



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**“LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LAS PYMES MEXICANAS”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADA EN ECONOMÍA

PRESENTA

EMMA VIVIANA LÓPEZ PONCE DE LEÓN.

TUTORA: DRA. ALEJANDRA PATIÑO CABRERA.



CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2016.

CDMX



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres, Alicia Ponce de León y Carlos Hernández por su cariño y apoyo en todos mis proyectos académicos y personales, siempre han sido el ejemplo y fueron el soporte que me motivó a continuar con mis estudios y cumplir mis metas.

A mis dos mejores amigas Yared Hernández y Elizabeth Ponce de León por su confianza, compañía y sobre todo su fe en mí. Se me pueden olvidar muchas cosas en esta vida, pero no se me borra de la mente y del corazón la gente que me ayudó sin ningún interés y cuando más lo necesitaba.

A mi tutora de tesis, la Dra. Alejandra Patiño Cabrera por la guía y el tiempo dedicado al seguimiento y revisión de esta investigación y al profesor Jorge Enrique Ruiz Aguilar por su apoyo en los inicios de la presente investigación.

A los miembros de mi jurado evaluador, que gracias a sus consejos y sugerencias se logró mejorar esta tesis: Rosa María García Torres, Luz Aydeé González Alvarado, Erika Leticia González Rabadán y Alma Laura Torres Pitaluga.

A Ivan Peñaflor, por compartirme sus conocimientos y su ayuda que fue de suma importancia en cada momento. No fue sencillo culminar este proyecto, sin embargo, siempre me mantuvo motivada y me dijo que lo lograría. Agradezco que haya sido mi fuente de calma y consejo en todo momento.

A mi abuelita Alma Rodríguez que siempre se interesó por el tema y nunca dejó de darme palabras de aliento.

Esta investigación y etapa de mi vida es mi primera meta cumplida y se la dedicó a quién en su momento fue mi hermano, mi mejor amigo, mi compañero, mi diario, mi apoyo y una de mis mayores alegrías, seguramente el cielo debe estar de fiesta.

“La importancia de la cultura organizacional en las Pymes Mexicanas”

CONTENIDO

	Pág.
Justificación:	- 5 -
Objetivos Generales:	- 5 -
Objetivos Particulares:	- 6 -
Hipótesis:	- 6 -
Introducción	- 7 -
Capítulo I. Conceptualización de las Pymes en México	- 10 -
Introducción.	- 10 -
1.1 La empresa desde el punto de vista económico y definiciones.....	- 10 -
Función y objetivos de la empresa.	- 14 -
Emprendimiento.....	- 14 -
1.2 Surgimiento y desarrollo de las Pymes en México.....	- 16 -
Ventajas y desventajas de las Pymes.....	- 16 -
1.3 La importancia de las Pymes en la economía mexicana.....	- 21 -
1.4 Evolución de las Pymes en México (2000-2012).	- 27 -
Evolución durante el sexenio de Vicente Fox.	- 30 -

Evolución durante el periodo de Felipe Calderón.	- 32 -
1.5 Requerimientos de financiamiento y apoyos a las Pymes.	- 36 -
1.6 Perspectivas de las Pymes.	- 42 -
Conclusiones del Primer Capítulo:.....	- 52 -
Capítulo II Perfil Empresarial (Pyme) en México y los obstáculos que atravesan en el crecimiento de sus empresas.	- 55 -
Introducción:	- 55 -
2.1 El perfil de un empresario.	- 55 -
2.2 El Perfil del empresario mexicano.....	- 59 -
Conclusiones del segundo capítulo:.....	- 74 -
Capítulo III Cultura Organizacional y su implementación en las Pymes.....	- 76 -
Introducción.	- 76 -
3.1 Ubicación Histórica.	- 76 -
3.2 Concepto y desarrollo de la Cultura Organizacional.	- 79 -
3.3 Componentes y Objetivos de la Cultura Organizacional.	- 82 -
3.4 Funciones de la Cultura Organizacional.	- 85 -
3.5 Importancia de la Cultura Organizacional.	- 87 -

3.6 Efectos de la Cultura Organizacional.	- 92 -
3.7 La Cultura Organizacional en las Pymes.	- 94 -
3.8 Ventajas de que una Pyme cuente con una cultura organizacional.	- 101 -
3.9 Desventajas y barreras de que una Pyme no cuente con una cultura organizacional.	- 104 -
Conclusiones del tercer capítulo:	- 106 -
Conclusiones Generales:	- 108 -
Bibliografía	- 114 -

Justificación:

Considero importante trabajar la cultura organizacional, ya que en los últimos años ha tomado gran importancia dentro de las empresas por los grandes resultados que se han logrado a través de una estructura adecuada.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas (Pymes) contribuyen con gran participación en la generación de empleos en la economía mexicana, sin embargo, éste sector se encuentra con muchas dificultades en su operación. Su fragilidad se demuestra en el hecho de que cada año desaparecen un número significativo por no poder afrontar ni superar las barreras que se presentan en el sistema económico.

Por otro lado, las Pymes son un motor importante dentro de la Economía Mexicana y si se encargaran de adoptar una cultura organizacional traería mayores beneficios a todos, tanto al empresario para modificar o crear mejores estructuras organizacionales con el propósito de aumentar sus utilidades y ventajas competitivas, como a la Economía Mexicana generando nuevos empleos y un crecimiento económico.

Objetivos Generales:

- Conocer la importancia, las ventajas y desventajas de las Pymes en la Economía Mexicana, así como también la relevancia de la cultura organizacional dentro de las Pymes.

Objetivos Particulares:

- Dar a conocer el efecto que la cultura organizacional produce en sus operaciones.
- Identificar los obstáculos y problemas a los cuales se enfrentan las Pymes y que pueden llegar a interrumpir su éxito.
- Conocer la visión de los empresarios mexicanos y sus procedimientos para llevar a cabo el éxito en sus empresas.

Hipótesis:

Uno de los obstáculos a los que se podrían enfrentar las Pymes sería la falta de cultura organizacional, si las Pymes crearan fuertes y sólidas estructuras organizacionales podrían llegar a ser más competitivas y aumentar sus probabilidades de éxito. A través del fortalecimiento de su cultura organizacional como empresa dentro del sector formal en México y podría generar empleos y un crecimiento económico.

Introducción.

Las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), tienen particular importancia en las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos.

Las Pymes representan en México el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado ocupando un 95%; de ahí la preeminencia que viste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento de la economía. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico

En la actualidad, las Pymes en México atraviesan una problemática tanto interna como externa que provoca una baja en su productividad y lo cual genera que no se cumplan sus metas las cuales se habían planteado en el momento que empezaron su empresa o negocio debido a esto carecen de una estabilidad en el mercado.

La problemática interna se refiere a la carencia de organización, acceso a las tecnologías de información, falta de capacitación del personal, innovación y la escasez de recursos financieros; y la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento, tasas de intereses no competitivos, etc.

En este trabajo nos centraremos en una de las problemáticas internas, nos referimos a la Cultura Organizacional, cabe mencionar y aclarar que las demás problemáticas no dejan de ser importantes, pero cuando realicé mi servicio social en el programa “Impulso al desarrollo de Empresas” a través de DGOSE (Dirección General de Orientación y Atención Educativa), me percaté que la mayoría de las pymes en México no cuentan con una cultura organizacional.

La organización empresarial dentro de las Pymes es de vital importancia para el crecimiento y buen funcionamiento de éstas. La estructura de una empresa determina qué tan bien se tomarán las decisiones y cómo se responderá a los problemas.

En los últimos años se le ha dado una mayor importancia a la organización empresarial ya que una estructura adecuada minimiza los costos de las empresas y maximiza su eficiencia. Dado que la estructura de una organización afecta enormemente su posibilidad de éxito, es por eso que es muy importante hacer hincapié en la organización empresarial, las ideas de los innovadores o de los nuevos empresarios pueden llegar a ser excesivamente buenas pero toda idea lleva una cimentación para poder obtener frutos.

Es por eso que el crecimiento exige la existencia de la organización, es decir, se necesita una estructuración de los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para cumplir con las metas en forma efectiva y eficiente. El crecimiento demanda la contratación de personas que cuenten con habilidades especializadas. Ante una mayor cantidad de individuos y especialización, la empresa debe crear una estructura formal para funcionar con eficiencia, al operar con eficiencia se logra que las pymes obtengan un crecimiento el cual impacta de manera positiva en la economía mexicana en cuanto a la generación de empleos ya que son una gran alternativa a la falta de iniciativa por parte de las grandes empresas de crear nuevas plazas y es de suma relevancia para el desenvolvimiento de la economía.

La presente investigación la conforman tres capítulos:

El primer capítulo llamado **“Conceptualización de las Pymes en México”** inicia con una explicación de que son las empresas, cuáles son sus funciones y objetivos con el fin de comprender cuál es el surgimiento y desarrollo de las Pymes, se aborda la importancia que tienen en la economía mexicana y su evolución en los últimos

dieciséis años, y por último se señalan algunos de los financiamientos y apoyos que existen para ellas dentro de nuestro país.

En el segundo capítulo **“Perfil empresarial (Pyme) en México y los obstáculos que atraviesan en el crecimiento de sus empresas”** se estudia el perfil que tiene el empresario mexicano y cómo es que actúa en los negocios y en sus empresas, se mencionan los diferentes problemas que atraviesan y se analizan las complicaciones que existen dentro de las organizaciones que se derivan de la mala gestión empresarial, éste capítulo empieza a hacer referencia a que la existencia de una cultura organizacional en una empresa es de vital importancia para el buen funcionamiento y crecimiento de ésta.

En el tercer capítulo **“Cultura Organizacional y su implementación en las Pymes”** se define todo que significa la cultura organizacional, sus funciones, objetivos, la importancia que tiene en la formación de una empresa y su relación con el comportamiento empresarial. En éste capítulo se profundiza el tema de la cultura organizacional en las pymes mexicanas y se plantean dos panoramas en donde en uno existe la cultura y el otro no la hay para poder observar las diferencias y ventajas.

Capítulo I. Conceptualización de las Pymes en México.

Introducción.

Empezaremos con una breve explicación de la empresa en cuanto al entorno económico, después se definirá que es una empresa y la diferencia que existe entre ella y con las demás definiciones como organización, negocio y Pyme que a simple vista pueden parecer lo mismo, pero no es así

Más adelante nos permite estudiar el caso de las pymes mexicanas desde sus distintas formas y circunstancias en las que surgen y se desarrollan, así como también se señala la importancia de las pymes en la economía mexicana, y cómo han ido evolucionando a través de los años.

1.1 La empresa desde el punto de vista económico y definiciones.

En el método económico, se distinguen 4 niveles analíticos, meta, macro, meso y micro económico. El nivel meta-económico analiza los factores que definen la capacidad de una sociedad para la integración y actuación estratégica, por ejemplo, valores, patrones básicos de organización, factores socioculturales, etc.

(...) El meso-económico, abarca las políticas orientadas a la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de las empresas, mediante políticas de infraestructura física e industrial, educativa, tecnológica y selectiva en la balanza comercial. El nivel nano económico, en el que se revisa como es que lo actuado en los niveles anteriores afecta de manera cotidiana la actuación y desempeño de las unidades económicas individuales, que en este contexto podemos señalarlas como empresas o personas. Patiño (2011, p.15).

La teoría económica de la empresa, el análisis económico de la institución, se ocupa de la asignación eficiente de los recursos dentro de cada una de las instituciones independientemente, en principio, de su categoría institucional y para ello calcula, para cada una de ellas, si realiza eficientemente esta asignación de recursos o no. (García Echeverría, 1994).

