

## EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Juan Carlos Eguía Dibildox

Tras más de 20 años de trabajar con las Pymes, y de cara a los retos actuales, en nuestro Centro hemos constatado la importancia de enfocar nuestra contribución hacia un desarrollo integral de las empresas que contemple un enfoque más orgánico que apunte la sostenibilidad y la sustentabilidad de las Pymes con las que trabajamos. Hoy en día, es tan importante lograr tener empresas más competitivas desde una perspectiva productiva y comercial, como contar con empresas preocupadas por el desarrollo de las personas, el impacto en el medio ambiente y en las comunidades a las que pertenecen (especialmente las más vulnerables).

*“Si cada persona se ve a sí misma como parte de una comunidad, es decir, si experimenta las relaciones con los otros como una dimensión entre sí. Esta experiencia lo impulsa a uno a hacer su propia contribución al bien común sin importar la edad, las habilidades, la educación, el estatus social, la ideología, la cultura, la religión o el color de piel”*

*Arturo Sosa S.J.*

Nuestro Centro forma parte del ITESO,<sup>1</sup> una universidad que es parte del sistema de universidades jesuitas con presencia a nivel mundial. Como centro de vinculación, este origen es parte de nuestra identidad y nuestra filosofía ya que nos permite establecer una relación entre la academia y la realidad de las pequeñas empresas, entre la teoría y la práctica, y entre la reflexión y la acción. Probablemente muchos de los centros SBDC a lo largo del hemisferio occidental se sientan identificados con algunas características, realidades, orientaciones y problemáticas de nuestro Centro y nuestro entorno, es por ello que queremos compartir la manera como realizamos nuestra labor.

Desde hace 10 años adoptamos el modelo SBDC, el cual convive de manera armónica con los modelos y metodologías que hemos diseñado para el apoyo al desarrollo de las Pymes. Nuestra intención al compartir nuestras prácticas es únicamente con el fin de poner al servicio de otros centros lo que hemos aprendido al paso de los años, deseando que pueda ser de ayuda en función de las condiciones y objetivos de cada uno. Por tanto, lo que se encuentra en este artículo no es una metodología única, sino que contiene elementos que pueden ser incluidos en las prácticas de consultoría de otros centros, o bien, generar ideas para la innovación de sus procesos. Por ello, queremos aclarar que de ninguna manera pretendemos ser dogmáticos, sino continuar con el espíritu del SBNA de compartir mejores prácticas en beneficio de los empresarios y empresas a las que servimos.

A continuación, presentamos, de manera sintética, los pilares sobre los que descansa nuestro trabajo con las empresas que atendemos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

<sup>2</sup> Cabe aclarar que, aunque los datos que se dan hablan principalmente de la realidad de México, la realidad no es muy distinta a la de otros países.

## I. El Desarrollo Empresarial y el Desarrollo Organizacional

La literatura que habla de la importancia que tienen las Pymes para México, como para cualquier país, es extensa. Estas entidades son promotoras de bienestar social al generar empleos (alrededor del 72% en el caso de nuestro país<sup>3</sup>), y de bienes y servicios que dinamizan la actividad económica (52% del PIB<sup>4</sup>). Es de todos conocido que las Pymes, las cuales conforman, según el INEGI<sup>5</sup>, el 99.8% de las empresas en México, son también muy vulnerables. La mayoría de ellas no alcanzan el segundo año de vida (75%)<sup>6</sup>, ocasionando la pérdida del patrimonio de los empresarios que invierten en ellas y de los empleos que de ellas dependen.

Las causas de la mortandad son muy diversas: Podemos encontrar desde modelos de negocio sin una estructura o diferenciación clara, mala administración, inadecuada planeación, desconocimiento de los elementos necesarios para la gestión de los recursos y del personal, estrategias reactivas y de corto plazo, empresas donde se gasta más de lo que se ingresa, apalancamientos reactivos y poco saludables, etc. La multiplicidad de factores que provocan que la Pyme sea vulnerable e incrementa su riesgo de mortandad, retan a cualquier Centro SBDC a buscar esquemas de intervención que atiendan, desde varios frentes, las diferentes dimensiones de la problemática de las Pymes de manera sistémica.

Es importante también señalar otra realidad que enfrentan las Pymes: el entorno empresarial en estos tiempos se caracteriza por ser, a la vez, más competido y más competitivo. Desde nuestra óptica, una empresa será sostenible en el tiempo siempre y cuando cuente con una estrategia clara y definida que le permita ofrecer una propuesta de valor atractiva para sus clientes. Que sea capaz de, en función de esa estrategia, estructurar su cadena de valor, asegurarse de contar, formar y retener el talento humano que le permita lograr sus objetivos en el corto y largo plazo. La multiplicidad de variables que un empresario debe atender en su esfuerzo por llevar adelante su empresa, hacen de su labor una función única. Él debe ser capaz de comprender la complejidad de las variables y sus interacciones; así como, gestionar la organización en la dirección adecuada al mismo tiempo que lidera el equipo de trabajo.

El desarrollo de una empresa no lo vemos como un proceso lineal que tiene un principio y un fin, sino como una serie de etapas que la empresa recorre durante su vida y donde cada una de éstas se define en función de las decisiones que el empresario y la empresa toman. Es decir, pensamos que no existe una ruta única que todas las empresas deben recorrer en su desarrollo, sino que cada paso es definido a partir de las variables del entorno que se presentan en forma de oportunidades o amenazas, vistas éstas, desde las fortalezas o debilidades de cada empresa. Por otro lado, existen

---

<sup>3</sup> <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Instituto nacional de geografía e informática

<sup>6</sup> <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/pymes-apuestan-por-tecnologia.html>

los deseos de las personas que deciden hacia dónde quieren llevar la empresa, de manera que sea lo que sus miembros desean que sea y lo que el entorno requiere que sea.

