

**RECOMENDACIONES  
DE POLÍTICA  
PÚBLICA A LA LUZ  
DEL FRACASO  
EMPRENDEDOR**

**Dirección Ejecutiva del Failure Institute**

Leticia Gasca

**Co-fundadores de Fuckup Nights**

Carlos Zimbrón

Julio Salazar

Leticia Gasca

Luis López de Nava

Pepe Villatoro

**Investigadores del Failure Institute**

Melanie Vázquez

Darío Alatorre

Diseño editorial: Rogelio Vázquez

Fotografías del Datatón: Antonio Zurita

Fotografía: Istockphoto

Traducción: Claudette M. Williams

Corrección ortotipográfica: María Vargas Jiménez

Mayo 2017

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



FailureInstitute

Fuckup  
N I G H T S



CívicaDigital

opciona.

## Agradecimientos especiales

Adriana Tortajada  
Alan Vázquez  
Alejandro Andrade  
Alfredo Vázquez  
Aline Hernández  
Antonio Zurita  
Brando Flores  
Brandon Sorkin  
Carla Vázquez  
Christian Zamora  
Elsa Ramírez  
Erika Vega  
Fuckuppers de México  
Gabriel Charles  
Gustavo Rivera  
Ileana Castro  
Itzel Villa  
Jason Connell  
Jordy Meléndez  
Jorge Alberto Ayala  
Laura Motta  
Lidia Ferro  
Luis Fernando Ramírez  
Martha Ochman  
Omar Castro  
Raquel Rojas  
Raúl Vargas  
Ricardo Alanis  
Santiago da Silva  
Silvia Singer  
Yannick Kwik  
Yuré Quintero

## Prefacio

En el mundo, los escritorios de los hacedores de política pública están llenos de documentos con recomendaciones para impulsar el desarrollo social y económico. Entonces, ¿por qué en el Failure Institute decidimos emitir un documento más? La respuesta es muy simple: porque nunca se había realizado este ejercicio desde la óptica de los negocios que fracasaron (a pesar de que en el universo de los negocios una abrumadora mayoría fracasa y sólo unos cuantos logran el éxito en el largo plazo).

Para comprender la realidad de los negocios que mueren, y entender el impacto de las leyes y los programas de gobierno vinculados a este ámbito, el equipo del Failure Institute realizó una labor de estudio titánica a lo largo de todo un año.

Comenzamos platicando con hombres y mujeres de todas las entidades del país que intentaron arrancar un negocio pero éste no funcionó y pronto nos dimos cuenta de que quienes tenían más claridad acerca del impacto de las leyes y programas de gobierno en el cierre de los negocios no eran los emprendedores, sino sus abogados y contadores, así que también nos acercamos a escuchar el punto de vista de estos últimos. Después aplicamos una encuesta nacional y realizamos una extensa revisión del marco legal que incide en los negocios. Y, para completar el análisis y poder contar la historia completa, hablamos con los y las encargadas de diseñar y ejecutar la política pública buscan-

do entender, por ejemplo, por qué en México es más difícil cerrar un negocio conforme marca la ley, que abrirlo. El documento que ahora mismo tienes en tus manos es el resultado de nuestra larga jornada.

Este *policy paper* presenta un análisis integral sobre el papel de la política pública en los cierres de negocios, la prevención del fracaso entre los emprendedores y la facilidad para liquidar un negocio o declararlo en bancarrota.

Antes de continuar, queremos agradecer al Banco de Desarrollo de América Latina por ser pioneros en la generación de conocimiento y haberse sumado a este primer *policy paper* creado bajo la luz que arroja el fracaso.

Esperamos que éste sea el primero de muchos pasos en el camino de la toma de decisiones basadas en evidencia.



Leticia Gasca  
DIRECTORA EJECUTIVA DEL  
FAILURE INSTITUTE

## Índice

1. Introducción y antecedentes	9
1.1. Emprendimiento en México	10
1.2. ¿Por qué estudiar el emprendimiento a la luz del fracaso?	11
1.3. Metodología	12
2. Perfil de la muestra	19
3. El entorno de las políticas públicas y el sector gubernamental	23
3.1. Infraestructura	24
3.2. Trámites gubernamentales	28
3.3. Apoyos gubernamentales	42
3.4. Legitimidad y legalidad	52
4. Recomendaciones y conclusiones	57
4.1. Recomendaciones para el sector público a la luz del fracaso	58
4.2. Recomendaciones adicionales a actores específicos del ecosistema	60
4.2.1. Emprendedores	60
4.2.2. Academia	62
4.2.3. Sociedad	63
4.3. Conclusiones	63
4.4. Lo que queda por investigar	64
5. Referencias	67



1.

# **INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES**

## 1.1. Emprendimiento en México

Cuando se habla de emprendimiento es importante contemplar, además del emprendedor y su proyecto, a los diferentes actores que inciden en el contexto y la medida en que las relaciones que establecen construyen e incentivan el crecimiento y desarrollo o, en su defecto, frenan y limitan las posibilidades de expansión y avance tanto de los negocios como de los miembros implicados.

El reporte global del Banco Mundial, *Doing Business*, ubica a México en el lugar 93 de 189 en lo que respecta a la apertura de un negocio y en el lugar 47 en relación a las condiciones para hacer un negocio (*Doing Business*, 2017). Esto, complementado con los resultados del *Global Entrepreneurship Monitor*, donde se observa que en nuestro país sólo el 13.7% de la población tiene intenciones emprendedoras, pero el 44.7% considera tener las oportunidades y el 45.8% las capacidades

(GEM, 2016), refleja una realidad nacional que demanda saber cuáles son las verdaderas condiciones del emprendimiento en México en aras de detectar los problemas y las posibles soluciones.

Si bien el impulso al ecosistema emprendedor en México es una responsabilidad compartida, el rol que desempeña el gobierno es de gran importancia pues el sector público es el que genera las políticas públicas, desarrolla la infraestructura y determina el marco regulatorio que contendrá el desarrollo de un negocio (desde la etapa inicial hasta su madurez). Así, este documento presenta los resultados de una investigación colaborativa que busca entender cómo las leyes y programas de gobierno impactan en el cierre de un negocio en el país. El estudio identifica los focos rojos y las áreas de oportunidad del entorno gubernamental para liberar el potencial del emprendimiento y, de esta forma, contribuir al crecimiento económico.

## 1.2. ¿Por qué estudiar el emprendimiento a la luz del fracaso?

Cuando se habla de negocios y emprendimiento, la investigación y el análisis suele concentrarse en los casos de éxito, desestimando el valor informativo que pueden aportar los negocios que han fracasado. Ejemplo de ello es que, si se necesitan datos sobre la cantidad de negocios en México, basta con acceder a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas para encontrar que en México hay un total de 4,048,543 empresas (ENAPROCE, 2015); pero, por otro lado, si se requiriese conocer el número de empresas que cerraron en el 2016 en el país, no existe una encuesta, reporte o documento de acceso abierto en el cual se pueda encontrar dicha información.

Es fácil olvidar que un nuevo emprendimiento tiene más probabilidades de fracasar que de tener éxito. En México, el 75% de los negocios cierra después de cumplir dos años

de operaciones (INEGI, 2013). En otras palabras: la mayoría de las empresas fracasa y aún no obtenemos un aprendizaje sistemático de estas experiencias.

Por tanto, la principal motivación para llevar a cabo este estudio, que parte de un análisis del fracaso en los negocios, proviene de la falta de investigación alrededor del tema. Resulta notorio que, con frecuencia, el fracaso es tratado como un tabú y, por consiguiente, las bases de datos y los casos de estudio son escasos. Dicha falta de información representa una valiosa área de oportunidad para que los tomadores de decisiones, la gente de negocios, los académicos y la sociedad civil ejerzan acciones mejor planeadas e instruidas. No sólo se puede aprender del fracaso sino que, simultáneamente, es posible prevenirlo.

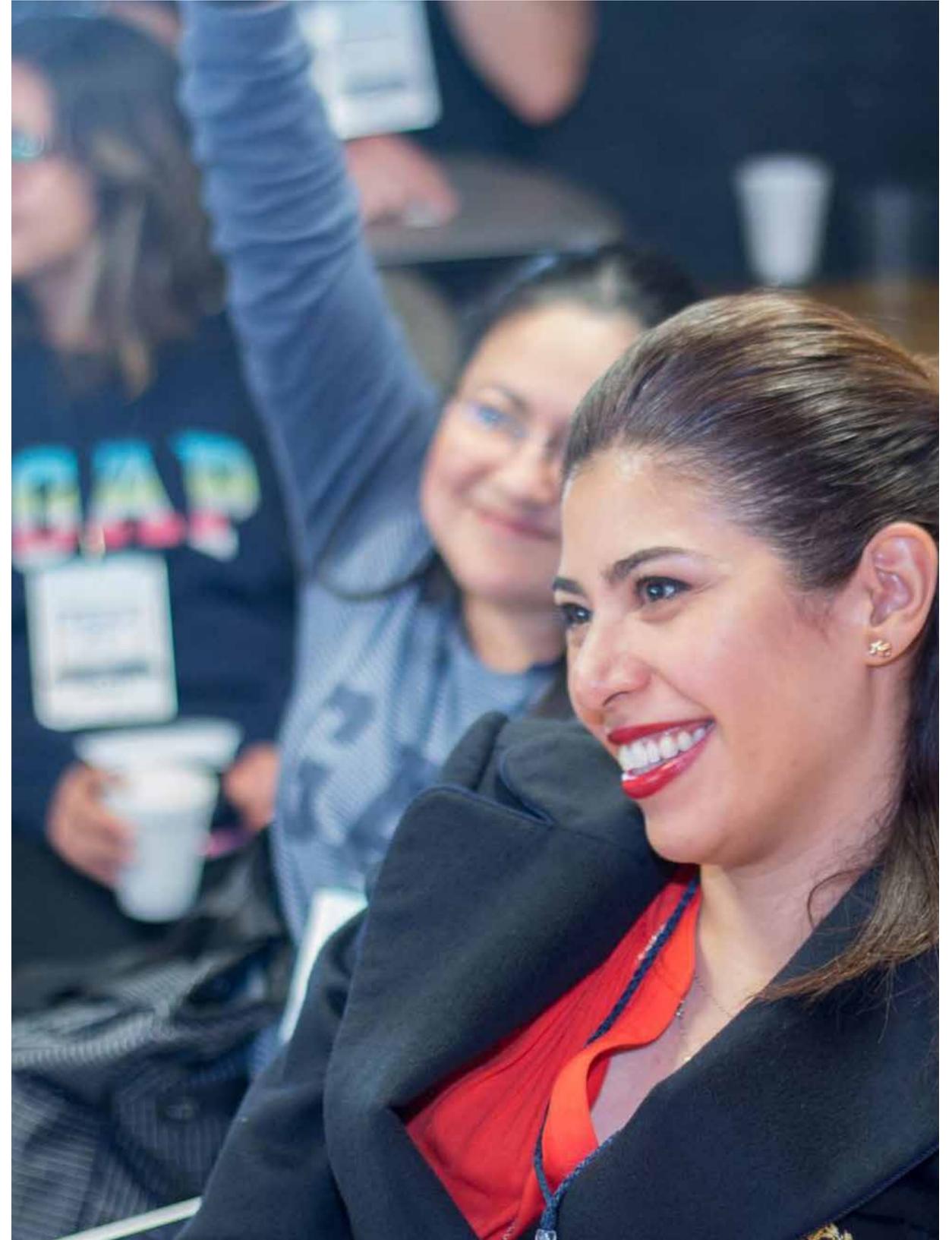
### 1.3. Metodología

El Failure Institute y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) se aliaron para desarrollar e implementar este estudio; para entender cómo es que las leyes y programas de gobierno inciden en el fracaso de los negocios en México recopilamos datos con un método mixto a lo largo de varias fases.

