



**CANACO SERVYTUR**  
CUERNAVACA

# 1er Foro Innova Cuernavaca

*"Liderazgo, transformación y futuro empresarial"*

Av. Morelos Sur 156 Col.  
Centro CP.62000



777 312 15 81



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



## Tabla de contenido

Hallazgos del diagnostico de la situación empresarial en Morelos.....	8
1. Contexto y metodología.....	8
1.1. Hallazgo 1 Los principales obstáculos para que las MiPyMEs crezcan.....	9
1.2. Hallazgo 2 Sectores con mayor potencial en el marco del PED 2025-2030.....	10
1.3. Hallazgo 3 Financiamiento e incentivos: qué piden realmente las MiPyMEs.....	11
1.4. Hallazgo 4 Simplificación administrativa y digitalización de trámites.....	13
1.5. Hallazgo 5 Capital humano, clima laboral y liderazgo.....	15
1.6. Hallazgo 6 Innovación, herramientas digitales e IA: de la intención a la implementación.....	16
1.7. Recomendación general .....	17
2. Entorno macroeconómico y presión estructural sobre las MiPyME, datos de INEGI, Banco de México y OCDE.....	18
1. Crecimiento del país muy pobre versus alza acelerada de costos laborales.....	18
2. Beneficios crecientes para el colaborador, productividad estancada.....	20
II. Evidencia INEGI que respalda los hallazgos del Foro Innova.....	21
1. Las MiPyME de Morelos operan en un entorno de bajo crecimiento.....	21
2. Seguridad y victimización: el costo oculto para la empresa.....	22
3. Financiamiento: barreras de acceso y desconfianza mutua.....	23
4. Capacitación: brechas de habilidades y cambios acelerados.....	24
5. Transformación digital: avance desigual y riesgo de rezago.....	25





6. Síntesis estratégica: por qué estos datos fortalecen el informe del Foro Innova.....	26
3. ¿Quiénes fueron los Panelistas y moderadores?.....	28
1. Reto MiPyME – ¿Hacia dónde nos dirigimos?.....	28
2. Gestión Humana – Retos del Liderazgo Empresarial.....	29
3. Legislación – Desafíos para la MiPyME.....	31
4. Innovación – Retos para la Industria y el Comercio.....	32
5. Reflexión Final con perspectiva empresarial.....	33
6. Reflexión Final con perspectiva financiera.....	34
4. Panel 1. MiPyME: ¿Hacia dónde nos dirigimos?.....	35
4.1. Introducción.....	35
4.2. Lo que dijeron las MiPyMEs (diagnóstico).....	35
<i>Top 5 problemas identificados por 230 empresas.....</i>	<i>35</i>
4.3. Lo que dijeron los panelistas.....	36
4.1.1 Octavio de la Torre (CONCANACO).....	36
4.1.2 Víctor Sánchez (Secretario de Economía).....	36
4.1.3 Jorge Valencia (ILAF).....	37
4.4. Hallazgos y Respuestas del Panel. ¿Qué soluciones se desprenden?.....	37
4.1 Obstáculo: Altos costos operativos.....	37
Solución propuesta a Gobierno:.....	38
4.2 Obstáculo: Trámites lentos y sobrerregulación.....	38
Solución propuesta a Gobierno y Municipio:.....	38
4.3 Obstáculo: Informalidad y competencia desleal.....	39
Solución propuesta:.....	39
4.4 Obstáculo: Falta de financiamiento.....	39





Solución propuesta:.....	39
4.5 Obstáculo: Falta de cultura empresarial y liderazgo.....	40
Solución propuesta:.....	40
4.6 Obstáculo: Falta de talento y rotación laboral.....	40
Solución propuesta:.....	41
4.7 Obstáculo: Falta de digitalización y adopción de tecnología.....	41
Solución propuesta:.....	41
5. 10 Compromisos sugeridos .....	42
6. Mensaje Final del Panel 1. MiPyME: ¿Hacia dónde nos dirigimos?.....	43
5. Panel 2. Gestión Humana – Retos del Liderazgo Empresarial.....	44
1. Por qué la gestión humana es un tema de política económica.....	44
2. Lo que dijeron las empresas en el diagnóstico .....	44
3. Lo que aportaron los panelistas (UAEM, UTZ, TecMilenio).....	45
3.1 Relevo generacional: riesgos y oportunidades.....	45
3.2 Liderazgo joven + liderazgo experimentado.....	46
3.3 Talento joven: proyectos reales, no solo prácticas.....	47
3.4 Bienestar, clima laboral y NOM-035: modelo BIT (B-E-A-T).....	47
3.5 Habilidades blandas y propósito.....	48
4. Del diagnóstico a la gestión humana como agenda de gobierno.....	48
4.1 Reto: relevo generacional y pérdida de experiencia.....	48
4.2 Reto: liderazgo improvisado y falta de programas formales.....	49
4.3 Reto: no escuchar al personal (clima laboral ausente).....	50
4.4 Reto: rotación y permanencia del talento joven.....	50
4.5 Reto: gestión humana y normatividad (NOM-035, ergonomía, pausas activas).....	51







5. Seis compromisos sugeridos .....	52
<b>6. Panel 3. Legislación – Desafíos para la MiPyME</b> .....	<b>53</b>
1. La legislación como factor de competitividad.....	53
2. Lo que aclararon y propusieron los panelistas.....	53
2.1 Reforma al artículo 132 (“mal llamada Ley Silla”).....	54
2.2 Jornada laboral de 40 horas.....	54
2.3 Necesidad de simplificación y ventanillas digitales.....	55
2.4 Rol institucional de CANACO en la legislación.....	55
2.5 Mejora regulatoria: el verdadero cuello de botella.....	56
3. Del diagnóstico a las soluciones: propuestas concretas para política pública 2026.....	56
Propuesta 1: Guía Técnica Estatal “Cumplimiento Inteligente”.....	57
Propuesta 2: Ventanilla Única Digital Morelos 2026.....	57
Propuesta 3: Protocolo Estatal de Inspecciones con Firma Digital.....	58
Propuesta 4: Programa de Prevención Legal para MiPyMEs.....	58
Propuesta 5: Manual “Cómo Hacer Negocios en Morelos” (versión moderna del Doing Business) .....	59
Propuesta 6: Ajustes regulatorios urgentes para 2026.....	59
4. Conclusión: Legislación para crecer, no para estorbar.....	60
<b>7. PANEL 4. Innovación – Retos para la Industria y el Comercio</b> .....	<b>61</b>
1. Introducción estratégica.....	61
2. Lo que reveló el diagnóstico .....	61
2.1 ¿Qué significa innovar para la MiPyMe?.....	61
2.2 Obstáculos detectados.....	62
2.3 Oportunidades identificadas.....	62
3. Respuesta a los dolores empresariales.....	62





3.1 Dolor 1 – “No sé cómo iniciar la digitalización” .....	62
3.2 Dolor 2 – “La IA me da miedo y no sé si tiene riesgos” .....	63
3.4 Dolor 4 – “Tengo miedo a ciberataques y fraudes” .....	65
3.5 Dolor 5 – “No existe conexión entre industria, comercio y academia” .....	65
3.6 Dolor 6 – “Queremos que Cuernavaca sea un polo de innovación” .....	66
4. Compromisos sugeridos: Qué hacer en 2026.....	67
5. Cierre conceptual del panel.....	67
8. La visión internacional de Gabriela Soní: México visto desde los mercados globales.....	69
1. Coincidencias y brechas: lo que ve el inversionista global vs. lo que vive la MiPyME.....	70
Brechas que deben cerrarse desde la política pública estatal y municipal.....	71
2. Implicaciones para Morelos y Cuernavaca: cómo aprovechar la ventana 2026–2027.....	72
3. Mensaje final al Gobierno y a los tomadores de decisión.....	74
9. Reflexión de María del Carmen Cabrera franquicia mexicana BusinessKids, con presencia en 38 países y 4 continentes.....	76
1. Las empresas deben diseñarse con visión global desde su origen.....	76
2. El liderazgo multigeneracional es una ventaja competitiva, no un problema.....	77
3. Educación profunda y pensamiento crítico para un mundo digital.....	77
4. Gobierno–empresa–academia: la colaboración es la base del crecimiento.....	78
Síntesis ejecutiva integrada:.....	79
10. Hallazgos del Foro Innova Cuernavaca relevantes para los Ayuntamientos .....	80
1) Mensaje central (qué está diciendo el empresariado al municipio).....	80
2) Hallazgos cuantitativos clave bajo competencia municipal.....	80
3) Coincidencias de panelistas (qué refuerzan los expertos).....	81
4) Oportunidad municipal de corto plazo (acciones implementables).....	81
Conclusión.....	81





<b>11. Hallazgos del Foro Innova Cuernavaca relevantes para el Gobierno del Estado de Morelos</b>	<b>82</b>
1. Contexto y evidencia	82
2. Hallazgos que superan la capacidad municipal (requieren escala estatal / coordinación regional / política sectorial)	82
Conclusión	83
<b>12. Hallazgos del Foro Innova Cuernavaca relevantes para Secretaría de Economía</b>	<b>84</b>
1. Contexto y evidencia	84
2. Hallazgos estructurales que escalan a política pública federal (MiPyME-productividad-competitividad)	84
Conclusión	85
<b>13. Foro Innova Cuernavaca – Insumo para CONCANACO SERVYTUR México</b>	<b>86</b>
1. Contexto empresarial	86
2. Hallazgos clave para los agremiados (con evidencia del diagnóstico)	86
3. Implicaciones gremiales	86
4. Rol estratégico de CONCANACO	87
Conclusión	87
<b>14. Conclusión Final: Morelos ante su decisión histórica</b>	<b>88</b>
Mensaje al Ayuntamiento de Cuernavaca	88
Mensaje al Gobierno del Estado de Morelos	88
Mensaje al Gobierno Federal	89
Mensaje a CONCANACO SERVYTUR México	89
Reflexión final	90





*Lunes 8 de diciembre 2024*

# 1er Foro Innova Cuernavaca

## Hallazgos del diagnostico de la situación empresarial en Morelos

### 1. Contexto y metodología

Entre el **12 y el 30 de noviembre de 2025** se levantó un diagnóstico con empresas y directivos durante el registro al **1er Foro Innova Cuernavaca**. En total se analizaron:

- **230 cuestionarios completos**
- Perfil: MiPyMEs y negocios de comercio, servicios y turismo, principalmente de Cuernavaca y zona conurbada.
- Instrumento: formulario estructurado (preguntas cerradas y abiertas) enfocado en:
  - Obstáculos para crecer
  - Sectores con mayor potencial
  - Financiamiento e incentivos
  - Regulación y trámites
  - Capital humano y liderazgo
  - Innovación, tecnología y Agenda 2030

Este reporte se presenta como **insumo técnico preliminar** para el Gobierno del Estado de Morelos y el H. Ayuntamiento de Cuernavaca, en el marco del **Plan Estatal de Desarrollo 2025–2030 (PED)**, el **Plan Municipal de Desarrollo**





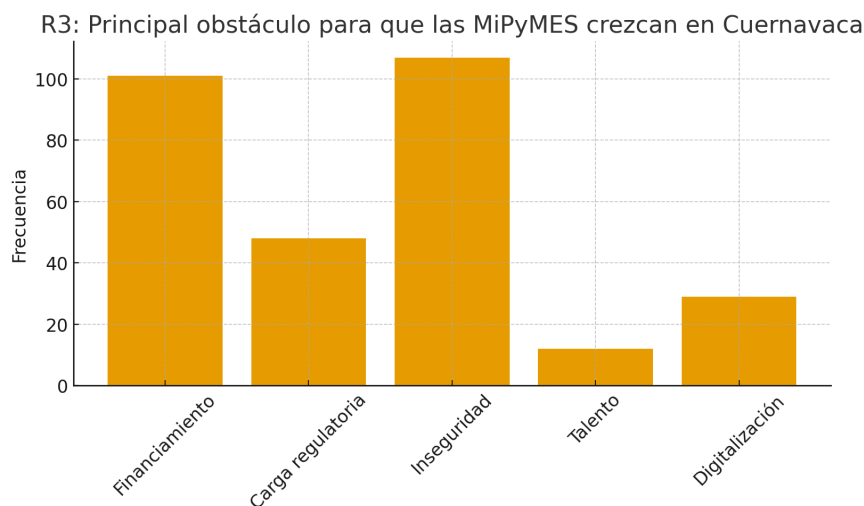
2025–2027 (“Cuernavaca Productiva y Atractiva”) y la implementación de la Agenda 2030 y sus ODS. ([Gobierno del Estado de Morelos](#))

## 1.1. Hallazgo 1 Los principales obstáculos para que las MiPyMEs crezcan

Con base en las respuestas abiertas, se clasificaron los obstáculos mencionados en categorías (una respuesta podía mencionar más de un obstáculo). Sobre **201 respuestas válidas**:

- **Inseguridad**: mencionada en **≈53 %** de las respuestas
- **Financiamiento**: en **≈49 %**
- **Carga regulatoria / trámites**: en **≈24 %**
- **Innovación / digitalización**: en **≈15 %**
- **Talento / capital humano**: en **≈8 %**
- **Otros** (competencia desleal, costos fijos, etc.): **≈10 %**

### Gráfico “Obstáculos mencionados por las MiPyMEs”





## Conexión con planes y Agenda 2030

- El **PED 2025–2030** plantea como prioridad un desarrollo económico sustentable, con énfasis en seguridad, estado de derecho, competitividad y empleo digno. ([Gobierno del Estado de Morelos](#))
- El **Plan Municipal de Desarrollo 2025–2027** incluye los ejes *Cuernavaca Segura* y *Cuernavaca Productiva y Atractiva*, que conectan directamente con los hallazgos sobre inseguridad y entorno de negocios. ([Gobierno Cuernavaca 2025-2027](#))

### Remate técnico:

El diagnóstico confirma que las prioridades definidas en los planes estatal y municipal son pertinentes, pero evidencia que **la percepción empresarial es que los avances aún no son suficientes en seguridad, acceso a financiamiento y simplificación regulatoria**. Esta brecha entre planeación y realidad percibida debe ser atendido con **metas específicas e indicadores medibles por MiPyME**, no solo a nivel macro.

## 1.2. Hallazgo 2 Sectores con mayor potencial en el marco del PED 2025–2030

A la pregunta sobre **sectores con mayor potencial de desarrollo ante el Plan México y el Plan Estatal 2025–2030**, se agruparon **184 respuestas válidas** en los siguientes clústeres:

- **Tecnología / economía del conocimiento:** mencionada en **≈37 %**
- **Industria ligera / manufactura (incluyendo CIVAC):** **≈27 %** ([Wikipedia](#))
- **Turismo y servicios turísticos:** **≈26 %**
- **Agroindustria:** **≈12 %**
- **Servicios profesionales:** **≈11 %**
- **Salud y bienestar:** **≈8 %**
- **Economía creativa y cultural:** **≈7 %**





- **Comercio / retail:** ≈6 %

### Conexión con planes y Agenda 2030

- El **PED 2025–2030** propone acelerar sectores intensivos en conocimiento, innovación y tecnología, vinculados a la Agenda 2030 (ODS 8 Trabajo Decente, ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura). ([Gobierno del Estado de Morelos](#))
- El **Programa Municipal de Economía y Turismo de Cuernavaca 2025–2027** refuerza la visión de *Cuernavaca Productiva y Atractiva*, con énfasis en turismo, servicios y atracción de inversión. ([Gobierno Cuernavaca 2025-2027](#))

### Remate técnico:

La visión del empresariado **converge** con los planes estatal y municipal: apostar por tecnología, turismo y manufactura ligera. El reto no es de alineación estratégica, sino de **velocidad y profundidad de ejecución** (parques tecnológicos, clústeres sectoriales, incentivos específicos por cadena productiva).