Por lo anterior, nuestra función como Centro SBDC consiste principalmente en entender y atender las necesidades de las Pymes. Por ello, hemos definido las diferentes dimensiones que debemos cuidar para ayudar a que una organización se desarrolle en el largo plazo de una manera equilibrada. A continuación, describimos estas dimensiones:

a) **El desarrollo empresarial:**

Cuando nos planteamos la importancia que tiene el impulsar el desarrollo empresarial para el crecimiento de nuestra región y el empleo, el PROMYPE, nuestro Centro ha buscado trabajar junto con los empresarios de las pequeñas empresas para crear las condiciones que ayuden a que una empresa se desarrolle en el sentido amplio del término.

Una de las orientaciones o referentes para conceptualizar el desarrollo de una empresa es el llamado "Desarrollo empresarial". En México se han realizado diversas investigaciones y trabajo en empresas que nos muestran que las organizaciones pasan por diferentes etapas de desarrollo, desde la fase inicial hasta la posibilidad de llegar a ser una empresa de clase mundial.

Para entender este horizonte y ubicar qué nivel de desarrollo tiene una empresa, se establecen, de entrada, dos ejes. Por un lado, el factor tiempo (eje de la X) y, por el otro el factor de nivel de madurez o fase del desarrollo empresarial (eje de la Y). La figura 3 ilustra este esquema en el que se caracterizan 4 fases del desarrollo empresarial: la fase de sobrevivencia, la fase de confiabilidad, la fase competitiva y la fase de clase mundial.

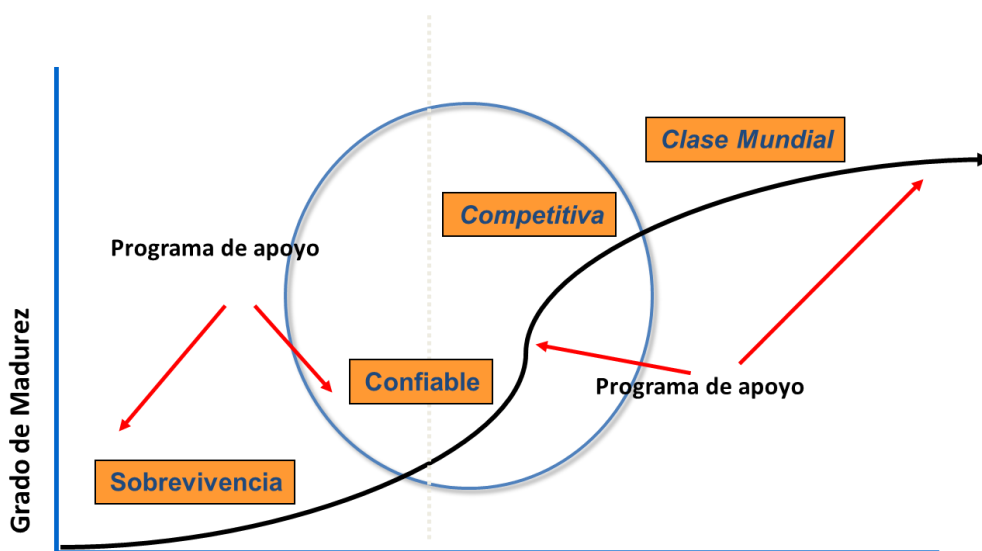


Figura 3: Fases del Desarrollo Empresarial  
Elaboración propia.

Las cuatro fases se definen en función del nivel de fortaleza y calidad de la estructura organizacional, la claridad y unidad de la estrategia y la eficiencia y efectividad de sus procesos (tecnología), lo que le permite mantener o desarrollar las capacidades clave que son determinantes para lograr una posición competitiva en su mercado y el logro de sus resultados (efectividad).

- I. **Nivel de sobrevivencia:** El primer nivel, llamado de sobrevivencia, en la cual la resolución de lo urgente siempre relega lo importante y lo estratégico, una empresa se caracteriza por tener un nivel de desarrollo incipiente en la cual no se tiene definido con claridad el rumbo, suele existir un liderazgo fuerte y poca estructuración. La planeación es muy sencilla y de corto plazo, al igual que los controles y procedimientos. Estas empresas buscan posicionarse en el mercado basándose en las diferencias que consideran tener en sus productos y/o servicios con respecto a sus competidores y, especialmente, por las ventajas comparativas que puedan establecer (cercanía, relaciones, confianza, créditos, etc.).
- II. **Nivel de confiabilidad:** En la fase de confiabilidad la empresa logra establecer y mantener estándares básicos en sus productos y servicios de forma más consistente -lo cual les permite mejorar la posición de la empresa en el mercado-, por lo que su preocupación pasa de la sobrevivencia a pensar y actuar en el crecimiento de la empresa. Los esfuerzos se orientan más a aprovechar las oportunidades, a maximizar la eficacia en el logro de resultados y en el aumento de la participación de mercado. Es frecuente que en este esfuerzo de crecimiento se sacrifique la productividad y la eficiencia o se pierda el foco de la construcción y consolidación de las capacidades estratégicas que le permitan lograr una competitividad sostenible en el tiempo. El líder suele desarrollar capacidades profesionales, con energía, capacidad de persuasión, tolerancia a la frustración, confianza en sí mismo y orientado a resultados. La organización en crecimiento va aumentando en estructura y formalización, se reconocen las habilidades y el mismo personal tiene mayores responsabilidades y recompensas.
- III. **Nivel competitivo:** En la fase competitiva, la empresa logra un nivel de madurez que, si bien inicia desde la anterior (las fronteras entre las fases son relativas), se consolida durante esta etapa. En esta fase el crecimiento es más lento, la competencia es mucho más intensa y el reto de la empresa es consolidar la posición lograda. En este nivel, la empresa logra un nivel alto de institucionalización, la estructura organizacional es formal y clara, hay delegación y sistemas de control y uno de los objetivos es lograr un nivel de profesionalización alto en todos los niveles de la empresa. En la medida en que la estructura organizacional se consolida, los procedimientos son más formales, el logro de metas es más exigente pero también la toma de decisiones se vuelve más lenta y crecen los mecanismos sofisticados y cada vez más complejos de información y control. En esta fase la empresa busca mantener y aumentar su posición en el mercado o, de lo contrario, salirse lo más rápido posible con la recuperación máxima posible de los recursos. La estrategia, entendida como “ser únicos en ofrecer valor al conjunto de clientes para satisfacer sus necesidades elegidas”, juega un papel fundamental para las empresas en esta fase, estudiando a la competencia y buscar

mecanismos que le permitan alcanzar el liderazgo, sea través de diferenciación en sus productos y servicios y del análisis del valor en uso de los clientes.

