionar a las PYMEs con instituciones de investigación públicas. La expedición del bono tiene dos efectos principales, los cuales superan obstáculos importantes para vínculo habitual entre PYMEs y proveedores públicos de conocimientos. Primero, el bono otorga facultades a las PYMEs para acercarse a los proveedores de conocimientos con sus problemas, algo que quizá no habrían hecho de no contarse con este incentivo. Segundo, el bono proporciona un incentivo para que el proveedor público de conocimientos trabaje con las PYMEs cuando su tendencia podría haber sido trabajar con empresas más grandes o no vincularse con la industria.

Cornet, Vroomen y Van der Steeg (2006) resumen los objetivos del programa neerlandés como sigue:

- Conectar a las PYMEs con proveedores de conocimientos (reduciendo el umbral de costos).
- Hacer que las instituciones de investigación operen en forma más orientada a la demanda (gestión de la demanda).
- Permitir a las PYMEs adquirir capacidad de investigación de instituciones especializadas para responder preguntas de investigación orientadas a la aplicación.
- Asegurar que las PYMEs utilicen más los conocimientos disponibles entre los proveedores de conocimientos (cerrando la brecha en este sentido).

En otras palabras, el Bono de Innovación ofrece un medio que permite la transferencia de conocimientos impulsada por la demanda más que por el modelo tradicional impulsado por la oferta.

El programa neerlandés de Bonos de Innovación funcionaba en términos generales como sigue. Primero, se anunciaba ampliamente en los medios impresos la disponibilidad de los bonos. Las PYMEs presentaban una solicitud utilizando un formulario sencillo que contiene criterios simples de elegibilidad (incluida una declaración de Ayudas Estatales *de minimus*), así como una breve descripción del problema que querían resolver. El problema característico debía estar “orientado a la solicitud” en el sentido de que las PYMEs debían ser capaces de utilizar los conocimientos para mejorar sus productos o procesos operativos. Algunos ejemplos incluyen resolver un problema tecnológico menor o encontrar las posibles

soluciones para uno más complejo. A continuación, el organismo operativo expedía bonos a todas las empresas que cumplían con los criterios de elegibilidad; en el caso de los Países Bajos el organismo en cuestión era una organización respaldada por el Ministerio Neerlandés de Asuntos Económicos.

### **Factores para el éxito**

El programa de Bonos de Innovación es un enfoque innovador para estimular la transferencia de tecnología con base en la demanda. Ha demostrado su eficacia para estimular a las PYMEs a expresar los obstáculos para el desarrollo innovador y solicitar ayuda de proveedores de conocimientos. En algunos casos, el programa de Bonos de Innovación ha estimulado también una nueva red de innovación o desarrollo de sociedades ya que las PYMEs colaboran para juntar bonos. También ha resultado eficaz para alentar a los proveedores de conocimientos a participar —a menudo por primera vez— con las PYMEs. El programa ha estimulado también el desarrollo institucional dentro de algunos proveedores de conocimientos con el establecimiento de oficinas específicas para facilitar Bonos de Innovación.

Desde el punto de vista de una empresa, los Bonos de Innovación han sido atractivos porque:

- Han ayudado a la empresa a aprovechar los conocimientos expertos de las universidades para superar un obstáculo para el desarrollo de la actividad de innovación a bajo costo.
- El procedimiento de solicitud y los trámites burocráticos implicados en el programa son mínimos.
- El tiempo de decisión antes de que la empresa se entere de que se le ha otorgado un Bono de Innovación es mínimo.
- No hay requisitos de presentación de informes más que el reconocimiento de que el paquete de trabajo acordado ha sido terminado por el proveedor de conocimientos.
- Existe un potencial para conjuntar bonos con miras a crear paquetes de financiamiento más grandes.
- La recepción de un Bono de Innovación —y la sociedad con la universidad— tiene cierto valor como señal de calidad de I+D y de producto.

Factores semejantes, junto con el flujo obvio de ingresos, también han hecho que el programa resulte atractivo para los proveedores de conocimientos.

### **Obstáculos y respuestas**

Antes de la etapa piloto inicial del programa no era claro si éste fracasaría debido a las debilidades de parte de la demanda (la empresa) o de la oferta (el proveedor de conocimientos). De hecho, tanto la demanda como la oferta han sido eficaces y la negociación en buenos términos ha funcionado relativamente bien. En este sentido ha habido pocos obstáculos al desarrollo del programa.

