

LA FORMACIÓN INFORMAL DE LOS LÍDERES, EN LAS MIPYMEs MEXICANAS

AUTORES

EDGAR CAMPOS MOREIRA

MA. AMALIA CLARA TORRES MÁRQUEZ

DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

INTRODUCCIÓN

La globalización trae como consecuencia una alta presión competitiva a nivel mundial, nacional y local. Por tal motivo, para enfrentar los retos y oportunidades de esta nueva etapa de interrelación global de los mercados plantea, hablando de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) —en el entorno económico, político y social de México para subsistir y alcanzar posiciones de liderazgo-- deben asumir cambios estructurales y de cultura organizacional apoyados en la conformación de una triada: Instituciones de Educación Superior, MIPYME y gobierno. Esta nueva estructura les permitirá identificar nichos de mercado para sus productos y servicios, en los ámbitos local, regional, nacional e internacional con precios bajos y estándares internacionales de calidad (Sarmiento et al. 2005).

La era del monopolismo y grandes corporativos dio paso a un nuevo mundo, donde lo pequeño y diverso se han convertido en el motor del desarrollo y progreso de los países. En este horizonte, las pequeñas y medianas empresas (PYME) se convirtieron en el epicentro del cambio y tomaron por asalto a las economías. Las cifras son elocuentes: más de 95% del total de empresas que operan en los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) pertenecen al sector de las PYME: generan entre 60 y 70% del empleo (Mundo Ejecutivo, 2008)

La PYME que se conecta como proveedor de empresas e industrias que operan en el mercado internacional, no sólo logró sobrevivir a la apertura comercial, sino también a tener opciones de crecimiento. Lo interesante es que hay pequeñas y medianas empresas que ofrecen productos y servicios de calidad, capaces de penetrar en los mercados de exportación. Habría que destacar, sin embargo, que las PYME mexicanas necesitan de condiciones propicias para crecer. Tienen que operar en condiciones desventajosas

Urge poner a tiempo las condiciones para abrir y operar una PYME. El burocratismo y la falta de créditos competitivos, entre otras trabas existentes, están asfixiando a las pequeñas y medianas empresas (*Mundo Ejecutivo*, 2008).

La pequeña empresa tiene una participación importante en el desarrollo de los países, por ejemplo en Estados Unidos los pequeños negocios emplean 53% de la

fuerza laboral privada, generan 47% del total de ventas, son responsables de 50% del Producto Interno Bruto del sector privado, y en el año de 1995, produjeron 75% de los 2.5 millones de nuevos empleos creados en el periodo.

Hoy, nadie duda de la importancia de las MIPYME dentro de las economías de los países de América Latina y el Caribe, a pesar de que no es posible determinarla en su exacta magnitud. Las MIPYME tienen una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países de la región. Como consecuencia, muchos gobiernos e instituciones privadas han puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial (Guaipatín, 2003).

En los países pobres, cualquier estrategia de desarrollo implica estimular la creación y prosperidad de las MIPYME del siglo XXI, pero es en los países ricos donde las PYME florecen con más robustez. La administración pública de los países más desarrollados han eliminado o reducido notablemente las barreras a la creación y a la actividad de las PYME. Quizá sea ésta una parte fundamental o básica de todo proceso de desarrollo y crecimiento económico (Segundo Encuentro Internacional sobre las Medianas, Pequeñas y Micro-Empresas del Siglo XXI, 2007).

OBJETIVOS

Conocer la problemática que tienen las pequeñas y medianas empresas y ayudarlas a que tengan mayor permanencia en el mercado global.

Buscar técnicas y estrategias para ayudar a los empresarios a dirigir sus empresas.

MÉTODOS

La información se obtuvo de referencias bibliográficas y revistas, además de una serie de cuestionarios aplicados a pequeños líderes mexicanos.

DESARROLLO

Actualmente, en México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las MIPYME, fenómeno que no es privativo del país, dado que es posible analizarlo en casi todo el mundo. "Entre los problemas se encuentran políticas gubernamentales inadecuadas, inapropiada infraestructura técnico-productiva, carencia de recursos tecnológicos, la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial y la carencia de cultura empresarial de los empresarios mexicanos" (Kauffman, 2001). Continuando con la problemática de desarrollo de las MIPYME, López (2007) afirma que éstas no tienen una visión de largo plazo sobre las inversiones a realizar para acceder competitivamente a los mercados, como tampoco

del mantenimiento y reposición correspondiente de su aparato productivo, distributivo y comercializador.