## 1.3. Hallazgo 3 Financiamiento e incentivos: qué piden realmente las MiPyMEs

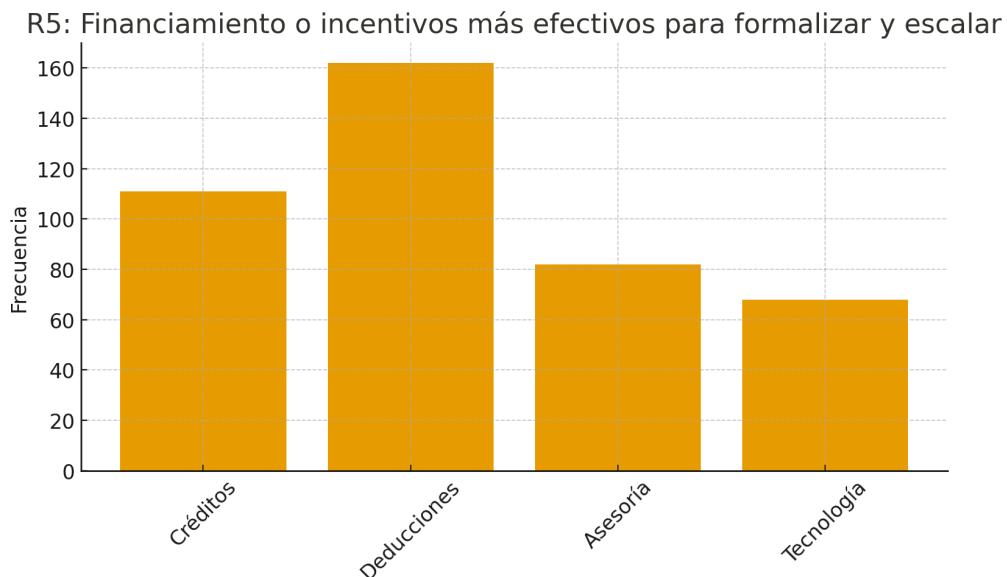
En la pregunta sobre **financiamiento o incentivos más efectivos**, en **196 respuestas válidas** se observa:

- **Créditos preferenciales** (tasas blandas, plazos adecuados): mencionados en ≈**54 %**
- **Asesoría y capacitación** (financiera, estratégica, innovación): ≈**49 %**
- **Apoyo en tecnología / digitalización** (software, equipos, automatización): ≈**37 %**
- **Incentivos fiscales / deducciones** (impuestos estatales y municipales): ≈**32 %**
- **Otros** (garantías, fondos sectoriales, seguros): ≈**10 %**





### Gráfico “Tipos de apoyo solicitados por las MiPyMEs”



### Conexión con programas existentes

- El Estado ya cuenta con programas como el **Programa de Competitividad para las MiPyMEs morelenses** bajo la marca ORGU-YO Morelos, que otorga apoyos integrales. ([Gobierno del Estado de Morelos](#))
- Organismos como **Fondo Morelos** también ofrecen esquemas de financiamiento para MiPyMEs. ([Fondo Morelos](#))

### Remate técnico:

Los datos sugieren que **los programas existentes no están siendo percibidos como suficientes, accesibles o conocidos**. El empresariado demanda **crédito acompañado de asesoría y tecnología**, no solo convocatorias aisladas. Se recomienda:







- Integrar en el PED 2025–2030 y en los programas sectoriales una **línea específica de “crédito + acompañamiento + tecnología” para MiPyMEs**, con métricas de adopción y satisfacción.
- Se requiere **inversión para pautas publicitarias** para su difusión

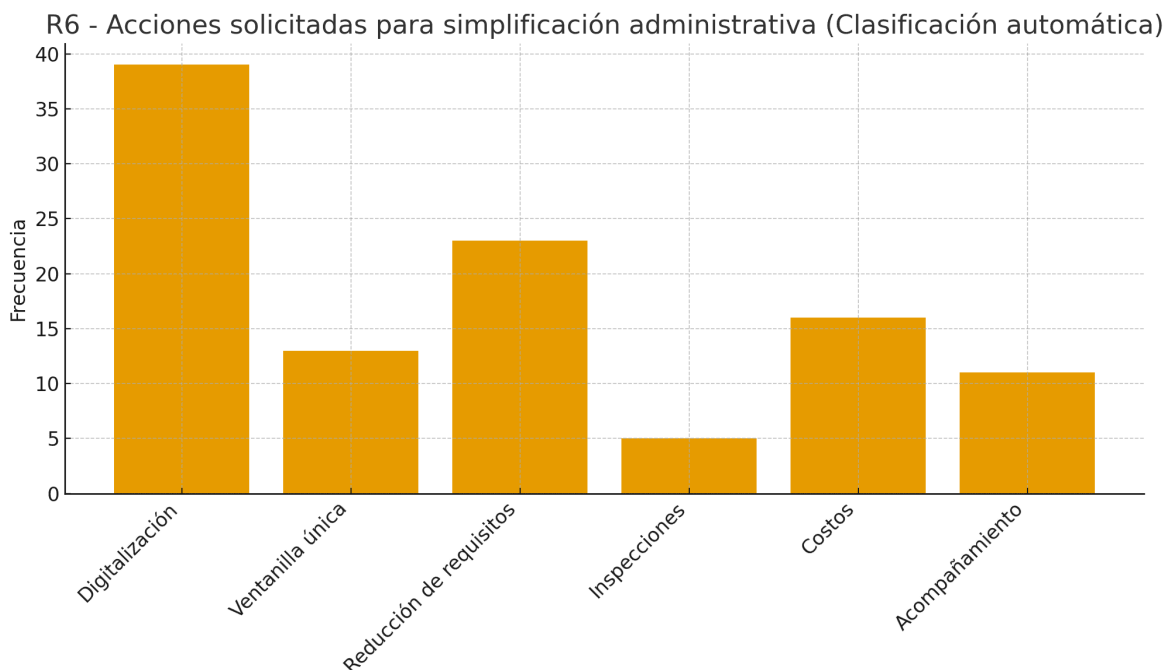
## 1.4. Hallazgo 4 Simplificación administrativa y digitalización de trámites

A la pregunta sobre **acciones concretas que debe emprender el gobierno municipal para simplificar trámites**, en 187 respuestas válidas:

- **Digitalización de trámites** (plataformas en línea, cero papel): mencionada en **≈35 %**
- **Reducción de costos / derechos / licencias**: **≈22 %**
- **Simplificación administrativa** (menos requisitos, menos vueltas): **≈11 %**
- **Ventanilla única empresarial**: **≈10 %**
- **Profesionalización del personal de ventanilla**: **≈9 %**
- **Otros** (horarios, coordinación interinstitucional, transparencia): **≈45 %**

**Gráfico “Reformas municipales de mayor impacto percibido”**





### Conexión con gobierno eficaz y eficiente

- El **Plan Municipal de Desarrollo 2025–2027** establece como eje *Gobierno Eficaz y Eficiente*, lo que incluye mejorar la tramitología y el uso de tecnologías digitales. ([Gobierno Cuernavaca 2025-2027](#))

### Remate técnico:

El diagnóstico muestra que la ciudadanía empresarial **ya internalizó el discurso de gobierno digital, pero no lo percibe como una realidad plena**. Para cerrar la brecha, se recomienda:

- Definir metas medibles:
  - % de trámites 100 % digitales para MiPyMEs al 2027
  - Tiempo promedio de apertura/modificación de empresas
  - Índice de satisfacción empresarial sobre trámites municipales





## 1.5. Hallazgo 5 Capital humano, clima laboral y liderazgo

En el bloque de **capital humano y liderazgo**, los resultados son contundentes:

1. **Encuestas de clima laboral y liderazgo**
  - 131 personas respondieron la pregunta:
    - **Sí realizan encuestas:** ≈60 %
    - **No realizan encuestas:** ≈35 %
    - **No saben / no aplican:** ≈5 %
2. **Relevancia de un programa de liderazgo para la empresa**
  - 136 respuestas válidas:
    - **"Muy relevante":** ≈87.5 %
    - **"Poco relevante":** ≈8.1 %
    - **"No sé":** ≈4.4 %

### Conexión con ODS y planes

- Se relaciona directamente con el **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)** y con la perspectiva de **empresas más productivas y sostenibles** que se menciona en la implementación de la Agenda 2030 en Morelos. ([Desarrollo Sostenible](#))

### Remate técnico:

Existe una **gran demanda explícita por programas estructurados de liderazgo y clima laboral**. Sin embargo, la oferta pública en esta materia aparece de forma difusa en los documentos oficiales. Se recomienda:

- Incorporar en el PED y en los Programas Municipales de Desarrollo Económico una línea de acción específica:
  - **"Fortalecimiento del capital humano MiPyME"**, con formación en liderazgo, clima laboral, gestión de talento joven y conciliación trabajo-vida, coordinada con universidades y cámaras empresariales.





## 1.6. Hallazgo 6 Innovación, herramientas digitales e IA: de la intención a la implementación

En el bloque final de preguntas abiertas sobre **innovación, herramientas digitales, IA y sostenibilidad**, se observan patrones cualitativos:

- “Innovar” se asocia sobre todo a:
  - **Nuevos modelos de negocio**, no solo a tecnología dura
  - Mejora de procesos, empaques, canales de venta y experiencia de cliente
  - Colaboración entre empresas, universidades y gobierno
- Entre **herramientas digitales e IA** más mencionadas aparecen:
  - CRM y herramientas de gestión de clientes
  - Plataformas de comercio electrónico y pago digital
  - Automatización de inventarios y logística
  - Chatbots y asistentes virtuales para atención al cliente
  - Marketing digital estructurado (no solo redes sociales “al aire”)

### Conexión con el momento actual de Morelos

- Morelos se está posicionando como sede de eventos de innovación como **STS Forum Latam e InnovaFest LATAM 2025**, con una narrativa fuerte sobre ciencia, tecnología e inversión de riesgo. ([El País](#))
- El **1er Foro Innova Cuernavaca** se inserta justamente en esta lógica de articular gobierno, academia y sector productivo en torno a innovación y MiPyMEs. ([Gobierno del Estado de Morelos](#))

### Remate técnico:

El empresariado local **sí quiere subirse al tren de la innovación y la IA**, pero demanda:

- Acompañamiento práctico (casos, pilotos, laboratorios vivos)





- Herramientas accesibles (costos y complejidad adecuados al tamaño de la MiPyME)
- Programas de cofinanciamiento específicos para transformación digital

Esto abre la puerta a que el Gobierno del Estado y el Municipio integren en sus instrumentos de planeación y presupuesto **programas bandera de “Innovación MiPyME”**, vinculados directamente con los ODS 8, 9 y 11.

## 1.7. Recomendación general

Este diagnóstico puede utilizarse por el Gobierno del Estado y el Municipio de Cuernavaca como:

1. **Línea base** para:
  - Programas de apoyo a MiPyMEs 2026–2030
  - Ajuste de reglamentos y trámites empresariales
  - Diseño de programas de liderazgo y capital humano
2. **Mecanismo de retroalimentación:**
  - El mismo instrumento puede aplicarse de nuevo en futuros foros (2026, 2027...) para medir **avance real** frente a los compromisos del PED 2025–2030 y del PMD 2025–2027.
3. **Insumo para el Paquete Económico y presupuestos:**
  - Las prioridades detectadas (seguridad, financiamiento, innovación, simplificación regulatoria, capital humano) pueden traducirse en **líneas específicas de gasto, programas y convocatorias**.





## 2. Entorno macroeconómico y presión estructural sobre las MiPyME, datos de INEGI, Banco de México y OCDE

### 1. Crecimiento del país muy pobre versus alza acelerada de costos laborales

Si tomamos las variaciones anuales del PIB real de México publicadas por INEGI para el periodo 2019–2024 (sexenio de AMLO), el crecimiento promedio simple ronda **0.8–0.9% anual**: caída en 2019, desplome en 2020 por la pandemia y rebotes en 2021–2023, con tasas positivas pero moderadas en 2024. Es decir, **seis años de estancamiento con alta volatilidad**, no de crecimiento sostenido.

En lo que va del sexenio actual (Claudia Sheinbaum), las proyecciones oficiales siguen hablando de un crecimiento **por debajo de 2% anual**, lo que confirma que México continúa en una trayectoria de expansión baja, muy lejos de las necesidades de un país que aspira a cerrar brechas sociales y productivas.

Mientras el PIB crece poco, el **salario mínimo general** sí ha tenido un ajuste muy acelerado:

- 2018: **\$88.36** pesos diarios
- 2019: \$102.68
- 2020: \$123.22
- 2021: \$141.70
- 2022: \$172.87
- 2023: \$207.44
- 2024: \$248.93
- 2025: **\$278.80** pesos diarios





En siete años el mínimo pasó de 88.36 a 278.80 pesos, lo que implica un incremento acumulado de alrededor de **215%** (se multiplicó por **3.16**), frente a un crecimiento real de la economía que, sumando todo el periodo, difícilmente rebasa **un dígito** en términos acumulados.

Esto significa, en la práctica:

- El **ingreso base de referencia** (salario mínimo) ha subido **más de tres veces**,
- Mientras que la economía en su conjunto ha tenido un avance real **muy marginal**,
- Y la productividad media del país **no ha acompañado** ese aumento de costos.

Adicionalmente, cada incremento del salario mínimo **arrastra**:

- Aportaciones obligatorias más altas (IMSS, Infonavit, etc.),
- Cuotas y contribuciones sobre nómina crecientes,
- Mayores pasivos laborales (prima vacacional, aguinaldo, finiquitos),
- Más presión sobre escalas salariales completas (no solo en el nivel mínimo).

Todo esto ocurre, además, en un contexto de:

- **Reforma de “Vacaciones Dignas”**: el decreto federal duplicó el periodo mínimo vacacional de 6 a 12 días continuos a partir del 1er año de antigüedad, vigente desde 2023.
- **Discusión de la jornada de 40 horas**: la posible reducción de 48 a 40 horas semanales ya genera incertidumbre operativa y presión potencial sobre estructura de turnos, pago de horas extra y contratación adicional.
- Otras reformas laborales recientes: subcontratación, reparto de utilidades, mayores exigencias de cumplimiento y fiscalización.