Para poder estudiar el fenómeno empresarial debemos delimitar el concepto de empresa. (Estallo, 2007, pág. 27) Las diferentes consideraciones que se dieron dentro de la literatura económica, se llega a definir la empresa desde varios puntos de vista:

- a) Institución del empresario: está ligada al concepto más antiguo de una unidad económica dirigida por un empresario, donde no hay ningún tipo de diferencia entre el propietario de la empresa y el que dirige.
- b) Unidad de beneficio: este concepto es una variación del concepto anterior, donde el único sentido de la empresa es la obtención de un excedente económico. En este sentido sólo se consideran como empresas aquellas unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando excluidas las empresas públicas, cooperativas, etc.
- c) Como explotación de producción. En escaso la empresa se caracteriza por:
 - El objetivo de cubrir la necesidad de terceros,
 - La independencia económica,
 - La necesidad de tomar decisiones empresariales.

Esto implica la aceptación por parte de la empresa de un riesgo empresarial, por lo que quedarían excluidas como empresa las economías domésticas o públicas.

- d) Unidad jurídica y financiera: considera únicamente aspectos parciales de la empresa como su forma jurídica o su vertiente financiera.

- e) Objeto de conocimiento formal de la Economía de la Empresa: caracterizada por el criterio de beneficio y riesgo.
- f) Concepto diferenciado del de explotación: la explotación presenta unas características independientes del orden económico en que se sitúa:
- Unidad que combina factores de producción,
 - Un principio de economicidad: la máxima satisfacción con el mínimo coste, y
 - Un principio de equilibrio financiero que busca entre las inversiones que se llevan a cabo y la forma en que éstas están financiadas.
- g) Combinación de factores: toda la actuación de la empresa lleva a la realización de una actividad de producción o de prestación de servicios. Para ello debe realizarse una combinación de los diferentes factores de producción, éstos se dividen en:
- Factores elementales, como son el trabajo, los equipos y las materias primas auxiliares.
 - Factores dispositivos, entre los que se distinguen:
 - El factor originario, la dirección, que decide la combinación de los factores que deben darse, cuándo y en qué condiciones.
 - Tres factores instrumentales, que son la planificación, la organización y el control. En cuanto a la planificación hay que diferenciar entre la planificación técnica-económica o cercana al proceso productivo y la planificación empresarial del conjunto de la empresa, que da lugar a un proceso de ordenación de objetivos a medio y largo plazo. Por su parte, la organización supone el establecimiento de unas estructuras humanas y técnicas que permitan la realización de aquello que se ha planificado. Y, por

último, el control consiste en guiar los hechos para que lo realizado coincida con lo previsto o lo supere.

- h) Punto de vista instrumental: se considera la empresa desde una perspectiva integral que la estudia como una unidad donde se mezclan no sólo fenómenos económicos, sino también otros subsistemas económicos sociales más amplios. Con esta interpretación se quiere destacar el hecho de que la empresa es un sistema social.
- i) Organización: como un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen.
- j) Sistema: la empresa, está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos outputs¹ mediante un proceso de transformación de unos inputs². Asimismo, es necesario un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que se hayan producido, esto es lo que define a la empresa como un sistema abierto.
- k) Concepto vinculado a un orden económico: hay que plantearse si todos los fenómenos económicos de la empresa son iguales sea cual sea el orden económico en el que se sitúan. Como se ha descrito anteriormente, existe una serie de componentes empresariales que son independientes al orden económico en el que se sitúa la empresa. Los componentes son:
 - El principio de combinación de factores,
 - El principio de economicidad, y
 - El principio de equilibrio financiero.

¹ Output: Volumen de producción o salida de una empresa.

² Input: Compra o entrada de una empresa.

Estas han sido las diferentes definiciones que se le han dado a la empresa dentro de la literatura económica para poder delimitar el concepto y comprender cuál es su función y su esencia.

Función y objetivos de la empresa.

La esencia de una empresa pretende obtener ganancias ofreciendo productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. El objetivo básico de toda empresa es obtener una utilidad o bien alcanzar las metas que se han establecido sin necesidad de que las metas se transformen en términos monetarios.

Las empresas con fines de lucro tienen derecho de recibir una utilidad y de emplearla como mejor les parezca, dentro de los límites que marca la ley, pues es el beneficio por los riesgos que corren para poder ofrecer sus productos y servicios. Para recibir una ganancia, la persona o la organización debe contar con habilidades administrativas con el fin de planear, organizar y controlar las actividades de la empresa, así como para conseguir y capacitar a empleados que le permitan fabricar los productos que adquirirán los consumidores. Las empresas han comprobado que para ser rentables y seguir siéndolo en el futuro, deben fabricar productos de calidad, así como también ofrecer servicios de calidad; operar con eficiencia, ser éticas y asumir responsabilidad social cuando se trata a los clientes, los empleados, los inversionistas, las autoridades reguladoras, la comunidad y la sociedad. Debido a que estos grupos poseen un interés centrado en los resultados y en el éxito de una empresa (Ferrel O.C, 2010, págs. 180-185).

Emprendimiento.

Una organización puede innovar, concentrándose en un segmento particular del mercado, aportando una combinación de características (ideas, materiales, satisfacer gustos y preferencias, etc.) que los consumidores de dicho segmento no encontraban en otra parte. Las iniciativas emprendedoras que dan como resultado

negocios que crecen rápidamente obtienen visibilidad y éxito. (Ferrel O. C, 2010, pág.186).

Una iniciativa emprendedora, es el proceso para crear y administrar un negocio con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean. Algunos emprendedores que inician negocios pequeños poseen la habilidad para detectar las tendencias que surgen y en respuesta, conciben una compañía que ofrece un producto que satisface las necesidades de los clientes.

El movimiento de las iniciativas emprendedoras se está acelerando por lo que surgen muchas nuevas pequeñas y medianas empresas. Afortunadamente éstas pueden obtener tecnología que, alguna vez sólo alcanzaron las grandes, (Impresoras, aparatos de fax, copiadoras, correo de voz, boletines y redes de computadora, teléfonos celulares e incluso servicios de entrega exprés). Las Pymes también pueden formar alianzas con otros empresarios para producir y vender sus productos en los mercados internos y en los globales.

De acuerdo con (Palmerín C., 2007, pág. 27) Las Pymes, son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o un servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores.

De la definición de Pymes se infieren los siguientes elementos:

- a) Cuantitativa: Personal o facturación.
- b) Cualitativa: El C.E.D. (Comitte for Economic Development) indica que la empresa es una Pyme si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Capital suministrado por los propietarios.
- Fundamentalmente área local de operaciones.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa.³

1.2 Surgimiento y desarrollo de las Pymes en México.

Encontramos dos formas de surgimiento de las Pymes. Por un lado, aquella que se origina como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajador remunerado. Estas en su mayoría, son intensivas en capital y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo les preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas tales como; el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Ventajas y desventajas de las Pymes.

Las Pymes mexicanas son generadoras de una fuente importante de empleo y por consiguiente contribuyen al crecimiento y desarrollo económico. En México, 98% de los establecimientos son MiPymes, que, en conjunto, en 2013 aportaron 9.8% de la producción bruta.

³¿Qué es una Pyme y evolución de las Pymes? Disponible en: <http://www.centrogdl.com/a/que-son-las-mipymes-y-su-evolucion>

Cuadro 1
“Número de Empresas por Tamaño de Empresa”

Tamaño de Empresa	Empresas			
	Estimación Total	C.V.	Intervalo de confianza al 95	
			Límite inferior	Límite superior
Total	4,059,460	2.06	3,895,629	4,223,291
Grande	10,917	0.47	10,818	11,017
Mediana	16,754	1.11	16,389	17,118
Pequeña	79,367	0.74	78,214	80,521
Micro	3,952,422	2.11	3,788,596	4,116,248

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015).

El cuadro número 2 presenta los coeficientes de variación para poder interpretar el cuadro de arriba y los que se presentan a lo largo de la investigación.

Cuadro 2
“Coeficientes de Variación para interpretación de cuadros del cuadro anterior y de los siguientes cuadros”

Coeficiente de Variación	Rango	Característica de estimación
El Coeficiente de Variación (CV) es una medida de la calidad de las estimaciones para encuestas con diseño probabilístico. Indica la variación porcentual del error estándar respecto a la estimación del parámetro.	0% - 20%	Buena
	>20% - 30%	Aceptable
	>30%	Con reservas Utilizar únicamente para fines descriptivos o identificación de tendencias.

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015).

Cuadro 3
“Número de empresas grandes, medianas y pequeñas por tamaño de empresa, según su tipo de propietario”

Tamaño de Empresa	Fundador				Familiar (segunda generación)				Gerentes			
	Estimación Total	C.V.	Intervalo de confianza al 95		Estimación Total	C.V.	Intervalo de confianza al 95		Estimación Total	C.V.	Intervalo de confianza al 95	
			Limite inferior	Limite superior			Limite inferior	Limite superior			Limite inferior	Limite superior
Grande	4020	0.72	3 963	4 076	1 680	1.16	1 642	1 719	245	2.26	234	255
Mediana	8089	1.53	7 845	8 332	3092	2.49	2 941	3 243	489	7.00	422	556
Pequeña	46552	0.97	45 668	47 435	12 959	1.87	12 485	13 434	2244	4.00	2 068	2 420

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015).

Podemos observar que el número más considerable es el de las pequeñas empresas seguidas de las medianas empresas y quien está a su cargo es el fundador, seguido de la segunda generación y por último algún gerente que se haya contratado para llevar el control de la organización.

El cuadro de abajo es la forma que asigno el Diario Oficial de la Nación para agrupar a las empresas en pequeñas, medianas y grandes según su sector (Industria, Comercio o Servicios) y el número de empleados que posean. Podemos observar que la industria dentro de las pymes es el sector que más empleados tiene.

Cuadro 4
“Estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Nación”

Tamaño de la Empresa	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Pequeña	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
Mediana	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100
Grande	de 501 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante

Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

Debido a ello es necesario comprender lo que es una Pyme y como se integran éstas, es importante conocer sus ventajas y desventajas que nos permitan analizar el fortalecimiento de la estructura de las Pymes, en el diseño de las acciones a seguir para fortalecerlas con los diferentes apoyos y financiamientos que se dan a través de entidades públicas y privadas.

Según (García D, 2010, págs. 63-66) nos mencionan algunas de las ventajas que representan a las Pymes:

- La producción es local y de consumo básico;
- Capacidad para generar empleos;
- Fácil organigrama (lineal) que permite el reconocimiento de los empleados;
- Contribuye al desarrollo regional y a la economía;
- La planeación y organización no requiere de mucho capital;
- La ejecución de las órdenes es inmediata;
- Los precios de los bienes o servicios son ventas directas que no requieren intermediarios;
- Los insumos para la fabricación son locales y regionales.

Generar y administrar un negocio pequeño ofrece muchas ventajas, tanto personales como para la compañía. Al tener un número menor de empleados y siendo que la ejecución de llevar a cabo el negocio no es tan compleja, las Pymes cuentan con la ventaja de no tener que pasar por una serie de procesos y permisos que lleven largos periodos, como pasa con las grandes empresas, así como también requieren de menos capital para arrancar y mantenerse. Es evidente que una empresa que sólo cuenta con 10 empleados en un pequeño establecimiento con costos menores en sueldos y salarios, alquiler, servicios públicos y otros egresos, que una compañía que genera muchos empleos y que requiere de cuantiosas inversiones para la puesta en marcha y desarrollo de las actividades normales de la misma; esta situación hace que las Pymes puedan desarrollar una reputación

envidiable por su calidad y servicio y que sean más flexibles y puedan desarrollarse y expandirse.

De acuerdo con (Ferrel 2010, p.188) nos indica que algunas de las desventajas que representan las Pymes son las siguientes:

- Elevado grado de estrés;
- Elevado índice de fracasos;
- Capital de trabajo;
- Inexperiencia o incompetencia administrativas;
- Incapacidad para lidiar con el crecimiento.