Las MIPYME, por su tamaño, tienen ventajas tales como su facilidad administrativa, pero, por su mismo tamaño, tienen desventajas de tipo económico: viven al día de sus ingresos. Por lo tanto, se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto es resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Las PYME en México constituyen 97% del total de las empresas generadoras de empleo de 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del PIB. Lo anterior es una clara señal que indica que se debe poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana (Gómez, 2007)

El gobierno mexicano se ha percatado de estos efectos positivos por lo que ha generado varios programas de apoyo y asistencia a las MIPYME para hacerlas más competitivas.

Las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen en las MIPYME una parte fundamental de la economía de cualquier nación. Más de 98% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo en sus países. Cualquier dificultad general en estas organizaciones menores repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país de que se trate.

Por su gran volumen, es indudable la importancia de las MIPYME en la innovación y su rol en el enfrentamiento de los retos de la competitividad de cada país, dado que estas organizaciones cubren un alto porcentaje del empleo, 78% de la población económicamente activa, y que aportan 68% del PIB de acuerdo con la Secretaría de Economía.

Han surgido nuevas estrategias para fortalecer la competitividad de las empresas. Una de ellas, se refiere al uso efectivo de metodologías que pueden contribuir positivamente a la competitividad y funcionamiento de la empresa. Sin embargo, las pequeñas empresas generalmente desconocen el impacto en la competitividad que puede generar el uso de dichas herramientas.

Si se consultan los principales indicadores macroeconómicos del país y aquellos sobre competitividad, se podrá constatar del constante deterioro que existe en el país. Por citar un ejemplo, el Foro Económico Mundial calcula un índice de Competitividad Mundial (IMD, por sus siglas en inglés) en donde México, del periodo 2002 al 2006, perdió 13 posiciones. Esta situación se confirma al analizar el índice que calcula el IMD, donde en los últimos cuatro años se perdieron 10 posiciones. Si

bien no se es competitivo y se está perdiendo terreno comercial ante otros países, esta pérdida de competitividad no se debe a la falta de recursos, capital humano o incluso, cultura, sino que desde 1996 el crecimiento de la productividad en México ha disminuido de 7.6% anual a 3.2% en 2003 (Cofico, 2008).

La caída en la productividad ha sido influenciada por diversos factores, entre los que destacan la educación, el déficit fiscal, la inversión en infraestructura, el precio de los energéticos, la falta de apertura en diversos sectores de la economía, la falta de derechos de propiedad, los altos costos de transacción, entre otros. La competitividad y la productividad de las empresas son factores que ha que tomar en cuenta, y organizaciones como la Concanaco deben empezar a impulsar programas de diversa índole que promuevan la competitividad de los distintos sectores de la economía.

La pérdida de la competitividad del país y de las empresas se traduce en una pérdida de ingreso de las familias y en un aumento en los costos de los productos y servicios. Para que se mantengan en un crecimiento económico sostenido que impulse la actividad económica y el bienestar del país, que sea necesario contar con una alta productividad, capital de inversión y mano de obra capacitada. El problema de México ha radicado que la incapacidad para mantener un crecimiento sostenido del PIB. (Cofico, 2008).

Las Pymes cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y tienen la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes, y de este modo sufriendo la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia.

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida.

Entre las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas podemos resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, son de un 0.5% y 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento. Por lo anterior resulta lógico que aproximadamente 70% de las Pymes no cuenten con *base tecnológica instalada* teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa.(INEGI, 2005).

Algunos datos que nos ubican dentro de éste contexto son: las Pymes comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país. La cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero, representando el 99% de los establecimientos manufactureros. Y de ese 99%, el 82.19% son pequeñas empresas, que generan el 13.22% del personal ocupado. La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado.

La importancia de la cultura nacional radica en los estilos de comportamiento en la actividad empresarial con relación a los efectos que tienen las empresas (consideradas éstas como unidades económicas de producción dedicadas a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios) con la obtención de beneficios.

