

UN  
PU  
ENTE  
ENTRE DOS  
MÉXICOS

# NACEN, SE REPRODUCEN Y MUEREN, PERO ¿SE ASOCIAN? ¿CRECEN? ¿EVOLUCIONAN? LAS PYMES EN MÉXICO

MM

MANUEL MOLANO | @Mjmolano

Director General Adjunto, IMCO

IR

IVÁN RIVAS | @ivanrivasrdz

Director General, Centro de Competitividad de México (CCMX)

La biología de la evolución puede enseñarnos mucho sobre las PYMES. Los seres vivos evolucionan para adaptarse a su entorno mejor que la generación anterior. En la naturaleza, este es un proceso lento, pero implacable. Cada generación tiene ejemplares con pequeñas mutaciones, pequeños cambios en su información genética que inducen características a esos individuos. Si las características de cierta mutación son deseables, los individuos que las tienen triunfan, crecen, y se reproducen antes de morir. Las mutaciones indeseables normalmente detienen la reproducción de cierta línea de la especie.

Con las empresas, pasa lo mismo. Cada emprendedor, cada empresario, tiene una idea un poco diferente a la de quienes le precedieron en el mercado. Los modelos de negocio buenos acaban mandando sobre los malos. Algunos negocios viven en un entorno relativamente estable que induce pocas mutaciones en ellos. Otros, tienen que adaptarse constantemente a cambios y haciendo cambios incrementales al modelo de negocio. Al final, solamente algunos prevalecen.

Los organismos multicelulares son complejos y demandantes. Cuando las células deciden vivir juntas, tienen que resolver los mecanismos para permanecer juntas, compartir el oxígeno y el alimento. También tienen que especializarse en ciertas funciones.

La doctora Nicole King es una bióloga que ha estudiado bacterias y los incentivos que estas pueden tener a formar una vida en colectividad. En 2006, uno de sus estudiantes aplicó antibióticos a un cultivo de bacterias. Después de esa agresión, el grupo sobreviviente empezó a unirse en colonias. Cuando se agregaron a otro cultivo, también formaron colonias<sup>1</sup>.

La investigación indica que el ecosistema necesita tener una interrupción que sea lo suficientemente fuerte como para generar cambios en el comportamiento de los seres vivos, pero no cambios tan fuertes que extingan a la especie. El ecosistema empresarial funciona de manera similar. Los cambios grandes en la estructura económica como los tratados comerciales modifican de manera importante el tamaño, composición, forma, propiedad y métodos de trabajo de las empresas en los países firmantes. Disrupciones mucho más radicales, como los conflictos armados, tienden a destruir el ecosistema empresarial a favor de formas de organización económica mucho más primitiva, donde cada quien ve por sí mismo. Se destruye la confianza entre las personas y las organizaciones, y estas tienden a ser pequeñas células aisladas.

El ecosistema de negocios no es como el ecosistema animal, pero hay muchas similitudes entre ellos. En el libro "El principio de Lucifer" de Howard Bloom, se desarrolla la idea de que los entes sociales y organizacionales son "superorganismos" que guardan muchos de los principios de competencia y cooperación que prevalecen entre los seres vivos.

La enseñanza más importante en la teoría de Bloom es que el ciclo de la vida del que aprendemos en la escuela primaria tiene una etapa constante que ocurre entre el nacimiento y la muerte: la asociación. La socialización. Desarrollamos alianzas con otros organismos. Esto es particularmente cierto del ser humano, pero existe en todo el reino animal. La enseñanza para el ecosistema empresarial es obvia. No solamente crecen nuestras empresas por "comerse" a sus competidores, también nuestros negocios crecen por la simbiosis que pueden desarrollar con otros.

En México, el ecosistema empresarial está principalmente poblado por empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES). Las empresas grandes son una rareza, y más aún, la empresa intermedia entre una MIPYME y una empresa grande es un fenómeno aún más raro. Vivimos en un ecosistema empresarial que no puede soportar más que un número limitado de campeones nacionales. Esto no es raro cuando comparamos nuestro ecosistema con el de otros países. Lo raro es que en el espacio entre las pequeñas y las grandes, en otras economías están poblados por empresas en crecimiento y consolidación. En México, eso no ocurre.