Algunos procedimientos administrativos han tenido que cambiarse ya que el programa ha madurado, lo que incluye el avanzar de un sistema de trámites impresos a un sistema

electrónico de solicitud y procesamiento. Además, a medida que el programa ha crecido, se ha pasado de un sistema de solicitud basado en la fecha a un sistema de solicitud abierto que ayuda a gestionar el flujo de trabajo. Estos cambios parecen haberse manejado con eficacia por parte del organismo operativo y causaron pocas dificultades de funcionamiento.

### ***Pertinencia para México***

México necesita fortalecer la capacidad de absorción de las PYMEs y permitirles colaborar con universidades e institutos de investigación, así como con compañías más grandes con uso intensivo de conocimientos. Iniciativas de adquisición de innovación, como la de los bonos, ayudarían a avanzar en esta dirección.

### ***Mayor información***

Cornet, M., B. Vroomen y M. van der Steeg (2006), "Do Innovation Vouchers Help SMEs to Cross the Bridge Towards Science?", *CPB Discussion Paper*, 58, Den Haag, Países Bajos.

## A.7. Fondos Sectoriales de Brasil: estímulo de vínculos entre la industria y la academia

Este ejemplo ilustra un enfoque al estímulo de vínculos productivos entre la industria y la academia con miras a desarrollar PYMEs innovadoras.

### **Descripción del enfoque**

Las medidas para reformar el sistema de educación superior a menudo pasan por alto la divulgación de nuevos conocimientos a la industria. La respuesta de referencia sigue siendo la formación de oficinas de transferencia y concesión de licencias de tecnología, prestando poca atención al aumento del establecimiento de sociedades colaboradoras entre académicos y empresas. Este último es un paso importante que dista mucho de ser automático y requiere la graduación cuidadosa de incentivos, complejas negociaciones respecto a derechos de propiedad intelectual y en muchos casos cambios considerables en las culturas institucionales tanto del ámbito empresarial como de la academia.

Por consiguiente, en 1999 Brasil creó los Fondos Sectoriales de Ciencia y Tecnología para financiar la investigación, desarrollo e innovación nacionales. Los programas aportan subsidios no reembolsables para la investigación científica y tecnológica, con el propósito específico de estimular el establecimiento de alianzas entre las universidades y las empresas como un medio que permite desarrollar un sistema de innovación más fuerte. Los fondos son administrados por la Agencia de Financiamiento de Investigación y Proyectos de Brasil (FINEP, por sus siglas en portugués) y se asignan como parte del Fondo Nacional para el Desarrollo Científico y Tecnológico (FNDCT), el equivalente brasileño al CONACYT de México. El financiamiento no se entrega directamente a empresas privadas, sino que depende de la participación en proyectos cooperativos con universidades y centros de investigación.

Los Fondos Sectoriales existen gracias a un impuesto especial sobre la renta empresarial por el otorgamiento de licencias para recursos naturales propiedad del gobierno y las empresas participantes realizan aportaciones complementarias. Hay 16 fondos en total, dirigidos a sectores como biotecnología, petróleo, información tecnológica y energía. Dos de los 16 fondos corresponden a diversos sectores. Uno de estos fondos “horizontales” es un fondo de infraestructura dirigido a apoyar el mejoramiento de la infraestructura de investigación académica. El segundo es el Fondo Verde Amarelo, cuyo objetivo es apoyar la interacción significativa entre universidades y empresas privadas.

Los presupuestos para los Fondos Sectoriales han aumentado considerablemente desde su inicio de operaciones. En 2002 el programa completo disponía de cerca de BRLD 300 millones. En 2011, el Fondo Verde Amarelo por sí solo pudo desembolsar más de BRLD 330 millones, en tanto que el tamaño de todos los Fondos Sectoriales aumentó a BRLD 3 200 millones. Esta expansión ha permitido que se adopten nuevas maneras de estimular la innovación empresarial, como el otorgamiento de un subsidio a cualquier compañía

que lleve a cabo Programas de Desarrollo Tecnológico e Industrial (PDTI). El Fondo también ofrece incentivos a la formación de fondos de capital de riesgo. El decreto autoriza el uso de recursos del Fondo para una participación directa en el capital de la compañía, en particular en aquellas de reciente creación.