En resumen: **las MiPyME están enfrentando un combo de “más costos, más obligaciones y más riesgos de sanción” en un entorno donde el mercado interno apenas crece.** Esto explica la preocupación recogida en los paneles de Legislación y Gestión Humana, y da contexto objetivo a sus demandas de simplificación, certidumbre y acompañamiento.

## **2. Beneficios crecientes para el colaborador, productividad estancada**

La narrativa pública suele comparar a México con otros países solo en términos de **beneficios laborales** (más vacaciones, posible jornada más corta, alzas al salario mínimo), pero casi nunca se compara:

- **Productividad laboral, y**
- **PIB per cápita.**

De acuerdo con diagnósticos de la OCDE, **México presenta el nivel de productividad laboral más bajo de toda la organización**, con una brecha cercana a **60% por debajo del promedio de la OCDE** en producción por trabajador u hora trabajada. [Gobierno de México](#)

Asimismo, los datos de la base de “PIB per cápita y productividad” de la propia OCDE muestran que:

- El **PIB per cápita de México**, en paridad de poder de compra, se ubica alrededor de **dos tercios del promedio de la OCDE** (es decir, producimos y ganamos significativamente menos por persona que las economías con las que nos comparamos en beneficios). [Gobierno de México](#)

Dicho de otro modo:







- Se están empujando beneficios (salario mínimo, vacaciones, potencial jornada de 40 horas) **como si México tuviera niveles de productividad y PIB per cápita similares a los países líderes de la OCDE,**
- Pero en la realidad, **seguimos siendo el país menos productivo del bloque** y con una brecha estructural de ingreso por habitante.

Esto no significa que los avances laborales sean “indeseables”, sino que:

1. **Sin una agenda fuerte de productividad, digitalización, formación de talento y mejora regulatoria,** la presión se concentra casi exclusivamente en el lado del costo laboral,
2. Las MiPyME —que generan más del 70% del empleo— cargan con la mayor parte del ajuste,
3. De ahí la urgencia de articular políticas públicas que vayan **más allá de decretar beneficios,** y se enfoquen en **hacer viable que las empresas produzcan más y mejor.**

Precisamente en este vacío es donde cobran fuerza:

- Los hallazgos del diagnóstico empresarial del Foro Innova, y
- La evidencia oficial de INEGI sobre la situación real de las empresas morelenses.

A continuación se integra la sección ejecutiva ya desarrollada, que **no se modifica**, solo se refuerza a la luz de este contexto.

## **II. Evidencia INEGI que respalda los hallazgos del Foro Innova**

### **1. Las MiPyME de Morelos operan en un entorno de bajo crecimiento**





Los datos de **PIBE 2024 – Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, Morelos** muestran que:

- El estado aporta una fracción relativamente pequeña al PIB nacional,
- Pero con una estructura productiva muy concentrada en **comercio, servicios, turismo e industria ligera**, justo los sectores que participaron en el Foro Innova. [STPS+1](#)

En términos de ocupación:

- La información de los cuestionarios estatales (rangos de edad y nivel educativo del personal ocupado) confirma que la mayor parte de las unidades económicas en Morelos son **micro y pequeñas empresas**,
- Con plantillas reducidas, fuerte presencia de trabajadores con **educación media y media superior**, y brechas importantes en formación técnica avanzada.

Este perfil coincide con el **universo de empresas encuestadas en el diagnóstico del Foro Innova**, lo que da solidez estadística a la representatividad de los hallazgos.

## **2. Seguridad y victimización: el costo oculto para la empresa**

La **Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2024** evidencia que a nivel nacional:

- Una proporción significativa de las empresas ha sido víctima de al menos un delito en el último año,
- Los delitos más frecuentes son robo/hurto, extorsión, daños a la mercancía e instalaciones, y corrupción,
- Los costos asociados incluyen **pérdidas directas, gastos en protección y costos de oportunidad por cierres o reducción de horario**. [INEGI](#)





Aunque la ENVE es nacional, los módulos analíticos permiten ver que entidades con alta concentración de MiPyME en comercio y servicios —como Morelos— presentan patrones similares:

- **Incremento de gastos en seguridad privada,**
- Cautela en la inversión (retraso de aperturas, ampliaciones o formalización),
- Mayor percepción de riesgo al operar en horarios extendidos o en determinadas zonas.

Esto conversa directamente con los hallazgos del diagnóstico del Foro Innova en el eje de “**entorno y riesgos para el negocio**”, donde las empresas morelenses reportan:

- Altos niveles de **preocupación por seguridad,**
- Relación frágil con autoridades en materia de prevención,
- Y la percepción de que la inseguridad es un factor que **desincentiva la formalización.**

### **3. Financiamiento: barreras de acceso y desconfianza mutua**

Los archivos de **Financiamiento\_Morelos** y la **Encuesta Anual de Comercio (EAC)** / **Encuesta Anual de Servicios Privados no Financieros (EASPNF)** muestran un patrón consistente:

- Un porcentaje elevado de unidades económicas **no utiliza crédito bancario formal** para financiar capital de trabajo o inversión,
- El financiamiento suele provenir de **proveedores, crédito informal, ahorro propio y apoyo de familiares,**
- Entre quienes sí se financian formalmente, predominan los créditos de corto plazo y montos relativamente pequeños.

Esto **confirma y robustece** lo observado en el diagnóstico del Foro Innova:





- Las MiPyME de Morelos señalan **tasas altas, trámites complejos y requisitos difíciles de cumplir** como principales barreras para acercarse al sistema financiero,
- Se percibe una **desconexión** entre los productos estándar de la banca y las necesidades de negocios pequeños orientados a comercio, turismo y servicios,
- Las empresas piden esquemas de crédito **más flexibles, sectoriales y vinculados a programas de capacitación y acompañamiento**.

En términos de política pública, esta evidencia respalda la necesidad de:

- Esquemas tipo **Fondo Morelos** específicamente etiquetados para **digitalización, equipamiento y reconversión productiva**,
- Instrumentos financieros que reconozcan la realidad de flujo de caja de las MiPyME y no solo los parámetros de grandes empresas.

#### **4. Capacitación: brechas de habilidades y cambios acelerados**

Los archivos de **Capacitación al personal\_Morelos** y **Rangos de edad y nivel de estudios\_personal ocupado** del INEGI revelan:

- Una proporción importante de empresas **no invierte de manera sistemática en capacitación**,
- La formación suele ser **reactiva** (cuando hay un problema o una obligación), más que parte de una estrategia anual,
- Hay brechas claras en temas de **tecnologías digitales, gestión financiera, comercio electrónico, idiomas e innovación organizacional**.

Esto se alinea con dos grandes líneas del Foro:

1. El panel de **Gestión Humana y Liderazgo** subrayó la dificultad para:
  - Convivir y gestionar múltiples generaciones (Baby Boomers, X, Millennials, Gen Z),





- Retener talento joven en contextos de alta rotación y expectativas distintas,
  - Profesionalizar mandos medios en empresas familiares.
2. El panel de **Innovación e Industria** insistió en que:
- Sin capacitación en IA, comercio digital y automatización, las MiPyME **no pueden capturar las oportunidades del nearshoring**,
  - La falta de habilidades técnicas es ya un freno para aprovechar inversiones potenciales.

Los datos de INEGI validan que **la brecha de capacitación no es un discurso, es una realidad medible**, y justifican programas específicos de:

- Escuelas de negocio para MiPyME,
- Alianzas empresa–universidad para prácticas y proyectos reales,
- Programas masivos de alfabetización digital y uso básico de IA para pequeñas empresas.

## 5. Transformación digital: avance desigual y riesgo de rezago

Los módulos de **Uso de tecnologías digitales\_Morelos** y la información sectorial de EAC/EASPNF muestran que:

- Una parte relevante de las empresas **ya usa internet** para actividades básicas (comunicación, redes sociales),
- Pero el uso de herramientas más avanzadas (comercio electrónico estructurado, CRM, ERP, automatización, inteligencia de negocios) es **muy limitado y altamente concentrado en pocas empresas**,
- El comercio electrónico formal, facturado y trazable, todavía representa **una fracción pequeña de las ventas totales**.

Esto enlaza directamente con el panel de **Innovación**, donde se planteó:

- Que la **digitalización ya no es opcional** para la competitividad,





- Que existen herramientas accesibles (CRM, ERP ligeros, automatización sencilla, IA generativa) al alcance de MiPyME si reciben acompañamiento,
- Y que Cuernavaca podría ser **polo regional de innovación** si articula:
  - Infraestructura (centro logístico, recinto fiscal),
  - Red de proveedores locales,
  - Vínculos fuertes con universidades e institutos tecnológicos,
  - Programas de capacitación y financiamiento específicos para innovación.

La evidencia de INEGI muestra que **partimos de una base débil, pero con potencial**: existe adopción inicial de tecnología, pero no se ha traducido en productividad ni en escalamiento competitivo.

## **6. Síntesis estratégica: por qué estos datos fortalecen el informe del Foro Innova**

Al contrastar:

- Los **hallazgos del diagnóstico empresarial** (230 preguntas analizadas),
  - Las respuestas y propuestas de los **cuatro paneles** (Financiamiento, Gestión Humana, Legislación e Innovación), y
  - La evidencia dura de **INEGI y OCDE**, se puede concluir que:
1. **Las preocupaciones de las empresas morelenses no son anecdóticas**, están respaldadas **por estadísticas oficiales**: *baja productividad, inseguridad, escaso acceso a financiamiento, poca capacitación y rezago digital.*
  2. Las MiPyME están absorbiendo **un choque de costos laborales y regulatorios** (salario mínimo, vacaciones, posibles 40 horas, más obligaciones) en un contexto de **bajo crecimiento y productividad débil**.
  3. Los paneles ofrecieron **rutras de solución concretas**:





- Simplificación y digitalización de trámites (ventanilla única real y segura),
  - Guías técnicas claras para reformas laborales (ley silla, jornada, inspecciones),
  - Programas de crédito sectorial y capacitación financiera,
  - Aceleración de la capacitación en IA, comercio digital y automatización,
  - Fortalecimiento del triángulo **empresa-academia-gobierno**.
4. Desde la perspectiva internacional, tanto **Gabriela Soni** como **María del Carmen Cabrera (BusinessKids)** coinciden en que:
- México tiene **una oportunidad histórica** por el TEMEC y el nearshoring,
  - Pero solo se materializará si se alinea **productividad, talento, innovación y certidumbre regulatoria**.

Esta sección, apoyada en datos de INEGI, OCDE y en la experiencia recogida en el Foro Innova, da al informe una base sólida para dialogar con los tres niveles de gobierno y con el sector financiero:

**No se está pidiendo “menos reglas” ni “menos derechos”; se está pidiendo que, dado el bajo crecimiento y la baja productividad estructural del país, las nuevas obligaciones se acompañen de una agenda robusta para que las empresas puedan producir más, mejor y de forma más segura.**







## 3. ¿Quiénes fueron los Panelistas y moderadores?

### 1. Reto MiPyME – ¿Hacia dónde nos dirigimos?

#### Moderador

Marcos Manuel Suárez Gerard es empresario y servidor público con amplia experiencia en turismo y desarrollo económico. Es **Licenciado en Administración por la Universidad de Denver** y egresado del **Programa AD2 del IPADE**. Ha dirigido proyectos como **Hotel Casino de la Selva, Real Acapantzingo y Jardín La Estancia**, y ha sido **Secretario de Desarrollo Económico, Secretario de Turismo**, así como Presidente de la **Comisión de Inversiones** y Coordinador del **Consejo Consultivo de Turismo de Cuernavaca**.

#### Panelista

El **Dr. Octavio de la Torre de Stéffano** es Presidente de **CONCANACO SERVYTUR México** y un líder destacado en comercio exterior, fiscal y aduanas. Preside **TLC Asociados**, ha participado en el **Cuarto de Junto** durante la renegociación de tratados comerciales y es fundador de **Trade & Law College** y del Consejo Editorial de **Trade Law & Customs Magazine**. Ha ocupado cargos en organismos como IMSS, INFONAVIT y la World Compliance Association. Doctor en Derecho, autor y conferencista, ha sido reconocido como uno de los principales asesores en comercio exterior del país.

#### Panelista

**José Víctor Sánchez Trujillo** es **Licenciado en Administración por la UAEM**. Actualmente se desempeña como **Secretario de Desarrollo Económico y del**







**Trabajo de Morelos**, donde impulsa programas de competitividad y fortalecimiento empresarial. Ha colaborado con **ADIEM-COPARMEX**, desarrollando proyectos de apoyo al sector productivo y capacitación para empresarios juveniles. Cuenta con experiencia docente y en la implementación de iniciativas de formación para empresas, consolidando una trayectoria orientada al desarrollo económico y la profesionalización empresarial.

### Panelista

El **Dr. Jorge Valencia**, reconocido como *el Zar de las Franquicias*, es Ingeniero Industrial con Maestría en Finanzas y Administración, especialización en franquicias por la Universidad Nova de Miami y Doctor Honoris Causa. Presidente del **Instituto Latinoamericano de la Franquicia** y CEO de **Grupo Interfranquicias Latam**, cuenta con más de 30 años de trayectoria. Autor y conferencista internacional, creador del método “La Fórmula de la Franquicia”, y figura destacada en la lista **Franchise Influencers 2025**.

## 2. Gestión Humana – Retos del Liderazgo Empresarial

### Moderador

El **Dr. Miguel Ávila** es empresario y consultor internacional con experiencia en México, Latinoamérica, Asia y Europa. Es **Franquiciante de Yafah Brands** y **Franquiciatario Maestro de BusinessKids** en Morelos, además de **socio de Zensato**, empresa de tecnología e innovación. Actualmente funge como **Vicepresidente de Servicios de CANACO Cuernavaca**, **Vicepresidente del ILAF** y **Presidente de AFRANMOR**, impulsando el desarrollo empresarial y el fortalecimiento del modelo de franquicias en la región.

### Panelista





La **Dra. Viridiana Aydeé León Hernández**, primera mujer Rectora de la UAEM (2023–2029), es Química Industrial con Doctorado en Educación y Maestrías en Investigación Educativa y Educación Superior. Con más de 25 años de trayectoria, es Profesora Investigadora de Tiempo Completo, miembro del **SNI** y con reconocimiento **PRODEP**. Ha dirigido la **Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería** y desempeñado cargos como **Secretaria Académica** y **Coordinadora de Evaluación Institucional**, destacando en currículo STEM e innovación académica.

#### **Panelista**

La **Mtra. Gabriela Navarro Macías**, Rectora de la UTEZ, es Contadora Pública por la UAEM, con Maestría en Educación Media Superior y especialización en Administración de Instituciones Educativas por la UDLAP. Ha ocupado cargos directivos en el **CECyTEM**, donde fue Directora General y de Vinculación, impulsando formación dual y profesionalización docente. Su trayectoria incluye labor académica y proyectos de educación comunitaria, destacando por su liderazgo en innovación educativa y vinculación con el sector productivo..