En este diagnóstico sobre el desempeño de las MIPYME en el mercado mexicano, destaca la falta de capacitación empresarial como el cuello de botella que inhibe su crecimiento para establecer una cultura innovadora que asuma riesgos empresariales. La paradoja de la cultura nacional se ve reflejada en la cultura empresarial a través de las estructuras empresariales trasnochadas basadas en la rentabilidad inmediata. Ellas viven para el corto plazo, por lo que en el largo habrán desaparecido o sobrevivirán sólo aquellas que hayan planeado para el largo plazo y hayan podido modificar gradualmente su cultura empresarial y generar empleo, beneficios y, por tanto, desarrollo económico. (*Armendáriz, 2011*)

La cultura nacional está relacionada con todas las actividades que lleva a cabo una sociedad, y la actividad empresarial es sólo una de ellas. Por esta razón, las empresas mexicanas no producen bienes y servicios de la misma manera que las empresas japonesas o que las norteamericanas. Cada una de ellas realiza su producción en forma distinta según sea su cultura nacional. La cultura de cualquier organización en cualquier parte del mundo, es resultado de la cultura del lugar. Si la empresa es una filial de origen extranjero, ésta tendrá algunos rasgos de la cultura donde surgió. Sin embargo, tendrá mucho más rasgos de la cultura del país en donde se encuentre establecida, sobre todo, si todos o la mayoría de sus trabajadores pertenecen a ese lugar.

Con relación a la influencia de la cultura nacional en las empresas, Paul Evans, Elizabeth Lank y Alison Farquaad, (citados por Lisa Hoeklin en su libro *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage* (1995), han hecho estudios que hablan por lo menos de cuatro modelos organizacionales, basados

únicamente un la cultura nacional. Estos modelos son: el anglosajón, el alemán, el japonés y el latino (Gámez 2004).

En el modelo anglosajón se valoran significativamente la inteligencia, el individualismo, la competitividad y el cumplimiento puntual y responsable de las actividades encomendadas. Asimismo, en este modelo organizacional se observa una mayor descentralización, una estratificación menos rígida y mucha mayor flexibilidad en las reglas de la organización. En esta categoría se encuentran ubicados Estados Unidos, Inglaterra y los países escandinavos.

En la cultura alemana las organizaciones se ocupan de la preparación del individuo en carreras funcionales, ya que después de ser reclutado un trabajador, éste tendrá un periodo de dos a tres años: de entrenamiento que combinará con su trabajo en la empresa. Este modelo alemán valora mucho un entrenamiento intenso, ya que muchas compañías exigen el grado de doctor en sus empleados. Este modelo engloba a suizos, holandeses y escandinavos.

Después de la Segunda Guerra Mundial surge el modelo japonés, que es muy competitivo. El reclutamiento de personal es sumamente selectivo, en tanto que éste se dirige sólo a egresados de las universidades de mayor prestigio. Al inicio de su contratación, por periodos cortos, este personal puede realizar tareas poco o nada relacionadas con su profesión. Incluso, un egresado de altísimo nivel académico, puede llevar a cabo tareas de vendedor de piso, por ejemplo. Sin embargo, al paso de unos cuantos años, el trabajador habrá desarrollado una gran identidad con la organización, así como un enorme compromiso con ella.

Contrariamente a lo que sucede con el modelo anglosajón, en el modelo latino de organización, para el reclutamiento o ascenso de personal, se aprecian mucho las habilidades de tipo social como la comunicación. Los resultados del individuo en cuanto a las tareas de su responsabilidad, juegan un papel menos importante que las relaciones interpersonales con el grupo y con el jefe. En este modelo latino podemos hallar países como Francia, Italia y España, donde existe una alta centralización, estratificación rígida, grandes desigualdades, altos niveles de conflicto, así como un alto nivel de incertidumbre.

México comparte con los países latinos muchos rasgos. Sin embargo, puede identificarse tal vez más con un modelo organizacional tradicional, al que pertenecen los países subdesarrollados. En este modelo tradicional sobresalen rasgos como el de un liderazgo paternalista, donde el directivo se comporta como el proveedor de sus trabajadores. Las reglas, en este modelo tradicional de organización, generalmente son sobreentendidas más que establecidas formalmente, además de que no se distingue claramente lo que es de naturaleza organizacional y lo que no lo es.