A través de la evolución de la empresa en la fase competitiva se van gestando las dinámicas y procesos que pueden llevar a una organización en dos direcciones: avanzar a ser una empresa líder en su ramo, una empresa de clase mundial, o pasar a la fase de envejecimiento. Si se pasa a la fase de envejecimiento, la empresa comienza a perder terreno frente a la competencia y los esfuerzos se concentran en mantener lo más posible las posiciones de mercado o de nichos. Algunas conductas típicas de empresas en envejecimiento se refieren a la cesión de mercados a cambios de beneficios, al sostenimiento de precios y márgenes, eliminación de líneas de productos, se libera capacidad de producción y se disminuye la fuerza de ventas. Los directivos suelen ser muy rígidos, autocráticos, poco participativos, pragmáticos y eficientes. La meta principal pasa a ser de nuevo la sobrevivencia en el corto plazo y el control principal se centra en el manejo del efectivo.

- IV. **Nivel de clase mundial:** Por otro lado, si la empresa desarrolla las capacidades que son clave para el sostenimiento de una estrategia y son fuentes de ventajas competitivas sostenibles (es decir, escasas, raras y difíciles de imitar), las empresas evolucionan para dejar de ser seguidoras (en productos, en tecnología, en conocimientos) a ser líderes en su ramo (en ventas, en conocimientos, en innovación). El llegar a este punto no se logra sino a través del tiempo y del aprendizaje de toda la organización, requiere elementos como la perseverancia, conocimientos, personal capacitado, buen manejo de recursos, honestidad, innovación constante, trabajo en equipo, sentido de organización, alianzas entre otra serie de factores de distinta índole. El llegar a ser una empresa de clase mundial requiere de pasar por una serie de etapas que exceden, por lo pronto, el alcance de este proyecto.

***b) El desarrollo organizacional:***

Lo dicho anteriormente con respecto al desarrollo empresarial es un primer referente, pero pensamos que no es suficiente ya que los elementos que sitúan a una organización en uno u otro nivel toman como base principalmente la capacidad de una empresa para ser competitiva en el mercado a partir de sus procesos, productos y servicios. Este paradigma ha cambiado bastante en los últimos años, y la competitividad de una empresa ya no solamente tiene que ver con los factores mencionados en cada nivel, sino que ahora también ha cobrado una gran importancia el desarrollo de la organización en un sentido más amplio. El entorno ya no juzga a una empresa solamente por su capacidad de producir y ofrecer productos y servicios al mercado de una manera eficiente; sino que también toma en cuenta, cada vez más, la manera en que lo hace. Hemos pasado de un esquema de dar cuentas a los "shareholders" (accionistas) a dar cuenta a los stakeholders (grupos de interés alrededor de una organización).

En función de lo anterior y partiendo de un enfoque ético que a nuestra Universidad y a los que participamos en ella nos interesa, hemos decidido direccionar nuestros esfuerzos no sólo en tener mejores empresas, sino también mejores organizaciones. En otras palabras, nos interesa que las

empresas sean sostenibles en el largo plazo a través de un modelo de negocio exitoso que capture valor para el cliente y que genere la rentabilidad que se requiere para el crecimiento de la organización según el mercado en que cada una de ellas haya decidido participar. Pero, en el mismo nivel, nos importa la manera como esto se hace. Es decir, cómo el modelo de negocios toma en cuenta el desarrollo de las personas que laboran en ella. Las personas que se emplean en cualquier empresa buscan, cada vez más, que ésta no sólo les retribuya económicamente el servicio que prestan, sino que también encuentren un sentido en su vida en los objetivos de la empresa (alineación de los objetivos personales y los objetivos empresariales) y que también el trabajo les permita tener calidad de vida, lo cual es una percepción basada en las expectativas de cada individuo. No es un secreto para nadie que las personas que en este tiempo tienen contemplado jubilarse en la empresa para la que trabajan son muy pocas, por ello, la atracción y retención del personal es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, en este enfoque amplio, es muy importante desde el sentido ético que mencionamos, pero también cada vez más exigible como práctica, que las empresas no sólo refieran su desarrollo a lo que sucede en el interior de éstas, sino que también contemplen el impacto de sus prácticas en los grupos de influencia tales como los proveedores, los clientes, la comunidad en que se sitúan y el medio ambiente. Este punto lo abordaremos con más amplitud más adelante.

Los clientes y consumidores son cada vez más conscientes y cuentan con mayor poder de decisión sobre lo que desean adquirir y de quien lo desean adquirir; por ello es cada vez más frecuente que, antes de tomar una decisión, conozcan el origen de los insumos, las prácticas mediante las cuales son elaborados los productos o proporcionados los servicios, el impacto que esto tiene en el entorno e incluso lo que sucederá con la basura, desperdicios o residuos que se generan. A este fenómeno se le ha llamado “economía circular”<sup>7</sup>.