Este capítulo trata de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué nuestras PYMES evolucionan poco? ¿Por qué no establecen alianzas con otras empresas? ¿Por qué no crecen?
2. ¿La formalidad influye en el tamaño y el crecimiento de las empresas?
3. ¿La empresa grande es depredadora de la pequeña, o es al revés?
4. ¿Cuál debería ser la política estatal de PYMES?
5. ¿Qué necesitan las PyMES para evolucionar en el entorno de negocios mexicano?

Para responder estas preguntas, usaremos información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo para el período 2005-2016, de los Censos Económicos y de estudios del Centro de Competitividad de México.

## Peter Pan y la PYMES mexicanas

Peter Pan, el niño del cuento clásico de James Mathew Barrie, se rehúsa a crecer, porque el mundo de los adultos es demasiado complicado. En IMCO hemos tenido la hipótesis que las PYMES mexicanas se rehúsan a crecer y ser formales porque el mundo de la empresa formal que contrata trabajadores afuera del ámbito familiar también es demasiado costoso y complicado<sup>2</sup>. Evolutivamente, hemos creado un entorno donde prevalecen las empresas pequeñas porque han evolucionado así durante décadas y así están mucho mejor adaptadas al entorno.

Esta no es una hipótesis que pueda probarse fácilmente porque no tenemos muy buena información sobre el tamaño de las empresas. Los Censos Económicos (CE) que el INEGI hace cada 5 años detectan *establecimientos*, no empresas. Si una empresa tiene múltiples establecimientos, o si es el único establecimiento organizado por un empresario, es algo invisible para quien investiga usando los CE.

.....

Más aún, los CE son uno de los pocos productos estadísticos del INEGI en los que esa institución limita de manera importante los microdatos con los que se construye el instrumento.

La actividad de la empresa informal típica en México ocurre en el ámbito familiar. La familia es un vehículo evolutivo mucho más seguro para un negocio que una sociedad anónima, dado que las leyes en México otorgan un régimen preferencial para el trabajo por cuenta propia y el empleo de familiares. En el empleo de familiares, la afiliación a la seguridad social no es obligatoria, ni tampoco son los requisitos de edad mínima, jornada máxima, o retención de impuestos. Tampoco es obligatorio el reparto de utilidades. Vaya, en algunos casos no es obligatorio ni el salario, bajo la promesa de “algún día todo esto será tuyo”.

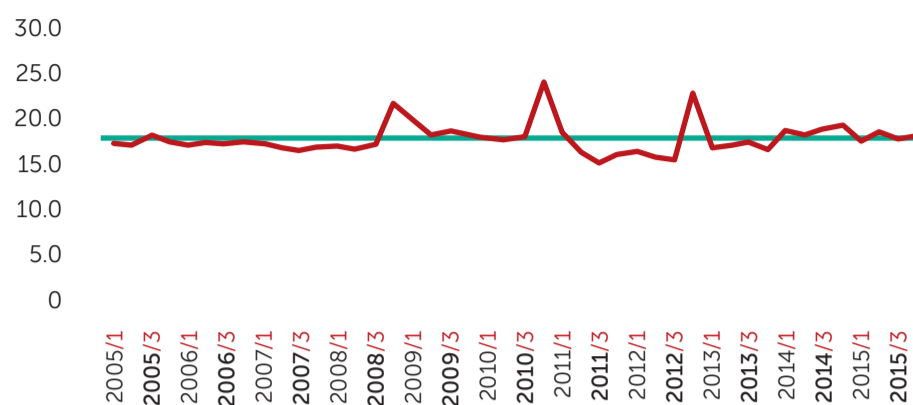
Pensamos que estas empresas son muy pequeñas, pero en realidad no lo sabemos, dada la distinción entre establecimientos y empresas. ¿Los carritos que venden productos oaxaqueños en muchas ciudades de México son comerciantes ambulantes independientes, o miembros de una red que conforma una empresa? Dado que tienen la misma línea de productos, precios uniformes y métodos de negocio altamente similares, podríamos concluir que esa operación es una empresa que tiene una red de distribución que parece una constelación de agentes informales. Lo mismo ocurre con los triciclos que venden tamales con un *jingle* pregrabado estándar, o con quienes ofrecen dulces y cigarros en los semáforos, que tienen una bandeja muy similar, con la misma línea de productos, que están acomodados de la misma manera.

En el comercio abundan este tipo de organizaciones porque es muy difícil localizar a alguien como empleado de alguien más si los dos no desempeñan sus funciones en el mismo lugar. En las manufacturas, este fenómeno está menos extendido porque es mucho más difícil esconder una fábrica y a sus trabajadores informales.