### **Factores para el éxito**

En una evaluación del programa realizada por De Negri *et al.* (2006) con una muestra de 80000 empresas participantes y no participantes, los Fondos Sectoriales mostraron señales iniciales de éxito. Han estimulado un gasto considerable en la mejora tecnológica y creado un cúmulo de vínculos nuevos entre las empresas y la academia. Al mismo tiempo, en 2006 hubo poca evidencia clara de un mejor desempeño económico entre las empresas participantes, aunque es probable que estos efectos se demoren en surgir.

Una fuente importante del éxito de los Fondos es su financiamiento estable, relacionado con los impuestos empresariales. El FNDCT consideró que éste es un fundamento explícito para la creación de los Fondos, sin la cual el apoyo estaba a merced de presupuestos anuales. Otro factor de éxito es que, al optar por un subsidio directo, en vez de exenciones fiscales, es probable que los Fondos sean más adecuados para las necesidades de empresas pequeñas, que de otra manera podrían no contar con recursos suficientes para iniciar proyectos colaborativos.

Sin embargo, la mayor fortaleza es simplemente el énfasis en la colaboración. Al hacer que los vínculos entre empresas y universidades sean completamente centrales en los Fondos Sectoriales, el FNDCT claramente identificó la necesidad de ir más allá de las oficinas de concesión de licencias de tecnología. Más bien, los Fondos Sectoriales son directos en su objetivo de fomentar una colaboración significativa y profunda entre el sector privado y las instituciones de educación superior.

### **Obstáculos y respuestas**

Si bien el énfasis brasileño en la cooperación entre la universidad y la industria tiene sentido estratégico, se cuenta con menos información respecto a la manera en la que los actores académicos se ven motivados a participar. Al igual que en México, esto podría ser problemático y disminuir la aceptación del programa por parte de los productores de conocimientos en la academia. Se tiene poca información sobre este punto en los estudios existentes de los Fondos, menos aún de respuestas a este posible problema. Un segundo problema potencial es la falta de ganancias observadas en la productividad. A la larga, el objetivo de estas alianzas cooperativas entre la industria y la academia debería ser lograr mejoras sustanciales en los procesos y la instauración de nuevos bienes y servicios. Estas innovaciones deberían aumentar la productividad de las empresas. Una posible explicación es que sencillamente puede requerirse más tiempo para que las inversiones tecnológicas rindan frutos.

### **Pertinencia para México**

Las reformas brasileñas se orientan a dos cuellos de botella en México relacionados con el inadecuado financiamiento de la innovación y las disparidades en el nivel de desarrollo

científico entre los diferentes estados. Ilustran una respuesta nacional de políticas públicas que tiene potencial para México. Algunos estudios han encontrado en forma constante beneficios positivos cuando los investigadores establecen vínculos con empresas privadas. La experiencia brasileña sugiere una manera de estimular a los académicos mexicanos a participar en estas colaboraciones, dado que pueden servir también como una fuente para investigación nueva que podría generar publicaciones. Algunos sistemas de innovación tienen una división más pronunciada del trabajo y las universidades se centran sobre todo en investigación básica. Pero la evidencia sugiere que una mayor interacción entre la academia y la industria mexicanas sería mutuamente beneficiosa.

### **Mayor información**

[www.mct.gov.br/index.php/content/view/1419.html](http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/1419.html).

De Negri, J., M. Lemos y F. De Negri (2006), "Impact of R&D Incentive Program on the Performance and Technological Efforts of Brazilian Industrial Firms", *OVE Working Papers*, 1406, Banco Interamericano de Desarrollo, Office of Evaluation.

## A.8. PROFO de Chile: crear mayor colaboración horizontal

Este ejemplo se vincula con la recomendación de fortalecer la colaboración entre empresas geográficamente cercanas en sectores relacionados, o clústers locales.

### **Descripción del enfoque**

El gobierno de Chile creó los Programas de Desarrollo Gerencial (PROFO) para estimular una mayor eficiencia colectiva entre las PYMEs pertenecientes a la misma industria al estimular la formación de redes horizontales. Se espera que esto permita a las PYMEs superar obstáculos basados en el tamaño relacionados con la capacidad de otorgar licencias de tecnología, tener acceso a mercados y contratar gerentes capacitados para superar los problemas de coordinación y crear confianza.