## **II. La academia y la empresa**

Muchos de los Centros SBDC son parte o están relacionados con Universidades. Las universidades son entidades ricas en conocimientos donde se puede privilegiar el estudio, la investigación y la enseñanza. Estos conocimientos se comparten normalmente a los estudiantes que están inscritos en un programa formal. El ITESO, como muchas otras instituciones educativas, tiene como funciones esenciales la docencia, la investigación y la vinculación. Es esta última la que dio origen al Centro Universidad Empresa como un centro académico que se orientara a la vinculación con el sector productivo con especial énfasis en las Pymes.

Dentro de la vinculación con las Pymes que realiza nuestro Centro, existen dos proyectos que involucran a los estudiantes de la Universidad. Ambos proyectos tienen los mismos objetivos: Contribuir, por un lado, al fortalecimiento y desarrollo de las empresas a las que están dirigidos; y, por el otro, a contribuir en la formación de los alumnos al ofrecerles escenarios en los que pueden aportar sus competencias, entendidas éstas como conocimientos, habilidades, actitudes y valores dentro de un espacio de aprendizaje significativo, situado, como puede serlo una empresa en la que tienen la responsabilidad y el compromiso de realizar un correcto análisis de la problemática; y

---

<sup>7</sup> [https://economiacircular.org/wp/?page\\_id=62](https://economiacircular.org/wp/?page_id=62)

plantear e implementar vías de solución realistas y aplicables que den solución a los principales problemas de la empresa. De esta manera, el alumno comparte sus conocimientos adquiridos y aprende diseñando e implementando soluciones desde su área de estudio, y también aprende de sus compañeros ya que trabajan en equipos integrados por estudiantes de diversas licenciaturas. Esto último no sólo les amplía sus conocimientos sobre otras áreas y disciplinas, sino que también les permite aprender y practicar habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo, colaboración, negociación, persuasión, manejo del conflicto, empatía, asertividad, liderazgo, creatividad y otras.

Estos espacios de formación “no áulicos” han constituido para el ITESO un proyecto original denominado “Proyectos de aplicación profesional” (PAP), los cuales son una apuesta formativa que integra el servicio social, la práctica profesional y la modalidad terminal (antes tesis) con la que los estudiantes completan su currículo universitario. Los PAP suelen constituirse en experiencias muy importantes para los estudiantes dentro de su paso por la Universidad ya que se eligen de manera voluntaria y se realizan en un momento en el que ya han cursado al menos el 70% de su programa de estudios. Cabe mencionar que los alumnos no trabajan solos ya que no cuentan aún con la experiencia suficiente para realizar un proceso de intervención sin una conducción adecuada. Para ello, en el Centro Universidad Empresa, participa un grupo de consultores con habilidades docentes, que son los encargados de dirigir el proceso de consultoría, cuidando un adecuado balance entre el aprendizaje de los alumnos y la ayuda efectiva a la empresa con la que se colabora.

A lo largo de los años han participado más de dos mil estudiantes quienes han podido contribuir a esta apuesta y se han visto beneficiados por esta experiencia formativa. Se han aplicado evaluaciones de las experiencias que viven en su carácter de “consultores junior” lo cual nos ha permitido identificar los aprendizajes más significativos que ellos obtienen de una experiencia como esta. Entre estos aprendizajes encontramos el trabajo en equipo, el aprendizaje multidisciplinar, es decir de otras áreas que no son percibidas precisamente como del “expertise” propio de la carrera, la colaboración, la conciencia de la realidad de la Pyme, el entendimiento acerca de lo que un empresario debe y no debe hacer, la sensibilidad sobre las problemáticas que aquejan a este tipo de empresas, etc.

Las tendencias de la educación a nivel mundial expuestas en diferentes foros, apuntan a dos líneas muy importantes: Por un lado, el aprendizaje fuera del aula y por el otro, al aprendizaje de competencias más allá del campo disciplinar que marca una carrera y que se categorizan como habilidades blandas (“soft skills”). De hecho, el Foro Económico Mundial<sup>8</sup> ha advertido sobre los cambios que vienen en los lugares de trabajo a partir de la automatización en la era de la llamada “cuarta revolución industrial” que estamos viviendo y que se intensificará en la siguiente década; y con ello se están haciendo necesarias habilidades como La solución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la creatividad, la negociación y la flexibilidad cognitiva, entre otras. El modelo de aprendizaje que ofrece el CUE para los alumnos de la Universidad en algunos de los proyectos, como los proyectos de aplicación profesional (PAP), se ofrece un espacio de aprendizaje que balancea muy bien los aspectos técnicos (ya sea al poner en práctica lo aprendido en la propia

---

<sup>8</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace>

carrera o aprender de alumnos de otras carreras), como las habilidades blandas al interactuar con un equipo de trabajo, con una empresa y con los empresarios.

### **III. La formación empresarial**

La intervención en una empresa, como hemos visto, puede tener diferentes alcances. Es decir, puede ir desde algo meramente funcional, hasta una intervención sistémica que involucre las diferentes áreas de la organización y las relaciones de las personas que colaboran en ella (intervención sistémica). Sin embargo, hay otro factor importante y complementario en una intervención, y es la formación de las personas que dirigen y que colaboran en las empresas.

La experiencia nos muestra que la Dirección de la empresa, que es la persona que toma las decisiones, es un elemento fundamental en un proceso de cambio como lo es la consultoría. Más aún, no consideramos viable iniciar una intervención si no estamos convencidos de que esa persona que toma las decisiones estará involucrada en el proceso y muestra señales de apertura al cambio. Por otro lado, también hemos observado que en la medida en que los directores mejoran sus capacidades, estos son capaces de tomar mejores decisiones en favor de la empresa y de sus grupos de interés.