Los censos económicos no nos pueden dar mucha luz sobre el tamaño de las empresas. Las encuestas laborales pueden ayudarnos a explicar el fenómeno. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) tiene un reactivo en donde se pregunta la posición en el empleo de las personas. Si cruzamos ese reactivo con su estatus como formales o informales (medido a través del acceso a la seguridad social del IMSS o del ISSSTE), tenemos una película más clara de cuál es el tamaño en promedio de las empresas por sector.

Empecemos por los organismos multicelulares del ecosistema empresarial: las empresas formales e informales, medidas a través del ratio de patrones a subordinados. Todo parece indicar que la empresa informal es mucho más grande de lo que imaginamos, y más grande que la empresa formal. En el sector informal, el cociente de subordinados por patrón es igual a 18. A pesar de tener algunos picos en algunos trimestres, es un número bastante estable.

Gráfica 1: Número de subordinados por patrón en el sector informal, trimestres 2005-2015.

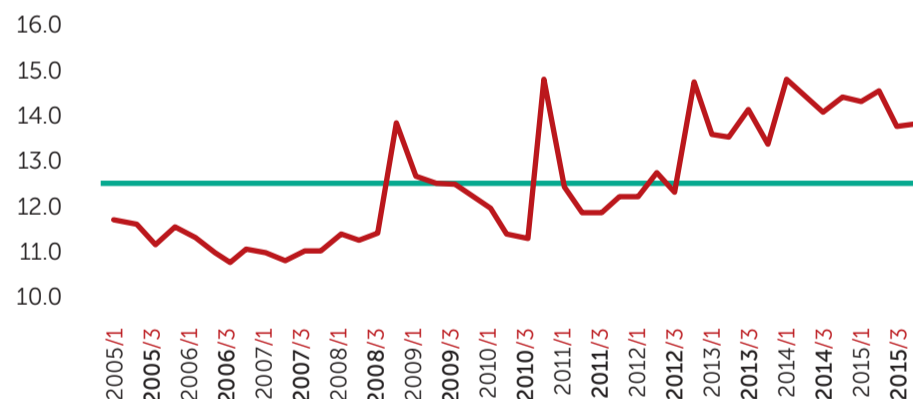


Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI 2005-2016.

Mientras el tamaño de la firma informal no cambia, la empresa formal pareciera estar haciéndose más grande. El cociente de patrones por trabajador desde el 2012 está por encima del promedio histórico desde 2005, de 12.5 trabajadores. El último dato (tercer trimestre de 2015) revelaría que la empresa formal tiene un cociente de 13.8 trabajadores por patrón, contra 11.2 de 2005. Eso es una buena noticia. Implica que tanto empleadores como patrones parecieran tener más confianza en las instituciones. Ha aumentado la afiliación a la seguridad social, lo cual revela mayor supervisión y refleja cierto optimismo sobre el futuro funcionamiento de la economía.

Podemos concluir que la empresa formal está creciendo y la empresa informal no. Sin embargo, la empresa informal es más grande de lo que pensamos, e incluso más grande (por cuatro trabajadores) que la empresa formal promedio.

Gráfica 2: Número de subordinados por patrón en el sector formal, trimestres 2005-2015.