La primera etapa incluyó una revisión de literatura sobre temas relacionados para refinar las preguntas de investigación, alcance y métodos. La segunda fase contempló la realización de grupos de enfoque, a lo largo y ancho de la República Mexicana, con grupos de seis a ocho emprendedores con al menos un negocio que fracasó. En una siguiente fase la información recabada permitió diseñar un cuestionario digital que fue compartido en nuestras redes y que —de manera orgánica— tuvo una participación final de 169 respuestas validadas de emprendedores con negocios que fracasaron. Posteriormente, se realizaron encuentros con *policymakers*, *think tanks*

y organizaciones no gubernamentales (algunas de las cuales contribuyeron generosamente con este documento al compartirnos textos enfocados en su área de especialidad). Así, el tamaño de la muestra superó los 250 emprendedores, provenientes de todos los estados de la república, ya fuera por su participación en los grupos de enfoque o por haber dado respuesta a nuestra encuesta en línea.

Para el análisis de la información, además de las técnicas y metodologías propias del Failure Institute, se implementó una dinámica en el marco del Día Internacional de los Datos Abiertos en la que se dio libre acceso a las bases de datos del Failure Institute, así como a las de otras instancias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. El objetivo, además de reunir individuos de diferentes áreas de estudio y especialidades (para brindar una visión externa), fue generar conciencia sobre la poca información con la que se cuenta en México sobre el tema del cierre de negocios y, en consecuencia, la necesidad de redoblar esfuerzos.



## #Failure Institute realiza el primer Datatón en el mundo sobre cierre de #Negocios

Por Gerardo Barragán en Business & Marketing News

El sábado pasado y por primera vez en el mundo se llevó a cabo el Datatón del Fracaso en las instalaciones de Wayra México. El experimento surgió por iniciativa del Failure Institute, brazo de investigación de FuckUp Nights, movimiento global que busca desmitificar la palabra fracaso y adoptarla como sinónimo de aprendizaje y crecimiento; en colaboración con Hackers/Founders, comunidad global de emprendedores, diseñadores y desarrolladores de software, reunidos con el objetivo de conocer, conectar y contribuir mutuamente.

El Datatón reunió a visualizadores, analistas de datos, desarrolladores, diseñadores y periodistas, quienes en equipos multidisciplinarios lograron analizar y transformar bases de datos sobre cierres de negocios en información comprensible y atractiva para el público en general. Los participantes contaron con alrededor de 8 horas para elaborar materiales visuales con base en los datos mencionados y al

finalizar el día presentaron sus proyectos, mismos que fueron calificados por el público asistente.

El Datatón del Fracaso es parte del proyecto de investigación Recomendaciones de políticas públicas a la luz del fracaso entre emprendedores en México impulsado por el Instituto del Fracaso en colaboración con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Dicha investigación tiene como objetivo generar recomendaciones de política pública, desde una óptica totalmente innovadora, sobre la relación que tienen los programas de gobierno y las leyes, con el fracaso empresarial.

El evento cobró aún más relevancia al realizarse dentro del marco del Día Internacional de Datos Abiertos, iniciativa de Open Knowledge Foundation (Reino Unido) que surge en 2010 bajo la convicción de que la información debe estar disponible para consulta y uso de





los ciudadanos sin requerir de permisos especiales y como una manera de empoderamiento. El Datatón del Fracaso es una invitación al público en general para voltear la mirada a la importancia de la ciencia de datos dentro de nuestra vida cotidiana, ya que en la actualidad forma parte indispensable del proceso de toma de decisiones en una empresa y debe fungir como pauta y directriz en la gestión de políticas públicas.

“Es la primera vez en el mundo que se realiza un análisis colectivo de datos entorno al cierre de negocios, el Datatón del Fracaso forma parte de un proyecto que derivará en un policy paper con recomendaciones de política pública que se presentará en las Secretarías de Economía y de Hacienda y Crédito Público y las Comisiones encargadas del fomento económico en el Senado y la Cámara de Diputados en México” comenta Leticia Gasca, directora del Instituto del Fracaso.

Los asistentes trabajaron con información recabada por el Failure Institute sobre cierre de negocios, encuestas aplicadas y bases abiertas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Servicio de Administración Tributaria (SAT), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y Doing Business del Banco Mundial.

Tras un arduo día de trabajo y con ayuda de mentores como Brian Salomaki sensei en Dev.f, el movimiento hacker más grande de América Latina; Stephanie Flores, field marketing manager en Zendesk, y Héctor Cuesta, chief data scientist en Daxios; al finalizar la jornada los participantes presentaron sus proyectos finales y el equipo ganador compuesto por Jordi Oliveri, Guillermo Portillo y Luis Padilla recibieron una beca del 100% para estudiar en Dev.f, una maleta de IBM y una prueba de UX del producto final por parte de Synapbox con un valor de 2,500 dólares.

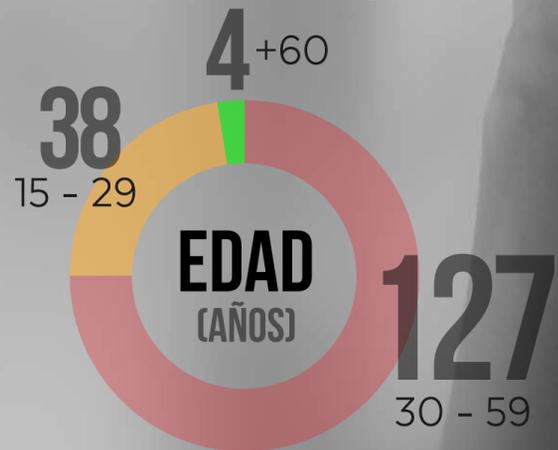


2.

## PERFIL DEL EMPRENDEDOR

# EL EMPRENDEDOR

169 ENCUESTADOS



# LAS EMPRESAS

169 ENCUESTADAS





**3.**

**EL ENTORNO DE  
LAS POLÍTICAS  
PÚBLICAS Y  
EL SECTOR  
GUBERNAMENTAL**

Dentro de los nueve elementos que se consideran importantes para el desarrollo de los negocios, el sector público es el que genera las políticas públicas, desarrolla la infraestructura y determina el marco regulatorio (Eisenberg, 2010).

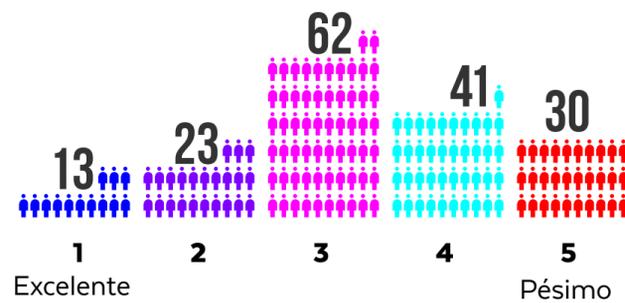
### 3.1. Infraestructura

La infraestructura es pieza clave, pues estimula la conectividad y genera los vínculos que facilitan el reconocimiento de oportunidades de emprendimiento y la habilidad de los emprendedores para hacer uso de dichas oportunidades (Audretsch, 2015).

A partir de los resultados de la encuesta, los participantes determinaron que el área que demanda más atención en temas de infraestructura son los servicios eléctricos. En una escala del 1 al 5, siendo 1 igual a “excelente” y 5

igual a “pésimo”, el 42% se colocó en las posiciones 4 y 5. (Ver figura 1). Al profundizar en las consecuencias de la calidad del servicio los participantes mencionaron las importantes inversiones de capital en plantas de luz, renovación de equipos, compra de aparatos para la protección de su maquinaria, etc.; así como la falta de eficiencia en sus negocios al tener retrasos, perder ventas y mercancías por las irregularidades en el servicio eléctrico.

**Figura 1. ¿Cómo calificarías los servicios de electricidad que te fueron proporcionados?**

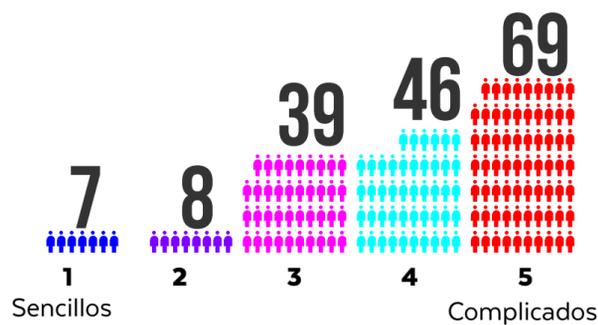




### 3.2. Trámites gubernamentales

Si bien en los últimos años se han presentado modificaciones y simplificaciones a los trámites para la apertura de una empresa, los trámites para el mantenimiento de la misma se presentan como un freno a la productividad en México. En una escala del 1 al 5, donde 1 es igual a “sencillos” y 5 es igual a “complicados” en relación a los trámites que la ley solicita al negocio mensualmente, el 68% de los encuestados se colocó en las posiciones 4 y 5, reflejando así la complejidad de los requerimientos legales que mes con mes se le solicitan a las empresas (Ver figura 2).

**Figura 2. ¿Cómo calificarías los trámites administrativos que la ley te pedía mes con mes?**



Por su parte, el gobierno ha lanzado la Estrategia Digital Nacional que, a través del dominio gov.mx y por medio de la instrumentación de una ventanilla única para trámites y servicios y la coordinación de política digital de gestión, entre otras medidas, busca alcanzar un índice de digitalización cercano al de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Sin embargo, esta plataforma dista aún de cumplir con las metas planteadas debido a la falta de calidad en la conexión a internet a nivel nacional, las capacidades del sistema, la coordinación entre instituciones y la simplificación de trámites que no se resuelven únicamente planteando un esquema de ventanilla única digital. Asimismo, es necesario homologar reglas de operación y leyes en todos los niveles de organización política dentro del país.

“Cuando yo me di de alta tenía que poner mi dirección completa, pero si tú vas a tiendas de autoservicio o especializadas y utilizas su sistema de facturación ninguno tiene capacidad para más de 135 caracteres y Hacienda me dijo que no servían mis comprobantes fiscales porque no venía la



dirección tal y como debe ser. Esa es una de las políticas absurdas. O hacen que todos los sistemas de facturación tengan abierta la cantidad de caracteres que tengan que ser o el SAT establece criterios que se adapten al sistema de facturación del 99% de los proveedores”.

Participante del estudio.

Para los ojos de un emprendedor, los trámites que debe satisfacer la nueva empresa (el pago de impuestos, las cuotas del IMSS, INFONAVIT, entre otros) son una carga que afecta negativamente al negocio y limita sus posibilidades de inversión y márgenes de ganancia.

“Tienes que recurrir a prácticas como conseguir facturas que te ayuden a reducir impuestos y otras actividades para justificar nómina, inclusive subcontratar una empresa que provea el servicio de recursos humanos y todo ese tipo de situaciones pues son prácticas que te sirven para disolver un poco la responsabilidad de los impuestos”.

Participante del estudio.

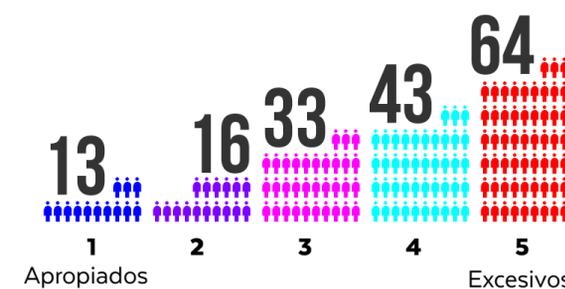
El estudio *Doing Business* ubica a México en el lugar 114 en lo que respecta al pago de impuestos (Doing Business, 2016). Dicha clasificación corresponde a lo establecido por los participantes del estudio. En una escala del 1 al 5, siendo 1 igual a “apropiados” y 5 igual a “excesivos”, en referencia a la tasa de impuestos asignada al negocio, el 63% se colocó en las posiciones 4 y 5 (Ver figura 3). Esta situación provoca que los emprendedores recurran a alternativas para reducir impuestos.