Eva S. de Kras, en su libro *Cultura gerencia, México-Estados Unidos* (1990), establece una comparación entre ejecutivos mexicanos y estadounidenses, basándose en sus culturas de origen. Los ejecutivos mexicanos comparten muchas peculiaridades entre ellos que los distinguen de los gerentes de otros países. No obstante, también entre ellos hay diferencias marcadas por el tamaño de la empresa que dirigen, o por el lugar de la república donde nacieron.

Respecto a las limitaciones de las MIPYME, Dussel señala:

Su falta de integración en el proceso de globalización, donde sobresale que el 65% de las MIPYME creadas anualmente desaparecen antes de los 2 años y muchas, seis meses después de ser creadas. Del restante 35%, sólo el 25% sobrevive con muy pocas posibilidades de desarrollo. La falta de *capacitación empresarial adecuada* es la principal causa de la alta disolución de éstas dos terceras partes (E. Dussel, 2001).

Por lo anteriormente dicho, es importante que las MIPYME cuenten con adecuadas fuentes de obtención e intercambio de información, para interacción con sus similares y la renovación y el desarrollo de los aprendizajes. Todo esto dirigido a elevar las capacidades tecnológicas, así como a la incorporación de nuevas tecnologías y a emprender mejoras del producto y de los procesos tendentes a la innovación y a las estrategias competitivas. Se trata de que el empresario mexicano, que basa su competitividad en el mercado tradicional y en los servicios baratos que carecen de *cultura innovadora y de trabajo en equipo*, rompa con ese esquema y lo modifique con visión de verdadero emprendedor.

La cultura nacional es uno de los factores importantes en la productividad de las MIPYME y, consecuentemente, en el desarrollo económico de un país. Las fortalezas y las debilidades del progreso se encuentran insertas en la cultura nacional y por ende en la cultura empresarial, ya que en ésta se hallan integrados valores, costumbres, tradiciones y normas para que las organizaciones empresariales sean más productivas. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, nada puede influir más en una empresa que la cultura que se trae de origen. Ésta se traduce en el aprendizaje cotidiano por generaciones y prevalece hoy en las MIPYME, condenándolas a una vida efímera en la economía mexicana. Esta circunstancia origina un círculo vicioso entre la cultura nacional *versus* la cultura empresarial, entrampadas por el cambio en la actitud empresarial, sin cambios de comportamiento organizacional. El punto nodal es en qué medida se puede conciliar la cultura nacional con la cultura empresarial en las MIPYME. Y cómo se puede construir un círculo virtuoso que les permita a estas empresas establecer una cultura empresarial, de manera gradual, a través de la toma de decisiones con mayor conocimiento y menos prácticas cotidianas. (Armendáriz, 2011)

Otro problema que aqueja a las pequeñas y medianas empresas es la falta de estrategias de financiamiento, muchas de las pequeñas y medianas empresas en el país emplean la tarjeta de crédito para resolver sus necesidades de capital por lo que el costo de financiamiento resulta más elevado, según indicó la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).

Un ejemplo de lo anterior, es que en México 4 de cada 10 micro y pequeñas empresas utilizan la tarjeta de crédito personal del propietario para financiar sus operaciones, según datos de investigadores de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara.

"Para la mayoría de los negocios, la principal fuente de capital, proviene de ahorros y otras formas de recursos personales. Lamentablemente, también se llega a utilizar la tarjeta de crédito (personal) para atender necesidades del negocio, lo que ocasiona que el costo de financiamiento pueda ser elevado, lo que a su vez reduce la rentabilidad del negocio".

Una de los consejos que hace el directivo de la comisión, es que el empresario haga la diferencia entre el presupuesto personal del empresarial y que defina un salario que será su ingreso con el que idealmente podrá enfrentar su presupuesto personal o familiar. "El llevar a cabo esta disciplina en el manejo del dinero es un aspecto indispensable para que la empresa pueda subsistir", detalló.

Para evitar que tu empresa se vea afectada por malas prácticas financieras, la Condusef hace las siguientes recomendaciones:

1. Elabora tu presupuesto personal o familiar.
2. Elabora por separado el presupuesto de tu Pyme como unidad de negocio.
3. Determina para ti un salario razonable acorde al tamaño de tu empresa.
4. Conserva disciplina entre tu presupuesto personal y el presupuesto de tu empresa.
5. Revisa para cada caso en qué aspectos de ambos presupuestos, puedes mejorar y ahorrar.
6. En cada caso compara que opciones tienes para obtener mayores ingresos. Es un análisis a tu favor.
7. En caso de que requieras financiamiento, evalúa cuál es la mejor opción para tu pyme.
8. Evita en lo posible utilizar tu tarjeta de crédito personal para financiar a la empresa.
9. Analiza cuál de las opciones de seguro o micro seguro puede apoyar a tu organización.