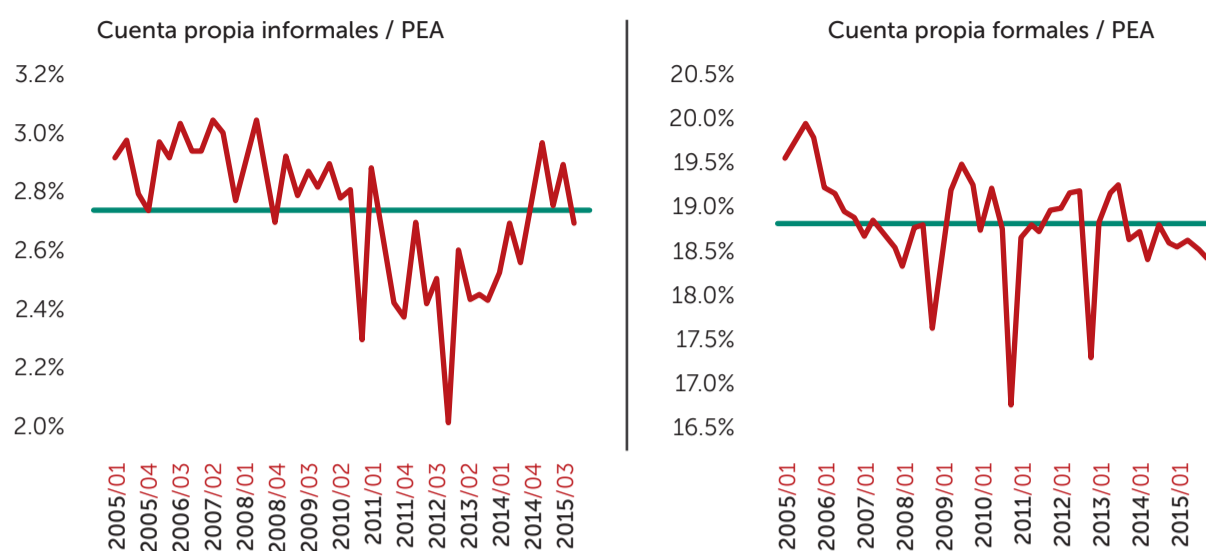


Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI 2005-2016.

Hay organismos unicelulares (trabajadores por cuenta propia) formales e informales; no todos los trabajadores por cuenta propia son informales. De manera interesante, el grupo de trabajadores por cuenta propia informales redujeron su población en el ecosistema, justo después de las medidas para fiscalizarlos en la presente administración. Todo indica que el número de esa población regresó a sus niveles originales en los últimos dos años. También, de manera interesante, los individuos formales que trabajan por cuenta propia parecieran ir ligeramente a la baja como porcentaje de la población económicamente activa.

Todo lo anterior implica que el ecosistema empresarial en México está en una ruta modesta de consolidación, en la que al menos en el sector formal, el número de trabajadores por empresa está al alza.

Gráfica 3: Trabajadores por cuenta propia como porcentaje de la PEA, trimestres 2005-2015.



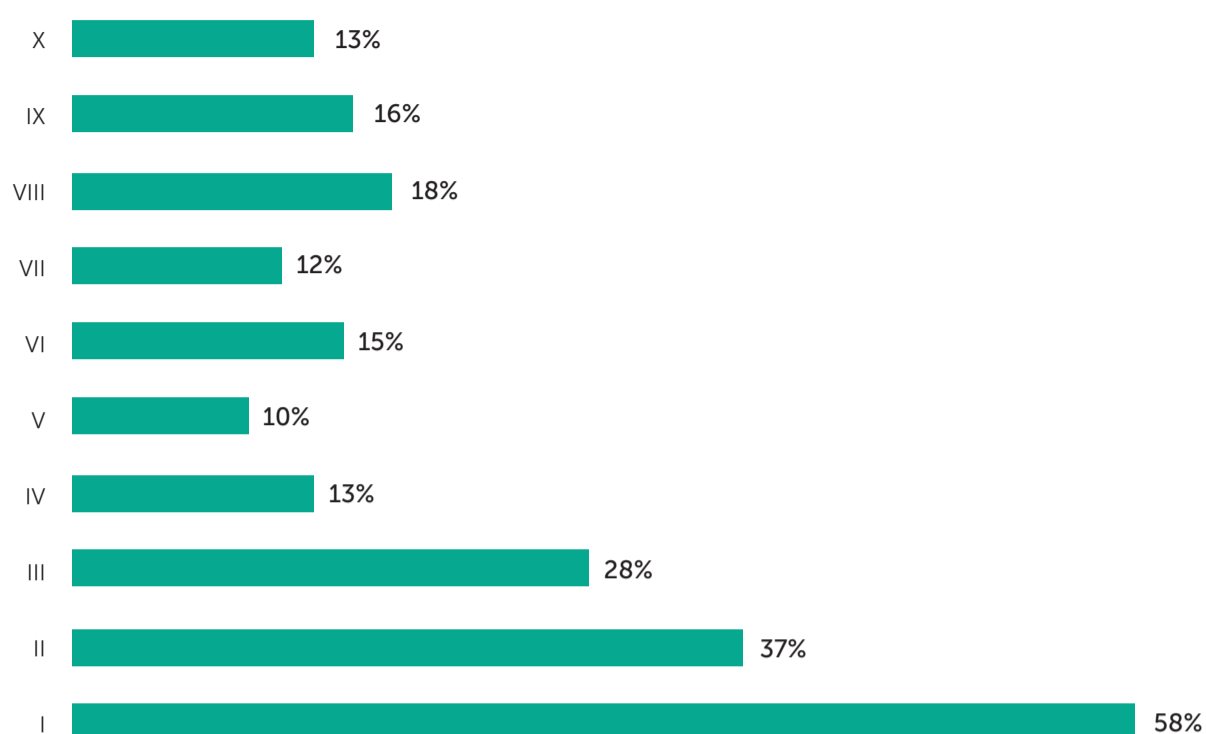
Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI 2005-2016.