“La práctica más recurrida para pagar menos impuestos es el *outsourcing*, que implica un esquema de tercerización del pago de la nómina que conlleva el reportar menos salarios al Instituto Mexicano del Seguro Social y que así baje la carga del costo de la nómina. ¿Por qué es importante saberlo? Un trabajador le cuesta a una empresa 1.34 veces su salario cuando agrupamos todos los conceptos de impuestos y derechos que se tienen que pagar. El *outsourcing* contrata al trabajador con un salario menor y tiene por ahí ciertas es-

trategias para rebotar el dinero de un lugar a otro y que se le pague al trabajador la diferencia, en efectivo, y de esa forma engañar al IMSS”.

Participante del estudio.

Figura 3. ¿Cómo calificarías la tasa de impuestos que fueron asignados a tu empresa?



Adicionalmente, las licencias y permisos reflejan numerosas inconsistencias e irregularidades. Los participantes de la encuesta hicieron hincapié en la falta de capacitación

y conocimiento del personal que atiende las instancias que expiden dichos permisos. Por si fuera poco, las dificultades se incrementan con el alto grado de corrupción que rodea a este tipo de trámites (lo cual se discutirá más adelante en la sección de legitimidad y legalidad).

Aun cuando la complejidad de los trámites para la apertura y mantenimiento de una empresa ha sido probada, los emprendedores necesitan llevarlos a cabo para mantener el negocio corriendo. Sin embargo, cuando la empresa fracasa, los trámites de cierre no parecen reflejar una misma realidad.

“Las empresas que son personas morales no hacen una disolución de empresas, es el trámite más difícil del universo. Nadie lo hace. La dejas ahí, declarando en cero, y ya. Cuesta muchísimo llevar a cabo la disolución de la persona moral y más cuando no generaste nada, no tienes para disolverla”.

Participante del estudio.

## Si vas a cerrar tu empresa, considera...

Extracto de Liquidación de sociedades en México por Eduardo López Lozano

- Para liquidar una sociedad el primer paso es su disolución. Las causas de la disolución pueden ser las establecidas en la Ley General de Sociedades Mercantiles.
  - Obtención del Registro Público de Comercio, la cancelación de la inscripción del contrato social una vez concluida la liquidación.
- Se debe convocar a una Asamblea General Extraordinaria de accionistas en la cual se mencione la propuesta de disolución de la sociedad. En ella se analizará:
  - Razón de la disolución de la sociedad.
  - Renuncia del Administrador Único o del Consejo de Administración y Comisario.
  - Nombramiento de él o los liquidadores que se encargarán de:
    - Concluir las operaciones sociales que hubieran quedado pendientes al tiempo de la disolución.
    - Pagar impuestos y liquidar los pasivos.
    - Cobrar lo que se deba a la sociedad y pagar lo que ella deba.
    - Vender los bienes de la sociedad.
    - Liquidar a cada socio su haber social.
    - Practicar el balance final de la liquidación, que se depositará en el Registro Público de Comercio.
- Nombrar al Delegado Especial que se encargará de inscribir ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio la Asamblea de Disolución.
- Inscribir a la Asamblea de Liquidación en el Registro Público de la Propiedad y Comercio y presentar ante Hacienda el aviso de inicio de liquidación.
  - Un mes después se debe entregar:
    - Declaración informativa de crédito al salario.
    - Declaración informativa de sueldos y retenciones.
- Tres meses después:
  - Deberás presentar dentro de los tres meses siguientes la declaración anual por el ejercicio irregular por disolución.
  - Declaraciones de préstamos al extranjero.

- Declaraciones de clientes y proveedores.
- Declaraciones de inversiones en jurisdicciones de baja imposición fiscal.
- El liquidador deberá vender los activos que tenga la sociedad para pagar sus pasivos. Haciendo, en primer lugar, el pago de liquidaciones a empleados; cálculo, elaboración y pago de liquidaciones obrero patronales al IMSS e INFONAVIT; impuestos retenidos y, por último, liquidación de los acreedores y proveedores.
- Si queda algún remanente, entregarlo a los socios de conformidad con los estatutos sociales.
- Una vez concluido el proceso, publicar en tres ocasiones, por espacio de diez días cada uno, en el diario oficial de la localidad (o de la federación, según estatutos sociales) el balance final del ejercicio de liquidación.
- Realizar otra Asamblea General Extraordinaria de accionistas donde:
  - El liquidador rinda un informe detallado.
- En caso de haber remanentes señalarlos y poner a consideración de los socios un proyecto de reembolso de sus acciones de acuerdo con los estatutos; en la asamblea con socios decidirán lo conducente.
- Nombramiento del Delegado Especial, quien se encargará de inscribir ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio la Asamblea de Liquidación Final.
- Si la liquidación concluye:
  - Antes de seis meses posteriores a la asamblea de disolución: presentar declaración final del ejercicio de liquidación.
  - Después de seis meses: presentar declaraciones, a más tardar el día 17 del mes siguiente a que concluya cada semestre, por periodos acumulativos de seis meses.
- Presentación de avisos:
  - Cancelación del RFC, con declaración final de liquidación total de los activos.
  - Baja de la sociedad como patrón ante el IMSS, Tesorería, el Sindicato y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En términos generales, existe un gran desconocimiento de los trámites para el cierre de una empresa. Es relativamente sencillo buscar asesoría e información sobre los trámites que requiere abrir una empresa, en los diferentes portales y sitios web se fomentan incentivos y se da un seguimiento constante (incluso por parte de aceleradoras e incubadoras); sin embargo, en lo que respecta al cierre, nuestras encuestas arrojan que cuatro de cada cinco incubadoras y/o aceleradoras “a veces” acompañan al emprendedor en el proceso de cierre, aun cuando tres de cada cinco afirman reportar los fracasos de los proyectos que apoyaron.

“De hecho, creo que no cerraron mi empresa; esa fue la recomendación de mi contador. Básicamente no se puede. No te declares en bancarrota porque es un tema. Nada de muertito durante cinco años para que de alguna forma presentes tus declaraciones en cero. Toda esa estrategia justo para no tener todo ese *via crucis* que es cerrar una empresa”.

Participante del estudio.

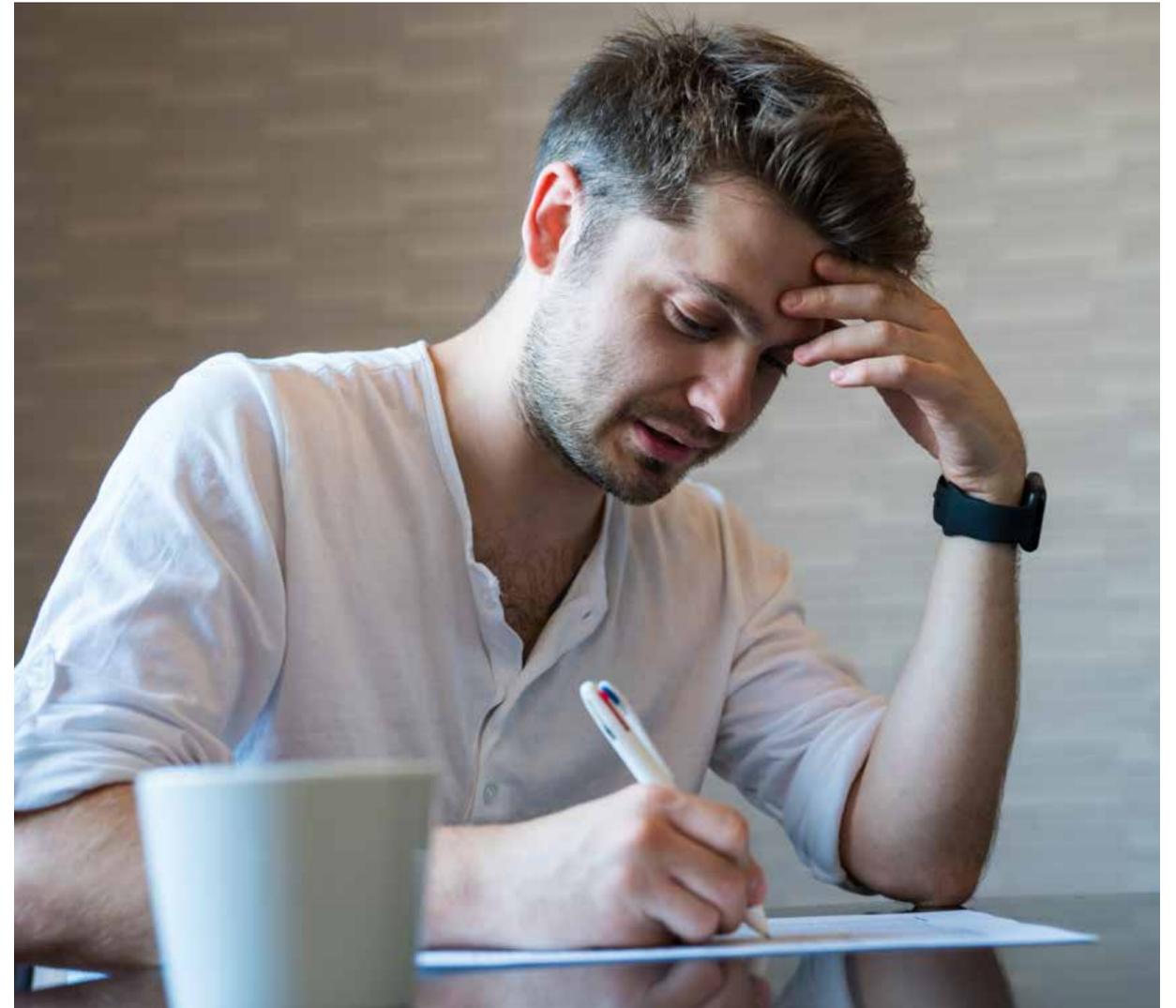
Resulta notable que, en reiteradas ocasiones, son los mismos abogados y contadores

quienes sugieren a los emprendedores dejar el proceso inconcluso debido a los altos costos que genera y el trabajo interminable que implica el cierre de una empresa.

“Tengo dos sociedades mercantiles y pretendía cerrar una de ellas porque ya no tiene actividad, pero el contador me espantó porque dijo: “Es un rollote, tienes que hacer no sé cuánto...” Tuve que optar por venderla a otro particular en vez de cerrarla, cerrarla me salía en un ojo de la cara y era mucho más trámite que venderla”.

Participante del estudio.

El 26 de septiembre del 2014, el sector público elaboró un foro titulado “Hacia una disolución y liquidación empresarial eficiente”. En dicho ejercicio se identificaron los obstáculos para llevar a cabo una disolución, se compartieron experiencias y se generaron posibles propuestas. Entre los hallazgos de dicho foro destacan los tiempos excesivos, la falta de incentivos para el cierre, la imposibilidad de suspender actividades bajo la figura de persona moral y los altos costos administrativos, fiscales, de protocolización y de asesoría jurídica.



“Nuestro proceso de concurso mercantil está hecho solamente para empresas muy grandes, entonces, las pequeñas y medianas empresas prácticamente no cuentan con la posibilidad de recurrir a este procedimiento porque, de entrada, cuesta más o menos unos \$200,000 pesos iniciarlo. El problema es que a veces es más caro cerrarla que lo que se usó como inversión”.

Participante del estudio.

A partir de esto, algunas instancias como el SAT, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y la Secretaría de Economía están trabajando en nuevas propuestas que beneficien a los emprendedores y hagan más eficiente el proceso de cierre (que no sólo favorece al negocio, sino también al sector público).