10. Incrementa la confiabilidad de tu empresa ante los demás mediante la elaboración de registros contables, fiscales, operativos.

La competitividad es un concepto polémico que ha ocasionado debates, sobre todo en lo que se han denominado "entidades competitivas" (federativas, en el caso de México), refiriéndose a las entidades que logran participar en el mercado internacional y nacional, atraer inversión, generar empleo, y ofrecer una mejor calidad de vida a quienes las habitan.

Para autores como Krugman (1996) las entidades competitivas como tales no compiten unas con otras, son meramente el territorio (*loci*) de las empresas y firmas que son las que compiten. Desde esta perspectiva, las entidades competitivas son una condición necesaria, pero no suficiente para competir exitosamente. En el mismo sentido, ya había señalado Alburquerque (1995) que el objetivo del desarrollo regional no depende de la imprecisa noción de competitividad, sino de la productividad con que se empleen los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos para alcanzar un alto y creciente nivel de vida para sus habitantes.

Para otros autores como Porter (1995,1996), la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias, que depende no sólo de factores micro-económicos, sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas.

Es decir, se trata de generar en el espacio un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo.

En este sentido, las entidades competitivas pueden promover la creación de estas condiciones. Esto implica que los actores gubernamentales, económicos, sociales y políticos del ámbito local, todos ellos actuando, principalmente de manera asociada o en redes sobre determinado territorio, pueden cumplir un papel importante para movilizar o atraer la inversión, los servicios avanzados y la mano de obra calificada, así como obtener fondos públicos, propiciar el desarrollo de sectores de alta tecnología, el turismo, eventos internacionales u otras actividades productivas generadoras de riqueza, empleo y mejores condiciones de vida para quienes habitan las entidades competitivas.

Además, Porter (1995), afirma que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Por ello, las entidades federativas son espacios que pueden ofrecer ventajas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción.

La competitividad entonces se convierte en un factor determinante para el desarrollo económico urbano y regional, lo cual puede llevar inclusive a que las entidades federativas, a través de las acciones y políticas que implementen sus autoridades locales, puedan competir directamente entre sí, con bastante autonomía respecto de los gobiernos nacionales a los que pertenecen. De hecho, es muy probable que los estudiosos del desarrollo regional coincidan en que la competitividad del territorio depende de una combinación de factores que permiten a estos espacios:

- a) Participar en el mercado nacional, regional e internacional de bienes y servicios.
- b) Incrementar el ingreso real y el bienestar social de los habitantes.
- c) Promover el desarrollo sustentable y sostenible.
- d) Promover la cohesión social combatiendo la exclusión (Capital Social).

Sin embargo, es importante reconocer que resulta difícil identificar las políticas, los programas, o las acciones que crean diferencias a favor de unos espacios y los hacen competitivos. Lo que sí puede ser claro es que se trata de políticas, programas y acciones que implican un alto grado de coordinación entre los actores involucrados.

En este sentido, suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas regionales:

- 1) Las estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- 2) Las dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, o redes de entidades competitivas.

Las ventajas competitivas estáticas provienen principalmente de los siguientes elementos o activos de las entidades federativas:

- i)* Localización y concentración geográfica.
- ii)* Disponibilidad de infraestructuras (suelo, edificaciones, sistemas de comunicación y transporte).
- iii)* Estándares medio-ambientales aceptables.

Las ventajas competitivas dinámicas surgen cuando las entidades federativas pueden ofertar un entorno con:

- i)* Recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, cultura).
- ii)* Costo de la fuerza de trabajo.
- iii)* Capacidad de innovación tecnológica y empresarial.
- iv)* Cooperación interempresarial
- v)* Gobiernos locales promotores del desarrollo económico.
- vi)* Entorno institucional propicio (calidad de las regulaciones),

vii) Pertenencia a redes de cooperación entre entidades federativas y gobiernos.