#### **Panelista**

El **Dr. Miguel Ángel Cardona Ahumada**, Director General de Tecmilenio Campus Cuernavaca, es especialista en liderazgo, negocios sociales y desarrollo educativo. Cuenta con estudios en Administración, posgrado en negocios y un Doctorado en Negocios Sociales. Con más de 15 años de experiencia en los sectores turístico y aeronáutico, ha desempeñado roles estratégicos en ventas y planeación. Como académico y conferencista impulsa liderazgo y productividad, fortaleciendo la vinculación y oferta educativa de Tecmilenio.



### 3. Legislación – Desafíos para la MiPyME

#### Moderador

El **Lic. Rodolfo de la Mora** es abogado egresado de la Universidad Iberoamericana con excelencia académica. Cuenta con amplia trayectoria jurídica en firmas como Torrado y Asociados y en áreas legales de Grupo Serfín y Urbi. Es socio fundador de **De la Mora y Asociados**, especializado en litigio civil, mercantil, corporativo y arbitraje ante FEMEXFUT y FIFA. Ha sido **Consejero Jurídico** en CANACO, AMDA y CMIC, y reconocido por COPARMEX por su labor en defensa legal.

#### Panelista

El **Dr. Mario Ballado Parra** es especialista en Derecho Empresarial por la **Universidad Complutense de Madrid** y cuenta con más de 43 años de trayectoria en Derecho Administrativo, Corporativo, Civil, Mercantil, Laboral, Penal y Constitucional. Fue Mediador en la **LVI Legislatura del Congreso de la Unión**, donde realizó el estudio que originó la **Ley Federal de Seguridad Privada** y su Reglamento. Es miembro de la **Barra Mexicana, Colegio de Abogados**, y referente nacional en regulación de seguridad privada.

#### Panelista

Alejandro Ruíz Robles es **Licenciado en Derecho por la Universidad Panamericana**, con especializaciones en Derecho Laboral, Justicia de Paz Civil, Propiedad Industrial, Arbitraje y Comercio Exterior. Es **Corredor Público No. 22 del Distrito Federal**, Mediador Privado y Árbitro acreditado en materia financiera y de derechos de autor. Director de **Ruíz Robles Corredores Públicos y Peritos Traductores, S.C.**, destaca por su trayectoria como consultor, perito, académico e investigador en desarrollo de negocios y arbitraje internacional.





### Panelista

El **Lic. Luis Miguel Ramírez Ruggeberg**, Managing Partner de **LHO**, es especialista en derecho ambiental, energía y proyectos ESG. Ha asesorado desarrollos estratégicos en México y Latinoamérica, incluida la primera ecozona del continente en Cuernavaca, donde preside su Consejo Ciudadano. Es Secretario de la Comisión de Sustentabilidad de la Cámara Española de Comercio en México y Vicepresidente del grupo legal de la Cámara Británica. Reconocido en 2025 con el **Mérito Ambiental** del Congreso de Morelos.

## 4. Innovación – Retos para la Industria y el Comercio

### Moderador

Juan Carlos Maza es **Arquitecto** y Director General de **CONSMET SA de CV**, empresa especializada en construcción, ingeniería y desarrollo de infraestructura. Con trayectoria en el diseño y ejecución de proyectos industriales y corporativos, ha liderado soluciones integrales que destacan por su eficiencia estructural y enfoque técnico. Bajo su dirección, CONSMET ha consolidado una reputación por la calidad de sus obras y la implementación de procesos constructivos modernos y funcionales en el sector.

### Panelista

Maestro Iván Elizondo Cortina, actualmente ocupa la **Coordinación de Desarrollo Económico y Secretaría Técnica del Consejo de Inversiones**. Es contador público por el ITESM campus Cuernavaca, que cuenta con maestría en Administración por la UAEM y a su vez tiene más de **20 años de experiencia laboral en temas de administración, desarrollo de negocios, consultoría y finanzas**.





### Panelista

La **Ing. Dalia Georgina Terrones Castillo** es representante del Sector Empresarial ante la Junta Directiva de la UTEZ y ha participado en órganos estratégicos como el CECyTEM y el Consejo Coordinador Empresarial. Su trayectoria destaca por fortalecer la vinculación entre el sector productivo y las instituciones educativas, impulsando modelos de formación, desarrollo institucional y colaboración público-privada. Es reconocida por su liderazgo en iniciativas orientadas a la competitividad y al desarrollo del talento en Morelos.

### Panelista

Juan Pablo Ortega Orozco es Director General Corporativo de **Impelmex**, donde lidera procesos de expansión, innovación productiva y fortalecimiento industrial. Bajo su dirección, la compañía consolidó una reinversión estratégica de **240 millones de pesos**, triplicando su capacidad operativa y generando nuevos empleos en Morelos. Su gestión impulsa el crecimiento regional mediante proyectos de manufactura avanzada, eficiencia logística y atracción de inversión para el desarrollo económico del estado.

## 5. Reflexión Final con perspectiva empresarial

La **M.D.I. María del Carmen Cabrera Cisneros** es Ingeniera Industrial por la Universidad Iberoamericana, con estudios en Mercadotecnia y Maestría en Dirección Internacional por el ITAM y la École Supérieure de Commerce de Lyon. Con más de 25 años en comercio exterior, dirige **Comercio Internacional Mexicano** en México y España. Es creadora de **BusinessKids**, presente en 40 países y galardonado nacionalmente. Ha sido profesora del ITAM, evaluadora del Premio Nacional de Exportación y conferencista en emprendimiento y comercio internacional.





## 6. Reflexión Final con perspectiva financiera

**Gabriela Soní, CFA**, es **Chief Investment Officer México en UBS Wealth Management**, donde lidera la estrategia de inversiones y análisis de mercados para clientes institucionales y de alto patrimonio. Con más de una década de experiencia en portafolios, gestión de riesgos y fondos regionales, destaca por su visión estratégica en mercados globales. Certificada como Chartered Financial Analyst desde 2014, es reconocida como una de las voces más influyentes en inversión y gestión patrimonial en México.





## 4. Panel 1. MiPyME: ¿Hacia dónde nos dirigimos?

### 4.1. Introducción

El panel MiPyME reunió a tres actores clave del ecosistema empresarial:

- **Dr. Octavio de la Torre**, Presidente de CONCANACO SERVYTUR
- **Lic. Víctor Sánchez Trujillo**, Secretario de Economía de Morelos
- **Lic. Jorge Valencia**, Presidente del Instituto Latinoamericano de la Franquicia

Todos respondieron **preguntas detonadas directamente del diagnóstico de 230 empresarios**, lo que convierte a este panel en una **primera respuesta institucional a las necesidades reales del sector**.

Este capítulo integra:

- Qué dijeron las MiPyMEs
- Qué respondieron los panelistas
- Qué acciones se desprenden para política pública, academia y cámaras

### 4.2. Lo que dijeron las MiPyMEs (diagnóstico)

#### Top 5 problemas identificados por 230 empresas

1. **Altos costos operativos (energía, renta, sueldos)**
2. **Carga regulatoria y trámites lentos**
3. **Competencia desleal e informalidad**
4. **Inseguridad y extorsión**
5. **Falta de financiamiento accesible**







Además:

- 52 % pide **apoyos directos en digitalización**
- 60 % no confía en trámites actuales
- 87 % considera **muy relevante** un programa de liderazgo
- 80 % pide **mayor vinculación universidad–empresa**

## 4.3. Lo que dijeron los panelistas

### 4.1.1 Octavio de la Torre (CONCANACO)

✓ Los problemas actuales **no son nuevos**:

- Regulación excesiva
- Corrupción
- Inseguridad
- Informalidad

✓ México es un país de MiPyMEs: **66% de la economía** depende del comercio y servicios.

✓ Las soluciones requieren **cambios estructurales en políticas públicas**.

✓ La tecnología y las redes empresariales **pueden romper inercias**.

✓ El programa “**Viernes Muy Mexicano**” puede convertirse en un elemento nacional de cohesión comercial y seguridad colaborativa.

### 4.1.2 Víctor Sánchez (Secretario de Economía)

✓ Existen **programas de financiamiento vigentes y subutilizados**:

- FIFODEPI (subsidiros hasta \$50,000)
- Fondo Morelos (créditos de \$250,000–\$300,000)
- Nacional Financiera







- ✓ El reto no es solo que existan, sino que **las empresas sepan usarlos**.
- ✓ Se debe retomar la **vinculación universidad–empresa**, especialmente con modelos duales.
- ✓ El Estado impulsará **logística, creatividad e innovación** como sectores estratégicos.
- ✓ La herramienta **EconoNet** será clave para conectar oferta y demanda empresarial.

### 4.1.3 Jorge Valencia (ILAF)

- ✓ El principal problema del MiPyME es **cultural**:
  - confunden negocio con autoempleo
  - trabajan “en” el negocio, no “para” el negocio
- ✓ La capacitación es obligatoria si queremos sobrevivir.
- ✓ La institucionalización determina si una empresa vive 5 años o 50.
- ✓ México puede crecer vía **franquicias**, replicando modelos probados.
- ✓ Las MiPyMEs necesitan pensar **globalmente**, no solo localmente.

## 4.4. Hallazgos y Respuestas del Panel. ¿Qué soluciones se desprenden?

En esta sección hacemos **una relación directa** entre los problemas reportados por las MiPyMEs y lo dicho por los expertos.

### 4.1 Obstáculo: Altos costos operativos

**Hallazgo:** 44% de empresas reportan costos insostenibles (energía, rentas, sueldos).





**Respuesta panelista:**

- El financiamiento existe (Fondo Morelos, FIFODEPI).
- Muchas MiPyMEs no lo conocen, no aplican o lo usan tarde.

**Solución propuesta a Gobierno:**

1. **Programa “Más Productividad 2026”**
  - Cofinanciar equipos de eficiencia energética y tecnología que reduzcan costos.
2. **Ventanilla única de financiamiento MiPyME**
  - Un solo portal para todos los créditos estatales, municipales y federales.
3. **Mapa estatal de costos operativos**
  - Similar a los mapas de competitividad del IMCO.

## **4.2 Obstáculo: Trámites lentos y sobrerregulación**

**Hallazgo:** 24% menciona trámites como freno mayor.

**Respuesta panelista:**

- Octavio: hay intereses que mantienen la sobrerregulación.
- Víctor: la cámara debe ser crítica y portavoz para alinear políticas.

**Solución propuesta a Gobierno y Municipio:**

1. **“Licencia Cero 48 horas” para giros de bajo riesgo**
2. **Digitalización total de Protección Civil, alcoholes y anuncios**
3. **Comité Mixto de Regulación Empresarial CANACO – Municipio**
4. **Sistema estatal de indicadores de tiempos de trámite**





### 4.3 Obstáculo: Informalidad y competencia desleal

**Hallazgo:** La mitad de las empresas se siente afectada.

**Respuesta panelista:**

- Octavio introdujo el modelo **“Viernes Muy Mexicano”**: redes de seguridad y consumo local.

**Solución propuesta:**

1. **Red de Redes Empresarial Cuernavaca**
  - mapa de comercios confiables por zonas
  - botón de alerta comunitaria
  - campañas de consumo local coordinadas con cámaras
2. **Mesa de Ordenamiento Comercial**
  - CANACO + Municipio + Secretaría de Economía

### 4.4 Obstáculo: Falta de financiamiento

**Hallazgo:** 49% pide créditos preferentes y acompañamiento.

**Respuesta panelista:**

- Víctor detalló programas reales, pero subutilizados.
- Jorge dice: el financiamiento llega cuando hay modelo sólido.

**Solución propuesta:**

1. **Programa de Aceleración MiPyME Morelos**
  - diagnóstico + asesoría + crédito





- modelo usado por NAFIN en estados más avanzados
- 2. **Formalización financiera express**
  - talleres para subir MiPyMEs a financiamiento en 15 días

## 4.5 Obstáculo: Falta de cultura empresarial y liderazgo

**Hallazgo:** 87% ve urgente un programa de liderazgo.

**Respuesta panelista:**

- Jorge: el mayor problema es cultural (autoempleo vs. negocio).
- Octavio: las cámaras deben enseñar “lo que no viene en el manual”.

**Solución propuesta:**

1. **Escuela de Negocios MiPyME – CANACO / Gobierno / Universidades**
  - liderazgo
  - gestión financiera
  - digitalización
  - institucionalización
  - franquiciabilidad
2. **Programa de Mentores con Líderes Empresariales**
  - empresarios consolidados adoptan MiPyMEs por 6 meses

## 4.6 Obstáculo: Falta de talento y rotación laboral

**Hallazgo:** 34% menciona problemas para retener personal.

**Respuesta panelista:**

- Víctor: urge relanzar el modelo dual.





- Jorge: la convivencia de 5 generaciones es un reto no atendido.

### **Solución propuesta:**

1. **Centro de Talento MiPyME**
  - vinculación con universidades
  - precontratación
  - formación dual
  - bolsa de talento joven
2. **Programa “Empresa con Propósito”**
  - clima laboral
  - beneficios no monetarios
  - liderazgo positivo

## **4.7 Obstáculo: Falta de digitalización y adopción de tecnología**

**Hallazgo:** 37% pide herramientas y acompañamiento.

### **Respuesta panelista:**

- Sector cine/creativo como industria emergente
- Oportunidad en logística, innovación y patentes

### **Solución propuesta:**

1. **Aceleradora de Innovación MiPyME**
  - incorporar patentes, tecnología y jóvenes talentos
2. **Modelos de franquicia tecnológica desde Morelos**
  - replicar soluciones regionales
3. **Laboratorios de transformación digital por sector**





- comercio
- gastronomía
- servicios turísticos

## **5. 10 Compromisos sugeridos**

Estos compromisos pueden ser firmados por:

- Gobierno del Estado
- Ayuntamiento
- CANACO
- CONCANACO
- Universidades

- 1. Crear la Ventanilla Única Digital 2026 para MiPyMEs**
- 2. Reducir en 30% los tiempos de trámites clave en 12 meses**
- 3. Lanzar el Programa Estatal de Aceleración MiPyME**
- 4. Implementar el Modelo de Vinculación Dual en 500 empresas**
- 5. Financiar 300 proyectos de innovación universitaria**
- 6. Crear la Red Empresarial de Seguridad y Consumo Local**
- 7. Capacitar a 2,500 MiPyMEs con la “Escuela de Negocios”**
- 8. Consolidar el Observatorio de Franquicias de Morelos**
- 9. Instalar el Comité Mixto de Regulación Empresarial**
- 10. Publicar el “Reporte MiPyME Morelos 2026” cada año**





## 6. Mensaje Final del Panel 1. MiPyME: ¿Hacia dónde nos dirigimos?

El Panel MiPyME no solo respondió preguntas; **conectó la realidad empresarial con la agenda pública.**

Por primera vez, un foro empresarial en Morelos:

- partió de datos reales
- fue respondido por actores clave
- dejó compromisos accionables

Este documento entrega al gobierno **un mapa claro y práctico** de hacia dónde deben moverse las políticas públicas para que las MiPyMEs de Morelos puedan competir **mañana**, no dentro de diez años.