## Proyectos de modernización liderados por la Dirección General de Normatividad Mercantil

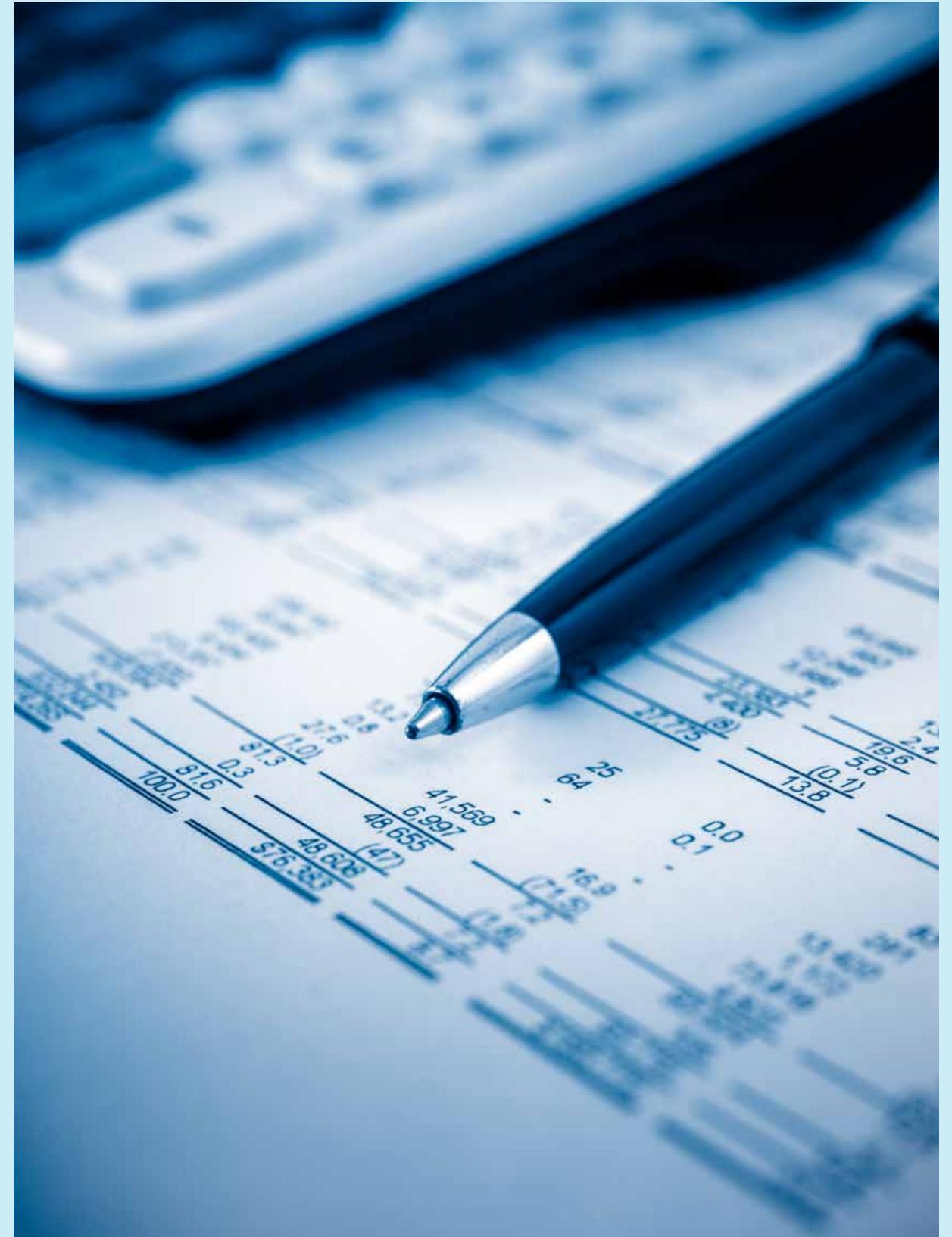
Secretaría de Economía

La operación del Registro Público de Comercio se encuentra a cargo de la Secretaría de Economía y de las autoridades responsables del Registro Público de la Propiedad en los estados y en el Distrito Federal, mediante un programa informático en el que se realizan la captura, almacenamiento, custodia, seguridad, consulta, reproducción, verificación, admisión y transmisión de la información registral.

Al respecto, en la Secretaría de Economía hemos trabajado para hacer más eficiente el sistema que opera el Registro Público de Comercio (SIGER) y así brindar una mayor transparencia y certeza. Dicha modernización permitirá contar con información en tiempo real, disponible para el público en general, para las dependencias y entidades del gobierno, a través de medios electrónicos. Esto promoverá y facilitará la inversión en los estados, pues se podrán realizar consultas de los actos/hechos mercantiles desde cualquier lugar.

Asimismo, el Estado podrá prestar un servicio registral ágil, transparente y eficiente a los usuarios; disminuirá la carga de trabajo para las oficinas registrales al contar con la posibilidad de que los fedatarios realicen los trámites vía electrónica, incluyendo el pago en línea; habrá una reducción de costos y tiempo en la inscripción de actos mercantiles en beneficio de las empresas; y sin restricciones de horario.

Actualmente, ya se puede consultar información de las siguientes entidades federativas: Oaxaca, Nayarit, Puebla, Chiapas, Querétaro, Veracruz, Colima, Campeche, Yucatán, Tlaxcala, Baja California Sur, Estado de México, Baja California, Guanajuato, Quintana Roo, Jalisco, Coahuila, Chihuahua, Morelos, Zacatecas y Aguascalientes.



### *Implementación de la reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles*

Procedimientos de constitución de empresas complejos; reglamentación excesiva; restricciones en el ámbito jurídico, financiero y cultural provocan un ambiente propicio para la informalidad. El 9 de febrero de 2016, la Cámara de Diputados aprobó modificaciones a la Ley General de Sociedades Mercantiles que permitirán que más emprendedores se constituyan como empresas mediante un nuevo régimen societario llamado Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esta reforma fue aprobada por el Senado de la República el 9 de diciembre de 2015 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de marzo de 2016.

La SAS tiene por objeto combinar los aspectos más favorables del derecho tradicional societario con estructuras más flexibles y accesibles para las empresas. Este nuevo régimen societario facilita la constitución de las empresas, protegiendo la economía de las familias al crear un mecanismo mediante el cual no se arriesga todo el patrimonio y que se adapta a las necesidades de los emprendedores al operar a partir de esquemas.

A noviembre de este año se han registrado 2,553 personas en la Plataforma para la Constitución de Sociedad por Acciones Simplificadas, 475 empresas han obtenido su Registro Público de Comercio y 254 su Registro Federal de Contribuyentes emitido por el Servicio de Administración Tributaria. El Gobierno de la República sigue trabajando para que también puedan obtener la e-firma de la sociedad, así como el alta patronal en el IMSS, todo ello sin limitaciones de horario y sin costo alguno.

### *Fomento al crédito*

El Registro Único de Garantías Mobiliarias (RUG) es una sección del Registro Público de Comercio que permite a los acreedores registrar sus garantías mobiliarias de manera fácil, rápida y segura, para darles publicidad y hacerlas oponibles ante terceros. A través de la inscripción de las garantías en el RUG se aumentó la confianza del sector financiero en el otorgamiento de créditos garantizados mediante bienes muebles, fomentando el acceso al crédito en nuestro país.

El RUG inició operaciones el 7 de octubre de 2010 como una estrategia en materia de modernización de los servicios registrales en México. Desde el comienzo de sus operaciones, hasta el 29 de septiembre del año en curso, se han inscrito 1,116,040 garantías mobiliarias; impulsando con ello el acceso al crédito, pues se constituye como una herramienta que otorga certeza y seguridad jurídica a las partes.

Y, el 7 de enero de 2015, entró en operaciones el Registro Único de Certificados, Almacenes y Mercancías (RUCAM) para consolidarse como una herramienta entre los participantes del mercado de financiamiento. En el RUCAM se inscriben los certificados de depósito y los bonos de prenda que emiten los Almacenes Generales de Depósito.

### *Simplificación y reducción de costos en la operación de las empresas*

A partir de junio del 2017, las empresas pueden publicar de forma gratuita e inmediata aquellos actos que, conforme a las leyes mercantiles, requieren difusión, por ejemplo: convocatorias de asamblea ordinarias y extraordinarias, acuerdos de fusión, estados fi-

nancieros, entre otros. Esta facilitación busca impulsar la competitividad y la productividad a nivel nacional mediante la modernización y la simplificación administrativa de las disposiciones que rigen la actividad mercantil.

### *Prestadores de Servicios de Certificación*

Los Prestadores de Servicios de Certificación (PSC) son profesionales informáticos acreditados por la Secretaría de Economía para auxiliar a las empresas en la protección y seguridad tecnológica de los actos de comercio que celebren por medios electrónicos. A través de los procesos que siguen los PSC (NOM-151-SCFI-2012) se tiene la seguridad de que un acto comercial electrónico se conserva en el tiempo de forma inviolable, conservando, por lo tanto, la seguridad jurídica del mismo.

En 2015 y 2016 se realizaron los trabajos de actualización de la NOM-151-SCFI-2012 para incorporar los mejores estándares tecnológicos en la generación de constancias de conservación de mensajes de datos, así como de la digitalización de documentos físicos.



### *Correduría pública*

Los corredores públicos ofrecen servicios integrales para las empresas, tales como asesoría jurídica, valuación, mediación, fe pública y arbitraje, y pactan libremente el monto de sus honorarios con sus clientes sin ajustarse a un arancel especial. La Secretaría de Economía asegura la eficacia del servicio que prestan los corredores públicos, como auxiliares del comercio y como fedatarios públicos en la materia que la Ley Federal de Correduría Pública y su Reglamento les autoriza, cuidando siempre la seguridad jurídica en los actos en que intervengan, examinando a las personas que desean obtener la calidad de aspirantes o que quieren ejercer como corredores públicos, expidiendo las habilitaciones correspondientes y vigilando su actuación.

### *SIEM*

El Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) integra un registro electrónico de las empresas existentes, accesible a confederaciones, autoridades, empresas y público en general, por medio del cual los comerciantes e industriales, sin excepción, deberán registrar y actualizar anualmente cada uno de sus establecimientos.

Con el fin de homologar esfuerzos ya existentes y contar con una fuente de información única sobre los establecimientos empresariales en México, se realizaron las acciones necesarias para integrar la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI con el SIEM. En este proceso de modernización se considera que las empresas, al momento de su inscripción, incluyan información de valor agregado que permita posicionarlas en el mercado (productos relevantes, certificaciones, importaciones, exportaciones, etc.).

### 3.3. Apoyos gubernamentales

El Fondo Nacional Emprendedor (FNE) se creó en 2014 como resultado de la fusión entre el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme) y el Fondo Emprendedor 1, con el objetivo de “fomentar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como impulsar la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva que se sustente crecientemente en Mipymes más productivas ubicadas en sectores estratégicos”. (INADEM, 2016).

En lo que respecta a los apoyos gubernamentales, los resultados de nuestro estudio reflejan una falta de información y de canales de comunicación efectivos para la difusión de los proyectos ofertados y los requisitos para acceder a ellos. El 67% de los participantes afirma haber leído alguna de las convocato-

rias lanzadas por el gobierno pero sólo el 18% del total de los encuestados considera que las convocatorias son accesibles para cualquier tipo de empresario.

“Los programas son buenos, lo que les falta es una estrategia de comunicación para los emprendedores, que todos estén enterados de que nos conviene porque me imagino que no tienen tantos recursos. Realmente terminas yéndote por una empresa que monitorea recursos, le pagas una comisión, te cobran un sueldo y te piden como 3% del porcentaje que uses”.

Participante del estudio

Tal y como comenta el participante, en muchos casos la falta de información se ha transformado en una área de oportunidad para el coyotaje y el abuso por parte de terceros hacia los emprendedores que desconocen los procesos.

“Yo no conocía cómo era la dinámica y él me lo explicó: “Yo te hago tu proyecto, yo lo subo, yo todo, tú sólo dame la información que te pida y yo te voy a cobrar algo

cerca del 50% de lo que recibas como capacitación”. Empezamos a trabajar así y me deje guiar por esta persona. Resulta que al final ni me escribió, nada más me dio de alta en el INADEM pero no subió proyectos míos con la información que le di, subió proyectos para toda su familia. Toda su familia bajó recursos, todos se inflaron de dinero y yo me quedé sin saber qué había pasado. Recientemente, desde la misma Secretaría de Economía del estado me han recomendado a esta persona y me dicen que sus productos son los que más se autorizan”.

Participante del estudio.