El elevado grado de estrés, se encuentra referido al hecho de que una pequeña empresa proporciona recursos suficientes como para que su dueño, viva decorosamente, pero no mucho más (aun cuando existen excepciones). Generalmente, el pequeño empresario funge como dueño, administrador, fuerza de ventas, encargado de embarques y recepciones, etc. El hecho de tener que cumplir con tantas tareas muchas veces significa que los dueños de negocios pequeños tienen que trabajar numerosas horas.

El elevado índice de fracasos es porque las empresas pequeñas fallan por muchas razones, convierten una afición en un negocio podría funcionar si existe un nicho de mercado, pero, con mucha frecuencia, las personas inician un negocio que no identifican si existe una verdadera necesidad de consumo para los bienes y servicios que fabrican. (Ferrel 2010, p.189).

Las Pymes también afrontan una grave situación que es la falta de fondos para sus operaciones normales, muchos de los empresarios (por lo generalmente) piensan que lo único que necesitan es una cierta magnitud de capital para poner en marcha un negocio, podría sobrevivir con los ingresos que generan las ventas desde el principio y no toman en cuenta que los negocios están sujetos a las variaciones de

las ventas estacionales que provocan que no haya liquidez, y pocas empresas generan ingresos desde el principio. Otro factor es la falta de administración de la unidad productiva que es la causa del fracaso de muchos negocios. El sólo hecho de que un emprendedor tenga una idea brillante, no implica que cuente con el conocimiento o la experiencia para administrar en forma efectiva un negocio que está creciendo.

En ocasiones, los factores que son ventajas para los negocios pequeños se convierten en graves desventajas cuando llega el momento de crecer, ya que el crecimiento exige habilidades administrativas y el empresario podría no tenerlas o no poner la suficiente atención. El crecimiento mal administrado podría afectar la reputación de una compañía más que cualquier cosa, por lo menos al principio.

1.3 La importancia de las Pymes en la economía mexicana.

Las Pymes representan a nivel mundial un segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho en el contexto internacional se puede afirmar que el 98%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por micro pequeñas y medianas empresas.

Las Pymes son un principal generador de empleo, lo que les da una importancia social que excede, con mucho, la de su aportación al producto nacional. En promedio se estima que entre un 60% y un 70% del empleo total tanto en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), como en países en vías de industrialización son generados por las Pymes.

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para el desarrollo de las economías en el mundo y en México. Desde hace mucho tiempo las Pymes han

aportado los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, además de que significa un apoyo para las siguientes generaciones y el crecimiento para las empresas mexicanas.

Las Pymes no sólo son las máximas generadoras de empleo, sino que además sirven de apoyo a las grandes empresas, ya que estas, en muchas ocasiones tienen negocios con ellas y son proveedoras de productos y servicios a dichas empresas, con lo que se integran a su cadena de valor.

El grado de desarrollo de una sociedad puede medirse observando el nivel de satisfacción del bien común que ésta ha logrado alcanzar y, en este sentido, las empresas que se desenvuelven en una comunidad son un factor clave, ya que aportan múltiples elementos básicos para el desarrollo de los mercados y de las personas, crean riqueza, ofrecen trabajo y posibilidades de inversión.

La defensa de las empresas Pymes encuentra su razón de ser en que constituyen organizaciones capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleos, con lo que representan un importante factor de política redistributiva del ingreso a los estratos medios y bajos de la escala social. Muchos países así lo han comprendido y se preocupan por la generación, sostén y desarrollo de este sector prácticamente indefenso de la economía, ayudando a su crecimiento hasta que se encuentren en condiciones de competir. (Boland Lucrecia, 2007, págs. 20-25).

Actualmente las Pymes, tienen un fuerte impacto en los mercados internacionales participan activamente y establecen el rumbo en la economía mundial. El establecimiento y la operatividad de las cadenas productivas a nivel macroeconómico han permitido satisfacer la demanda interna y penetrar en mercados extranjeros con óptimos resultados, contribuyendo sustancialmente en el incremento de su producto interno, repercutiendo en una mejora del ingreso per cápita de sus habitantes, en el mantenimiento y creación de nuevas fuentes de trabajo para los jóvenes que se integran al mercado laboral, dando mejores

expectativas de vida. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MiPymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país para el año 2008.

Datos del INEGI del censo económico en 2009, a nivel nacional las Pymes en el año 2014 ocuparon los siguientes estratos en cuanto a nivel de establecimientos, Las micro representan el 95.3% en las cuales labora 45.6% de los trabajadores, porcentajes muy importantes para la actividad económica, ya que las coloca como el estrato más sobresaliente en estas variables. Las empresas pequeñas y medianas ocupan el segundo lugar por el porcentaje de unidades económicas con 4.3% y de personal ocupado con 23.8%; en tanto, las empresas grandes con el 0.2% de la unidad económica, ocupan un porcentaje similar trabajadores al de la pequeña empresa, con 21.5%.

Diagrama de flujo circular.

El diagrama de flujo circular es el ejemplo perfecto para explicar cómo funcionan la economía y demostrar de manera sencilla las diferentes actividades que se realizan dentro de ella, algunas de las actividades que se realizan son comprar, vender, trabajar, contratar y producir. En este modelo, la economía se simplifica e incluye únicamente a dos tipos de tomadores de decisiones las empresas y las familias.

Los sistemas están constituidos, además de por sus componentes elementales, por las relaciones que los unen. Los sistemas suelen representarse mediante gráficos en los que las relaciones se simbolizan mediante líneas que conectan los diferentes elementos. En la representación del sistema de economía de mercado se utiliza el esquema denominado flujo circular ya que las líneas describen flujos de riqueza entre los agentes económicos. Las empresas producen. El otro mercado es el de los factores de la producción, y en éste las familias son las vendedoras y las empresas las compradoras. Las familias proveen insumos que las empresas

necesitan para producir bienes y servicios con el fin de que sean vendidos en el mercado. El diagrama de flujo circular representa una forma simple de organizar las transacciones económicas que ocurren en la economía entre las empresas y las familias.

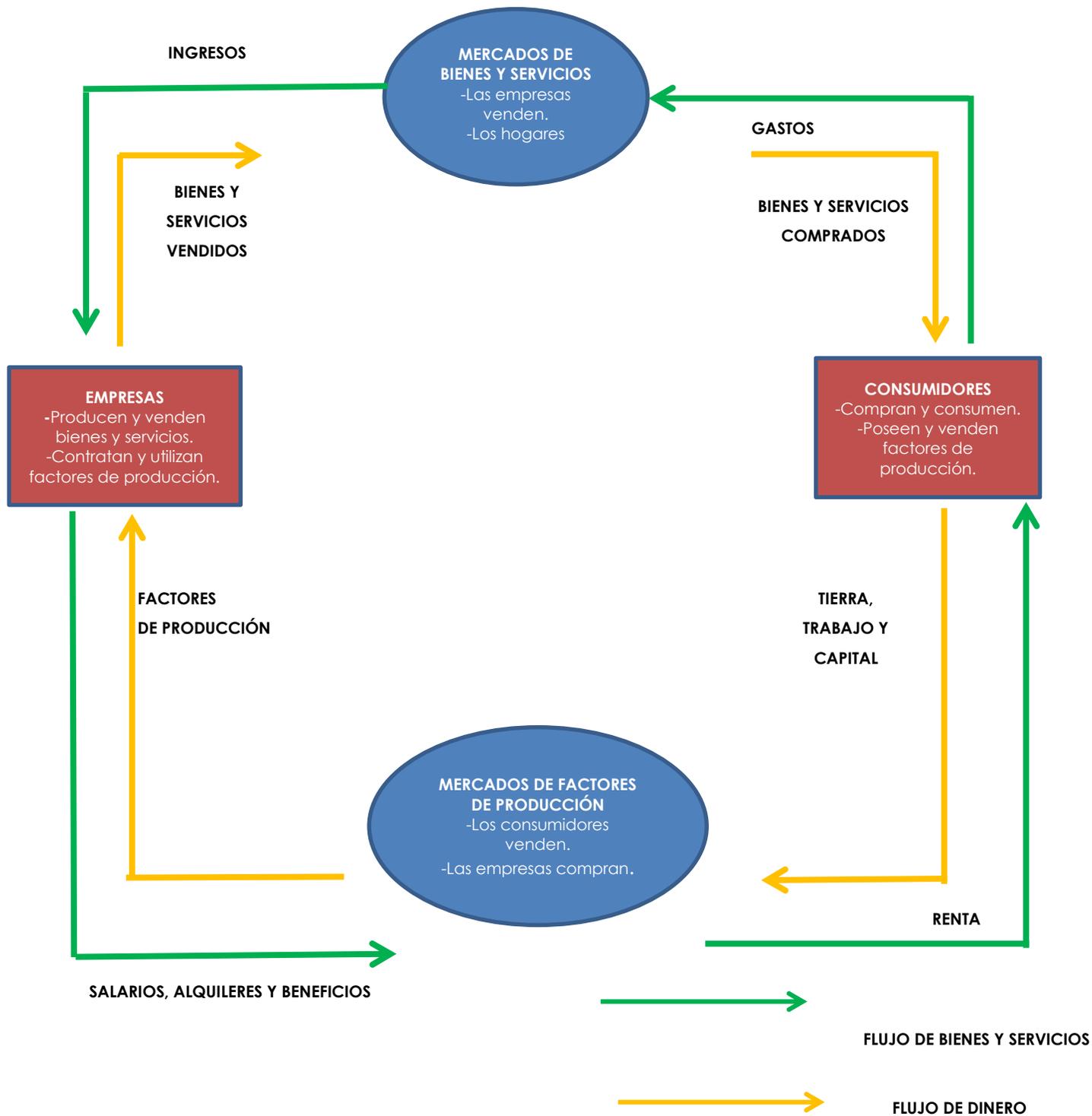
El diagrama de flujo circular tiene dos circuitos diferentes, pero relacionados entre sí. El circuito interior representa el flujo entre los insumos o factores y los productos. En estos mercados e factores de la producción las familias venden el uso de su trabajo, tierra y capital a las empresas, las cuales utilizan estos factores para producir bienes y servicios que son vendidos a las familias en el mercado de bienes y servicios.

El conjunto exterior del diagrama representa el flujo de dinero en la economía. Las familias gastan dinero con el fin de comprar bienes y servicios por factores de producción, como los sueldos de los trabajadores. El dinero restante es lo que queda como ganancia para los propietarios de las empresas, quienes forman parte de las familias. (Gregory, 2012).

Hagamos un recorrido del diagrama de flujo circular usando un billete que circula en la economía entre las diferentes personas, imaginemos que el billete inicia su recorrido en una familia, que ahora está en su bolsa y que usted quiere comprar un pantalón, entonces saca el billete, dentro de la economía de bienes y servicios, y se lo da a la empresa que vende el pantalón. Usted gastó el billete para comprar su pantalón favorito y ahora éste se encuentra en la caja registradora de una empresa donde se convierte en ingreso para ésta. Sin embargo, el billete no se quedará allí por mucho tiempo, ya que la empresa lo utiliza para comprar insumos en los mercados de factores de la producción. La empresa quizás utilice el billete para pagar la renta del local comercial que ocupa o tal vez lo destine a pagar el salario de sus empleados. En este último caso, el dinero regresará al bolsillo de una familia y es ese momento el flujo circular comenzará de nuevo. (Ver esquema número 1).

Esquema 1

Diagrama de flujo circular



Fuente: Elaboración propia.

Casos de éxito.