## 5. Panel 2. Gestión Humana – Retos del Liderazgo Empresarial

### 1. Por qué la gestión humana es un tema de política económica

El segundo panel del Foro Innova Cuernavaca abordó uno de los temas más sensibles para las MiPyMEs: **el talento humano y el liderazgo**.

Los datos del diagnóstico mostraron que hoy los retos de capital humano **ya no son solo un problema interno de las empresas**, sino un factor que impacta directamente en:

- Productividad
- Rotación y costos laborales
- Capacidad de adopción tecnológica
- Empleabilidad de jóvenes
- Clima laboral y cumplimiento normativo

Por ello, este panel reunió a la academia —**UAEM, UTEZ Emiliano Zapata, TecMilenio**— como aliados estratégicos para proponer soluciones.

### 2. Lo que dijeron las empresas en el diagnóstico

Del bloque de gestión humana y liderazgo en las 230 respuestas del diagnóstico se desprende:

- **Relevo generacional**
  - 43% lo ve como conflicto.







- 57% lo ve **como oportunidad**, pero reconoce que faltan condiciones y herramientas.
- **Liderazgo y cultura organizacional**
  - 83.5% considera **muy relevante** contar con un **programa formal de liderazgo** en su empresa.
  - Hay una brecha entre lo que creen importante y lo que realmente tienen implementado.
- **Escucha y clima laboral**
  - 65% de las organizaciones **no realiza encuestas de clima laboral** ni tiene mecanismos formales para escuchar a sus colaboradores.
  - Pocos miden temas como: bienestar, ergonomía, pausas activas, estrés, burnout, NOM-035, etc.
- **Jóvenes y rotación**
  - Las empresas reportan impacto de programas como **Jóvenes Construyendo el Futuro** en:
    - nivel de expectativas salariales
    - permanencia
    - rotación y ausentismo
- **Tecnología y dispositivos**
  - Los empresarios perciben que el uso del celular y herramientas digitales en el trabajo **no siempre está orientado a la productividad**, y no hay políticas claras para canalizarlas a favor del negocio.

Conclusión del diagnóstico:

Las empresas **quieren** trabajar mejor el tema humano y de liderazgo, pero **no tienen sistemas ni metodologías**; ahí es donde gobierno y academia pueden entrar como habilitadores.

### 3. Lo que aportaron los panelistas (UAEM, UTZ, TecMilenio)

#### 3.1 Relevo generacional: riesgos y oportunidades





**Dra. Viridiana León (UAEM):**

- El relevo generacional es una **“encrucijada estratégica”**:
  - si se ignora → se pierde **capital intelectual** acumulado por años
  - si se gestiona → se convierte en una ventaja competitiva
- Propone:
  - **conversación intergeneracional estructurada**
  - respeto profundo a la experiencia (seniors)
  - apertura real a las ideas y sueños de los jóvenes
- Introduce el concepto de **“triángulo estratégico del talento”**:
  - Experiencia (seniors)
  - Innovación (juventudes)
  - Productividad / impacto (resultados medibles)

Si falta uno de los vértices, la organización se desequilibra.

### **3.2 Liderazgo joven + liderazgo experimentado**

**Mtra. Gabriela Navarro (UT Emiliano Zapata):**

- En la práctica viven el choque de:
  - liderazgo experimentado (plantilla docente)
  - liderazgo joven (estudiantes, nuevos mandos)
- Propone tres claves aplicables a empresas:
  - **Mentoreo bidireccional**
    - seniors transfieren experiencia
    - jóvenes aportan digitalización, nuevas formas de pensar
  - **Cultura que valore la diversidad generacional**
    - si no se valora, se vive como conflicto permanente
  - **Formación continua para ambas partes**
    - no solo capacitar jóvenes
    - también actualizar a líderes experimentados (especialmente en tecnología y habilidades blandas)





### 3.3 Talento joven: proyectos reales, no solo prácticas

**Dr. Miguel Ángel Cardona (TecMilenio):**

- Comparte el modelo de “**semestre empresarial**”:
  - la empresa define retos reales
  - la universidad arma un modelo de aprendizaje basado en retos
  - los jóvenes resuelven problemas concretos de la empresa
- Resultados:
  - 60% de los jóvenes recibe **oferta para quedarse** en la empresa donde hizo el semestre empresarial
  - 90% de empleabilidad al graduarse
- Clave:  
El joven se queda cuando **aporta valor real**, no solo cuando “cumple sus prácticas”.

### 3.4 Bienestar, clima laboral y NOM-035: modelo BIT (B-E-A-T)

TecMilenio introduce un modelo simple y accionable para las empresas:

- **B – Bienestar organizacional**
  - instalaciones, ergonomía, pausas activas, prevención de riesgos psicosociales
- **E – Enfoque en liderazgo positivo**
  - cómo retroalimenta el jefe
  - cómo reconoce esfuerzos y logros
- **A – Ambientes positivos**
  - calidad de las relaciones entre pares
  - nivel de confianza y colaboración
- **T – Trabajo significativo (propósito)**
  - qué tan claro tiene la persona para qué sirve su trabajo





- qué tanto conecta sus valores con los de la empresa

Es un modelo que permite, con pocas preguntas, **medir clima laboral** sin burocracia excesiva.

### 3.5 Habilidades blandas y propósito

Las tres universidades coinciden en que:

- Las empresas **piden cada vez más habilidades blandas**:
  - comunicación
  - trabajo en equipo
  - pensamiento crítico
  - inteligencia emocional
  - liderazgo humano
- Las universidades ya están integrando estas competencias en sus **planes de estudio y educación continua**, pero requieren:
  - **vinculación real con empresas** para que esos contenidos no se queden en lo teórico
  - proyectos y retos conjuntos

## 4. Del diagnóstico a la gestión humana como agenda de gobierno

### 4.1 Reto: relevo generacional y pérdida de experiencia

#### Problema (diagnóstico)

- 43% ve el relevo generacional como conflicto.
- Riesgo: perder conocimiento crítico cuando se jubila o se va personal clave.

#### Solución propuesta (panel + recomendación)





### 1. Programa Estatal de Relevo Generacional MiPyME

- Lineamientos para documentar procesos clave antes de que se vaya personal senior.
- Incentivos a empresas que implementen:
  - programas de mentoría senior–junior
  - esquemas de transferencia de conocimiento

### 2. Esquemas de mentoría intergeneracional apoyados por universidades

- UAEM / UTZ / TecMilenio difunden metodologías de mentoreo bidireccional.
- Gobierno puede fondear proyectos piloto en sectores estratégicos (turismo, comercio, servicios).

## 4.2 Reto: liderazgo improvisado y falta de programas formales

### Problema (diagnóstico)

- 83.5% considera muy relevante un programa de liderazgo.
- Pocas empresas tienen algo estructurado.

### Solución propuesta

#### 1. Programa “Liderazgo Positivo MiPyME Morelos”

- Diplomado modular co-diseñado por:
  - UAEM
  - UT Emiliano Zapata
  - TecMilenio
  - CANACO
- Enfoque:
  - liderazgo ético
  - gestión de equipos multigeneracionales
  - habilidades blandas
  - uso responsable de tecnología e IA en el trabajo

#### 2. Incentivos fiscales o distintivos





- Empresas que certifiquen a sus mandos en este programa puedan obtener:
  - reconocimiento oficial
  - puntos en convocatorias y programas estatales

### **4.3 Reto: no escuchar al personal (clima laboral ausente)**

#### **Problema (diagnóstico)**

- 65% no realiza encuestas de clima laboral.
- Se desconoce qué siente, necesita o propone el equipo.

#### **Solución propuesta**

1. **Kit Estatal de Clima Laboral MiPyME** (basado en modelo BIT)
  - Cuestionario corto (10–15 ítems) para:
    - bienestar físico
    - liderazgo
    - ambiente
    - propósito
  - Manual sencillo para:
    - interpretar resultados
    - definir 2–3 acciones de mejora por año
2. **Apoyo técnico a través de las universidades**
  - Alumnos y académicos pueden ayudar a aplicar, analizar y sugerir acciones a las empresas.
  - Se pueden articular proyectos de servicio social o prácticas con este fin.

### **4.4 Reto: rotación y permanencia del talento joven**

#### **Problema (diagnóstico + panel)**





- Empresas se quejan de rotación, falta de compromiso, poco tiempo de permanencia.
- Jóvenes Construyendo el Futuro **no garantiza permanencia posterior.**

### **Solución propuesta**

1. **Ampliar el modelo “semestre empresarial” a empresas CANACO**
  - Empresas plantean retos reales.
  - Universidades arman proyectos de aprendizaje basado en retos.
  - Gobierno cofinancia tutorías, coordinación y posible estímulo para jóvenes que se queden.
2. **Compromiso de permanencia + plan de desarrollo**
  - Para jóvenes que entren por programas públicos o universitarios:
    - Plan de desarrollo de 12–24 meses
    - Objetivos claros, mentor asignado, ruta de crecimiento

## **4.5 Reto: gestión humana y normatividad (NOM-035, ergonomía, pausas activas)**

### **Problema**

- Empresas mencionan preocupación por nuevas normas de bienestar laboral, pero **no saben cómo implementarlas sin aumentar demasiado sus costos.**

### **Solución propuesta**

1. **Guía práctica “Cumple con la NOM-035 sin morir en el intento”**
  - Elaborada por:
    - Instituto de Propósito y Bienestar (TecMilenio)
    - UAEM / UTEZ
    - Secretaría del Trabajo / Economía





- Enfocada en MiPyMEs: pasos mínimos, formatos sencillos, ejemplos reales.
- 2. **Certificación local de bienestar laboral MiPyME**
  - Basada en modelo BIT: B-E-A-T.
  - Reconocimiento público a empresas que:
    - midan clima laboral
    - implementen mínimo 3 acciones anuales de bienestar

## 5. Seis compromisos sugeridos

1. **Crear el Programa Estatal de Relevó Generacional MiPyME**, con lineamientos y apoyos para mentoría intergeneracional.
2. **Instalar la Escuela de Liderazgo Positivo MiPyME**, co-diseñada por UAEM, UTEZ, TecMilenio y cámaras.
3. **Desarrollar el Kit Estatal de Clima Laboral MiPyME**, gratuito y en línea, con apoyo técnico de universidades.
4. **Extender el modelo de “semestre empresarial” y proyectos por retos** a por lo menos 200 MiPyMEs de Morelos.
5. **Publicar una guía oficial simplificada para el cumplimiento de normas de bienestar laboral** (NOM-035, ergonomía, pausas activas).
6. **Crear una certificación local de bienestar y liderazgo positivo para MiPyMEs**, con reconocimiento público anual







## 6. Panel 3. Legislación – Desafíos para la MiPyME

### 1. La legislación como factor de competitividad

El diagnóstico reveló que, para la MiPyMe, la legislación no es un asunto abstracto: es el marco que define **costos, tiempos, riesgos, sanciones y posibilidades reales de operar y crecer**.

Las 230 respuestas del cuestionario mostraron patrones claros:

#### Principales hallazgos normativos del diagnóstico

- **Trámites municipales lentos y costosos** (uno de los puntos más repetidos por empresarios).
- **Desconocimiento y confusión sobre la “Ley Silla”,** su origen y su aplicación.
- **Incertidumbre frente a la jornada laboral de 40 horas** y su impacto en productividad, salarios y organización interna.
- **Criterios variables y, a veces, discrecionales en inspecciones,** generando riesgos de sanciones.
- **Falta de incentivos claros para la formalización.**
- **Demanda fuerte de una Ventanilla Única Digital** que reduzca la duplicidad normativa y elimine procesos presenciales.

Todo esto coincide con un sentimiento transversal:

*El empresario siente que opera en un entorno legal complejo, poco claro y con altos costos de cumplimiento.*

### 2. Lo que aclararon y propusieron los panelistas





El panel jurídico permitió aterrizar estos miedos y transformarlos en rutas claras.

## 2.1 Reforma al artículo 132 (“mal llamada Ley Silla”)

El Dr. Mario Ballado precisó que:

- No existe una “Ley Silla”, sino una **reforma al Art. 132 fracción V** de la Ley Federal del Trabajo.
- La reforma **no establece tiempos específicos**, por lo que el cumplimiento depende de:
  - análisis de puestos
  - comunicación interna
  - rediseño operativo
- La guía técnica debe basarse en:
  - NOM-036
  - Disposiciones publicadas por STPS
  - Reglamentos interiores de trabajo actualizados

### *Hallazgo–Solución*

El 68% del diagnóstico pidió “claridad operativa”.

→ La solución planteada por el panelista es crear **guías por giro** que definan cómo cumplir sin elevar costos.

## 2.2 Jornada laboral de 40 horas

- El panel reconoce que es un ajuste **inevitable**, pero su impacto depende de la capacidad de la empresa para:
  - trabajar por **objetivos**, no por horas
  - reducir duplicidad de tareas
  - reorganizar turnos con base en manuales operativos actualizados





### *Hallazgo–Solución*

Las empresas temen pérdida de productividad.

→ La solución del panel es “**manuales de funciones y procesos bien definidos**” para que las 40 horas no reduzcan producción.

## **2.3 Necesidad de simplificación y ventanillas digitales**

El Lic. Carlos Godínez fue muy claro:

- Digitalizar **no es solo poner trámites en línea**, sino garantizar:
  - seguridad jurídica (firma electrónica avanzada)
  - tiempos estándar
  - procesos homologados entre niveles de gobierno
  - reducción real de costos
- Ventanillas digitales deben alinearse a mejores prácticas globales (Estonia, Nueva Zelanda), donde:
  - abrir una empresa toma horas
  - la declaración del empresario tiene presunción de buena fe

### *Hallazgo–Solución*

El diagnóstico reportó **frustración por duplicidad normativa**.

→ El panel propone **homologación de plataformas** para evitar repetir información y estandarizar criterios.

## **2.4 Rol institucional de CANACO en la legislación**

El Lic. Alejandro Ruiz subrayó que:

- El empresario no puede ni debe leer ni comprender 150+ leyes que afectan su operación.
- La cámara tiene la función legal (Ley de Cámaras, Art. 4 y 7) de:
  - **ser órgano de consulta del Estado**





- **proponer iniciativas**
- **defender al empresario** ante excesos normativos
- generar **manuales normativos prácticos**

#### *Hallazgo–Solución*

Las MiPyMEs piden “acompañamiento jurídico práctico”.

→ La solución: **manuales de cumplimiento básico por sector**, producidos por CANACO en coordinación con expertos.

### **2.5 Mejora regulatoria: el verdadero cuello de botella**

- El panel coincide en que México tiene **sobre-regulación**, duplicidad y procesos lentos.
- La falta de criterios unificados provoca:
  - sanciones injustificadas
  - inseguridad jurídica
  - desincentivo a la inversión
- Se recomienda:
  - eliminar normas redundantes
  - basarse en declaraciones bajo protesta de decir verdad
  - profesionalizar inspecciones
  - introducir mecanismos de conciliación previa

#### *Hallazgo–Solución*

El diagnóstico se queja de “criterios diferentes según el inspector”.

→ La solución: **protocolos únicos de inspección**, basados en evidencia técnica y digitalizados.