De manera recurrente, en los grupos de enfoque se escuchó sobre entidades que en ocasiones se presentan como incubadoras o aceleradoras y ofrecen sus servicios pero dudan de serlo.

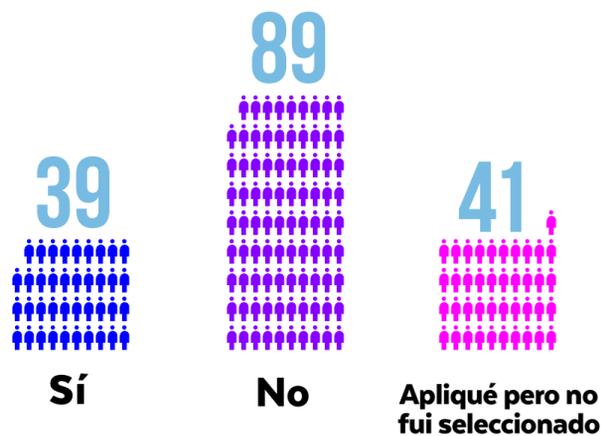
“Nosotros lo tuvimos que hacer a través de una pequeña empresa privada que se dedica a bajar recursos, a hacer básicamente la gestoría, todo el camino para obtener recursos, y te cobran en

este caso el 4% porque era un recurso más o menos importante, pero por lo regular se van al 10 o al 15 por ciento, dependiendo del monto, entre más grande sea el monto menos te piden, pero por lo regular es entre el 10 y el 15 por ciento; y clasificaría más aquí en el coyotaje de recursos porque incubadora no es, quizá sí una pequeña consultora, pero ellos se llevan un porcentaje de la ganancia, a final de cuentas es coyotaje”.

Participante del estudio.

Del total de participantes encuestados, únicamente el 23% ha accedido a programas de gobierno. Las razones del 77% restante que no accedió a ellos varían desde la falta de interés por participar en programas de gobierno y la falta de información, hasta aquellos emprendedores que aplicaron y no fueron seleccionados. Aun cuando estas posibilidades se presentan en distintas proporciones, haciendo referencia a la oferta y demanda de programas, el 69% considera que estos no responden a las necesidades de su empresa (Ver figura 4 y 5).

Figura 4. ¿Participó en algún programa de gobierno?



las autoridades; sin embargo, el 58% considera que el seguimiento dado a su proyecto no fue efectivo (Ver figura 6 y 7).

“Es totalmente ineficiente. Estoy sorprendido de que lo único que me piden para reportar es mi estado de cuenta bancario y les subo un papel que dice “no he hecho nada” y en un año nadie habla para preguntar qué pasa. O incluso te llegan correos donde te piden que subas tus documentos y cuando te metes a la plataforma resulta que ya habías subido esos documentos”.

Participante del estudio.

Figura 5. ¿Encontraste que la oferta de programas de gobierno respondía a las necesidades de tu empresa?

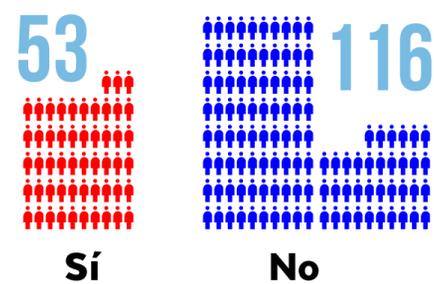


Figura 6. ¿Tuviste un monitoreo constante por parte de las entidades gubernamentales?

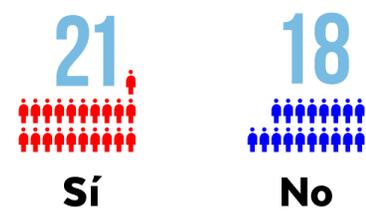
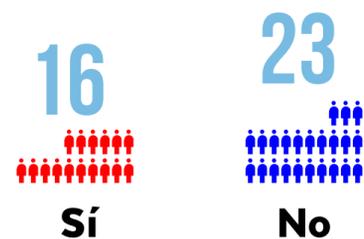


Figura 7. ¿Consideras que fue efectivo dicho seguimiento?



Adentrándonos en el proceso de aplicación y seguimiento de aquellos emprendedores que en su momento accedieron a programas de gobierno, se observa que el 53% dice haber tenido un monitoreo constante por parte de



La plataforma provista para los proyectos, hasta el 2016, es vista por los emprendedores como un sistema que incrementa la falta de eficacia en el seguimiento por parte de las autoridades, así como en el proceso mismo de aplicación a las convocatorias.

“Yo creo que deberían tener una plataforma de sistemas con la capacidad para el paquete que lanzan; es decir, si lo lanzan para que apliquen “n” cantidad de personas deben tener de antemano una capacidad técnica para esa cantidad de personas. Ya van dos veces que no puedo subir mis proyectos y que pierdo las convocatorias por esa razón, porque el sistema no sirve”.

Participante del estudio.

“En el seguimiento he subido todo en fechas y tres días después de hacerlo me dicen “No has registrado tu seguimiento, tienes que regresar el dinero”, y esto me llega cada tanto tiempo y aviso que me están pidiendo el dinero y me contestan “Ah no, ese le llega a todo mundo”.

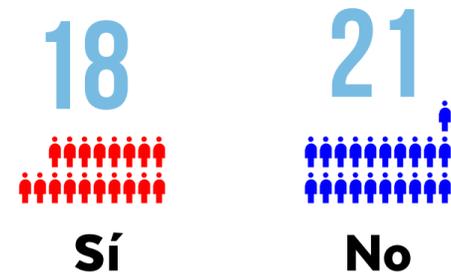
Participante del estudio.

Si bien, dependiendo del apoyo dado al emprendedor se solicitan cada determinado tiempo reportes e información, el 53% de los participantes que accedieron a los programas considera que los entregables y evidencias presentados no son una buena metodología para evaluarlos (Ver figura 8).

“No te piden nada, te piden RFC, te piden cartas, o sea, los empleos los puedes comprobar con una carta. ¿Cómo puede ser posible? Súbeme una hoja rosa del IMSS y compruébame que estás generando un empleo”.

Participante del estudio.

**Figura 8. ¿Consideras que los entregables y evidencias presentadas fueron una buena metodología de evaluación?**



Hay un interés y una necesidad crecientes por determinar el impacto de los apoyos dados a los emprendedores. Una vez terminado el recurso no existe un seguimiento de los proyectos ni de los emprendimientos. Tampoco hay un reporte que refleje si después de un periodo de tiempo significativo la empresa sigue en pie o ha fracasado.

“El punto fue que nunca nos dijeron qué tanto impactó en la productividad y eso es algo que no entendemos, para qué te dan ese dinero si no van a medir la productividad, no van a ver qué tanto bene-



fició, o cuántos empleos creaste, cuánto creció tu base de clientes, si abriste más sucursales, porque eso mueve a la economía; desafortunadamente el político considera que basta con entregar el recurso, juntar todas las carpetas de que lo hiciste y ya, ciérralo y olvídate de él, o sea, es incapaz de decir, oye, esta empresa gracias al fondeo de hace dos años ya ha crecido un 40% y puede ser candidato a un segundo programa. Ahí creo que ha habido una falta total”.

Participante del estudio.

En la actualidad el INADEM está colaborando con la OCDE y con el Banco Mundial para el rediseño de mediciones de impacto en las distintas convocatorias. Asimismo, en febrero del 2017, el INADEM presentó una nueva plataforma donde los solicitantes de los apoyos del FNE pueden postularse de manera más sencilla y personalizada debido a que los trámites se realizan de forma personal, se puede consultar en cualquier momento el estatus del proyecto y se tiene la posibilidad de dar seguimiento a las dudas e inquietudes a través de un nuevo mecanismo de atención llamado “Mesa de Ayuda” (INADEM, 2017).

# Emprendimiento y corrupción en México

## opciona.

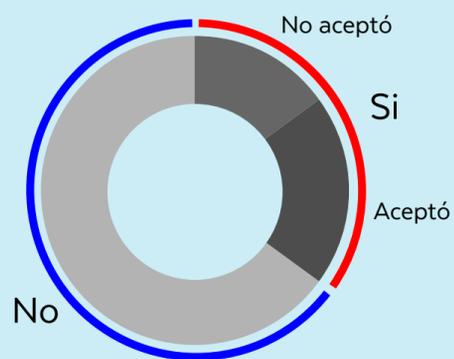
Opciona es una organización de la sociedad civil mexicana, apartidista e independiente, dedicada a construir ciudadanía para detonar el potencial de México.

Si pensamos en los posibles obstáculos que encontrará una empresa en sus años de actividad, sin duda el gobierno ocupa un lugar preponderante: por una parte, constituye una fuente casi interminable de normas, trámites y pagos que una empresa debe cubrir si quiere permanecer activa; por otra, sus agentes son, de acuerdo con las definiciones más tradicionales, el principal vector de transmisión para la corrupción.

Comúnmente, la corrupción es percibida como un problema que inicia en el gobierno cuando uno de sus agentes busca obtener cierto beneficio a través del uso indebido de su puesto. Las preguntas hechas al emprendedor sobre este tema son: al realizar un trámite, ¿se le pidió pagar algún soborno o realizar algún acto de corrupción?, ¿aceptó realizarlo? A estas preguntas un 35% contestó que sí le pidieron realizar algún acto de corrupción y, de este porcen-

taje, un 53% declaró haber aceptado llevarlo a cabo.

Experiencias de corrupción en trámites

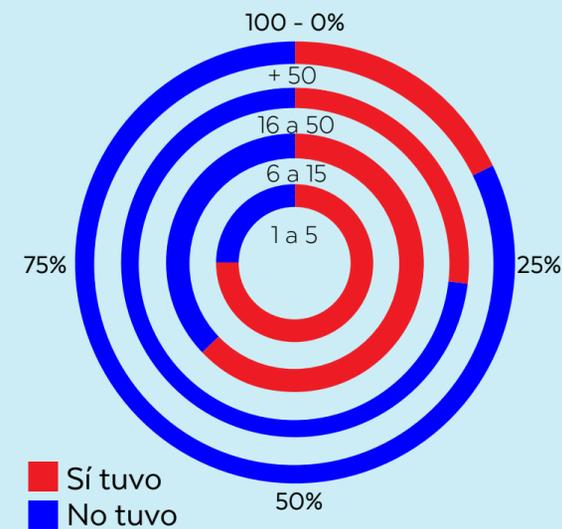


Porcentaje de empresarios a los que se les pidieron sobornos o participaron en actos de corrupción

Dichas preguntas pueden ser útiles para comprender las experiencias de los emprendedores ante la concepción común de corrupción y algunos factores asociados que propician la participación en estas prácticas. Al clasificar a las empresas en cuatro categorías, según su nivel de empleados

(menos de 5, entre 6 y 15, entre 16 y 50 y con más de 50), vemos un constante aumento en experiencias de corrupción conforme crece el número de empleados.