De forma especial, los empresarios dueños de micro y pequeñas empresas poseen conocimientos y/o experiencia en algunas áreas necesarias para la operación y desconocimiento de otras. Esto es normal en cualquier profesionista, sin embargo, debido a que la estructura de estas empresas es muy pequeña, varias de las responsabilidades (ventas, producción, administración, etc) recaen en ellos y no poseen medios para contratar profesionales que les ayuden. O bien, si lo hacen, no poseen los conocimientos suficientes para dar seguimiento a sus tareas. Por otro lado, y en el mismo nivel de importancia, están las habilidades de gestión y liderazgo que son aquellas que les ayudan a los empresarios a dirigir a las personas que colaboran con ellos y sus organizaciones.

Bajo el supuesto anterior, es que hemos intencionado que nuestros proyectos de intervención vayan siempre acompañados por un proceso de formación/capacitación. Estos procesos están encaminados a mejorar las capacidades de los empresarios y sus colaboradores en diferentes ámbitos:

- **Su visión:** Tiene que ver con la forma en que el empresario concibe el presente y el futuro de su empresa en función del entorno en que se desempeña, sus fines y aportes a la sociedad y define el futuro que la organización debe lograr.
- **Sus capacidades técnicas:** Considera los conocimientos y habilidades referentes a las áreas funcionales de la empresa (administración, área comercial, producción, finanzas y recursos humanos) que el empresario debe poseer para comprender mejor la empresa y tomar mejores decisiones.
- **Sus habilidades de gestión y liderazgo:** Se refieren a las capacidades necesarias para que el empresario pueda conducir a la empresa y sus colaboradores hacia el futuro que se ha planteado.

### **IV. El desarrollo y el largo plazo**



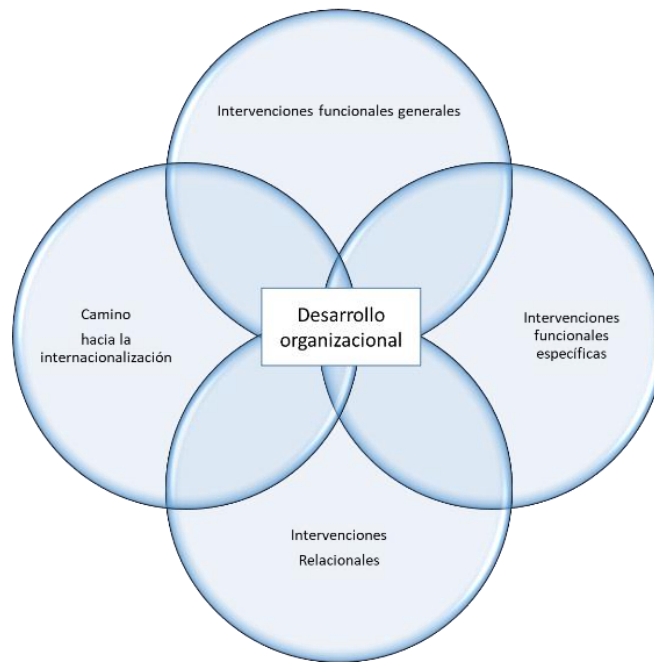
La consultoría trabaja principalmente con procesos de cambio y éstos suelen ser complejos. Nuestra experiencia nos muestra que, si partimos de dos realidades donde normalmente se realiza la intervención, un área funcional o técnica la primera y organizacional/cultural la segunda, el acercamiento a la empresa debe hacerse con la conciencia de que los cambios significativos sólo se dan en un horizonte de largo plazo. Las dos realidades mencionadas en las que intervenimos no están desligadas entre sí. La distinción nos ayuda a comprender un fenómeno que se debe abordar desde una perspectiva sistémica y desde la complejidad inherente a toda organización humana.

Por otro lado, el camino que una empresa sigue dentro de un proceso de cambio no es ni lineal ni continuo. Tampoco el camino es el mismo para todas las empresas ni los resultados son totalmente predecibles. La consultoría no debe ser vista como una metodología única aplicable a todos los casos; sino como un servicio que, partiendo de las necesidades reales de una organización, propone una ruta de acción que le ayude a ir resolviendo sus problemas o, mejor aún, potencializando sus capacidades para enfrentar, de mejor manera su futuro.

Por lo anterior, el PROMYPE cuenta con diferentes proyectos y metodologías que buscan ayudar a las empresas en su desarrollo. El punto de partida siempre serán las necesidades de la empresa, su contexto y sus posibilidades.

Cada uno de los proyectos pretende aportar al desarrollo de la empresa en un momento de su vida, y ha surgido también dentro de un contexto y cuenta con una metodología y un proceso específico. Lo interesante es que, en su conjunto, pueden ser complementarios y atender diferentes necesidades en diferentes momentos. De manera muy sintética, las áreas de intervención y los proyectos podemos representarlos de la siguiente manera:

- **Intervenciones funcionales generales:** Se parte del análisis de la empresa en su conjunto, como un todo organizacional, y se diagnostican las diferentes áreas en función de su estrategia, para así diseñar e implementar una propuesta de trabajo que ayude a la organización a mejorar sus actuales condiciones.
- **Intervenciones funcionales especializadas:** Se atienden áreas específicas a través de consultores especializados quienes, con base en sus conocimientos y experiencia, atienden problemas concretos de la empresa.
- **Intervenciones relacionales:** Partiendo de la idea de que lo más importante en las empresas pasa por las personas, se cuenta con esquemas que atienden la parte relacional ya sea en cuestiones de empresa familiar o de los equipos de trabajo.
- **Intervenciones para la internacionalización:** Aquellas empresas que desean internacionalizarse reciben una asesoría especializada de acuerdo a la etapa en que se encuentren ya sea desde el análisis de sus capacidades hasta el acompañamiento y la asesoría para su incursión en mercados internacionales.