### **3. Del diagnóstico a las soluciones: propuestas concretas para política pública 2026**





A continuación, se integran las preocupaciones detectadas en las 230 respuestas con las propuestas técnicas del panel, convertidas en **acciones para gobierno**, para cámaras y para empresas.

## **Propuesta 1: Guía Técnica Estatal “Cumplimiento Inteligente”**

(Aplica para Ley Silla, NOM-036, NOM-035, jornada 40h)

### **Componentes:**

1. Matriz por giro: comercio, servicios, turismo, manufactura.
2. Identificación de puestos con tiempos de pie/sentado.
3. Recomendaciones operativas sin elevar costos.
4. Plantillas de:
  - reglamento interior
  - manuales operativos
  - descripciones de puesto
5. Criterios de inspección homologados.

### **Impacto esperado:**

- Reduce sanciones.
- Evita interpretación discrecional.
- Baja costos de cumplimiento.

## **Propuesta 2: Ventanilla Única Digital Morelos 2026**

Basada en cuatro principios:

1. **Simplicidad:** un portal para trámites municipales + estatales.





2. **Un solo expediente digital del empresario.**
3. **Firma electrónica avanzada como identidad jurídica universal.**
4. **Tiempo garantizado:** apertura de empresas  $\leq 5$  días hábiles.

#### **Integración con CANACO:**

- Ventanilla CANACO funciona como **operador certificado** de apoyo.

### **Propuesta 3: Protocolo Estatal de Inspecciones con Firma Digital**

- Checklist único.
- Procedimiento documentado y trazable en tiempo real.
- Notificaciones electrónicas.
- Video-registro opcional para evitar abusos.

#### **Impacto:**

- Transparencia
- Reducción de corrupción
- Certidumbre jurídica

### **Propuesta 4: Programa de Prevención Legal para MiPyMEs**

Inspirado en lo señalado por el Presidente de CANACO:

“La mayoría de las empresas está en el limbo legal”.

#### **El programa incluye:**

1. Diagnóstico legal exprés.
2. Regularización documental.





3. Capacitación anual obligatoria en cumplimiento básico.
4. Acompañamiento jurídico preventivo.

## **Propuesta 5: Manual “Cómo Hacer Negocios en Morelos” (versión moderna del Doing Business)**

El panel recordó que México perdió esta guía hace años.  
Proponemos reconstruirla con:

- Procesos completos de apertura
- Costos reales
- Tiempos estimados
- Guías de inspecciones
- Normatividad por giro
- Contactos oficiales
- Buenas prácticas internacionales

### **Uso:**

- Emprendedores
- Inversionistas
- Cámaras
- Gobierno municipal y estatal

## **Propuesta 6: Ajustes regulatorios urgentes para 2026**

Basados en las intervenciones del panel:

1. **Tregua regulatoria temporal** para evitar que la sobre-fiscalización colapse a las MiPyMEs en recesión.
2. **Armonización con T-MEC** para atraer inversión (nearshoring).







3. **Descentralizar procesos saturados**, evitar monopolios institucionales que retrasan trámites (ej. INAES).
4. **Eliminar duplicidad normativa federal-estatal-municipal.**

## 4. Conclusión: Legislación para crecer, no para estorbar

Más leyes no significan más competitividad.

El panel coincide en que la legislación debe:

- ser clara
- ser simple
- reducir costos
- incentivar inversión
- proteger al trabajador sin destruir al empleador
- y, sobre todo, adaptarse a la realidad de la MiPyMe

El sector empresarial expresó un mensaje contundente:

*“Necesitamos reglas que nos permitan trabajar, no que nos obliguen a sobrevivir”.*

Y los panelistas ofrecieron el puente para lograrlo:

**prevención, proporcionalidad, digitalización, mejora regulatoria y acompañamiento institucional.**





## 7. PANEL 4. Innovación – Retos para la Industria y el Comercio

### 1. Introducción estratégica

El diagnóstico empresarial aplicado a 230 participantes reveló algo contundente:

*La innovación dejó de ser un lujo: es ahora una condición para sobrevivir.*

Las MiPyMEs de Morelos expresaron tres dolores centrales:

1. **falta de financiamiento para tecnología,**
2. **déficit de capacitación en IA y digitalización,**
3. **temor ante ciberataques y falta de acompañamiento técnico.**

El Panel 4 vino a cerrar el ciclo del Foro Innova integrando lo tecnológico, lo organizacional y lo económico en una misma conversación.

Lo más valioso: **los panelistas no se quedaron en lo conceptual**, sino que aterrizaron rutas reales y aplicables para 2025–2026.

### 2. Lo que reveló el diagnóstico

#### 2.1 ¿Qué significa innovar para la MiPyMe?

Las tres respuestas con mayor coincidencia fueron:

1. **Adoptar nueva tecnología** (digitalización, IA, automatización).
2. **Construir nuevos modelos de negocio** (ventas omnicanal, nuevos mercados).
3. **Integrarse en redes de colaboración** (cámaras, clústers, universidades).



## 2.2 Obstáculos detectados

Los empresarios señalaron cinco barreras claras:

- Falta de financiamiento para tecnología e innovación.
- Baja capacitación en IA, comercio digital y automatización.
- Miedo creciente a ciberataques y fraudes digitales.
- Desconexión entre universidades y empresas.
- Escaso acompañamiento para iniciar procesos de digitalización.

## 2.3 Oportunidades identificadas

El empresariado visualizó caminos claros:

- Automatizar turismo, servicios e industria ligera.
- Usar IA para ventas, logística y atención al cliente.
- Crear alianzas con universidades.
- Proyectos de innovación regional hacia 2026.

Resultado: **la demanda de digitalización es real, masiva y urgente.**

## 3. Respuesta a los dolores empresariales

A continuación, se presentan los **dolores expresados en el diagnóstico** y la **respuesta concreta del panel**, para que el gobierno reciba un **documento útil, accionable y alineado a los planes de desarrollo estatal y municipal.**

### 3.1 Dolor 1 – “No sé cómo iniciar la digitalización”

#### ✓ Lo que dijo la panelista Dalia Terrones

- Toda empresa —sin importar tamaño o giro— **puede y debe adoptar tecnología.**





- La digitalización comienza con dos estrategias clave:
  - a. **Eficiencia y productividad**
  - b. **Exploración de nuevos servicios y modelos de negocio**

“Innovar no es descubrir el hilo negro; es integrar tecnología disponible para resolver problemas reales.”

## **Solución práctica del panel**

### **Ruta de adopción tecnológica en tres pasos:**

1. Diagnóstico simple de procesos (qué se repite, qué se hace a mano).
2. Incorporación de herramientas digitales accesibles:
  - ERP / MRP ligeros
  - CRM con IA
  - Automatización de tareas
3. Capacitaciones sectorizadas (no masivas genéricas).

## **Recomendación para Gobierno**

→ Crear un **Programa Estatal de Adopción Tecnológica para MiPyMEs**, con:

- acompañamiento técnico,
- roadmap por giro,
- consultores certificados a través de cámaras empresariales.

## **3.2 Dolor 2 – “La IA me da miedo y no sé si tiene riesgos”**

### **✓ Lo que explicó Dalia Terrones**

- La IA **no es costosa** y hoy es más accesible que nunca.
- El riesgo no está en la herramienta, sino en **el mal uso de los datos**.





- Capacitación + criterio empresarial = adopción segura.
- “Si metes basura, recibirás basura. La IA no sustituye tu conocimiento; lo amplifica.”

### **Solución práctica del panel**

- Capacitaciones enfocadas por giro (“IA para comercio”, “IA para turismo”, etc.).
- Entrenamiento en prompts, análisis de datos y toma de decisiones.
- Integración de IA como soporte del negocio, no como sustituto del empresario.

### **Recomendación para Gobierno**

→ Financiar **becas de capacitación sectorizada en IA** en alianza con universidades y cámaras.

#### **✓ Dalia Terrones propuso dos líneas claras:**

1. **Deducibilidad inmediata** de inversiones tecnológicas.
2. **Créditos blandos** a través de Fondo Morelos, FIFODEPI o banca de desarrollo.

### **Recomendación para Gobierno**

→ Crear el **Fondo Estatal Tec-MiPyME**, con:

- Tasas preferenciales,
- Periodos de gracia
- Créditos destinados exclusivamente a ERP, CRM, automatización e IA.





### **3.4 Dolor 4 – “Tengo miedo a ciberataques y fraudes”**

#### **✓ Juan Pablo Ortega fue contundente:**

“Un solo ataque puede costarte más que 10 años de antivirus.”

#### **Soluciones mínimas propuestas:**

- Servidores remotos confiables (Microsoft, Google, AWS).
- Antivirus con IA integrado.
- Accesos restringidos por usuario.
- Prohibir uso de correos o dispositivos personales.
- Protocolos de verificación de pagos (para evitar fraudes tipo “correo intervenido”).

#### **Recomendación para Gobierno**

→ Crear **Norma Estatal de Ciberseguridad MiPyME**  
con lineamientos mínimos obligatorios y talleres gratuitos.

→ Difundir canales claros que el empresario conozca para contrarestar ataques

### **3.5 Dolor 5 – “No existe conexión entre industria, comercio y academia”**

#### **✓ Respuesta del panel**

- Hackatones sectoriales (agro, turismo, servicios, industria ligera).
- Estancias profesionales orientadas a resolver retos reales.





- Clústers sectoriales de innovación.
- Integrar centros de investigación del sur de Morelos.

## **Recomendación para Gobierno**

→ Formalizar el **Consejo Estatal de Innovación**, integrado por:

- Gobierno
- CANACO
- Cámaras y Asociaciones empresariales
- Universidades
- Centros de investigación
- Empresas ancla

## **3.6 Dolor 6 – “Queremos que Cuernavaca sea un polo de innovación”**

### **✓ Proyecto propuesto por Juan Pablo Ortega**

- 1. Centro Logístico con Recinto Fiscalizado Estratégico**
  - Reduce hasta 80% de los costos logísticos.
  - Incrementa competitividad regional.
  - Facilita importación/exportación desde Acapulco.
- 2. Red de proveeduría local (supply chain Morelos)**
  - Conectar a la industria con proveedores locales.
  - Fortalecer empresas afectadas por la salida de Nissan.
- 3. Captación y retención de talento local**
  - Programa de ingenieros que regresan capacitados del extranjero.
  - Desarrollo de líneas de manufactura en Morelos.







## Recomendación para Gobierno

→ Instalar en 2026 el **Distrito Morelense de Innovación y Logística**, con tres componentes:

- Parque Tecnológico
- Centro Logístico + Recinto Fiscal
- Oficina de Integración de Proveduría Estatal

## 4. Compromisos sugeridos: Qué hacer en 2026

Del cruce del diagnóstico con el panel, surgen **10 acciones estratégicas**:

1. Crear un **Programa Estatal de Adopción Tecnológica MiPyME**.
2. Financiar **capacitación sectorizada en IA**.
3. Lanzar el **Fondo Tec-MiPyME** de crédito blando.
4. Publicar la **Norma Estatal de Ciberseguridad para MiPyMEs**.
5. Establecer el **Consejo Estatal de Innovación** público–privado–académico.
6. Desarrollar el **Centro Logístico con Recinto Fiscal** en Cuernavaca.
7. Crear la **Red Estatal de Proveduría y Supply Chain**.
8. Impulsar **hackatones y estancias tecnológicas aplicadas**.
9. Fomentar la **integración de ERP/CRM/IA en todas las MiPyMEs**.
10. Construir el **Distrito Morelense de Innovación y Logística (2026)**.

## 5. Cierre conceptual del panel

Del cruce entre diagnóstico y expertos se concluye:

- La innovación es ya un elemento de supervivencia.
- La IA no es un riesgo, sino una herramienta estratégica si se usa con criterio.





**CANACO SERVYTUR**  
CUERNAVACA

- La industria morelense puede crecer mirando hacia dentro, integrando proveeduría local.
- El talento existe; lo que falta es articularlo.
- Cuernavaca sí puede convertirse en un polo de innovación regional si las instituciones alinean sus esfuerzos.

Av. Morelos Sur 156 Col.  
Centro CP.62000



777 312 15 81



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





## 8. La visión internacional de Gabriela Soní: México visto desde los mercados globales

La reflexión de **Gabriela Soní, CFA (UBS)**, aporta el ángulo que faltaba: **cómo nos ve el capital internacional** y qué escenario macroeconómico enfrentará México entre 2025 y 2027.

Puntos clave de su intervención:

1. **2025: año de alta incertidumbre, pero con resiliencia exportadora**
  - La palabra central del año fue “aranceles”. La política comercial de Donald Trump generó gran incertidumbre.
  - A pesar de ello, las **exportaciones manufactureras no automotrices de México crecieron ~14 %** respecto al año anterior, cuando lo “lógico” habría sido una caída.
  - La afectación principal se dio en la **inversión**, no en el comercio: altas tasas de Banxico (~10 % al inicio de 2025), consolidación fiscal y la incertidumbre por la revisión del TEMEC frenaron proyectos de inversión.
2. **Arancel efectivo y posición relativa de México frente a Asia**
  - Aunque se habla de un arancel de 25 %, lo cierto es que esto solo aplica a lo que no pasa por el TEMEC; la mayoría de las exportaciones mexicanas sí lo hacen.
  - Resultado: la **tasa arancelaria efectiva de México ronda el 5–6 %**, muy por debajo de países como China (~40 %) y otros asiáticos.
  - México, tras la revisión del TEMEC, quedaría con una **posición privilegiada para exportar a Estados Unidos**, con un arancel efectivo más bajo que buena parte de sus competidores asiáticos.
3. **Perspectivas 2026–2027: de la cautela a la recuperación de la inversión**





- 2025: crecimiento muy bajo (~0.3 %).
- 2026: recuperación modesta (~1.1–1.4 %), condicionada a cómo se resuelva la revisión del TEMEC.
- Se espera una **baja paulatina de la tasa de Banxico** hacia niveles cercanos a **6.5–5 %** para mediados de 2026, lo que abarataría el crédito productivo.
- A partir de 2027, se prevé un crecimiento más cercano al potencial de México (~2 %), con **inversión repuntando** y mayor generación de empleo y consumo.

#### 4. **Nearshoring y nuevo orden global**

- Estados Unidos busca **reducir su dependencia de China** en insumos y cadenas de suministro.
- La “mejor apuesta” para esa relocalización es hacerlo con **México como socio estratégico**.
- Con una revisión exitosa del TEMEC, México seguirá siendo el **principal socio comercial de Estados Unidos**, con potencial de intensificar el nearshoring en sectores manufactureros, logísticos y de servicios avanzados.

Mensaje central de Gabriela Soní:

México está en una **posición privilegiada**, pero la llave para detonar inversión será la **certeza en el TEMEC, la mejora del entorno de inversión interno y la capacidad de absorber la relocalización de cadenas de suministro**.