Experiencia de corrupción según número de empleados



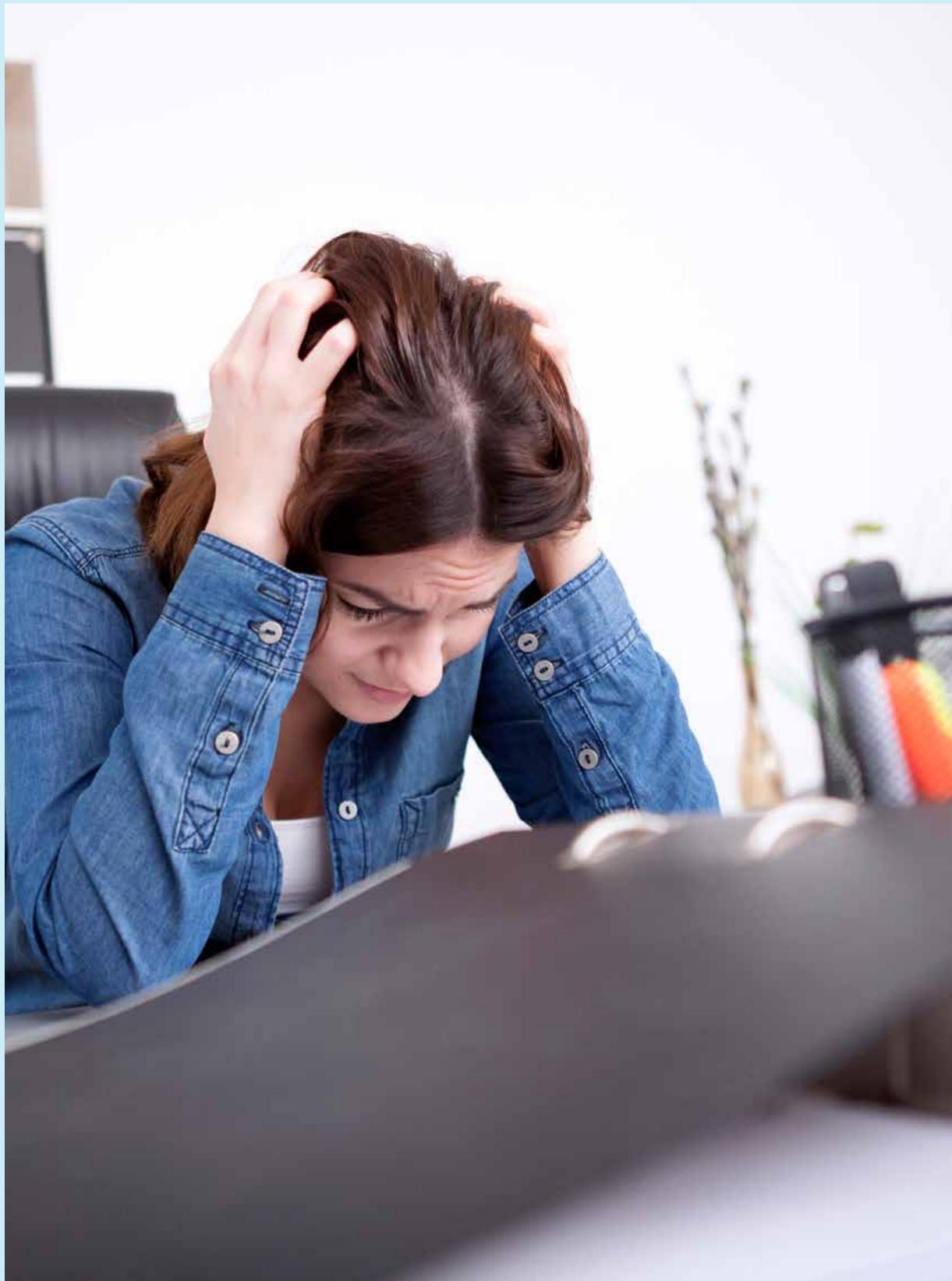
Estos porcentajes parecen revelar cierta selectividad por parte de los agentes gubernamentales para elegir víctimas; lo cual es lógico, si se piensa que buscan obtener la mayor cantidad posible de recursos y ex-

torsionar a empresas con más empleados podría acarrear más ganancias.

Por otra parte, la corrupción también puede ser concebida como una dinámica donde otros actores, además de los gubernamentales, comienzan el establecimiento de prácticas de corrupción. Este sondeo plantea un instrumento interesante cuando, además, pregunta si se recurrió a algún tipo de práctica para pagar menos impuestos, a lo cual un 42% respondió que sí lo hizo.

Este otro tipo de pregunta ofrece una visión más amplia de las interacciones llevadas a cabo entre emprendedores y gobierno. Si pensamos que el gobierno y sus agentes buscan extraer recursos de emprendedores a través de mecanismos formales e informales, parece sensato que los emprendedores busquen, por otro lado, minimizar los recursos que se les demandan.

Dichas estrategias de minimización por parte de los emprendedores llegan a ser tan variadas como las estrategias para ejer-



cer la corrupción por parte del gobierno, y también son ilegales. A partir de una clasificación de prácticas en legales e ilegales, se observa que los emprendedores aplican mecanismos informales para disminuir la cantidad de recursos que les son extraídos a través de mecanismos formales (que en teoría han sido aceptados y validados por ambas partes).



A su vez, tras analizar el tipo de prácticas ilegales utilizadas, salta a la vista que los emprendedores no son actores pasivos, sino que recurren a acciones que demandan iniciativa propia, como reportar menos ingresos, comprar facturas o evadir impuestos no dándose de alta en Hacienda.

Podría pensarse que, de alguna manera, estos mecanismos son válidos en tanto afectan a un gobierno que también utiliza estrategias informales, pero dentro de las prácticas empresariales corruptas también se encuentra el no dar de alta a los trabajadores en el Seguro Social, lo cual afecta directamente a otros miembros de la sociedad.



Bajo este esquema se muestra que, en contra de la visión tradicional, en el juego de la corrupción la sociedad no es un actor pasivo, pues cuenta con iniciativa y estrategias que van más allá de los mecanismos formales y que, incluso, van en contra de sí misma. Sin duda la sociedad es víctima, pero también es parte del problema.

### 3.4. Legitimidad y legalidad

Transparencia Internacional publica anualmente el Índice de Percepción de la Corrupción. En su última publicación México descendió a la posición 123 de 176 con una calificación de 30 puntos sobre 100, donde 0 es atribuible a altos niveles de corrupción. Los países con baja calificación están plagados de instituciones poco fiables y con mal funcionamiento; incluso cuando las leyes anticorrupción están en los libros a menudo son obviadas o ignoradas en la práctica. Los ciudadanos con frecuencia afrontan situaciones de soborno y/o extorsión y se enfrentan a la indiferencia cuando buscan reparación por parte de las autoridades correspondientes (Transparencia Internacional, 2016).

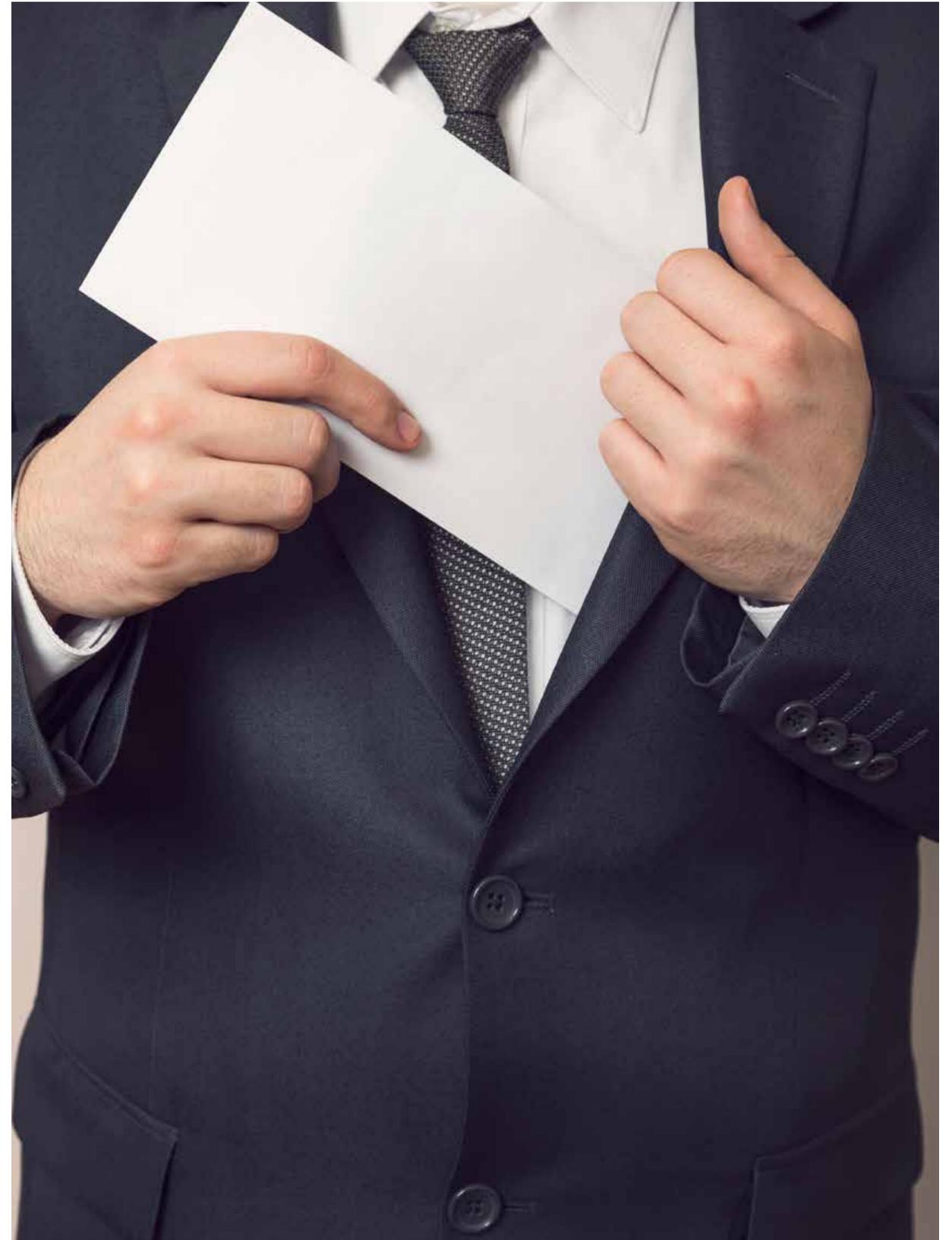
México se encuentra dentro del 30% con la peor clasificación del mundo. Prácticas que

reflejan esta calificación fueron expuestas por los participantes del estudio. Retomando lo mencionado en la sección de trámites gubernamentales: las licencias y permisos se presentan como gestiones complejas e interminables en las que predomina la corrupción.

“Necesitábamos una unidad por un gestor de la CFE, para que nos dieran el contrato, y hasta que no le soltamos billete no nos la dio, nos quejamos y la CFE dijo que eso es ajeno. Yo ya tenía toda la inversión hecha, materia prima que se echa a perder, y estuve como seis meses parado”.

Participante del estudio.

La corrupción, además de haber sido experimentada por los emprendedores a nivel ventanilla, fue recurrente en el involucramiento de autoridades en niveles superiores de la estructura gubernamental.



“Una cantidad de licencias, permisos gubernamentales, del municipio, de protección civil y cantidad de secretarías... todo mundo quería su tajada. Y por ejemplo, arriba de 5000 metros tienes que dar un área de donación. Hubo un caso donde, en un municipio, nos dijeron: ¿Saben qué?, el área de donación tiene que ir estructurada a nombre del presidente municipal”.

Participante del estudio.

Los sobornos y extorsiones, aun cuando están presentes en todos los giros empresariales, se intensifican de manera significativa en los sectores de construcción y servicios alimenticios.

“No hay forma de construir en este país si no te caes con una lana con la policía, con el inspector, con el sindicato; en realidad con toda la cadena del proceso constructivo, a todos tienes que darles dinero. No hay forma, de

verdad no conozco a alguien que haya construido sin haber dado algún apoyo”.

Participante del estudio.

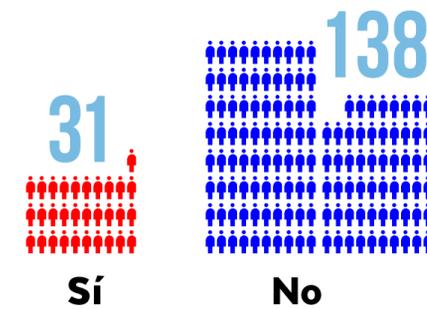
Ligadas al tema de la corrupción están la legalidad y la legitimidad de los procesos. Al preguntar a los participantes de la encuesta si consideran claro y transparente el proceso de selección en los distintos programas del gobierno se descubrió que encuentran opacidad y falta de rendición de resultados en las convocatorias.

“No hay ni una sola evaluación de impacto, no hay datos abiertos respecto a la otorgación de convocatorias... no hay información ni transparencia alrededor de esto”.