Las Pymes han ayudado a descentralizar las grandes ciudades, así como a ayudar a pequeños poblados rezagados a que se urbanicen, ya que muchos de ellos sólo se dedican al campo y han podido superarse e industrializar sus productos e incluso expórtalos a muchos lugares del mundo, algunos de estos ejemplos son los siguientes:

Hace 12 años, Edelmiro Ceja, agricultor de Tequesquitlán, Jalisco, abandonó su tierra para cumplir con el rito de emigrar a Estados Unidos (EU), queriendo mejorar su nivel de vida. Más allá de los dólares, en su cabeza había una meta: regresar para hacer que su tierra fuera negocio. Tras siete años de trabajar allá, empezó a mandar dinero a su amigo Salvador Leal, quien lo esperaba para trabajar en un proyecto que involucrara a los productores de tamarindo de la zona, quienes por la falta de mercado y el abuso de coyotes veían cada año que su actividad decaía. En 2001 Edelmiro regresó y decidió cambiar su traje de manta por el de empresario. Con el dinero que reunió en EU se asoció con una veintena de productores de tamarindo para fundar la Tamarindera de Tequestitlán que en estos momentos ya exporta a EU y Canadá.

Edelmiro y sus compañeros son ejemplo de un segmento de la sociedad rural que se ha estado formando en México. En él pueden abrirse oportunidades para algunos de los campesinos, muchos de los cuales viven en la pobreza.

Este esfuerzo ha logrado crear marcas como Productos Carmelita, agro empresa dedicada a la fabricación de bebidas destiladas de frutas y dulces tradicionales, la firma, que cosecha y fabrica sus productos.

A mediados de 2008, cinco agros empresas michoacanas fabricantes de galletas, chocolate de mesa, guacamole, salsas caseras y mangos vendieron en Estados Unidos 415 mil pesos al mes cada una.

En Jalisco, que en promedio trabaja al año 600 proyectos de agro empresas, existen ejemplos como la cooperativa Homala, integrada por mujeres que aprovechan hoja de maíz, estropajo natural, yute, ixtle, henequén y manta para la elaboración de muñecas con trajes regionales, lámparas, cuadros, nacimientos, coronas, ángeles, adornos de todo tipo, así como réplicas de imágenes religiosas que alcanzan precios de 15 dólares.⁴

Los aportes a favor que le brindan las Pymes a la economía mexicana juega un papel fundamental porque están proveen ingresos a la economía nacional. Para que las Pymes puedan generar una renta y sigan jugando un papel fundamental, es necesario que se encuentren en un nivel de competencia y sobre todo que estas tengan éxito para que puedan generar mayores beneficios, si esto no sucede así, la participación que tienen puede llegar a ser menor y ser desplazadas por otras más grandes o con un mayor nivel de participación en el mercado.

1.4 Evolución de las Pymes en México (2000-2012).

En su evolución el sector de las Pymes ha tenido tres etapas definidas:

1. Ascenso y aprendizaje; durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones (décadas de 50 y 60) las Pymes dedicadas al sector industrial mostraron un gran dinamismo, gracias al ambiente de economía cerrada y mercado interno reducido que les brindó la política económica, aunque también esta protección que les dio el Estado evitó que se mantuvieran al día a un nivel internacional en materia de tecnología, equipamiento, organización, calidad, productividad y competitividad, principalmente.
2. Supervivencia; derivado del proteccionismo otorgado por el Estado en las décadas anteriores, durante los años 70 y 80's; ante la creciente apertura de los mercados y la competencia internacional, se evidenció la imposibilidad de

⁴Nuevas empresas rurales. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2005/02/28/007n1sec.html>.

las manufacturas mexicanas que afecto tanto la productividad como la calidad de estas empresas dados los altos costos resultantes de los bajos estándares de calidad y de productividad, además de encontrarse inmersas en un ambiente de inestabilidad macroeconómica, que se agudizó con la crisis de los años 80.

3. Crecimiento y consolidación; a partir de la década de 1990, dada la experiencia anterior y el mejoramiento de las condiciones macroeconómicas del país, las Pymes comenzaron a tener un mayor acceso al financiamiento externo principalmente institucional, apoyado en programas de capacitación principalmente en materia organizacional como administración, finanzas, y mercadotecnia, lo que les permitió incrementar su esperanza de vida y flexibilizar sus procesos para adecuarse a la demanda.⁵

En México, la pequeña y mediana empresa ha ido avanzando paulatinamente en importancia y como consecuencia, ha despertado un mayor interés por parte del gobierno, banca, administradores, académicos y capitales privados.

Sin embargo, no puede pasarse por alto la problemática en la que se está sumergiendo este segmento empresarial en nuestro país, tanto en la actualidad, como en el pasado, la falta de créditos para destinarlos a la inversión en capital o para capital de trabajo, la falta de técnicas de administración eficientes; las condiciones macroeconómicas inestables del país, etc. Estos factores, han obstaculizado la rentabilidad y eficiencia mexicana.

Según información de la Secretaría de Economía, en 2003 desaparecieron más de 4,000 empresas en México, ello motivado principalmente por la imposibilidad de competir con los precios de las empresas asiáticas, principalmente chinas y coreanas; además del poco acceso al financiamiento que en términos generales tienen; aunque de acuerdo con la información disponible en el Censo Económico

⁵ Evolución de las Pymes. Disponible en: <http://www.centrogd.com/a/que-son-las-mipymes-y-su-evolucion>.

2004 (INEGI 2004), ese año, el número de empresas en México se incrementó en 42.76% respecto de 2003 pasando de 3,005,157; llegando así a 4,290,108 de unidades productivas.

En el reporte de “La Pyme y los Empresarios” de Nacional Financiera (2004)⁶ se menciona que entre las principales causas de defunción de las pequeñas y medianas empresas se encuentran: problemas administrativos, problemas fiscales, deficiencias en la comercialización, errores en la captación de insumos y producción, además de falta de financiamiento.

Únicamente el 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado, logran un crecimiento, maduran y tienen éxito. El 75% de las nuevas empresas deben cerrar sus operaciones a tan sólo dos años de vida; el 50% de los negocios quiebran con tan sólo un año de actividad y el 90% de las empresas desaparecen antes de cumplir los cinco años. De acuerdo con un estudio de mercado, en México sólo dos de cada 10 empresarios están capacitados para administrar su propia empresa.

Casi siempre se trata de negocios de un solo dueño que realiza todas las actividades que hay dentro de una empresa, los problemas a los que se enfrentan al fracasar las empresas son: administrativos con el 43%, financieros-fiscales con el 48% y el 16% lo representan las dificultades en ventas y cobradas, estos datos fueron resultado del estudio que realizó Grupo FIGA.⁷

Por otra parte, el nacimiento de nuevas empresas pequeñas, debido al espíritu emprendedor y al autoempleo, han empujado al segmento año con año. No obstante que las condiciones de negocios en México no son las mejores ni la competitividad la más adecuada para crecer.

⁶Nacional Financiera. (2004) Reporte Fundamentos de Negocio, Administración, Filosofía Empresarial, Las pymes y los empresarios.

⁷¿Por qué fracasan las Pymes? Disponible en: <http://elempleado.mx/actualidad/falta-prevision-fracaso-pymes-0>.

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2006, México se encuentra en el lugar 58 de las 125 naciones de acuerdo al número de nacimiento de nuevas empresas pequeñas debido a que se observan rezagos en aspectos que son determinantes para la modernización del aparato productivo y del entorno de negocios.⁸

Además de lo anterior, de acuerdo al Reporte del Doing Business 2007, elaborado por el Banco Mundial, nuestro país representa deficiencias en su entorno competitivo como, por ejemplo, el inequitativo sistema tributario, los altos costos logísticos, administrativos y de mercado, así como el lento crecimiento económico registrado en el país; en consecuencia, el capital físico y la tecnología de punta son los últimos eslabones de la inversión.

Es importante mencionar que el mayor incremento, en cuanto a productividad se refiere, durante el periodo de 1999 a 2007, pero también se observa un decremento de la participación de la empresa grande en el país tanto en número de firmas como en sus contribuciones al Producto Interno Bruto (PIB), al pasar de 8,474 empresas grandes en 1999, a, 7900 en 2007.⁹

Evolución durante el sexenio de Vicente Fox.

En cuanto al período que ocupó el ex presidente Vicente Fox podemos mencionar que el camino de las Pymes empezó en 2002 con la creación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente de la Secretaría de Economía y que tenía como tarea principal diseñar, fomentar y promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de las micro, pequeñas y medianas empresas

⁸ Foro Económico Mundial. (2006). Reporte Mundial de Competitividad Global 2006. 1-50.

⁹ Nacional Financiera. (2004) Reporte Fundamentos de Negocio, Administración, Filosofía Empresarial, Las pymes y los empresarios.

En ese mismo momento nacieron otros organismos tanto privados como públicos y de orden local y regional. Todo esto propiciado por una estrategia de gobierno que, a palabras de Vicente Fox, debía estar enfocada a la “changarrización”.¹⁰

Durante el sexenio de Vicente Fox también se creó en el año 2001, la semana Nacional Pyme que se volvió el máximo foro para exhibir todos los programas de capacitación y financiamiento para el sector, así como el punto de vinculación de las mipymes con los grandes corporativos e instituciones de gobierno para convertirse en sus proveedores.

Consistía en que, en un solo lugar, la gente podía conocer todos los apoyos que la Secretaría de Economía daba a los emprendedores y a los empresarios ya constituidos. También acercaban a las Pymes con las grandes empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios. El gobierno de Vicente Fox logró que bancos e instituciones financieras privadas otorgaran créditos a sectores que nunca habían tenido acceso a los mismos.¹¹

Durante el sexenio del Ex presidente Vicente Fox Quesada, existió la responsabilidad de atender a las Pymes, de destinar dinero que, aunque fue poco o insuficiente, existió para permitir ir probando estrategias en capacitación y en cadenas productivas.¹²

Se creó el Fondo Pyme en 2004 que es un instrumento que busca promover el desarrollo a través del impulso a las Pymes y emprendedores con el otorgamiento

¹⁰ Changarrización: que se refiere al hecho de que los pequeños negocios tomen fuerza y presencia en el desarrollo económico del país. La palabra “changarro” es un mexicanismo usado para nombrar a un negocio pequeño ya sea familiar o personal, con cualquier tipo de actividad.

¹¹Financiamiento para mipyme creció 653% este sexenio Disponible en:
<http://www.jornada.unam.mx/2012/08/05/economia/024n1eco>

¹² El de Fox, un sexenio para las Pymes. Disponible:
<http://fox.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/?contenido=24808&pagina=90>.

de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomentan la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad del sector. Los recursos fueron canalizados a través de organismos intermedios.

El objetivo del fondo Pyme es otorgar apoyo bajo cinco productos: capacitación, gestión, financiamiento, innovación tecnológica y comercialización.

En el período de Vicente Fox se generaron 35 mil negocios, de acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). En diciembre de 2006, había 814 mil 341 patrones registrados y a noviembre de 2012, que es el último dato disponible, la cifra cerró en 839 mil 63 registros.

El resultado se queda corto si se considera que tenía la meta de crear 52 mil 312 negocios sólo con recursos del Fondo Pyme, ejercidos por la Secretaría de Economía. Se crearon 35 mil empresas, de acuerdo con los registros, entre diciembre de 2000 y noviembre de 2006 pero la mayoría de las empresas se concentraron en sectores de bajo valor agregado y más del 95% de los negocios en el país fueron microempresas, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en el Estudio Perspectivas económicas para América Latina 2013.

Evolución durante el periodo de Felipe Calderón.