Desde el punto de vista legal, un PROFO es una sociedad en la que las PYMEs participan durante un máximo de tres a cuatro años. Para formar un PROFO se necesita un mínimo de cinco empresas. Los costos operativos se comparten entre los sectores público y privado y el apoyo público empieza en 70% el primer año, baja a 60% en el segundo y a 50% en el tercero. De manera correspondiente, las empresas participantes financian por lo menos 30% de los costos el primer año, 40% el segundo y 50% el tercero. Usualmente el acuerdo se hace por tres años, pero puede obtenerse una extensión para un año más si se demuestran resultados positivos y si el grupo de empresas decide ampliar su sociedad al embarcarse en inversiones conjuntas o formar otros consorcios.

El monto del subsidio gubernamental puede ser de hasta USD 100 000 por año por grupo, con un límite de contribución de USD 12 000 por empresa participante. Las actividades y los tipos de gasto que estos fondos pueden financiar son: la remuneración del gerente del PROFO (nombrado por las empresas miembros) y otro personal de apoyo, talleres de transferencia de tecnología, exhibiciones, demostraciones y trabajo de asesoramiento, viajes, capacitación y adquisiciones de libros y revistas especializados.

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el organismo estatal responsable de la promoción de la actividad productiva nacional, se encarga de aprobar proyectos PROFO y asignar fondos. Diversas entidades, como organismos del sector público y asociaciones gremiales del sector privado, entre ellas el Instituto Textil de Chile, han empezado PROFOs. El programa es muy básico y adaptable. CORFO no supervisa directamente la operación de los PROFOs individuales.

### **Factores para el éxito**

El modelo CORFO ha generado ahorros en costos sobre un programa gubernamental centralizado y ha dado pie a la experimentación y a enfoques innovadores ajustados localmente, pero también tiene limitaciones importantes. Pese al mayor alcance y bajos costos

administrativos, los gerentes contratados localmente tienden a limitar su trabajo a funciones más estandarizadas y se distinguen por no contribuir al aspecto estratégico de las operaciones de la CORFO. Además, no parece haber congruencia en el modelo de intermediación de servicio y los clientes se han quejado de que los actores ofrecen lo que saben y no lo que las empresas locales requieren para ser más eficientes, competitivas o rentables.

La evaluación de Benavente y Crespi (2003) del PROFO de Chile encontró importantes mejoras netas en el crecimiento de la productividad total de los factores (PTF) que oscilan entre 11.7% y 22.9%. El análisis cualitativo de la encuesta de beneficiarios de PROFO atribuyó muchas de estas ganancias a la reorganización del proceso de producción, la implementación de las estrategias conjuntas de marketing, la introducción de técnicas de control de calidad y la capacitación gerencial.

### **Obstáculos y respuestas**

La evaluación realizada por Benavente y Crespi (2003) reveló diversos beneficios de los que gozan las PYMEs participantes en PROFO. Sin embargo, un área en la que la intervención resultó menos exitosa es la generación de innovación del proceso y del producto. Esto podría reflejar un reto de política pública aún no cubierto. De ser así, es uno al que CORFO no ha respondido adecuadamente.

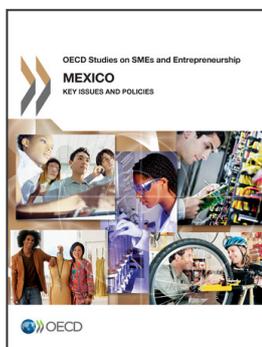
### **Pertinencia para México**

En los estudios de campo, las PYMEs mexicanas parecen asignar un valor insuficiente a la colaboración interempresarial con otras pequeñas empresas de su sector, prefiriendo más bien buscar el establecimiento de vínculos con grandes corporaciones multinacionales y empresas ancla en cadenas globales de suministro. Sin embargo, las dos no parecen excluirse mutuamente y, de hecho, el logro de la eficiencia colectiva puede promover la actividad de la cadena de suministro, como resultado del aumento de la productividad y otros beneficios. El PROFO de Chile puede ser el tipo de incentivo requerido para hacer que las empresas pequeñas y medianas de México trabajen en conjunto para incrementar al máximo los beneficios colectivos.

### **Mayor información**

[www.investchile.com](http://www.investchile.com).

Benavente, J.M. y G. Crespi (2003), "The Impact of an Associative Strategy (the PROFO Program) on Small and Medium Enterprises in Chile", *SPRU Electronic Working Paper, Series Paper*, núm. 88, Universidad de Sussex.



**From:**  
**Mexico: Key Issues and Policies**

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264187030-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD (2013), "Anexos: Modelos internacionales de aprendizaje", in *Mexico: Key Issues and Policies*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264204591-14-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).