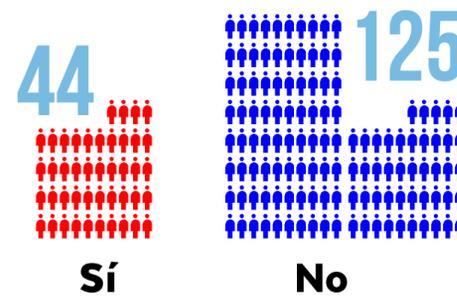
Participante del estudio.

En la pregunta: ¿Consideras claro y transparente el proceso de selección para los distintos programas?, el 82% de los participantes respondió que no, aun cuando sólo el 26% afirma haber sido testigo de prácticas corruptas (Ver figuras 9 y 10).

**Figura 9. ¿Consideras claro y transparente el proceso de selección de los distintos programas?**



**Figura 10. ¿Fuiste testigo de prácticas corruptas en el proceso?**



“Cuando evalúan tu proyecto nunca te entregan tus resultados, o sea, sí te dicen que no te quedaste, pero nunca te entregan un documento donde diga de todos los puntos qué no cubriste”.

Participante del estudio.

Si bien esto puede ser categorizado como un problema de percepción, también es un problema de comunicación y de acción por parte del gobierno, dado que no se está recibiendo el mensaje correcto por parte de las autoridades aun cuando instancias como el INADEM aseguran que los procesos son legales y transparentes y que prueba de ello es el lanzamiento de plataformas para que los empresarios denuncien cualquier irregularidad que detecten.



**4.**

# **RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

## 4.1. Recomendaciones para el sector público a la luz del fracaso

**Cambios o adaptaciones a la “Ley del Fracaso”:** La Ley General de Sociedades Mercantiles requiere de modificaciones sustanciales que permitan hacer más eficiente el proceso de cerrar negocios en el país; limitar el número de trámites y minimizar los costos al cierre reducirá la resistencia del empresario a reportar el verdadero estatus de su empresa en tiempo real.

**Manual de cierres de negocios:** La creación de un manual sencillo, claro y descriptivo de los procedimientos a seguir para cerrar legalmente una empresa generará un mayor apego a los procedimientos y leyes que demanda un cierre formal. Esta clasificación debe estar estructurada de acuerdo con el tamaño del negocio.

**Transparentar la cifra de negocios que fracasan en México:** Así como es posible acceder

a las bases de datos abiertas sobre los negocios existentes en el país, el gobierno mexicano debe generar un reporte certero y transparente sobre los cierres de negocios. Este acto reflejaría transparencia y apertura, a la vez que permitiría entender el ciclo de vida de los negocios en México y diseñar mejores políticas y programas de apoyo al emprendedor.

**Simplificación de trámites empresariales:** El nivel de trámites que mes con mes se solicitan al empresario podrían reducirse significativamente si se consolidara una mayor coordinación interinstitucional. Si las instancias gubernamentales homologaran sus bases de datos e información se podrían retroalimentar con los diversos aportes que las empresas comparten en cada requisito. Asimismo, la generación y aplicación de formularios web para obtención de licencias o permisos aceleraría los procesos y reduciría los espacios de corrupción (como ya se ha demostrado en otros países). En esta misma línea, la desintegración del monopolio de la fe pública no sólo reduciría tiempos sino, sobre todo, costos.

**Mejorar la difusión de contenidos gubernamentales relevantes para los negocios:** Las distintas instancias gubernamentales vinculadas al emprendimiento deben profesionalizarse en la creación y difusión de contenidos para expandir su alcance. Las ofertas de programas y difusión de buenas prácticas permiten romper el distanciamiento entre el gobierno y la empresa. Asimismo, instancias de gobierno vinculadas con las Mipymes, como el SAT y el IMSS, tienen planes de acción y alternativas para que el empresario no opte por un cierre del negocio cuando no tiene el capital para efectuar los pagos que por ley le corresponden; difundir estas opciones permitirá acercar la información a más usuarios y romper la barrera del miedo para negociar con el gobierno.

**Evaluación y rediseño de prácticas en el INADEM:** El INADEM, como instancia gubernamental promotora del emprendimiento y medio de acceso a capital de las Mipymes, presenta áreas de oportunidad no sólo para mejorar su imagen ante el ecosistema emprendedor, también para su gestión.

Previo a la asignación de recursos debe estar la difusión de las convocatorias. Una actualización de la plataforma, con modificaciones orientadas a mejorar la experiencia del usuario, permitiría el acceso a la información de un modo más ágil y simple. Este hecho podría resolver la percepción de que la oferta de programas no satisface la demanda de los empresarios. Y, una vez liberadas las convocatorias, el tema del coyotaje de recursos es uno de los mayores focos rojos en referencia a los programas: eliminar los espacios para el coyotaje conllevará a una mayor competencia y, en especial, transparencia en la asignación de recursos.

Una vez que los proyectos seleccionados obtienen acceso a los recursos, cada determinado tiempo deben presentar resultados y evidencia de las metas cumplidas conforme a lo acordado. El monitoreo por parte de las autoridades debe ser más exhaustivo, los indicadores a seguir deben incluir métricas que vayan más allá de la generación de empleos. Las mediciones de impacto y el seguimiento a los negocios (aun cuando el recurso ya

se haya dado y justificado en su totalidad) permitirán generar mejores indicadores para la retroalimentación de la efectividad que los programas tienen y su impacto, tanto en la generación de empresas como en la supervivencia de las mismas. Únicamente así será posible determinar si las empresas que recibieron recursos públicos tienen una mayor supervivencia que el resto.

## 4.2. Recomendaciones adicionales a actores específicos del ecosistema

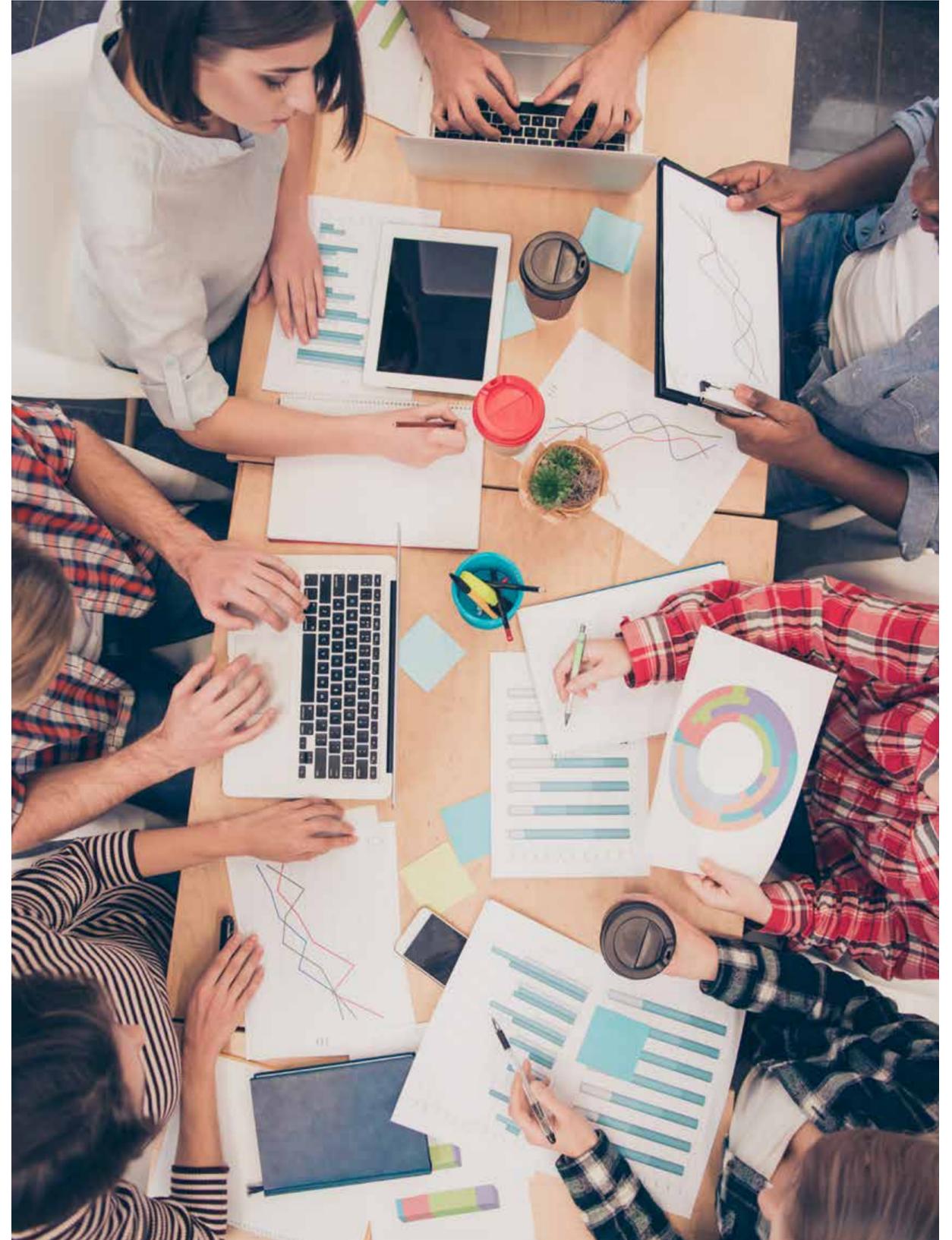
### 4.2.1 Emprendedores

**Capacitación y actualización en temas legales y contables:** En la esfera empresarial, y partiendo de los factores internos de fracaso, con frecuencia se observa una necesidad por desarrollar capacidades en el emprendedor orientadas, mayoritariamente, a temas

legales y contables. El entendimiento de las responsabilidades y necesidades que acarrea un negocio, más allá de una idea o concepto innovador por el cual surge el mismo, es de vital importancia para una mejor gestión y administración de la empresa.

**Desarrollo e implementación de estrategias financieras:** Las líneas de acción dentro del área contable no deben limitarse a un enfoque exclusivamente fiscal, resulta indispensable plantear y diseñar un enfoque ampliado que permita la subsistencia de la empresa y, además, genere un plan de acción para fortalecerse y no ser absorbido por los requerimientos que la ley contempla mes con mes o por cambios imprevistos.

**Negociación con instancias gubernamentales previo al cierre del negocio:** Si bien este mecanismo es poco conocido, las diferentes instancias gubernamentales otorgan plazos y alternativas para que el empresario no opte por cerrar su negocio cuando no le es posible cumplir con los trámites, como el pago de im-



puestos o la cuota del IMSS. Por tanto, en caso de haber dificultades para realizar estos pagos, es el empresario el que debe acercarse ante la instancia correspondiente y presentar su caso. Esta opción no resuelve el problema de fondo, pero otorga tiempo al empresario para corregir los errores y posicionarse nuevamente.

**Cierre formal de la empresa:** Si bien este procedimiento depende de que se generen las condiciones para incentivar los cierres formales de negocios, el empresario debe contribuir tomando un rol activo. Cerrar un negocio conforme indica el marco legal permite tener evaluaciones de impacto efectivas, entender la realidad del emprendimiento en México y no disfrazar más las cifras.

**Fomento y participación en clusters y asociaciones empresariales:** Cada negocio es independiente y su administración responde al comportamiento interno del mismo, sin embargo, las posibilidades de mejorar el entorno y las condiciones externas recaen en la detección de las barreras y limitaciones que el sistema manifiesta. Trabajar en equipos y asociaciones brinda al empresario la posibili-

dad de hacer que un problema sea visible en la agenda pública y de funcionar como grupos de presión que insten al gobierno y a los actores institucionales a llevar a cabo modificaciones pertinentes que fomenten la competencia y el desarrollo de los negocios en México.

#### 4.2.2 Academia

**Enseñanza y capacitación administrativa, legal y contable:** Es claro que cada carrera tiene un programa de estudios enfocado en formar especialistas en diversas áreas; sin embargo, dotar al estudiante de conocimientos administrativos, legales y contables, independientemente de su campo o especialidad, reduce el riesgo de fracaso y genera un incentivo para emprender y consolidar un proyecto propio.