En el 2006-2012; se continuó por el ex presidente Felipe Calderón Hinojosa enfocado al desarrollo y consolidación del sector formado por las Pymes, todo está aprobado y confirmado en el Plan Nacional de Desarrollo de 2007-2012 que fue elaborado con base en cinco objetivos básicos:

- I. Manejar la economía de forma transparente,
- II. Mejorar la competitividad global del país,
- III. Promover una forma de desarrollo participativo,
- IV. Asegurar un desarrollo armonioso,

V. Crear las condiciones propias para un desarrollo sustentable del país.¹³

El ex presidente Felipe Calderón Hinojosa continuó con la tesis establecida desde el primer gobierno del Partido Acción Nacional: suponer que un gobierno autodefinido de empresarios y para empresarios, impulsaría a la Nación a un estadio superior de desarrollo así como también con la Semana Nacional Pyme denominada “Oportunidades para crecer” donde facilitaba el acceso al financiamiento, incentivaba la innovación y proporciona asesoría y capacitación para que las empresas pudieran crecer, competir y prosperar.¹⁴

Durante este sexenio sólo se notó un incremento de trámites (y por tanto corrupción). (...) La falta de infraestructura de generación de incentivos fiscales y reformas estructurales, provocaron pocas contrataciones”, sentenció Presburger, quien explica que “el difícil nacimiento de empresas competitivas genera un bajo consumo interno y desencadena la cautela de las cadenas comerciales en su compra de inventario, lo que hizo que varias Pymes productoras se vieran afectadas”.

Otro de los errores más grandes fue conservar a la banca de desarrollo como un entramado institucional ineficiente, incapaz de ofrecer crédito a las Pymes en el país y conservando el último lugar en la participación del financiamiento de las empresas en México, explicó el experto.

Así, la carencia de una fuente de crédito accesible y constante ha degenerado la falta de contratación por parte de las empresas, pero ha afectado sobre todo a las Pymes, según Presburger. Ante esta situación, muchos trabajadores acudieron a la economía informal, con las consecuencias que ello acarrea, entre ellas una menor

¹³ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

¹⁴Pymes. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/8390-boletin174-12>.

recaudación en impuestos, un crecimiento más lento de las Pymes y de sus inversiones y aumento del subempleo.¹⁵

En la actualidad con el presidente Enrique Peña Nieto podemos observar que también apoya las Pymes, durante su gobierno se ha creado El Fondo Nacional del Emprendedor y tiene la encomienda de apoyar a los emprendedores mexicanos para crear nuevas empresas y dar herramientas a las pymes para ser más productivas.

(...) Ahora contarán con un instrumento más funcional para la inteligencia creativa de los mexicanos, primero genera condiciones adecuadas para el crecimiento sostenido de las pymes y el instituto será el brazo articulado de la política nacional de fomento a las pequeñas y micro empresas, dijo el Presidente.

El presidente Peña Nieto instruyó al secretario de economía, Ildefonso Guajardo, a aplicar medidas para activar la productividad de las empresas mexicanas. Lo instruyó a crear una política orientada al apoyo de las pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores, crear condiciones para el escalamiento de las empresas: las microempresas se conviertan en pequeñas, las pequeñas en medianas y así sucesivamente.

Otra de las cosas que el Presidente ha hecho fue instruir cinco nuevas medidas a las dependencias que conforman la Comisión Intersecretarial del Compras y Obras de la Administración Pública Federal:

Primera medida. Estableció que se diseñe un esquema de desarrollo de proveedores, que brinde capacitación a las micros, pequeñas y medianas empresas con potencial para suministrar bienes y servicios al gobierno.

¹⁵ La herencia de Felipe Calderón. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/22133-la-herencia-de-felipe-calderon.html>.

Segunda medida. Otorgar apoyo a las Pymes para la obtención de fianzas que requieran los procesos de contratación gubernamental.

Tercera medida. Implementar una línea 01800 para atender a las Pymes que ya son proveedoras del gobierno o que potencialmente lo puedan ser.

Cuarta medida. Revisar el marco normativo a fin de reducir las barreras de entrada que tienen hoy las Pymes a la contratación pública y en su caso proponer las iniciativas de reformas correspondientes.

Quinta medida. Fomentar los procesos de innovación en el sector empresarial a través de las compras de gobierno.

La política pública orientada a las compras gubernamentales en las Pymes, de acuerdo a datos de la SE en el 2010 se adquirieron en el orden 561,000 millones de pesos y para el 2012 este monto creció en 52% y ascendió a casi 94,000 millones de pesos, lo que representa 28% de las adquisiciones del gobierno de la República.

Se ha reconocido que el gobierno tiene que gastar mejor, por lo que comprarles a las pymes es una forma de lograrlo, porque al democratizar las adquisiciones se genera un efecto multiplicador, que coadyuva al cumplimiento de uno de los acuerdos que se han hecho al interior del Pacto por México, que es revisar permanentemente la forma en que el sector público gasta para mejorar su eficiencia y alcanzar mejores indicadores de desempeño.¹⁶

Por último, la Secretaría de Economía dio a conocer que más de 100 mil emprendedores y pequeños empresarios asistieron a la Semana Nacional del Emprendedor 2015, el evento empresarial y de emprendimiento más importante de México.

¹⁶ Peña Nieto anuncia cinco acciones de apoyo a mipymes. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/05/13/pena-nieto-busca-que-mipymes-sean-mas-competitivas>.

La dependencia federal apunta que en el encuentro, donde también se rompió el récord Guinness del “Seminario de negocios en línea más grande del mundo”, los emprendedores obtuvieron orientación, asesoría, apoyos y soluciones para iniciar su negocio, o bien, para impulsar el crecimiento de su micro, pequeña o mediana empresa.

También los emprendedores tuvieron oportunidad de vincularse con otras empresas, establecer contactos de negocios, tener acceso a instrumentos para emprender y conocer qué apoyos ofrecen las instituciones para solicitar un crédito.

Asimismo, pudieron elegir entre más de 250 talleres y conferencias, además de 20 conferencias magistrales impartidas por reconocidos líderes del ámbito empresarial y emprendedor, quienes revelaron sus estrategias para alcanzar el éxito en distintos negocios.

1.5 Requerimientos de financiamiento y apoyos a las Pymes.

Para que las Pymes sigan teniendo una evolución económica se han creado programas y financiamientos. Las diversas formas de apoyo en que las empresas acuden son financiamiento mediante los proveedores, aportaciones de socios o préstamos bancarios, y financiamientos que otorgan dependencias con fondos federales, entre otros, siendo estas las más comunes. Las empresas por naturaleza van a requerir de apoyos de financiamiento para poder crecer, ya que no poseen grandes capitales para hacerlo por si solas.

Si las Pymes contaran con una adecuada información de los diferentes tipos de financiamiento y los apoyos que se imparten por las distintas entidades, podrían generar una asignación eficiente de los recursos otorgados por parte de las instituciones financieras e instituciones de desarrollo para el apoyo y funcionamiento de las Pymes.

Los bancos comerciales son instituciones que otorgan diferentes tipos de financiamiento o de ahorro, que tienen directa relación con los clientes y a los que cualquier persona puede acudir, como: HSBC, BANAMEX, BANORTE, SANTANDER, entre otros. No todas las Pymes pueden recibir el apoyo de la banca comercial ya que esto dependerá de la rentabilidad que tenga cada Pyme y si cumplen todos los requisitos que piden estos intermediarios financieros.

En el financiamiento federal tenemos aquellos programas de apoyo que otorga ayuda a las Pymes como: Fondo Nacional Emprendedor, Compite, Prosoft¹⁷, Instituto Nacional del Emprendedor, Nafin¹⁸, Pronafim¹⁹, Fommur²⁰, entre otros.

Si las Pymes no cuentan con el capital suficiente para poder realizar inversiones, los apoyos financieros suelen ser una buena opción de crédito y financiamiento, ya que muchas veces las pequeñas y medianas empresas tienden a financiarse con reinversiones, mediante proveedores, que son las más comunes. Estos financiamientos no les permiten generar un capital amplio para poder hacer una inversión fuerte que requiere para implementar la mejora.

La capacitación y los programas de apoyo que ofrece el Gobierno Federal son importantes para la generación de conocimiento en las Pymes que si ellas lo aprovechan correctamente y en su totalidad puede llegar a tener resultados positivos.

La ayuda por parte de las instituciones del Gobierno Federal a través de los apoyos, permite a la empresa facilitar los procesos y la creación formal de un negocio e incluso de algunas de las actividades en las que se requiere el apoyo, esto es porque muchas veces si una empresa pretende realizar un negocio o incluso

¹⁷ Programas para el Desarrollo de la Industria del Software.

¹⁸ Nacional Financiera.

¹⁹ Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.

²⁰ Fondo de Micro financiamiento a mujeres rurales

atender en un área específica que necesita mejoras y no lo sabe, puede realizar acciones costosas y equivocadas.

Los programas de financiamiento están diseñados para el desarrollo ya que entre las funciones que el Estado tiene, están el generar las vías, apoyos y accesos a la economía para que se llegue al desarrollo económico. Es un beneficio mutuo porque si bien con estos apoyos las empresas se benefician, también el crecimiento de las empresas le permitirá a la economía tener un mayor ritmo de crecimiento, y aumentar los niveles de empleo.

No todo es perfecto en cuanto a los programas de ayuda y financiamientos que se brindan a las Pymes. Para algunas los financiamientos como los bancarios suelen ser muy costosos y difíciles de solventar, debido a las obligaciones contraídas por medio de mecanismo de deuda. Esto es porque los ingresos que genera la empresa no son lo suficientemente amplios para hacer frente a los pagos de las deudas, sin contar que muchas veces se hace la inversión y los beneficios no se observan en un corto plazo, sino que en el mediano plazo apenas empiezan a vislumbrarse éstos, por lo cual las ganancias no son inmediatas, pero mientras tanto tiene que hacer frente al compromiso por el crédito otorgado y a los gastos corrientes de operación de la empresa.

Otra desventaja consiste en el desconocimiento que las Pymes tienen respecto a los apoyos federales y locales de los que pueden verse beneficiados, e incluso que estos son menos costosos. Existen diversos apoyos por parte del Gobierno Federal, así que antes de que las Pymes escojan un apoyo deben de estar conocer la mayoría de los apoyos para tener en claro lo que la empresa desea y necesita ya que hay falta de claridad y de especificación en la mejora que se quiere hacer por parte de las empresas trayendo como consecuencia que se elija mal el tipo de apoyo.

Las barreras existentes para el acceso a los apoyos es un aspecto crucial para las Pymes, ya que los apoyos que ofrecen los bancos y el gobierno federal están sujetas a demasiados trámites y restricciones, y por su parte muchas veces las empresas no cuentan con la documentación y requisitos y esto hace que se imposibilite el acceso a estos financiamientos. (Debarnardo, 2008)

La base legal para los programas de Pymes y emprendedores del gobierno mexicano se deriva de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación en diciembre de 2002. Dicha ley establece un objetivo amplio para todo el gobierno consistente en generar “Más y mejores empleos, más y mejores empresas, y más mejores emprendedores”. Según la Ley Pyme de 2002, la Secretaría de Economía tiene la responsabilidad de diseñar e implementar los programas de las Pymes y los programas de emprendedores.

La ley MIPYMES de 2002, también señala la creación del Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Éste es un órgano interministerial e intergubernamental, que incluye representantes de las principales organizaciones del sector y empleadoras, así como de la academia. Su mandato es promover, analizar y supervisar los esquemas, programas, instrumentos y acciones de apoyo a las Pymes, fue institucionalizado por la Cámara de diputados. Sin embargo, el Consejo sólo se reunió una vez entre 2007 y 2011.

En los últimos siete años las principales acciones de política pública de Pymes y emprendimiento, se promovieron bajo el pilar de Pymes del Programa Sectorial Económico (PSE) 2007-2012, el cual fue diseñado por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa dependiente de la Secretaría de Economía y también se vincula con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) de 2007-2012.

Sin embargo, por lo menos otras ocho secretarías tienen planes de acción que afectan al desarrollo y el emprendimiento (Agricultura, Educación, Medio Ambiente, Energía, Desarrollo Social, Turismo, etc.).