Se ha señalado que la estrategia de competitividad de las empresas es la forma cómo éstas definen objetivos y metas para competir en su sector de forma rentable y sostenida. Pero hay quienes han agregado que las empresas no compiten aisladamente, sino que lo hacen de manera conjunta con el entorno productivo e institucional de una entidad o región urbana (Borja y Castells, 1999).

En síntesis, una estrategia de competitividad para el conjunto de las actividades económicas y en particular para los servicios, no sólo debe tener en cuenta las características de la localización espacial sino de la capacidad para crear un entorno económico-social, tecnológico ambiental e institucional propicio, que impulse la promoción de redes y cooperación empresarial, la planeación estratégica, y los vínculos entre universidades y empresas. Es decir, la competitividad requiere de la cooperación.

CONCLUSIONES

La MIPYME se encuentran con un gran número de problemas a superar, para llegar a desarrollo y crecimiento pleno, esto lleva a la creación de líderes empresariales, con ganas de crecer económicamente, esto solo se logra a través de la experiencia, evitando los típicos errores que se cometen como el financiamiento mal enfocado dentro de la empresa, la toma de decisiones se enfoca en una sola persona, la mala planeación entre la producción y las ventas, el problema de la cultura organizacional, se trata de enseñarle el camino al empresario para lograr evitarle algunos obstáculos.

La caída en la productividad ha sido influenciada por diversos factores, entre los que destacan la educación, el déficit fiscal, la inversión en infraestructura, el precio de los energéticos, la falta de apertura en diversos sectores de la economía, la falta de derechos de propiedad, los altos costos de transacción, entre otros. La competitividad y la productividad de las empresas son factores que ha que tomar en cuenta, y organizaciones como la Concanaco deben empezar a impulsar programas de diversa índole que promuevan la competitividad de los distintos sectores de la economía. Las Pymes no cuenten con *base tecnológica instalada* teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación.

es importante que las MIPYME cuenten con adecuadas fuentes de obtención e intercambio de información, para interacción con sus similares y la renovación y el desarrollo de los aprendizajes. Todo esto dirigido a elevar las capacidades tecnológicas, así como a la incorporación de nuevas tecnologías y a emprender mejoras

del producto y de los procesos tendentes a la innovación y a las estrategias competitivas. Se trata de que el empresario mexicano, que basa su competitividad en el mercado tradicional y en los servicios baratos que carecen de *cultura innovadora* y *de trabajo en equipo*, rompa con ese esquema y lo modifique con visión de verdadero emprendedor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- *Armendáriz Armendáriz Clara Irene y Ora. María Elena Tavera Cortés*, (2011) Alcances de la cultura nacional en las MIPYME en México.
- Cofico-Concanaco (2008), situación de las MIPYMES en Mexico, Consultoría en Capacidades Administrativas, Comerciales y Productivas, Prospective Empresarial.
- Gámez Gastelum, Rosalinda (2004), 'Transferencia de modelos organizacionales en América del Norte. Resultados de la globalización', en *Revista Mexicana de Estudios sobre Canadá*, AMEC, nueva época, núm. 7, México.
- Gómez Macías, Margarita (2007). El futuro de la PYMES en el marco del TLC” en MI PYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración (OLA), Latinoamérica, pp. 71-83.
- Guaipatín, Carlos (2003), Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región, Informe de Trabajo, División de Micro, pequeña y Mediana empresa. Parada B-0800. Banco Interamericano de Desarrollo, 1300 New York Avenue, N. W. Washington, D. C. 20577.

Web:

- Kauffman, S. H. (2001), "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana", extraído el 21 de julio de 2007, de: <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-l/empresas.htm>
- López, N. (2007), "Elementos de integración de microempresas comerciales en el oriente del Estado de México en los primeros años del siglo xxi", extraído el 21 de julio de 2007, de (<http://www.ejournal.unam.mx/rca/221/RCA22106.pdf>).
- *Mundo Ejecutivo* (2008), "El desarrollo del país está en las PIMES". (http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=13&id_art=1932), revisado 27/dic./2008. Domingo 01 de junio de 2008, núm. 53
- Sarmiento Paredes, Susana, Marcelo Paredes Cuahquentzi, Rodrigo Cua-pio Zamora, Adán Sánchez López, Ma. Elizabeth González Toriz (2005), "Retos y Oportunidades en la Globalización de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Estado de Tlaxcala, México", extraído de: (informador.com.mx).