## 1. **Coincidencias y brechas: lo que ve el inversionista global vs. lo que vive la MiPyME**

A partir de lo anterior, es posible cruzar tres niveles:

1. **Necesidades de las MiPyMEs de Morelos (diagnóstico).**





2. **Respuestas de los paneles (soluciones locales y sectoriales).**
3. **Visión macro de los mercados financieros internacionales (Gabriela Soní).**

### **Coincidencias claras**

- **La inversión es el gran cuello de botella.**
  - Para UBS, la inversión se frenó por altas tasas, consolidación fiscal e incertidumbre por TEMEC.
  - Para la MiPyME morelense, la inversión se frena por falta de **crédito accesible, trámites pesados y riesgo regulatorio**.
    - Es el mismo problema visto desde arriba y desde abajo.
- **México tiene una ventaja competitiva real, pero no garantizada.**
  - La posición arancelaria efectiva favorece a México; el nearshoring es una oportunidad histórica.
  - Sin embargo, si estados y municipios no ofrecen **seguridad, certeza jurídica, logística eficiente y talento formado**, esa oportunidad se irá a otros territorios (dentro y fuera del país).
- **El papel central de la innovación y la tecnología.**
  - Los mercados esperan que México sea capaz de **absorber inversión en sectores intensivos en conocimiento y manufactura avanzada**.
  - El diagnóstico muestra que las MiPyMEs quieren subirse al tren de la innovación, la digitalización y la IA, pero hoy les faltan **herramientas, acompañamiento y financiamiento específico**.

### **Brechas que deben cerrarse desde la política pública estatal y municipal**

1. **De la narrativa al terreno: seguridad y estado de derecho**
  - Mientras los inversionistas valoran la posición de México en el TEMEC, las empresas en Morelos señalan a la **inseguridad** y a la **extorsión** como obstáculos cotidianos para invertir y crecer.





- Sin cerrar esta brecha, será difícil que el capital nacional y extranjero se ancle en la región.
- 2. **De programas dispersos a esquemas integrales “crédito + acompañamiento + tecnología”**
  - La macroeconomía ofrece, hacia 2026–2027, un escenario de **tasas más bajas** y mayor apetito de inversión.
  - Pero si los programas estatales y municipales siguen siendo poco conocidos, fragmentados o complicados, las MiPyMEs **no lograrán transformar ese contexto favorable en inversión productiva concreta.**
- 3. **De la sobre-regulación a un entorno pro-inversión compatible con el TEMEC**
  - Para aprovechar la revisión del TEMEC y el nearshoring, los entornos locales necesitan parecerse más a los estándares de países con los que competirán por esa inversión: **trámites rápidos, ventanillas únicas, inspecciones previsibles, seguridad jurídica.**
  - Hoy, el diagnóstico y el panel jurídico revelan una realidad de **duplicidad normativa, tiempos largos y criterios discrecionales,** incompatible con la velocidad que exige el capital productivo.
- 4. **De talento disperso a ecosistema articulado**
  - México será atractivo para la relocalización solo si puede ofrecer **talento técnico y directivo preparado.**
  - Morelos cuenta con universidades sólidas (UAEM, UTEZ, TecMilenio), pero se requiere pasar de una vinculación “de discurso” a **proyectos estructurados:** semestres empresariales, hackatones sectoriales, programas duales masivos y permanentes.

## 2. Implicaciones para Morelos y Cuernavaca: cómo aprovechar la ventana 2026–2027





Si se cruzan los hallazgos del diagnóstico, las propuestas de los paneles y la visión internacional de Gabriela Soní, se delinean cinco líneas estratégicas para el periodo 2026–2027:

1. **Convertir a Morelos en un territorio “TEMEC-ready” para MiPyMEs**
  - Alinear regulaciones, trámites y tiempos a estándares compatibles con el TEMEC y con las exigencias de cadenas globales de valor.
  - Priorizar la implementación de la **Ventanilla Única Digital**, los **protocolos de inspección estandarizados** y la publicación del manual **“Cómo Hacer Negocios en Morelos”**.
2. **Asegurar que la baja de tasas se traduzca en crédito productivo real**
  - Encapsular la expectativa de tasas más bajas en un **Fondo Tec-MiPyME** y un **Programa Estatal de Aceleración MiPyME** que integren diagnóstico, capacitación, tecnología y crédito en un solo paquete.
  - Definir metas medibles: número de empresas apoyadas, monto de crédito canalizado, porcentaje de recursos destinado a innovación y digitalización.
3. **Articular logística, industria y proveeduría local ante el nearshoring**
  - Acelerar el desarrollo del **Centro Logístico con Recinto Fiscal** y del **Distrito Morelense de Innovación y Logística** en Cuernavaca, conectados con el puerto de Acapulco y con las cadenas de suministro que buscan relocalizarse.
  - Crear y mantener una **Red Estatal de Proveeduría** que permita a las MiPyMEs integrarse como proveedoras de empresas ancla nacionales y extranjeras.
4. **Transformar el capital humano en la principal ventaja competitiva local**
  - Implementar el **Programa Estatal de Relevo Generacional MiPyME**, la **Escuela de Liderazgo Positivo** y el **Kit Estatal de Clima Laboral**, aprovechando modelos como BIT (Bienestar–Liderazgo–Ambiente–Trabajo con propósito).







- Objetivo: que la empresa morelense que reciba inversión (nacional o extranjera) cuente con equipos estables, motivados y en cumplimiento de normatividad laboral y de bienestar.
- 5. **Volver la innovación y la IA un estándar mínimo, no un lujo**
  - Desplegar un **Programa Estatal de Adopción Tecnológica**, con rutas por giro (comercio, turismo, servicios, industria ligera) que definan:
    - qué tecnología adoptar primero,
    - cuánto cuesta,
    - qué impacto tiene en productividad,
    - qué riesgos de ciberseguridad deben mitigarse.
  - Complementar con una **Norma Estatal de Ciberseguridad para MiPyMEs** y talleres gratuitos que reduzcan el riesgo de fraudes y ataques, tal como alertó el Panel de Innovación.

### 3. Mensaje final al Gobierno y a los tomadores de decisión

La visión de Gabriela Soní confirma que, aun en un contexto internacional complejo, **México está en el radar positivo de los inversionistas globales**. La revisión del TEMEC, la relocalización de cadenas de suministro y la normalización paulatina de las tasas de interés abren una **ventana de oportunidad entre 2026 y 2027**.

El diagnóstico del 1er Foro Innova Cuernavaca y las aportaciones de los cuatro paneles muestran con precisión qué se necesita para que **Morelos y Cuernavaca sean capaces de aprovechar esa ventana**:

- MiPyMEs con **entorno seguro y reglas claras**.
- Programas **integrales** de financiamiento, acompañamiento y tecnología.
- Capital humano **formado, retenido y motivado**.
- Un ecosistema de innovación que conecte **gobierno, academia y sector productivo**.







- Infraestructura logística y digital que **ancla el nearshoring en territorio morelense.**

Este informe no busca describir el problema, sino entregar una **hoja de ruta concreta** para que las decisiones de política pública, planeación y presupuesto de los próximos años coloquen a Morelos en la primera línea de los estados que **sí aprovecharon la nueva etapa del TEMEC y del nearshoring**, en beneficio directo de sus MiPyMEs y del empleo local.





## 9. Reflexión de María del Carmen Cabrera franquicia mexicana BusinessKids, con presencia en 38 países y 4 continentes

La reflexión de María del Carmen Cabrera aporta una **visión empresarial global** y orientada al futuro, complementaria a la perspectiva macroeconómica presentada por Gabriela Soni. Sus conclusiones fortalecen el mensaje estratégico del informe en cuatro líneas clave:

### 1. Las empresas deben diseñarse con visión global desde su origen

México no está aislado; posee una de las redes de tratados más amplias del mundo.

María del Carmen enfatiza que:

- Las MiPyMEs deben pensar desde el inicio en **mercados internacionales**, no solo locales.
- El potencial exportador no depende solo de tamaño, sino de **mentalidad estratégica**, diseño de procesos y oferta de valor.
- El nearshoring y el T-MEC ofrecen una plataforma ideal para que las empresas mexicanas se inserten en cadenas globales.

#### Implicación para el informe:

La visión global debe permear los programas de crecimiento MiPyME, alineándose





con la oportunidad descrita por Gabriela Soni: *México es un destino estratégico para la relocalización global si desarrolla capacidades internas adecuadas.*

## **2. El liderazgo multigeneracional es una ventaja competitiva, no un problema**

Hoy conviven hasta cinco generaciones en las empresas. En lugar de conflicto, esto demanda:

- **Nuevas habilidades de liderazgo**, que integren la agilidad digital de los jóvenes y la experiencia de generaciones mayores.
- Modelos de capacitación más rápidos, prácticos y adaptados a ciclos de rotación naturales en generaciones recientes.
- Prácticas de gestión humana que reconozcan diferencias culturales, motivacionales y tecnológicas entre generaciones.

### **Implicación para el informe:**

Morelos requiere programas formales de liderazgo y clima laboral que permitan a las MiPyMEs retener talento y operar con equipos diversos, fortaleciendo la competitividad estructural que los inversionistas internacionales observan.

## **3. Educación profunda y pensamiento crítico para un mundo digital**

La tecnología y la IA no sustituyen la formación, la disciplina ni la capacidad de análisis.

Para María del Carmen:

- Los jóvenes requieren **educación profunda**, no aprendizaje superficial de redes sociales.
- La IA solo es útil si existe **conocimiento previo**, lectura, investigación y criterio propio.





- Las generaciones senior deben adoptar tecnología con apertura, y las generaciones jóvenes deben aprender a usarla con responsabilidad.

**Implicación para el informe:**

La adopción tecnológica que piden las empresas del diagnóstico solo será efectiva si se integra un programa de **educación y capacitación por competencias**, evitando que Morelos caiga en un uso improvisado o riesgoso de la IA.

## **4. Gobierno-empresa-academia: la colaboración es la base del crecimiento**

La reactivación económica no puede recaer solo en el gobierno ni solo en el sector empresarial.

Las conclusiones de María del Carmen destacan:

- La economía mexicana será reactivada **por las empresas**, especialmente las MiPyMEs.
- El gobierno debe facilitar, no frenar, la actividad empresarial mediante políticas inteligentes.
- La academia es indispensable para sostener talento, innovación y conocimiento aplicado.
- Este triángulo es la única vía para aprovechar la ventana de oportunidad internacional.

**Implicación para el informe:**

Se refuerza la necesidad de crear **mesas tripartitas permanentes** y programas conjuntos que alineen la política estatal con la expectativa internacional de inversión, tal como lo señaló Gabriela Soni.





## Síntesis ejecutiva integrada:

Mientras Gabriela Soni evidencia que México está ante una oportunidad histórica en el contexto internacional —derivada del T-MEC, del nearshoring y de la normalización de tasas—, María del Carmen Cabrera advierte que dicha oportunidad solo podrá aprovecharse si desarrollamos visión global, liderazgo multigeneracional, educación profunda y colaboración efectiva entre gobierno, empresas y academia.

**Ambas perspectivas coinciden:** Morelos tiene el potencial real de insertarse en la economía global si fortalece sus capacidades internas y acompaña a sus MiPyMEs en capital humano, innovación, gobernanza y competitividad.





## 10. Hallazgos del Foro Innova Cuernavaca relevantes para los Ayuntamientos

### 1) Mensaje central (qué está diciendo el empresariado al municipio)

La señal más consistente del diagnóstico es que **la fricción municipal (trámites, criterios, tiempos y digitalización)** está impactando decisiones de inversión y operación diaria. En los “50 datos relevantes” se reporta que **más del 80%** percibe que el entorno regulatorio limita su crecimiento y que **7 de cada 10 empresarios posponen inversiones** por temor a cambios regulatorios. Además, **más del 65%** considera que los trámites municipales son **lentos y costosos**.

### 2) Hallazgos cuantitativos clave bajo competencia municipal

**Trámites y regulación municipal (dolor inmediato):**

- 83% considera que los **trámites municipales son excesivos**.
- 68% reporta **duplicidad de requisitos**.
- 64% percibe que los trámites **no están alineados a la realidad empresarial**.
- 59% ha tenido **costos no previstos** por procesos regulatorios.
- 71% afirma que la **simplificación administrativa incentivaría inversión**.

**Gestión del tiempo y costo administrativo (impacto operativo):**

- Se documenta que las MiPyME pueden destinar **hasta 12% de su tiempo operativo** a gestiones administrativas (sustento INEGI incorporado en el paquete de infografías).

**Digitalización municipal (oportunidad de eficiencia y confianza):**

- 74% reconoce que debe **digitalizarse**, pero solo 29% cuenta con una estrategia digital definida.
- En “50 datos relevantes” se señala que la **falta de digitalización incrementa tiempos y costos** y que los empresarios piden “**ventanillas únicas funcionales, no solo formales**”.





### 3) Coincidencias de panelistas (qué refuerzan los expertos)

- La simplificación efectiva requiere **reglas claras + procesos estandarizados + ventanilla única real** (no solo administrativa).
- La digitalización debe ser **de proceso completo**: ingreso, requisitos, pagos, seguimiento, resolución y notificaciones (no “trámites híbridos” que obligan a regresar a ventanilla).
- La certidumbre se construye con **criterios homologados** (qué aplica, cuándo aplica, cuánto tarda y por qué).

### 4) Oportunidad municipal de corto plazo (acciones implementables)

1. **Ventanilla Única Integral** con trazabilidad: requisitos únicos, expediente digital, estatus y tiempos comprometidos.
2. **Simplificación real**: eliminar duplicidades, “checklist” público por giro, y reducción de pasos por trámite.
3. **Criterios homologados**: lineamientos públicos por área y un esquema de atención preventiva (orientación antes que sanción).
4. **Tablero municipal de trámites**: tiempos promedio, pendientes, causas de rechazo (transparencia que reduce discrecionalidad).
5. **Comunicación y vinculación**: canal único Ayuntamiento–empresas y mesas periódicas con CANACO para seguimiento.

## Conclusión

Los hallazgos muestran que el crecimiento local no depende solo de grandes inversiones: depende de **certeza, reglas claras, trámites simples y digitalización efectiva**. La evidencia del diagnóstico es consistente: **simplificar e integrar trámites municipales puede detonar inversión** (71%) y liberar capacidad productiva (hasta 12% del tiempo operativo hoy se va en gestiones). Con CANACO como puente técnico, el Ayuntamiento puede convertir este diagnóstico en **mejora regulatoria medible** y resultados visibles en meses, no años.





# 11. Hallazgos del Foro Innova Cuernavaca relevantes para el Gobierno del Estado de Morelos

(Base: diagnóstico aplicado en registro + “1er Foro Innova Hallazgos” + insumos de panelistas; alineado al PED 2025–2030 y Agenda 2030)

## 1. Contexto y evidencia

Entre el 12 y el 30 de noviembre de 2025 se levantó un diagnóstico durante el registro del Foro Innova Cuernavaca: **230 cuestionarios completos**, con perfil MiPyME de comercio, servicios y turismo (Cuernavaca y zona conurbada). El reporte se plantea como insumo técnico para Gobierno del Estado en el marco del **PED 2025–2030** y la implementación de la **Agenda 2030**.