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa tiene la responsabilidad de coordinar estas acciones con las del pilar Pyme del PSE. También colabora con fideicomisos públicos para la ejecución de varios proyectos de financiamiento e innovación de Pymes y emprendimiento.

La prioridad del pilar u objetivo primero del Pyme del Programa Sectorial Económico (PSE) era proporcionar un sistema completo de apoyo que²¹:

- I. Contribuiría a la generación de empleos al promover la creación de nuevas empresas y la consolidación de las Pymes existentes, incluida la cobertura de las necesidades especiales de las microempresas.
- II. Estimularía la creación de más y mejores empleos en la población de emprendedores de bajos ingresos al promover y fortalecer los proyectos productivos.

Las acciones relativas al primer objetivo eran:

- Promover la educación emprendedora en las escuelas,
- Reforzar el sistema nacional de incubadoras de negocios,
- Diseñar y apoyar los programas de capital semilla y de riesgo acompañándolos con asesoramiento y apoyo a Pymes nuevas,
- Proporcionar capacitación y asesoramiento especializados para permitir que las microempresas se consoliden como empresas,

²¹ Secretaría de Economía 2008.

- Desarrollar nuevos canales de distribución y mercado para microempresas y promover un mayor número de sociedades productivas entre microempresas,
- Fortalecer el sistema nacional de garantías y mejorar el acceso a programas de financiamiento,
- Desarrollar modelos de modernización comercial e innovación tecnológica entre todos los segmentos de tamaño de las Pymes,
- Apoyar a las empresas de crecimiento rápido con programas de aceleración de negocios y franquicias,
- Establecer parques tecnológicos para acelerar la innovación tecnológica,
- Atraer Pymes a las empresas tractoras mediante el desarrollo de proveedores, las compras gubernamentales y otros mecanismos de apoyo,
- Establecer un sistema nacional de ventanilla única para tener acceso a los servicios de apoyo a Pymes mediante el desarrollo de los Centros México Emprende,

Las acciones relativas al segundo objetivo consistían en promover la capacidad productiva de las empresas sociales y los proyectos productivos de empresarios de bajos ingresos mediante el apoyo orientado a la gestión, capacitación y asesoramiento, innovación y desarrollo tecnológico, financiamiento y marketing.

Estas directrices fueron las que orientaron los programas de apoyo a las pymes y el emprendimiento de la Secretaría de Economía durante el lapso de 2007-2012. Según las evidencias obtenidas, la formulación del PSE se basó en buenas prácticas. Al principio, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa concluyó una revisión de la eficacia de los programas PYME existentes, realizó consultas emprendedoras y actores del sector de las PYMEs, y tomó en cuenta las recomendaciones del estudio de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) de las políticas públicas sobre las Pymes implementadas en el período previo (OCDE, 2007). Este ejercicio generó la reformulación de las

políticas públicas respecto de las medidas centrales de apoyo a las Pymes y el emprendimiento por parte del Fondo Pyme.

También se reorganizó el nuevo marco estratégico del Fondo Pyme, con el propósito de aumentar su ajuste a las necesidades de los diferentes clientes e incrementar su claridad y coherencia. El resultado fue un modelo cinco por cinco en dos dimensiones: La dimensión del segmento empresarial clasifica a las empresas por su tamaño y etapa de desarrollo, entre nuevos emprendedores, microempresas, Pymes, empresas gacela (Pymes jóvenes y de crecimiento rápido con potencial de generación de empleos arriba del promedio) y empresas tractoras (empresas grandes con operaciones en México que puedan ocupar un papel central en las cadenas productivas de suministro).

La estrategia de Pymes y emprendimiento de México está apoyada por una estructura de ejecución de políticas públicas que buscan garantizar el financiamiento de programas por medio del Fondo Pyme. Éste financia la mayoría de los programas de apoyo del Pymes y emprendimiento, y se coordina y complementa con otras medidas de apoyo al gobierno. Llega a empresas y emprendedores beneficiarios a través de un sistema de organizaciones intermediarias, empleadas por el Fondo Pyme para formular y ejecutar proyectos en representación del gobierno. (OCDE, 2013)

1.6 Perspectivas de las Pymes.

La economía mexicana, después de pasar por una fuerte desaceleración en la primera mitad de 2013 en 2014 se planeó que se recuperaría, pero los riesgos externos, como un crecimiento más lento de Estados Unidos y un recrudescimiento de la crisis del euro, indicaron la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Los empresarios de las Pymes deben estar preparados para generar estrategias y opciones de crecimiento que los lleven a mantener en un constante crecimiento y

con buenos niveles de competitividad, por dos factores fundamentales, la cercanía con el cliente y sus necesidades y la flexibilidad del manejo de precios y diversificación de mercados.²²

Con base en el sondeo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): nuestro país cuenta con 5,654, 014 empresas, que emplean a 29, 642,421 personas. Dicho estudio se basó en los Censos Económicos 2014.

De manera detallada se muestra lo siguiente:

Cuadro 5
“Crecimiento durante el período”

Concepto	Establecimientos			Personal ocupado total		
	2004	2009	2014	2004	2009	2014
Universo total	4,290,108	5,144,056	5,654,014	23,197,214	27,727,406	29,642,421
Sector privado y paraestatal que laboraron en 2013	3,005,157	3,724,019	4,262,042	16,239,536	20,116,834	21,576,358
Iniciaron actividades en el año de levantamiento	306,446	419,164	403,728	777,770	864,392	691,663
Muestreo en áreas no urbanas	794,495	776,871	705,135	1,841,311	1,909,834	1,839,885
Servicios públicos y asociaciones religiosas	184,010	224,002	283,109	4,338,597	4,836,346	5,534,515

Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

Podemos observar que del año 2004 al 2014 los establecimientos crecieron un 20% hablando en términos del universo total y en cuánto al personal ocupado creció un 22%.

²² El crecimiento económico y financiero de México: Disponible en: <http://www.pymempresario.com/2013/11/el-crecimiento-economico-y-financiero-de-mexico/>

Cuadro 6
“Personal Ocupado Total”

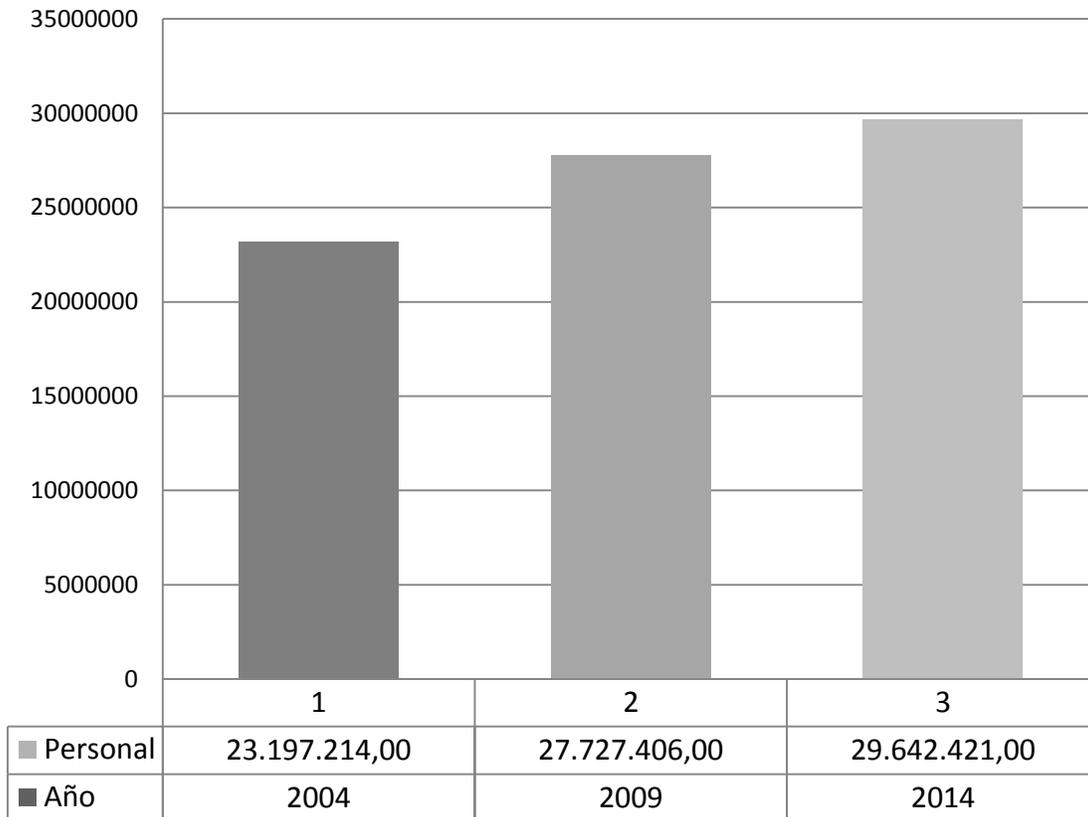
	Censo	Personal	Crecimiento %
Universo total	CE 2004	23,197,214	
	CE 2009	27,727,406	3.6
	CE 2014	29,642,421	1.3
Sector privado que laboraron en 2013	CE 2004	16,239,536	
	CE 2009	20,116,834	4.4
	CE 2014	21,576,358	1.4
Muestreo en áreas no urbanas	CE 2004	1,841,311	
	CE 2009	1,909,834	0.7
	CE 2014	1,839,885	-0.7
Iniciaron actividades en el año de levantamiento	CE 2004	777,770	
	CE 2009	864,392	2.1
	CE 2014	691,663	-4.4
Servicios públicos y asociaciones religiosas	CE 2004	4,338,597	
	CE 2009	4,836,346	2.2
	CE 2014	5,534,515	2.7

Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

Observamos que 2004 a 2009 el crecimiento tuvo mayor relevancia, 3.6% dentro del sector privado, en áreas urbanas en el mismo periodo antes mencionado creció un 0.7% y del lapso de 2009 a 2014 tuvo una desaceleración puede ser porque la mayoría de las personas de las zonas no urbanas se desplazan a la urbanidad para una mejor calidad de vida.

En cuanto los servicios públicos y las asociaciones religiosas tuvieron mayor personal ocupado en comparación con el muestreo en áreas no urbanas y las personas que iniciaron actividades cuando se hizo el censo. Durante el período de 2004 a 2009 creció este segmento en un 2.2% y de 2009 a 2014 tuvo mayor avance creciendo un 2.7%.

Gráfica 1
“Total, de Personal Ocupado (Datos Absolutos)
Evolución histórica”



Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

Según la encuesta bianual a Empresas Familiares 2012 de Price Waterhouse Cooper (PwC)²³, las empresas familiares mexicanas fueron más optimistas que sus similares en el mundo. De acuerdo con el documento, 68% de las empresas mexicanas encuestadas afirmó que sus ventas crecieron, 22% no tuvo cambios y sólo 10% vio cómo se reducían sus ventas; mientras que, en el mundo, 65% incrementó sus ventas, 15% no vio cambios y 19% presentó reducción.

El desempeño influyó en las expectativas que se forman durante los primeros cinco años, periodo en el que las empresas familiares mexicanas son muy optimistas y

²³ Price Waterhouse Cooper (PWC). (2012). Encuesta PWC sobre empresas familiares muestra la necesidad de profesionalizar a la familia, así como al negocio.

duplican a sus similares en el mundo sobre cómo obtener un rápido y agresivo crecimiento (24% vs 12%), en consecuencia el porcentaje de las empresas familiares en el mundo es más alto que el de las mexicanas en la proyección sobre mantener su ritmo de crecimiento (54% vs 69%), pero es más bajo cuando estiman que consolidarán sus ventas (20% vs 16%).