#### **V. Desarrollo local con enfoque global: La internacionalización**

El mundo que enfrentamos es un mundo cada vez más globalizado y globalizante, lo cual plantea retos diferentes para las Pymes derivados de un entorno que puede presentarse como nuevas oportunidades o como nuevas amenazas. Las fronteras entre países, en términos comerciales, se han ido diluyendo y la tecnología ha aumentado la interacción con empresas y clientes de muy diversas zonas geográficas. Estas nuevas condiciones de mercado exigen que las empresas comiencen, por consecuencia, a pensar de una manera diferente pasando de una concepción de actuación local a un radio de acción global. La tendencia hacia la internacionalización puede parecer para algunos un término amenazante ya sea porque se considera que el mercado local se verá afectado por la oferta de bienes y servicios provenientes de otras economías con mejores condiciones o bien, que la posibilidad de que una Pyme se internacionalice es muy lejana ya que sólo las empresas grandes pueden interactuar con mercados internacionales. Sin embargo, esto no es así, de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) “La inserción internacional de las pequeñas y medianas empresas tiene impactos positivos en su nivel de productividad, la calidad del empleo, el nivel de los salarios y la incorporación de innovación. Por esto, desarrollar mejores políticas y herramientas de apoyo a la internacionalización de las pymes es una condición para un desarrollo más inclusivo.”<sup>9</sup>

Por otro lado, el nuevo tratado de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC), menciona en el capítulo 25 (que no estaba incluido en el tratado original) la cooperación para incrementar el comercio y las oportunidades de inversión para las pequeñas empresas. De manera especial, cabe destacar el primer inciso (25.2 a) que refiere el apoyo “para crear una red internacional para compartir mejores prácticas, intercambiar investigaciones de mercado y

<sup>9</sup> <https://www.cepal.org/es/proyectos/internacionalizacion-de-las-pymes-medicion-innovacion-y-financiamiento>

promover la participación de las Pymes en el comercio internacional, así como el crecimiento de negocios en los mercados locales”;<sup>10</sup>

Adicionalmente a lo anterior, es bien sabido que la economía de un país requiere tener una balanza comercial sana que equilibre sus exportaciones e importaciones. En la medida en que se tengan más empresas que exporten, habrá un mayor flujo de divisas que nutrirán el desarrollo económico y social. Ahora bien, internacionalizarse no significa solamente exportar, sino también la posibilidad de hacerse con insumos de otros lugares para mejorar la calidad de los productos y ser más competitivos a nivel local, regional y nacional. Adicional a lo anterior, se encuentran los esquemas de colaboración internacional con contrapartes con quienes se pueden intercambiar buenas prácticas, información, relaciones y contar con capital humano capaz y competente.

En el Centro nos hemos dado cuenta de la importancia que tiene apoyar a las empresas que atendemos, y que tienen deseos y posibilidad de caminar hacia la internacionalización, a iniciar esta ruta. Este proceso lo hacemos en tres etapas y las empresas se insertan en alguna de ellas de acuerdo a las necesidades que tienen:

- **Capacidades de internacionalización: ¿La empresa está en condiciones de internacionalizarse?):** El primer paso consiste en diagnosticar las capacidades de una empresa para incursionar en mercados internacionales y la asesoría para implementar las mejoras necesarias. Para este primer paso contamos con aliados del gobierno estatal que impulsan el comercio exterior.
- **Los primeros pasos hacia la internacionalización ¿Por dónde comenzar?):** Una vez que se cuenta con las capacidades para iniciar la internacionalización, asesoramos a la empresa para que dé sus primeros pasos atendiendo sus deseos, posibilidades y factibilidad. Para ello, contamos con las relaciones que el CUE ha ido afianzando con centros de desarrollo de la pequeña empresa (SBDC por sus siglas en inglés) en diferentes países como en los Estados Unidos, especialmente con el Estado de Nueva York conformado por 24 centros y con quien se tiene un acuerdo de colaboración desde 2015, la UTSA en San Antonio, Tx; Pittsburgh, PA; y Tampa, FLA; además del Centro Regional de Promoción de la Mipyme (CENPROMYPE) en Centroamérica y diferentes centros en Chile y en Colombia. Además de las relaciones, el Programa cuenta con un equipo de asesores especializado en procesos de internacionalización, quienes conducen los procesos y dan acompañamiento a los empresarios; y con la posibilidad de que un empresario, por el hecho de participar en un proyecto del CUE, pueda tener un asesor en alguno de los centros de los Estados Unidos sin ningún costo.
- **Consolidación, crecimiento y certificación como proveedor confiable (Generar confianza):** En el caso de las empresas que ya han iniciado la internacionalización, les ofrecemos la posibilidad de expandir y consolidar su actividad internacional. Esto lo hacemos a través de los esquemas que ya hemos mencionado. Adicionalmente, le ofrecemos a la empresa la posibilidad de certificarse como proveedor confiable, lo que aumenta sus posibilidades de interactuar con empresas de otros países.

---

<sup>10</sup> <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/465807/25ESPPequeñasyMedianasEmpresas.pdf>

## VI. La empresa familiar y la familia empresaria

Un centro que se dedica al apoyo de las Pymes no debe de dejar de lado una realidad que involucra a la mayoría de las empresas que se encuentran en esta categoría, y es la realidad de las empresas familiares. Así como hablamos ya del alto porcentaje de entidades que conforman las Pymes en México, hay que señalar que un alto porcentaje de ellas son familiares. Aun cuando no existe un censo de las empresas familiares en México, un estudio sobre la empresa familiar en nuestro país publicado por el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) llamado “Radiografía de la empresa familiar en México”<sup>11</sup>, menciona que se estima que en México cerca del 90% de las empresas son familiares y que generan el 67% del empleo del país. Esta realidad es muy similar a lo que sucede en otros países a nivel mundial, lo cual nos da una idea de la importancia que tiene para los centros SBDC el comprender las implicaciones que tienen los sistemas familiares en gran parte de los sistemas empresariales que atendemos.