## 2. Hallazgos que superan la capacidad municipal (requieren escala estatal / coordinación regional / política sectorial)

### 1. Obstáculos estructurales con impacto regional (no aislados por municipio)

En respuestas abiertas (201 válidas), los principales obstáculos se concentran en: **inseguridad ≈53%, financiamiento ≈49%, carga regulatoria/trámites ≈24%, innovación/digitalización ≈15%, talento/capital humano ≈8%.**

**Implicación estatal:** la brecha entre planeación y realidad percibida exige metas e indicadores **medibles por MiPyME**, no solo a nivel macro.

### 2. Definición de sectores estratégicos PED 2025–2030 (priorización de política industrial subnacional)

Sobre 184 respuestas válidas, los clústeres con mayor potencial ante Plan México y el Plan Estatal 2025–2030 son: **tecnología/economía del conocimiento ≈37%, industria ligera/manufactura (incl. CIVAC) ≈27%, turismo y servicios turísticos ≈26%, agroindustria ≈12%, servicios profesionales ≈11%, salud y bienestar ≈8%, economía creativa y cultural ≈7%, comercio/retail ≈6%.**

**Implicación estatal:** la convergencia “tecnología–turismo–manufactura ligera” demanda una agenda regional de encadenamiento, capacitación y atracción de inversión compatible con el PED.







3. **Innovación y transferencia tecnológica: voluntad alta, ejecución baja (requiere programas estatales de cofinanciamiento y acompañamiento)**

En infografías: **74%** reconoce que debe digitalizarse; solo **29%** tiene estrategia digital; **62%** usa herramientas de forma aislada; **57%** no recibió capacitación tecnológica en 12 meses; **66%** cree que digitalizar reducirá costos.

Panel Innovación: “la tecnología no es el problema; el problema es no saber para qué usarla”.

**Implicación estatal:** el reporte propone programas bandera de “**Innovación MiPyME**” con **acompañamiento práctico, herramientas accesibles y cofinanciamiento específico** para transformación digital, alineados a ODS 8, 9 y 11.

4. **Vinculación universidad–empresa y capacitación sectorial (brecha de habilidades)**

Los “50 datos relevantes” señalan **desalineación entre educación, habilidades y necesidades empresariales**, capacitación interna esporádica y necesidad de fortalecer liderazgo.

**Implicación estatal:** crear una “columna vertebral” de capacitación por clúster (tecnología, manufactura ligera, turismo, agroindustria), vinculando universidades/tecnológicos con cámaras y MiPyME.

## Conclusión.

El diagnóstico confirma que las prioridades del PED son pertinentes, pero evidencia brechas percibidas (seguridad, financiamiento, innovación y simplificación) que requieren **programas estatales con presupuesto, reglas simples y medición anual**. El Foro deja una línea base para diseñar apoyos 2026–2030 y re-aplicar el instrumento como mecanismo de seguimiento.





## 12. Hallazgos del Foro Innova Cuernavaca relevantes para Secretaría de Economía

### 1. Contexto y evidencia

El Foro Innova Cuernavaca levantó un diagnóstico durante registro con **230 cuestionarios completos** (MiPyME de comercio/servicios/turismo). El reporte incorpora un marco de referencia con INEGI (además de otras fuentes) para entender presión estructural sobre MiPyME.

### 2. Hallazgos estructurales que escalan a política pública federal (MiPyME-productividad-competitividad)

- 1. Costos de cumplimiento y fricción regulatoria como barrera a productividad**  
Diagnóstico (infografías): **83%** considera excesivos trámites, **68%** reporta duplicidad, **64%** percibe desalineación con realidad empresarial, **59%** tuvo costos no previstos, **71%** afirma que simplificar incentivaría inversión inmediata.  
Sustento INEGI citado en el mismo insumo: las MiPyME destinan **hasta 12% de su tiempo operativo** a gestiones administrativas.  
**Lectura federal:** la simplificación y estandarización (interoperabilidad/criterios) impacta directamente productividad y formalidad.
- 2. Transformación digital: oportunidad nacional con brecha de implementación**  
Diagnóstico: **74%** reconoce que debe digitalizarse; solo **29%** cuenta con estrategia; **62%** usa herramientas aisladas; **57%** no recibió capacitación tecnológica en 12 meses; **66%** estima que digitalizar reduce costos.  
Sustento INEGI citado: empresas digitalizadas incrementan productividad **hasta 20-25%**.  
**Lectura federal:** el cuello de botella no es “acceso a tecnología”, es **capacidad de adopción** (capacitación + casos de uso + acompañamiento + cofinanciamiento), como también sugiere el reporte (“Innovación MiPyME”).
- 3. Financiamiento y capacidades: barreras persistentes para escalar**  
En “50 datos relevantes”: **6 de cada 10** empresas no conoce programas vigentes; requisitos financieros no se adaptan al tamaño; falta acompañamiento técnico; educación financiera es crítica.  
**Lectura federal:** el reto no es solo oferta de crédito, sino **diseño de producto + elegibilidad + asistencia técnica** para convertir financiamiento en productividad.





#### 4. Encadenamientos productivos y visión sectorial

Los “50 datos” reportan que las cadenas de proveeduría locales están poco integradas. Y el diagnóstico identifica como sectores con mayor potencial (184 respuestas): **tecnología ≈37%, manufactura ligera ≈27%, turismo ≈26%**, entre otros.

**Lectura federal:** hay base territorial para políticas de integración a cadenas (proveeduría, digitalización y capacitación por clúster) enfocadas en MiPyME

## Conclusión

El Foro Innova Cuernavaca aporta evidencia territorial consistente: el crecimiento MiPyME se inhibe por fricción regulatoria, brecha de capacidades digitales y barreras de acceso efectivo a financiamiento. Los insumos del Foro ya incluyen sustento INEGI sobre **costo de cumplimiento (12% del tiempo)** y **ganancia de productividad por digitalización (20–25%)**, lo que refuerza que las intervenciones federales deben priorizar productividad vía simplificación, capacitación aplicada y adopción tecnológica con acompañamiento.





## 13. Foro Innova Cuernavaca – Insumo para CONCANACO SERVYTUR México

### 1. Contexto empresarial

El Primer Foro Innova Cuernavaca levantó un diagnóstico directo con empresas de **comercio, servicios y turismo**, mayoritariamente **MiPyME y empresas familiares**, cuyos resultados fueron validados y profundizados en paneles especializados. La evidencia refleja **fricciones transversales** que afectan competitividad, inversión y productividad del sector afiliado a las cámaras CANACO a nivel nacional.

### 2. Hallazgos clave para los agremiados (con evidencia del diagnóstico)

- **Carga regulatoria y costos de cumplimiento:** 83% percibe trámites excesivos; 68% reporta duplicidad de requisitos; 71% invertiría más si existiera simplificación efectiva.
- **Digitalización empresarial (brecha de adopción):** 74% reconoce la necesidad de digitalizarse, pero solo 29% cuenta con una estrategia definida; uso fragmentado de herramientas y falta de acompañamiento práctico.
- **Financiamiento (acceso vs. uso efectivo):** 63% desconoce programas vigentes; requisitos no se ajustan al tamaño real; demanda de **acompañamiento técnico** para convertir crédito en crecimiento.
- **Liderazgo y talento:** 78% requiere programas formales de liderazgo; debilidad en mandos medios impacta rotación y productividad.
- **Integración a cadenas de valor:** 72% no participa en cadenas regionales/nacionales, aunque 70% manifiesta disposición a integrarse si existen mecanismos claros de vinculación.

*(Todos los porcentajes provienen del diagnóstico y del documento “1er Foro Innova Hallazgos”).*

### 3. Implicaciones gremiales

- Las fricciones regulatorias y de cumplimiento **erosionan márgenes** y retrasan inversión del afiliado.





- La digitalización sin acompañamiento **no eleva productividad**; se requieren casos de uso y capacitación aplicada.
- El financiamiento **no escala** sin asistencia técnica y criterios adecuados a MiPyME.
- La falta de liderazgo y encadenamientos **limita crecimiento orgánico** y permanencia empresarial.

## 4. Rol estratégico de CONCANACO

- **Incidir con datos:** usar los porcentajes del diagnóstico como **posición gremial nacional** ante los tres órdenes de gobierno.
- **Acompañar al afiliado:** articular programas de **simplificación práctica, adopción digital con acompañamiento y educación financiera aplicada**, coordinando cámaras locales.
- **Coordinar cadenas:** facilitar **vinculación inter-cámaras** para integrar a MiPyME en cadenas de proveeduría y consumo interno.
- **Representar con evidencia:** convertir la voz del afiliado en **agenda técnica**, no reactiva, con seguimiento y métricas.

## Conclusión

La evidencia del Foro Innova confirma que la competitividad del afiliado CANACO depende menos de coyunturas y más de **reducir fricción, adoptar tecnología con propósito, mejorar liderazgo y activar encadenamientos**. CONCANACO, como confederación, está en posición de **articular una agenda gremial nacional basada en datos** que eleve productividad y confianza empresarial.

**“Cuando la voz empresarial se articula con datos, las cámaras dejan de reaccionar y comienzan a incidir.”**





## 14. Conclusión Final: Morelos ante su decisión histórica

El Primer Foro Innova Cuernavaca no fue concebido como un ejercicio discursivo ni como un espacio de opiniones aisladas. Fue diseñado como un **proceso de escucha estructurada**, sustentado en un **diagnóstico empresarial aplicado a las y los asistentes**, validado por especialistas y contrastado con la realidad operativa de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los hallazgos son consistentes, reiterativos y convergentes: **el sector empresarial está dispuesto a invertir, innovar y formalizarse**, pero enfrenta fricciones estructurales que limitan su crecimiento. Este documento cierra con mensajes claros para cada nivel de decisión.

### Mensaje al Ayuntamiento de Cuernavaca

Los datos muestran que **la fricción municipal es uno de los principales determinantes de la decisión empresarial**. Trámites complejos, criterios no homologados, duplicidad de requisitos y baja digitalización absorben tiempo, capital y energía productiva.

El empresariado no solicita privilegios ni excepciones; solicita **certeza, claridad y tiempos definidos**. El diagnóstico confirma que **simplificar y digitalizar procesos municipales tendría un impacto inmediato en la inversión y en la formalidad**.

El Ayuntamiento tiene en sus manos una palanca de alto impacto y bajo costo fiscal: **mejora regulatoria efectiva, digitalización integral y comunicación permanente con el sector productivo**. Cuando el municipio ordena y simplifica, la economía local responde.

### Mensaje al Gobierno del Estado de Morelos

Los hallazgos evidencian que muchos retos **rebasan la escala municipal** y requieren **coordinación regional y visión sectorial**. La falta de articulación entre municipios, la débil





integración de cadenas productivas, la brecha de capacitación y la lenta transferencia tecnológica limitan el potencial económico del estado.

El diagnóstico confirma que los sectores estratégicos definidos en la planeación estatal son pertinentes, pero requieren **instrumentos operativos, acompañamiento técnico y medición constante**. La empresa necesita que la política industrial subnacional **baje a territorio**.

El Gobierno del Estado tiene la oportunidad de convertir estos hallazgos en **programas de articulación regional, capacitación sectorial e innovación aplicada**, alineados al Plan Estatal de Desarrollo y con impacto directo en la productividad de las MiPyME.

## Mensaje al Gobierno Federal

El Foro Innova Cuernavaca confirma, desde el territorio, patrones que se repiten a nivel nacional: **baja productividad, rezago digital, barreras de acceso efectivo al financiamiento y escasa integración a cadenas de valor**.

La evidencia muestra que el problema no es la falta de empresas, sino la dificultad para que estas **crezcan, se modernicen y permanezcan**. Las MiPyME requieren políticas federales que prioricen **productividad sobre volumen, capacidades sobre subsidios, y simplificación sobre complejidad normativa**.

Este documento aporta evidencia concreta para fortalecer una política MiPyME de nueva generación, centrada en **adopción tecnológica con acompañamiento, financiamiento utilizable y reducción real de costos de cumplimiento**.

## Mensaje a CONCANACO SERVYTUR México

Los hallazgos del Foro Innova ratifican el papel estratégico de las cámaras empresariales como **punto técnico entre empresa y gobierno**. La voz empresarial, cuando se articula con datos, deja de ser reactiva y se convierte en **agenda de incidencia**.







El diagnóstico ofrece a CONCANACO una base sólida para **defender los intereses de sus agremiados con evidencia**, coordinar esfuerzos entre cámaras locales y sectoriales, y posicionar propuestas claras ante los tres órdenes de gobierno.

CONCANACO no solo representa empresas; representa **la economía real**. Este documento confirma que su fortaleza está en **organizar la demanda empresarial**, traducirla en propuestas viables y acompañar a las MiPyME en su transición hacia mayor productividad y competitividad.

## Reflexión final

El Primer Foro Innova Cuernavaca deja una conclusión contundente: **la brecha entre el potencial económico y la realidad empresarial no es de talento ni de voluntad, sino de diseño institucional y coordinación.**

Cuando gobierno y sector productivo se escuchan con datos, el desarrollo deja de ser una promesa y se convierte en una ruta. Este documento no cierra una conversación; **abre una agenda de trabajo** basada en evidencia, corresponsabilidad y visión de largo plazo.

En esta encrucijada, **Morelos tiene dos caminos:**

■ **Seguir operando como hasta ahora, esperando resultados distintos.**

o

■ **Convertirse en un Estado “T-MEC Ready”:**

- con reglas claras,
- trámites digitales,
- financiamiento real,
- talento profesionalizado,
- innovación transversal,
- seguridad y certidumbre para invertir.







El **1er Foro Innova Cuernavaca** fue el primer ejercicio donde gobierno, academia y empresas construyeron **una conversación basada en datos, no en percepciones; en soluciones, no en quejas; en compromisos, no en discursos.**

Hoy entregamos este informe no como un diagnóstico final, sino como una **hoja de ruta compartida.**

Las soluciones derivadas de los paneles y las líneas estratégicas alineadas con el escenario internacional constituyen un **camino claro y viable** para que Morelos:

- crezca,
- formalice,
- atraiga inversión,
- genere empleo de calidad,
- desarrolle talento,
- y se convierta en un referente regional en innovación y logística.

## **Este es el mensaje final:**

**Morelos no tiene un problema empresarial:  
tiene una oportunidad económica histórica.**

El reto no es saber qué hacer—ya lo sabemos.

El reto es **hacerlo juntos**, con corresponsabilidad, visión de Estado y liderazgo empresarial.

Hoy se abre una ventana decisiva para 2026–2027.

Aprovecharla o dejarla pasar marcará el futuro económico del estado por la próxima década.

Este informe es la base.

**El siguiente paso es la acción.**





**CANACO SERVYTUR**  
CUERNAVACA

**CANACO SERVYTUR CUERNAVACA**  
**LIC. DAVID RICARDO LÓPEZ JIMÉNEZ**  
**PRESIDENTE**

Av. Morelos Sur 156 Col.  
Centro CP.62000



777 312 15 81



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