Los principales retos que enfrentan las empresas familiares mexicanas son similares a los del resto del mundo: es atender las necesidades del mercado, así como el acceso al financiamiento.

Las empresas familiares mexicanas señalan que los principales retos que enfrentan son; la innovación (44%), la atracción de talento con las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar de manera óptima el trabajo (40%), el desarrollo de nuevos productos y negocios (28%), el estar preparados para tener acceso al financiamiento y disponibilidad de fondos en condiciones preferenciales (22%), la incorporación de nuevas tecnologías (18%) y al flujo de efectivo y control de costos (10%).

En el mundo, las Pymes y empresas familiares consideran que su principal reto es: atraer talento con experiencia y capacidades idóneas (43%), seguido por innovación y reorganización de la empresa (21%), flujo de efectivo y control de costos (17%) y acceso al financiamiento (14%).

Las Pymes mexicanas, así como a nivel mundial coinciden en que también tienen que remontar las condiciones de los mercados (54% para los dos casos), la competencia (24% para México y 27% a nivel mundial), el acceso al financiamiento (16% México y 17% a nivel mundial), las regulaciones gubernamentales (16% México y 27% a nivel mundial), el tipo de cambio (10% México y 17% a nivel mundial) y la incertidumbre (8% México y 14% a nivel mundial).

De acuerdo con las encuestas de PwC, el mayor desafío para este tipo de empresas es el cambio a las siguientes generaciones sin que la empresa pierda valor. Los resultados de la encuesta muestran que 70% de las empresas familiares mexicanas no tienen más de 50 años operando; en el 72% de los casos padres e hijos se hacen cargo de la administración al mismo tiempo.

El reeducar a los empresarios en México, constituye el instrumento para que el país logre ser competitivo en la economía global. Hoy en día, 90% de los emprendedores y los pequeños y medianos empresarios buscan mejorar sus negocios, pero pocos saben cómo hacerlo, así lo señaló el entrenador de negocios en el mundo, Arturo Chávez, durante su participación en la Convención “Entre Amigos” 2012 de Asociación Nacional de Comerciantes Mercantiles y Equipo Eléctrico (ACOMEE), en Cabo San Lucas B.C.S. Agregó que en la actualidad y ante los retos de la economía mundial, es necesario contar con entrenamiento personal o de equipo de trabajo para conseguir las metas de manera rápida y efectiva, ya que sólo 20% de las Pymes sobrevive después de los cinco años.

(...) Contar con un coach debe ser prioridad de las compañías, pues las diferencias entre empresas y deportes son mínimas, porque tanto los atletas de alto rendimiento como los negocios necesitan ser guiados por quien identifica sus áreas de oportunidad”, afirmó Chávez.²⁴

Las pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo se caracterizan por ser sumamente innovadoras y generadoras de nuevos instrumentos de trabajo que les permite incrementar su productividad. Esto se debe a que ellas mismas entienden la importancia de crear nuevos productos y servicios que revolucionen el mercado

²⁴ El futuro de Pymes está en reeducar. Disponible en: <http://elempleado.mx/actualidad/futuro-pymes-esta-reeducar-duenos>

actual, pues de esto dependerá el éxito de su negocio. En nuestro país, esta corriente se sigue de igual manera.

En el estudio “Barómetro de la Innovación Global 2012”²⁵ que se presentó en el Foro “La innovación como Estrategia para el Desarrollo” demostró que México se encuentra, si no al igual que otros países desarrollados, si en una escala media y ascendente en cuanto a la innovación.

En cuanto al valor agregado, Inegi nos muestra los siguientes datos:

Cuadro 7
“Estructura y concentración económica”

Actividad Económica	Estructura Porcentual			
	Personal Ocupado		Valor agregado	
	2008	2013	2008	20013
Manufactura	23.2	23.5	29.3	29
Servicios Privados no financieros	34.1	35.8	17.4	19.6
Minería	0.7	0.8	20.9	16.8
Comercio	30.5	29.6	12.4	15.5
Servicios Financieros	2.4	2.2	8.3	9.5
Electricidad, gas y agua	1.2	1	5.2	4.3
Transportes y correos	3.6	3.6	3.7	3.2
Construcción	3.5	2.6	2.4	1.8

Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

²⁵ Alma Costconsulting (2012) Barómetro internacional de financiación de la innovación.

Las manufacturas mantuvieron su posición como el principal generador de valor agregado. Servicios no financieros y comercio mantuvieron su posición como principales generadores de empleo.

Cuadro 8
“Estructura y concentración económica”.

Sectores	Estructura Porcentual			
	Personal Ocupado		Valor agregado	
	2008	2013	2008	20013
Fabricación de Eq de transporte	11.6	15.3	15	21.7
Industria alimentaria	17.9	17.3	15.1	18.7
Industria química	5	5.1	17.4	13.3
Industrias metálicas básicas	1.7	2	7.5	7.2
Industrias de las bebidas y el tabaco	3.5	3.3	7.5	7.0
Fabricación de productos metálicos	7.9	7.7	4.5	4.0
Productos derivados del petróleo	0.7	0.7	1.6	3.7
Industria del plástico y hule	5.0	5.9	3.9	3.1
Fabricación de eq de computación	6.7	5.9	4.1	2.8

Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

Ahora bien, podemos observar que dentro de la actividad económica “la manufactura” la cual obtuvo mayor valor agregado se encuentra conformado de la siguiente forma, el sector de fabricación de equipo de transporte es la actividad que se encarga de ocupar el primer lugar, seguido de la industria alimentaria, los tres últimos lugares son ocupados por los sectores de los productos derivados del petróleo, industria del plástico y hule y por último la fabricación de equipo de cómputo.

Cuadro 9
“Estructura y concentración económica”

Subsectores	Estructura Porcentual			
	Personal Ocupado		Valor agregado	
	2008	2013	2008	20013
Al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas	6.5	7.9	17.0	17.8
Al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales	10.4	12.0	12.3	17.7
Al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	31.4	27.7	11.7	11.2
Al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles	7.8	8.5	11.6	11.0
Al por mayor de materias primas agropecuarias y forestales	6.6	6.6	14.5	10.6
Al por mayor de maquinaria, mobiliario y equipo agropecuario,	2.7	3.1	7.8	7.3
Ferreterías, tlapalerías y vidrios	4.7	5.1	4.7	4.6
Al por mayor de productos farmacéuticos	1.4	1.6	4.6	4.1
Al por menor de prod textiles, bisutería, accesorios de vestir	1.4	1.6	4.6	4.1
Al por menor de enseres domésticos, computadoras	8.9	8.4	3.7	3.7
Fabricación de eq de computación	6.1	5.8	3.9	3.7

Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

Dentro de los sectores existen subsectores en el cuál el valor agregado del comercio en tiendas de autoservicio fue el que se incrementó durante los últimos cuatro años desde 2008. Encontramos que el que produce mayor valor agregado es la venta al por mayor de abarrotes, alimentos y bebidas seguido de la venta de éstos al por menor y el último lugar lo vuelve a ocupar la fabricación de equipos de cómputo.

También encontramos que dentro de los sectores se tiene un dato muy importante ya que los servicios a los negocios registraron incrementos mayores que los servicios a los consumidores. Esto significa que el empleo se vio favorecido con un incremento.

Cuadro 10
“Estructura y concentración económica”

Sectores	Estructura Porcentual			
	Personal Ocupado		Valor agregado	
	2008	2013	2008	2013
Corporativos	0.4	0.6	10.5	21.9
Apoyo a los negocios y manejo de desechos	19.9	22.2	19.2	13.9
Información en medios masivos	4.3	3.7	19.6	13.9
Alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas	25.4	25.2	12.5	11.5
Otros servicios (servicios personales, de reparación, organizaciones)	17.7	16.4	8.2	8.2
Servicios educativos	9.2	9.8	8.1	7.4
Profesionales, científicos y técnicos	8.3	7.9	10.8	6.7
Salud y de asistencia social	8.5	8.0	4.1	4.2
Inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	3.4	3.3	4.5	3.4
Esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	2.9	3.0	2.5	2.3

Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

Es tal el trabajo en esta materia que el estudio nos brinda un dato sumamente alentador, puesto que asegura que nuestro país se encuentra en la segunda posición a nivel mundial que mayor énfasis le da a la innovación de productos y servicios, incluso sobre países primermundistas como China y Estados Unidos.

Lo que en la actualidad frena a nuestro país, es que existen barreras serias para hacer un negocio, lo que limita la innovación sobre todo si el proceso se encuentra en una etapa primeriza. Sin embargo, Ramón Scott²⁶, Director de Procesos de la Secretaría de Economía declaró que (...) Las empresas actualmente invierten casi seis veces más en términos de innovación que el Gobierno.

²⁶ Las barreras para los negocios. Disponible en: <http://www.redempresariosvisa.com/>

De esta manera, queda claro que las Pymes mexicanas deben seguir capacitándose y afrontar los obstáculos y sobre todo estar innovando para estar siempre un paso delante de sus competidores y de sus mismos consumidores.²⁷

Nos podemos dar cuenta de la importancia que tienen las Pymes y la cantidad de trabajadores que emplean, por ello, es importante que el gobierno les proporcione los medios e instrumentos adecuados pues forman parte de la médula espinal que sustenta la economía de todo el país.

El mejoramiento del sector empresarial no solo reside en la obtención de mejores créditos, sino en mejorar el sistema financiero, capacitación del personal entre otras cosas que permitan ser a los mexicanos más competitivos. Necesitan de una serie de elementos (productividad, apoyos del gobierno, estrategias de mercado) para poder llevar a cabo sus objetivos.

Conclusiones del Primer Capítulo:

En México, la estructura empresarial presenta tres formas:

- Las que se distinguen por su perfecta organización y estructura; se puede observar una gestión empresarial. Es el caso de empresas con tecnologías de punta, alta productividad, márgenes derivados de ganancias y generalmente de tamaño mediano o grande.
- Empresas pequeñas que tienen una productividad promedio, pero son rentables y en su mayoría forman parte de las cadenas productivas siendo subcontratadas por empresas de tamaño grande o mediano debido a que su gama de servicios o productos son especializados, en cuanto a su

²⁷El futuro de la innovación en México está en las Pymes. Disponible en: <http://www.redempresariosvisa.com/WorldToday/Article/el-futuro-de-la-innovacion-en-mexico-esta-en-las-pymes>

participación en la economía mexicana es amplia ya que aportan el mayor número de creación de empleos, redistribución de ingresos y ayudan al desarrollo y crecimiento del país.

- Son micro empresas que su monto inicial para emprender cualquier proyecto es menor, cuentan con desventajas tales como la inexperiencia en procesos productivos y administrativos que los orillan al fracaso y no pueden lidiar con el dinamismo del mercado en el cual están inmersas.

La importancia de las Pymes en la economía mexicana se basa en mantener y crear nuevos empleos además de su aportación en la producción nacional, constituyen la columna vertebral de la economía por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años.

Existen diferentes formas de que las Pymes sean beneficiadas a través de créditos y de apoyos por parte del gobierno para poder seguir continuando su mejora de competitividad, aunque no siempre todo es bueno, las Pymes se enfrentan con múltiples barreras principalmente financieras ya que muchas veces no pueden acceder a los créditos otorgados por la banca debido a que no cuentan con los requisitos que les solicitan los intermediarios bancarios y respecto a los apoyos otorgados por el gobierno, en ocasiones las Pymes no tienen conocimiento de los diversos apoyos (Fondo Pyme, Prosoft, Prodiat) a los cuáles pueden acudir y que en los últimos años se ha hecho más difícil acceder a ellos por el aumento de requisitos.

La importancia económica es más que obvia; sin embargo, al ser un sector de la economía muy disperso y diversificado, aún con todas las herramientas que se le han brindado en los últimos años a las Pymes siguen existiendo impedimentos para la creación y crecimiento de éstas.