**Generación de vínculos sólidos con los actores involucrados con el emprendimiento en México para la gestión y evaluación del ecosistema emprendedor:** Las investigaciones generadas por la academia deben ser transversales. En un esquema ideal, todos los ac-

tores involucrados en la generación y mantenimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas deben cooperar e involucrarse en investigaciones que midan el éxito de las estrategias empleadas, sobre todo, en el mapeo del fracaso en todos los niveles.

**Estudio del fracaso:** La literatura sobre los casos de éxito empresarial es abundante, mas no la que investiga el fracaso y, en cualquier rama o área de estudio, ésta es fundamental para romper con los tabúes sociales y posicionar la realidad del fracaso en los negocios, las políticas y las decisiones que como individuos, sociedad y país tomamos. La academia es quien a temprana edad puede romper con ciertos constructos sociales negativos y transformar la mentalidad de las nuevas generaciones.

#### 4.2.3 Sociedad

**Fomento a la cultura de la legalidad y la información:** Esta situación no trata exclusivamente de una falta de conocimiento sobre el deber ser y la necesidad de mantenernos in-

formados. En realidad, esta situación busca la enseñanza y, por encima de todo, la generación de voluntad para cumplir la ley. Las leyes siempre han sido y serán perfectibles, pero ninguna ley podrá alcanzar sus objetivos si aquellos responsables de cumplirla y hacerla cumplir no se comprometen con el deber mismo.

**Combate a la corrupción:** la presente investigación confirma el nivel de inmersión de la sociedad en la permanencia de la corrupción. Esta retroalimentación del ciclo de corrupción no sería posible si nosotros, como ciudadanos, empresarios e individuos, no perpetuáramos el sistema con acciones deliberadas. Si bien la transparencia y la rendición de cuentas son pasos agigantados hacia una sociedad más honesta y responsable, también se requiere un rol activo de la ciudadanía en la consolidación de este proyecto.

## 4.3. Conclusiones

Los principales beneficios asociados al desarrollo y expansión del emprendimiento son

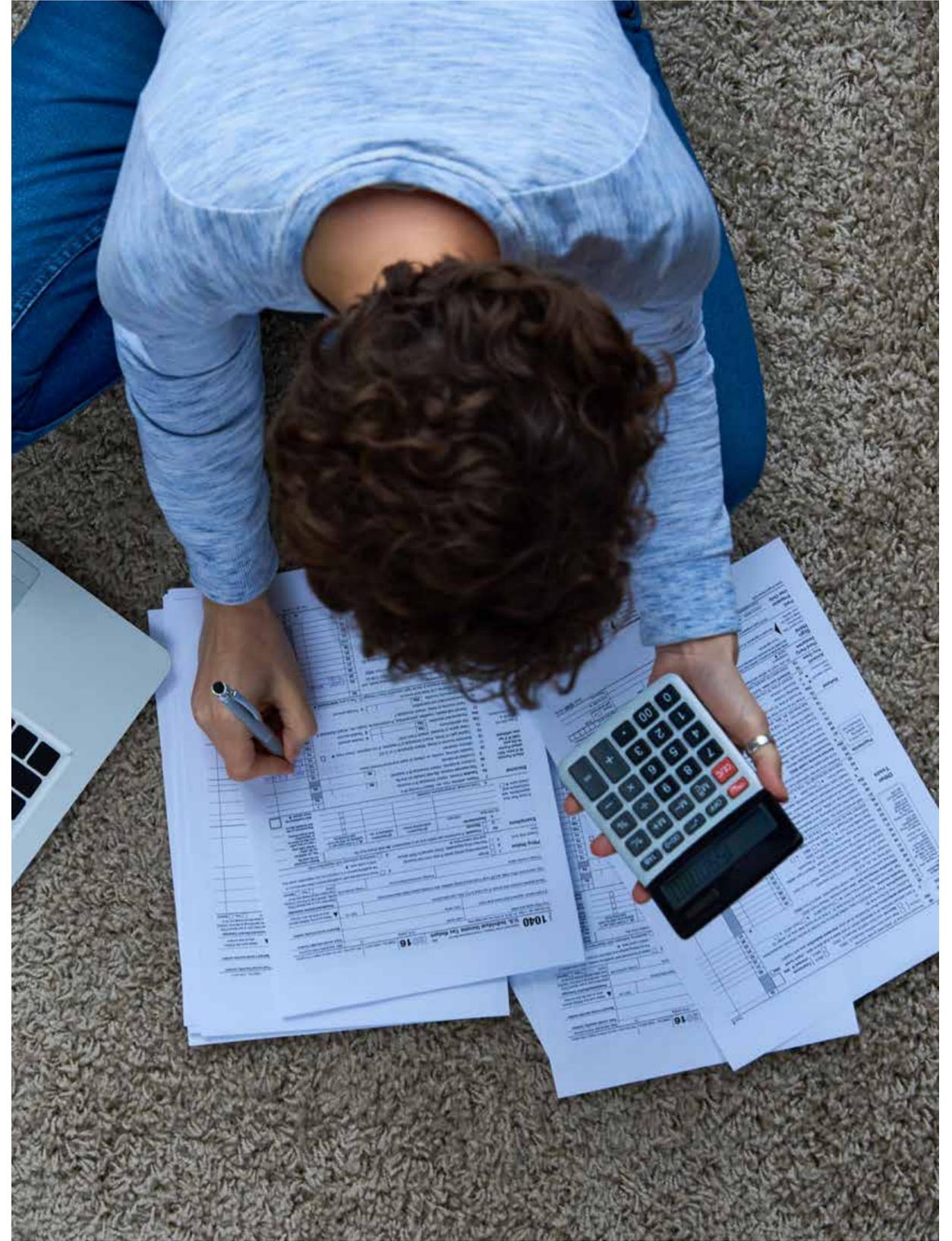
el crecimiento económico y la generación de empleos, sin embargo, sus externalidades positivas también permean en múltiples esferas y ámbitos que contribuyen a la mejora social de un país. Tal y como se menciona a lo largo de este estudio, la responsabilidad es compartida y en todos los actores involucrados está la posibilidad de construir un presente y un futuro donde la apertura, el desarrollo y cierre de un negocio sea viable de manera legal y eficiente. La posibilidad de cerrar formalmente un negocio (sin trabas ni costos excesivos) es, a su vez, un incentivo al emprendedor para seguir innovando y generando negocios.

#### 4.4. Lo que queda por investigar

Este estudio exploratorio muestra tendencias y resultados nacionales. Para un mayor entendimiento de las condiciones y limitaciones del emprendimiento en México es preciso profundizar sobre las particularidades estatales y los medios para solucionar inconsistencias o barreras locales. Asimismo, posicionar el fracaso

en los negocios como un medio para evaluar y valorar las acciones tomadas incrementa el conocimiento colectivo sobre las acciones más adecuadas para impulsar el emprendimiento y, como consecuencia, aumentar la esperanza de vida de las empresas en México.

Adicional a esto, se sugiere la elaboración de un estudio comparativo sobre Latinoamérica en el que se analicen las políticas públicas en temas de emprendimiento y consolidación de negocios en sus distintos países. Crear dicho documento permitirá mapear las necesidades de la región y establecer quiénes son los líderes en cada uno de los temas que componen el emprendimiento. Esto generaría un intercambio de conocimientos y, al mismo tiempo, un incentivo a los países involucrados para establecer oportunidades y espacios para el emprendimiento; también ayudaría a establecer los estándares y metas regionales. En particular, proponemos arrancar el análisis comparativo acerca del impacto de las políticas públicas en los países de la Alianza del Pacífico y Brasil, países que, durante la investigación, fueron citados frecuentemente como referentes.





5.

## REFERENCIAS

- Barragán, Gerardo. (2017) #Failure Institute realiza el primer Datatón en el mundo sobre cierre de negocios. <http://www.businessandmarketingtodaynews.com/failure-institute-realiza-primer-dataton-en-mundo-cierre-negocios-negocios/>
- Berntsson, Linn; Cossle, Boel A. (2012) *Creating Entrepreneurial Policies* Enspire EU <http://www.enspire.eu/UserFiles/10%20Policy%20Recommendations%20-%20ENSPIRE%20EU.pdf>
- Canales, Diego; Madrigal Lucía; Saracho Alberto et al. (s/a) *El Tamaño Importa, Las políticas Pro Pymes y la Competitividad*. Fundación Idea [http://www.fundacionidea.org.mx/assets/files/El\\_tamano\\_Importa\\_web.pdf](http://www.fundacionidea.org.mx/assets/files/El_tamano_Importa_web.pdf)
- Chocoma, José Luis; Birtwistle, Stephen; et al. (2014) *De hecho en México a creado en México*. Ethos <http://ethos.org.mx/resumen-los-incentivos-fiscales-a-la-inversion-2/>
- Doing Business (2017) <http://www.doingbusiness.org/rankings/Mexico>
- Donato, Vicente; Haedo, Christian; Novaro, Sara (2003) *Observatorio latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: prueba piloto*. BID [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/Prueba\\_piloto\\_Argentina-Mexico-2.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/Prueba_piloto_Argentina-Mexico-2.pdf)
- ENAPROCE (2016) INEGI [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx)
- GEM (2015) Mexico Country Profile, <http://www.gemconsortium.org/country-profile/87>
- IMCO (2014) *Los emprendedores de TIC en México: Recomendaciones de política pública para su nacimiento, crecimiento y consolidación*. [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2014/05/20140507\\_Los\\_Emprendedores\\_de\\_TIC\\_en\\_Mexico.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2014/05/20140507_Los_Emprendedores_de_TIC_en_Mexico.pdf)
- IMCO (2015) *Cleantech México 2015: Panorama y recomendaciones*. Animal político <http://www.animalpolitico.com/blogueros-neoliberal-nel-liberal/2015/03/05/cleantech-mexico-2015-panorama-y-recomendaciones/>
- INADEM (2017) El INADEM innova con una plataforma más ágil, sencilla y personalizada. Secretaría de Economía. [https://www.inadem.gob.mx/el-inadem-innova-con-una-plataforma-mas-agil-sencil-](https://www.inadem.gob.mx/el-inadem-innova-con-una-plataforma-mas-agil-sencil-la-y-personalizada/)

- [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_PYMES.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf)
- López Lozano Eduardo. (2001). *Liquidación de sociedades en México*. <https://www.gestiopolis.com/liquidacion-de-sociedades-en-mexico/>
- López, Andrea. (2016) *EL ADN del ecosistema emprendedor mexicano*. Tec Review. <http://tecreview.itesm.mx/el-adn-del-ecosistema-emprendedor-mexicano/>
- Mason, Colin; Brown, Ross (2014) *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. OECD <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Motoyama, Yasuyuki; Wiens, Jason (2015) Guidelines for Local and State Governments to Promote Entrepreneurship. Kauffman Foundation [http://www.kauffman.org/-/media/kauffman\\_org/research%20reports%20and%20covers/2015/03/government\\_guideline\\_report.pdf](http://www.kauffman.org/-/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2015/03/government_guideline_report.pdf)
- Observatorio Nacional del Emprendedor (2015) *Análisis transversal del gasto en políticas de apoyo a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas*. INADEM <http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/one/AnalisistransversaldelgastoenpoliticadeapoyoemprendedoresyMiPyMEs.pdf>
- Small Business Policy Project (2014) *Recommendations to improve the Environment for Small Businesses Success in DC* <https://dl.dropboxusercontent.com/u/95427853/Small%20Business/SBPP%20Final%20Report.pdf>
- Transparency International (2016) *Americas: Sometimes bad news is good news*. [http://www.transparency.org/news/feature/americas\\_sometimes\\_bad\\_news\\_is\\_good\\_news](http://www.transparency.org/news/feature/americas_sometimes_bad_news_is_good_news)
- Transparency International (2016) *Corruption Perception Index 2016*. [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)
- Vecino, Fernando; Boggio, Juan (2006) *Pequeñas y medianas empresas*. ACACIA <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P26T17.pdf>