Los informales por cuenta propia son apenas una fracción de la PEA (2.7%) mientras que los formales por cuenta propia son casi el 19% de la PEA. El cuentapropista (de cualquier tipo) en promedio es un 21.5% de la PEA en el período 2005-2015. Ello implica que muchas de las personas que hoy vemos trabajando y que *parecen* ser informales por cuenta propia, en realidad no lo son. La mayoría de los trabajadores por cuenta propia son formales. Un gran volumen de población *aparentan* ser cuentapropistas informales, pero en realidad son empleados de un patrón que decidió ser informal. Son parte de un organismo multicelular, no organismos unicelulares aislados.

También podemos concluir que el trabajador informal por cuenta propia es una especie muy resistente al cambio, pero minoritaria en el mercado laboral, y que el trabajador formal por cuenta propia sigue siendo prevalente en la población, pero ha reducido sus números a favor del trabajo asalariado en una empresa formal.

Los datos de la ENOE también indican que el trabajador por cuenta propia es especialmente prevalente en el primer decil de ingreso. Los mecanismos que hacen que las empresas se formen, como la confianza, la capacidad de pronosticar las utilidades, la existencia de un tercero imparcial que dirima controversias, la protección del Estado para que las operaciones del negocio transcurran sin contratiempos, parecen ser todos lujos que son más frecuentes en los deciles más elevados de ingreso. Los ecosistemas ricos en nutrientes son mucho más prolíficos en organismos macroscópicos y multicelulares mientras que los más pobres producen mucho más organismos microscópicos y unicelulares. Una vez más, el ecosistema empresarial se parece al biológico.

Gráfica 4: Trabajadores por cuenta propia como porcentaje del décil, IV trimestre 2015.



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI 2016.

## Adaptarse al Ecosistema: Los retos de las PyMES en el Entorno de Negocios

De acuerdo con cifras del Censo Económico 2014 del INEGI, las micro, pequeñas y medianas empresas en México, representan el 99.8% del total de empresas, proporcionan el 74% del total de puestos de trabajo; sin embargo, solamente aportan el 36% de la producción del país.

Las diferencias en productividad por tamaño de empresa reflejan la participación en la producción del país. Con base en los resultados de McKinsey Global Institute, la productividad de las Grandes Empresas crece a tasas del 6% promedio, mientras que las medianas empresas lo hacen alrededor del 1%; sin embargo, en las micro y pequeñas empresas la productividad decrece a tasas del 6.5%<sup>3</sup>.

Los datos anteriores señalan que mejorar la productividad de estas empresas, podría incidir en el crecimiento de la economía nacional; y colaboraría a mejorar las condiciones en los salarios para cerca de tres cuartas partes del empleo total.

Estas empresas se caracterizan por ser negocios de tipo familiar, y con el paso del tiempo, un aumento de participación de mercado requiere de importantes esfuerzos para hacer crecer el negocio. Lo anterior, requiere realizar cambios organizacionales, jurídicos y de gestión, los cuales son esenciales para establecer bases de crecimiento sólidas en la organización.

Para lograr estos cambios, las PYMES deben internalizar la importancia de incorporarse en un proceso de mejora continua que tendrán resultados en el mediano y largo plazo. Sin embargo, las empresas operan bajo condiciones que van en detrimento del crecimiento de su negocio; por un lado, tienen que hacer frente a las condiciones impuestas por las instancias que se encargan de establecer lineamientos y regular el desempeño económico a nivel local y federal; por otra parte, deben ajustarse a las condiciones comerciales impuestas por sus clientes más importantes, principalmente las Grandes Empresas.

Con base en los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, el 12 por ciento de las micro empresas y el 24 por ciento de las pequeñas y medianas empresas señalan que el exceso de trámites e impuestos altos es una de las causas principales por las cuales sus negocios no crecen.