De acuerdo al modelo de las tres esferas de Davis y Tagiuri (Davis y Tagiuri, “Modelo de los tres círculos”, 1982) hay tres realidades que conviven en la empresa familiar: La familia, la empresa y la propiedad. Estos tres círculos, o ámbitos de la realidad, se superponen entre sí de tal manera que una empresa familiar no puede separarlos ya que el entrelazamiento escapa a la sola realidad empresarial. La familia es un sistema en sí mismo, y cada una posee una cultura que involucra su historia, su manera de comunicarse, su manera de relacionarse, sus costumbres, sus ritos, etc. Ahora bien, una empresa familiar entendida como una empresa cuya propiedad es de una o varias familias, difícilmente puede evitar que la dinámica familiar permee, de una u otra forma, la dinámica empresarial. Esto es evidente sobre todo en los casos en los que la dirección o los puestos de mayor rango en la empresa son ocupados por miembros de la familia no necesariamente por ser los más aptos para esas posiciones, sino simplemente por ser miembros de la familia. Con el paso del tiempo, la empresa familiar formada por el padre, la madre o ambos como fundadores comienza a integrar a los hijos que ocupan puestos dentro de la estructura empresarial reportando, directa o indirectamente, a sus padres. Así, las relaciones de autoridad que se viven en la familia, entre otras relaciones como la comunicación o la corresponsabilidad, tienden a replicarse en la empresa y no siempre se pueden separar de una manera sana. Lo mismo ocurre en sentido inverso: los problemas originados en el ámbito de la empresa tienden a afectar las relaciones y los espacios de familia llegando incluso a crear una sola realidad de familia-empresa. El tercer círculo que concierne a la propiedad se refiere a quién o quienes poseen la propiedad de la empresa. Aunque la empresa sea familiar, el patrimonio de esta no está en manos de todos, ni de manera igualitaria. De esta manera, ser miembro de la familia no significa ser accionista de ella. La propiedad implica también autoridad o poder en las decisiones, y ello conlleva a que esta autoridad o poder se entremezcle con los dos círculos descritos antes y genere, si no se trata adecuadamente, conflictos en la empresa y/o en la familia.

Entender la dinámica de las empresas familiares no significa que cualquiera pueda atender los problemas que se derivan de ellas. Por ello, en el CUE hemos formado un proyecto que atiende este tipo de casos a través de métodos y consultores especializados ya que, basados en nuestra experiencia, no se pueden tener empresas en armonía si las familias propietarias no lo están.

---

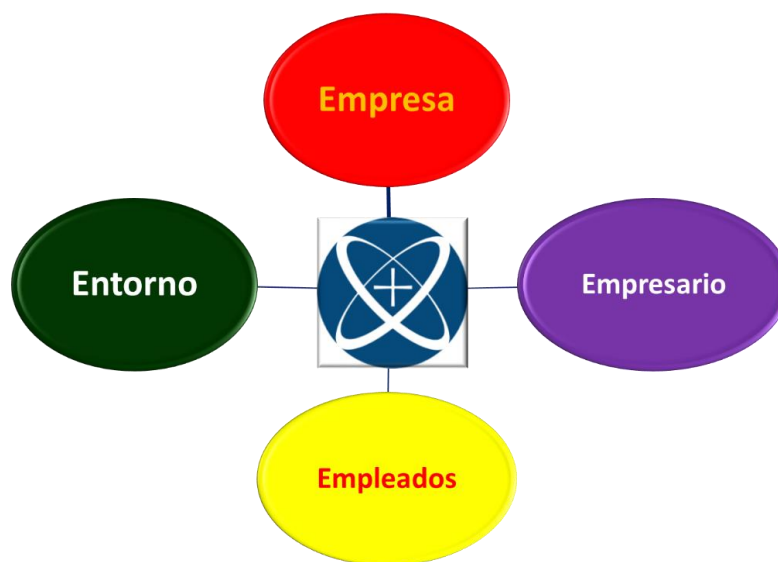
<sup>11</sup> San Martín Reyna Juan Manuel; Durán Encalada Jorge Alberto “Radiografía de la empresa familiar en México”. Fundación Universidad de las Américas, Puebla, 2017.

## VII. *La visión ética dentro del Desarrollo de la empresa*

### Un enfoque amplio de la empresa

Basado en lo anterior, en nuestro trabajo con las empresas, es muy importante que no sólo nos centremos en cómo hacerla más eficiente y más competitiva sino en que, como organización integrada por seres humanos que es, también sea una fuente de generación de bienestar para todos los involucrados directa o indirectamente con ella.

Una manera de expresar el enfoque amplio es cuidar que cada intervención tome en cuenta los diferentes elementos implicados en toda empresa como se refleja en el siguiente esquema:



Estos cuatro elementos, que podrían recordarse fácilmente porque inician con “E” están estrechamente relacionados entre sí y no debería sacrificarse ninguno en función de los demás, lo que hace que una intervención sea armónica. Desde esta óptica, damos a continuación una definición de lo que entendemos en cada uno de los siguientes aspectos:

- **Empresa:** Por la importancia que tienen las Pymes, y al ser éstas entes vulnerables como ya se ha descrito anteriormente, la consultoría debe orientarse, en primer lugar, a detectar las áreas de oportunidad y trabajar en las temáticas prioritarias que apoyen la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. En algunos casos, las condiciones mínimas de sobrevivencia están comprometidas, lo que implica actuar con rapidez a fin de preservar la empresa y, con ella, los empleos y el beneficio económico y social que genera. En otros, se trata de ayudarle a mejorar sus capacidades y sus condiciones de competitividad para lograr los objetivos que se plantea de cara al futuro. Cualquiera que sea la situación de la empresa, ésta recurre a la consultoría con el fin de recibir ayuda, por lo que implica que hay una conciencia de que existen problemas que se deben resolver. El tener mejores empresas redundará en más y mejores empleos y en la generación de beneficios para la comunidad y el entorno. Por el

otro lado, cada empresa que cierra conlleva consigo el desempleo y, por consiguiente, un impacto económico negativo en diferentes niveles.