Las micro, pequeñas y medianas empresas están en desventaja cuando negocian con las Grandes Empresas; principalmente porque su necesidad de hacer crecer su negocio, los obliga a aceptar condiciones comerciales poco competitivas, principalmente relacionadas con los plazos de pago que afectan el flujo de efectivo y van en detrimento del crecimiento y estabilidad de la organización. Adicionalmente, las Grandes Empresas no comparten proyecciones de crecimiento, los pedimentos no son regulares e incluso inesperados, lo que limita la planeación de los proveedores y por lo tanto su operación.

Una de las principales razones por las cuales las empresas enfrentan dificultades para crecer, es la falta de conocimientos técnicos y habilidades gerenciales que les permitan competir mejor en el mercado.

El Centro de Competitividad de México (CCMX), a través del proceso de consultoría, realiza un diagnóstico de las principales áreas de las empresas (Administración, Recursos Humanos, Procesos, Mercados y Finanzas). Con base en la metodología de CCMX<sup>4</sup>, los resultados de las evaluaciones de una muestra de 1,200 PyMES<sup>5</sup>, señalan las principales áreas de oportunidad por área:

1. Administración. En promedio, las empresas obtienen un valor de 5.5; lo que señala que se enfrentan a problemas como: carencia de organigramas actualizados, descripciones de puestos, objetivos y metas.
2. Recursos Humanos. Con un valor de 5.4 promedio, las empresas enfrentan problemas como: alta rotación de personal y ausencia de una política de reclutamiento, por lo tanto, el personal no conoce a detalle su función en el proceso y no se evalúa su desempeño.
3. Procesos. Con un valor de 6.4 en promedio las empresas presentan problemas como: la falta de identificación de procesos clave para su operación y la ausencia de indicadores de calidad.
4. Mercado. Con un valor promedio de 6.1, las empresas presentan problemas como: carencia de una estrategia comercial; no cuentan con catálogo de clientes que indique a quién, qué, cuánto, y qué contribución marginal arrojan al negocio.
5. Finanzas. En promedio, las empresas obtienen un valor de 6.5 al presentar problemas como: falta de información y análisis financiero que les permitan tomar decisiones sustentadas.

Cabe señalar que una característica importante de estas PyMES es que antes de entrar al proceso de consultoría con CCMX ya eran proveedores de una Gran Empresa, por lo que se podría pensar que los problemas señalados anteriormente, deberían estar resueltos antes de establecer negocios con empresas exigentes en sus procesos de evaluación de proveedores.

En línea con los resultados anteriores, la ENAPROCE 2015 señala que el 65 por ciento de las micro, 36 por ciento de las pequeñas y 20 por ciento de las empresas medianas no monitorean indicadores de su desempeño. Adicionalmente, del total de empresas de la encuesta, sólo el 12.6 por ciento imparte capacitación a su personal. La razón principal que señalan para no capacitar, es que su personal ya cuenta con el conocimiento y habilidades adecuados para el desempeño de sus actividades.



Finalmente, una situación que enfrenta una gran parte de los proveedores que participan en el programa de consultoría de CCMX es la dependencia de un solo cliente, ya que un porcentaje importante de sus ventas se dirigen a una Gran Empresa. Esta situación coloca a las PyMES en constante riesgo, ya que un cambio de estrategia de su principal cliente puede llevarlas a la quiebra.

## Financiamiento como limitante para el crecimiento de las empresas

Una característica que presentan las PyMES en México es su limitado acceso al financiamiento y las condiciones crediticias poco atractivas que reciben por parte de las fuentes de recursos, principalmente la banca comercial.

Los resultados de la ENAPROCE 2015 confirman lo anterior, ya que cerca del 90 por ciento de las micro empresas no tuvo acceso a financiamiento, de igual forma el 70 por ciento y 60 por ciento de las empresas pequeñas y medianas respectivamente. En relación con las empresas que sí consiguieron recursos, el sistema financiero formal y los créditos otorgados por proveedores son las fuentes más importantes de financiamiento.

A través del Programa de Financiamiento del CCMX, se apoya a las PyMES con asesoría financiera con el objetivo de conseguir los recursos necesarios para apoyar el crecimiento de las empresas. Los resultados de la asesoría señalan que entre las principales problemáticas y prácticas comunes entre las PyMES se encuentran: no contar con información financiera de calidad, por lo que no presentan estados financieros completos y por supuesto no utilizan esta información para tomar decisiones; hacen uso de la contabilidad externa y generalmente de mala calidad a través de la cual solo generan contabilidad fiscal. Una de las prácticas más comunes, es la facturación parcial de sus ventas con el objetivo de evadir impuestos, por lo que esta información no aparece reflejada en sus estados financieros. Todas estas prácticas ocasionan que los agentes financieros no tengan información completa de la empresa, por lo que no pueden ofrecer productos financieros con ventajas o condiciones favorables.

Es importante generar un cambio de paradigma en la clase emprendedora PyME, de tal forma que se apropien de los beneficios de las mejores prácticas de las Grandes Empresas y las implementen permanentemente en sus procesos. Lo anterior, con el objetivo de que se incorporen a una estrategia de mejora continua, crezcan y se desarrollen.

## Propuestas de política pública

Para que el ecosistema empresarial en un Estado progrese, se requiere (a) una comunidad local o internacional de inversionistas con cierto apetito para el riesgo, interesado en la región por alguna razón; (b) talento emprendedor que pueda traer disrupciones a los mercados relevantes; (c) una autoridad dispuesta a abrazar el cambio y aceptar la disrupción en mercados relevantes del Estado, y que no tolere a extorsionadores de las empresas.

**Hacer que prevalezca la autoridad del Estado sobre la de los grupos de extorsión.** Un Estado fuerte que protege a las empresas, dueños y trabajadores en su vida, dignidad y patrimonio favorecerá la formación de empresas y que las personas y familias no decidan trabajar por cuenta propia y en el sector informal.

.....

**Invertir en la formación de capital humano en las empresas, especialmente a nivel gerencial.** La cultura empresarial mexicana, en empresas de todos los tamaños, está lleno de ideas anacrónicas, que pueden cambiar con formación en administración de negocios y exposición a modelos de negocio distintos en México y otros países. El CONACYT debería apoyar las maestrías en negocios. De igual forma, los gobiernos estatales podrían empezar estos procesos con becas nacionales e internacionales, especialmente con emprendedores de alto impacto en generación de valor y creación de empleos. El estado puede ser fundamental para el empoderamiento de la generación joven con nuevas ideas para transformar los negocios con ideas caducas en empresas innovadoras y generadoras de valor.

**Conectar mejor a la PYME a redes relevantes.** La PYME puede progresar si está mejor conectada. A los taxistas que están en plataformas como Uber, Cabify y Yaxi les va mejor que a los que trabajan solos, o están conectados a una terminal de sitio por radiofrecuencia, simplemente porque tienen un mejor mecanismo de red para que la oferta y la demanda se encuentren. La autoridad debe favorecer este proceso, cuidando la competencia. Si la autoridad estatal o municipal prefiere favorecer a los intereses establecidos y el *status quo* regulatorio, será complicado que las PYMES desarrollen redes innovadoras que les permitan crecer.

**Reducir el costo de que los negocios quiebren.** Cada vez que un negocio quiebra, se abre una oportunidad para que el emprendedor corrija sus errores y vuelva a intentar su actividad con un modelo mejor. En los ecosistemas biológicos, los seres vivos morimos para dar oportunidad a que se expresen mutaciones en nuestro ADN en la siguiente generación. La quiebra en México ocurre igual que nacen la mayor parte de las empresas: en la informalidad. El concurso mercantil no pudo resolver problemas ni en casos grandes y sonados, como la aerolínea Mexicana de Aviación. México necesita mejores mecanismos para que los negocios se reestructuren o mueran. Aunque este es un proceso que es competencia del gobierno federal, una reforma al sistema judicial estatal que haga que agilice los juicios mercantiles e impida su transformación en asuntos penales puede ayudar a que la gente decida participar en empresas en vez de trabajar por cuenta propia.

**Desaparecer el impuesto estatal a la nómina.** Aunque ese impuesto pueda ser un gran recaudador, desalienta la creación de empleos formales, especialmente en los primeros deciles de ingreso. Para elevar el bienestar y productividad de la población más pobre, se requiere que las personas en esos deciles decidan dejar el trabajo por cuenta propia y participar en empresas establecidas. El impuesto a la nómina es un desincentivo para que las empresas más grandes contraten a ese núcleo de población. Hay mejores fuentes de recaudación y menos distorsionantes, como gravar las externalidades ambientales (contaminación), el uso del suelo (predial) y el valor agregado o el consumo. El pacto fiscal mexicano no da mucho lugar para cambios respecto a la situación actual, pero los estados pueden legislar en el congreso federal para favorecer que esos cambios ocurran.