- **Empresario:** La segunda dimensión es la del empresario. Las empresas comienzan gracias al espíritu emprendedor de personas que ponen en riesgo su patrimonio con el fin de realizar un proyecto que, en la mayoría de los casos, está relacionado con un proyecto de vida personal. Ser empresario no es una tarea fácil en ningún momento de la vida de una empresa pues requiere tomar decisiones y asumir riesgos constantemente, además de lidiar con los problemas del día a día que exige la operación e intentando mantener la salud de la organización. Consideramos muy importante cuidar un sano equilibrio entre el empresario y la empresa, pues cualquier desbalance en esta relación tendría efectos negativos en alguna de las partes. Una manera de expresar este balance es con la afirmación de *“no tener empresarios a costa de las empresas ni empresas a costa de los empresarios”*.

La primera parte de la afirmación puede ser ejemplificada con los casos en que las empresas sirven sólo como un medio para financiar el status de los empresarios y su familia (“empresario rico, empresa pobre”), en estos casos, se cargan a la empresa gastos personales, familiares, autos de lujo y otras cosas que limitan la posibilidad de reinvertir en la empresa con vistas en el largo plazo. La segunda parte de la afirmación es el caso contrario, y se da cuando los empresarios sacrifican no sólo su tiempo laboral, sino también el personal, vida familiar, salud y patrimonio en aras de la empresa.

Desde nuestra óptica, el empresario debe ser una persona comprometida en dirigir y generar un empleo digno, creando un ambiente de colaboración, confianza y comunicación entre sus trabajadores; buscando su desarrollo profesional y personal mediante un salario justo. Bajo esta perspectiva, las empresas no son un fin, sino un medio de generación de bienestar legítimo para quien invierte y pone en riesgo su patrimonio, y también para quienes colaboran en ella y los grupos de interés a su alrededor.

- **Empleados:** Siguiendo la idea anterior, la intervención en la empresa debe también considerar que son las personas que prestan sus servicios en ella quienes contribuyen, de una manera fundamental, al logro de los objetivos de la organización. Si bien es cierto que los colaboradores reciben un sueldo por su trabajo, no hay que olvidar que cada uno de ellos, como seres humanos que son, tienen aspiraciones individuales que buscan satisfacer por medio de su labor diaria. Temas como la atracción, retención y el compromiso del talento humano son intangibles muy valiosos para cualquier organización. Sin embargo, esto se logra normalmente en la medida en que las personas encuentran, en los objetivos de la empresa, la posibilidad de la realización de sus objetivos personales. A esto se le denomina alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de las personas. Tan importante como lo anterior, está el contar con normas y roles de actuación bien definidos para cuidar que se privilegie el bien común sobre el beneficio individual.

Ahora bien, los objetivos personales no son siempre los mismos, y esto radica en que las personas son diferentes y están motivadas por diferentes causas. En la medida en que la empresa, y en ello la consultoría puede hacer una contribución significativa, entiende y atiende los factores motivantes de los colaboradores y las condiciones necesarias para realizar dignamente y con seguridad su trabajo; logrará contar con personas capaces,

motivadas y comprometidas cuyo esfuerzo redundará en mejores resultados en función de las metas organizacionales.

- **Entorno:** La cuarta dimensión, el entorno, se refiere a los factores externos que rodean a la empresa y que reciben una afectación directa de ella. Entre los principales se encuentran los clientes, los proveedores, el medio ambiente y la comunidad donde la empresa realiza su operación. La empresa está íntimamente ligada a este entorno y su operación está ligada a él de manera directa o indirecta. Por ello, en nuestra opinión, tiene la obligación moral de cuidar de él.

La realidad actual hace cada vez más evidente la conciencia que se está formando en torno a una manera más amplia de concebir la empresa. Los clientes y consumidores siempre han tenido un poder grande, pero ahora son más conscientes de él y, cada vez más (por fortuna), hacen valer este poder decidiendo a qué empresas desean comprarles y a cuáles no. Estos criterios han ido virando de temas como calidad y precio (que no dejan de ser importantes) a otros cualitativos como la Responsabilidad Social, el cuidado del medio ambiente, el origen de los insumos, las prácticas laborales, etc. La conciencia mundial ha tomado diferentes formas y términos y se encuentran expresados en definiciones o movimientos como la Norma ISO 26000 que fue elaborado con aportes de más de 90 países, los conceptos de “Empresa Social”, el movimiento de “Sistema B”, etc. Independientemente de los términos, en el caso de las Pymes pensamos que la consultoría debe también considerar no sólo lo que sucede en el interior de la empresa en términos de sus procesos y personas, sino también la forma en que la empresa se relaciona con los grupos de interés (stakeholders) y con quienes se tiene una relación de interdependencia cuidando de que éstas sean también sanas tanto para el presente como para el futuro, es decir, cuidando la sostenibilidad y la sustentabilidad.

Lo descrito en este enfoque amplio abre múltiples líneas de acción y se puede correr el riesgo de querer abarcar todo y al final no impactar en nada. Por ello, consideramos que las intervenciones en las Pymes deben ir buscando la forma de ir generando acciones de forma gradual sin querer abarcar todo lo que se podría hacer, ya que los recursos siempre son limitados. La primera acción es la generación de la conciencia, lo cual es imprescindible para el cambio, y las primeras personas convencidas debe ser los empresarios y los consultores. Una forma sencilla de explicar esto se resume en las siguientes ideas:

- *Cuidar que haya empresa en el presente y para el futuro*
- *Que no haya una empresa a costa del empresario, ni un empresario a costa de la empresa*
- *Que no haya una empresa a costa de los colaboradores, ni colaboradores a costa de la empresa.*
- *Que no haya una empresa a costa de entorno.*

En sentido llano, se trata de buscar la salud en las empresas desde una visión holística (un sistema sano) que cuide los intereses de todas las partes interesadas.