**Ayudar a los trabajadores formales de los primeros deciles a hacer efectivas sus deducciones en el impuesto sobre la renta de personas físicas.** Los trabajadores que ganan menos de 400 mil pesos no están obligados a presentar una declaración anual. Si declararan, harían deducibles muchos de sus gastos (como los seguros y gastos médicos, el ahorro voluntario adicional para el retiro, gastos de vehículos, y otros) pero normalmente optan por no hacerlo por carecer de conocimientos en la materia, no poder pagar un contador que haga los cálculos, o por tener un volumen de ingresos en el sector informal que no quieren que conozca el fisco.

Ventanillas únicas para pagar impuestos. El economista Luis de la Calle afirma que muchas empresas prefieren la informalidad porque normalmente ofrece una ventanilla única. Un agente dedicado a la

.....

extorsión de negocios se asegura que las empresas a las que extorsiona no tengan que pagarle rentas a nadie más. El Estado, por el contrario, ofrece capas crecientes de complejidad en nuestra interacción con él. Crear ventanillas únicas para pagar impuestos pone al Estado en igualdad de circunstancias.

**El Estado debe imponerse y castigar a los extorsionadores.** La extorsión es un impuesto que pesa más que el ISR y el IVA juntos, porque su tasa es incierta. Depende del grupo delincencial que esté al mando. Donde no priva la Ley del Estado Mexicano, prevalece la ley de las mafias que controlan desde negocios informales hasta operaciones altamente ilegales. Caben aquí incentivos negativos, como hacer efectivos castigos a evasores, extorsionadores de negocios, y otros inhibidores de la actividad empresarial.

**Implementar programas de desarrollo y crecimiento** de las PyMES, en los cuales se capacite de manera específica en las áreas de oportunidad de estas empresas, con el objetivo de que adopten e implementen nuevas formas de trabajo que las vuelvan más productivas y puedan competir mejor. Un ejemplo de iniciativas que apoyan a lograr este objetivo es el Centro de Competitividad de México. A través de sus intervenciones, apoya a las PyMES a incorporar en sus procesos mejores prácticas de las Grandes Empresas mexicanas y vincularlas con sus cadenas de valor a fin de impulsar su crecimiento.

**Asesorar a las PyMES para acceder a financiamiento** es esencial para la implementación de estrategias negocio y es una parte determinante para la operación de cualquier empresa. Dejar de apoyar a las PYMES para que accedan al financiamiento, es mermar su habilidad para crecer y mejorar su competitividad. El apoyo de asesoría financiera de CCMX, no solo está enfocada en analizar la viabilidad financiera de una PyME en un proceso de crédito; en caso de que el proyecto no sea viable, se apoya a la empresa para llevar a cabo una reestructura en su departamento de finanzas, dándole así, la oportunidad de mejorar sus condiciones para ser sujeto de crédito en próximos ejercicios.

- 
- 1 Kat Mc Gowan, "How Life Made the Leap from Single Cells to Multicellular Animals" en Wired Magazine, Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.wired.com/2014/08/where-animals-come-from/>
  - 2 Tuvimos oportunidad de conversar sobre esta hipótesis con el semanario británico The Economist en 2014. El artículo completo está disponible en <http://www.economist.com/news/business/21602242-why-countrys-firms-do-not-want-grow-up-peter-pan-syndrome>.
  - 3 Eduardo Bolio, Jaana Remes, Tomás Lajous, James Manyika, Eugenia Ramirez y Morten Rossé, "A tale of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy" en McKinsey Global Institute Report, Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/global-themes/americas/a-tale-of-two-mexicos>
  - 4 La metodología de CCMX, basa su proceso de consultoría en las mejores prácticas de las Grandes Empresas del Consejo Mexicano de Negocios. Cada una de las áreas se evalúa a través de un diagnóstico inicial; el consultor que visita a la empresa observa y señala el nivel de desarrollo de cada una de las áreas y otorga un valor. Los valores van del 1 (menor grado de desarrollo) al 10 (mayor grado de desarrollo). Posteriormente, el consultor genera Planes de Acción que permita mejorar las áreas de oportunidad detectadas y acompaña al empresario para la implementación de las mejoras.
  - 5 Muestra de 1,296 empresas; 81 por ciento son micro. Fuente: Información del Sistema de Vinculación del Centro de Competitividad de México.