El Gobierno Mexicano debería proporcionar los medios adecuados para un mejor desarrollo y crecimiento de las Pymes, muchos de los fracasos no se deben a la falta de recursos financieros sino a la escasez de programas que puedan ayudar a llevar un mejor conocimiento de las actividades administrativas y financieras, que conlleva el tener una empresa y poder competir dentro del mercado.

No todo queda en manos del gobierno en los apoyos que puedan recibir, es necesario que éstas formen ventajas competitivas para que puedan tener acceso al mercado y así tener permanencia dentro de éste. Las Pymes deben de trabajar día a día en la creación de cimientos indestructibles que las hagan diferentes del resto de la competencia y alcancen el éxito.

Capítulo II Perfil Empresarial (Pyme) en México y los obstáculos que atraviesan en el crecimiento de sus empresas.

Introducción:

En este capítulo se analiza el perfil empresarial del mexicano haciendo énfasis cómo actúa en los negocios y la manera en la que llevan todas las operaciones de la empresa, durante mi realización del Servicio Social en el programa de “Impulso al desarrollo de empresas sociales” tuve la oportunidad de trabajar con empresarios Pymes y pude identificar algunos signos de comportamiento. Se analizan los diferentes problemas que atraviesan al tomar las riendas de su organización haciendo hincapié en los obstáculos que existen al interior de la empresa que se derivan de la mala gestión del negocio. Se incluyen algunos estudios que se han realizado para tener conocimiento de las áreas que deben reforzarse para que alcancen el éxito.

2.1 El perfil de un empresario.

En primer lugar, empezaremos por definir que es un empresario y cuáles son sus características.

(...) El empresario es aquella persona que detenta el control estratégico sobre una empresa económica, tomando las decisiones relacionadas a fijar los objetivos de producción, establecer los medios más adecuados para alcanzar esos fines y organizar la administración”²⁸

Las formas del empresario varían a lo largo de la historia, según se van dando los procesos de transformación económica. Durante las etapas iniciales de la era industrial, el empresario era el fundador y propietario de su empresa, asumiendo

²⁸ Significado de empresario. Disponible en: <http://concepto.de/empresario/>

todos los riesgos de la producción. Posteriormente, la acumulación económica permitió que varios empresarios detentaran conjuntamente el control de una empresa o bien que un propietario contrata a un empresario para administrar su empresa. Además, la globalización económica ha generado la aparición de empresas internacionales administradas en muchos casos por los grandes accionistas de las mismas.

En la actualidad un empresario es aquel que toma las decisiones vinculantes sobre la producción de bienes o servicios por parte de una empresa para su venta en el mercado y la consecuente obtención de beneficios. El empresario puede consistir tanto en una persona física como un sujeto jurídico, y puede desempeñar su tarea tanto de manera individual como colectiva.

El concepto de empresario está directamente vinculado al de empresa, un empresario actúa como personificación de la empresa, no solo por detentar su presentación legal sino por ser en muchos casos su propietario.

La actividad de un empresario se da tanto al interior como al exterior de la empresa, entendida ésta como una unidad económica. Al interior, es el encargado de la organización administrativa, de la articulación entre capital y trabajo para alcanzar los objetivos de producción y de establecer qué tipo de administración de recursos y personal son los más convenientes. Al exterior, es el encargado de establecer relaciones con otras empresas, de vincularse con otras organizaciones e instituciones (tales como el Estado) y de actuar como portavoz de la empresa frente a la sociedad.

El empresario debe tener más que un interés casual en el negocio, porque habrá muchos obstáculos y problemas que vencer. Ser empresario significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independiente de los recursos

disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en el seguimiento de dicha visión.

Existen diferentes tipos de empresarios:

- **Empresario unipersonal:** Es el trabajador por cuenta propia sin empleados a su cargo (o bien con muy pocos), que concentra el poder de la empresa, generalmente pequeña.
- **El socio clave:** Es el empresario que asume el rol activo al momento de tomar las decisiones de la empresa, cuando el resto de los socios aporta el capital.
- **El empresario miembro:** Es el empresario de un grupo menos autónomo y se encargan más bien de brindar apoyo y consultoría financiera y administrativa (lo cual suele ocurrir en empresas con muchos accionistas).²⁹

Para poder ser un empresario se necesita estar capacitado, poner en marcha un proyecto que exige y engloba diferentes características personales y profesionales específicas. El ser un emprendedor o un empresario va más allá de tener una motivación, idea o contar con una situación financiera que lo permita, un empresario debería de contar con las siguientes cualidades.

- Creatividad e Innovación.
- Tenacidad y Persistencia.
- Claridad de ideas.
- Saber priorizar.
- Capacidad de afrontar y asumir riesgos.
- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias.

²⁹ Significado de empresario. Disponible en: <http://concepto.de/empresario/>

- Capacidad de comunicar y sociabilizar.
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas.

Un empresario debe de ser un individuo que nació para los negocios, debe de contar con un afinado instinto empresarial y buscar permanentemente nuevas oportunidades de desarrollo. Además, debe tener una forma organizada y estratégica de manejar su negocio, por lo que debe de creer e invertir en la planeación, e incluso observar cuando esta no es suficiente.

En cuanto al aspecto financiero debe involucrarse fuertemente, por lo que debe de conocer buena parte de los productos y servicios de diferentes bancos y siempre estar comparándolos en búsqueda de obtener lo mejor de cada uno.

Su carácter debe de ser general, exigente y perfeccionista consigo mismo y con los demás lo que hace que se refleje en las dinámicas laborales y por lo tanto el clima de trabajo impacta en la productividad.

Debe de tener una visión hacia el futuro, misma que se refleje en la planeación, educación y capacitación dentro de la organización, pues debe considerarlas como bases para construir una empresa exitosa.

En relación con su empresa, tiene que conocer perfectamente el proceso productivo, así como su esfera más próxima de mercado, además debe de contar con una visión amplia del contexto general del mercado nacional e internacional, lo que le permite tomar decisiones estratégicas y exitosas.

Es importante que conozca temas en materia fiscal y contable de su empresa, además de saber realizar operaciones con la banca y el fisco. Las instituciones financieras son un socio que les permite avanzar, para que le permita negociar y encontrar mejores opciones para su empresa.³⁰

³⁰ Negocios y Finanzas. Disponible en: <http://elempresario.mx/opinion/perfil-empresario-profesional>.

2.2 El Perfil del empresario mexicano.

En México no hay tradición en delegación de autoridad, culturalmente, la actividad empresarial se funda en la imagen autocrática y autoritaria del padre de familia tradicional.

El empresario tiene una tradición muy arraigada en la obediencia de su superior, por mucho tiempo, esa visión ha existido y existe todavía en la actualidad (en la mayoría de los casos), es decir que todo lo que ordenaba el jefe o dueño de la empresa se tenía que hacer, sin tener alguna observación o sugerencia, pero podemos añadir que en los últimos años se ha venido gestando una participación más activa de los subordinados a la toma de decisión, y más que nunca que nuestro país se encuentra en una etapa de globalización y libre mercado.

En México, el desarrollo de los empresarios se podría decir que era meramente de familia en familia, pero tuvo que hacer un viraje, porque el mismo tamaño de la organización fue impidiendo el control total de ella y se tuvo que incurrir a personas ajenas a la familia.

Se tiene una tradición, las operaciones, las citas, las conferencias, y las reuniones, en donde el factor tiempo es relajado, no se cumplen con los plazos establecidos, tenemos fama sobre el tiempo, se debe aprovechar al máximo los recursos, para obtener el objetivo trazado y cuanto más competencia exista, mayor debe de ser el compromiso de tener ventaja significativa frente a los demás como la innovación, flexibilidad, calidad y velocidad. (Guerra P. , 2006, pág. 20).

Conforme a un estudio realizado por una firma consultora canadiense (Baker & MacKenzie)³¹, los aspectos más sobresalientes del estilo mexicano son los siguientes: (Mackenzie, 1995).

³¹ Baker y McKenzie. (1995) Asuntos en México, alianza México-Canadá para el éxito, Folleto 3ra ed., Montreal Canadá.

- Los asuntos pueden llevarse dos o tres veces más tiempo que lo normal,
- Los empresarios mexicanos asumen un enfoque paternalista durante las discusiones, por lo que no hacen comentarios ni correcciones a los errores u omisiones que cometen sus jefes o directores,
- La jerarquía y las tradiciones que privan en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores,
- Los empresarios mexicanos tienen necesidad de motivación y formación para desarrollar un sentido de responsabilidad sobre la eficacia en términos del costo de las funciones que manejan,
- Las contrataciones se hacen pasando por alto los procedimientos administrativos y con base en recomendaciones de familiares y amigos. Esta situación crea una carencia de personal con la suficiente capacitación en los niveles intermedios de las empresas,
- Una importante fortaleza de los empresarios mexicanos es su habilidad para mantener relaciones armoniosas, entre sus superiores y subordinados, mientras que su debilidad es la toma de decisiones y la dependencia excesiva hacia sus superiores. En general, a nivel intermedio, los negociadores no participan en la planeación de la negociación.

La percepción y experiencia de los empresarios extranjeros en México demuestran que los valores culturales que nos distinguen han definido el perfil del empresario mexicano y han determinado en gran medida el curso de las negociaciones que los mexicanos han realizado en diferentes ámbitos.³²

Durante la realización de mi servicio social en D-GOSE con el programa “Impulso al desarrollo de Empresas sociales” en el cual tuve la oportunidad de trabajar con empresarios Pymes y emprendedores me percaté de lo siguiente. En su mayoría los empresarios Pymes se han formado en la actividad empresarial pero la mayoría no tienen una educación formal vinculada a la gestión empresarial. Deciden hacerse

³² Negociador mexicano. Disponible en: <https://dipublicus.wordpress.com./2013/10/14/el-negociador-mexicano/>.

empresarios a través de la experiencia es decir a base de prueba y error y con el dicho “El que no arriesga no gana”, y casi siempre esta decisión se hace el marco de la propia empresa.

Una de las principales motivaciones de los empresarios para tener su propia empresa no es por el problema económico o la falta del trabajo en el país, su principal motivo radica en “ser su propio jefe” y por ende su independencia y no tener una autoridad en el ámbito laboral.

La mayoría ha montado su empresa sin tener conocimientos básicos para la operación, no ejecutan planes de negocio, no estudian el mercado al cual quieren penetrar, piensan que encontrar un establecimiento y tener una idea de que vender es motivo de ganancias lo cual en el mundo real y de los negocios esto no es suficiente para llevar a cabo el buen funcionamiento de una organización y por consiguiente el éxito de ella.

Cuando se les sugirió emplear una cultura organizacional que es la base primordial de cualquier empresa contestaron que no era importante ya que ellos lo único que querían era obtener mayores ganancias o apoyos económicos, tienen un problema con delegar tareas, no tienden a brindar información por miedo a perder su ventaja competitiva y no conocen límites entre el capital propio de la empresa y el capital personal.

Las características más específicas que pude delimitar a través de los empresarios con los cuales trabaje fueron las siguientes: el empresario Pyme trata de suplir su déficit de conocimiento en el ámbito financiero, administrativo, etc., con su conocimiento con base a la experiencia que le ha brindado su empresa y en otros casos en su intuición, estos son algunos de los puntos que abordan al empresario pyme mexicano:

- No acepta crítica constructiva, creen que no necesitan consejo de nadie, tienen un marcado sentido de individualismo, rechazando cualquier ayuda externa,
- Actúa como un ser supremo y hace que todo mundo a su alrededor perciba ese poder,
- Premia a todo aquel que acate su influencia en forma incondicional y a quienes no lo hacen es posible que los penalice,
- Los cambios le cuestan demasiado trabajo,
- Creen que las técnicas y procedimientos profesionales no sirven para lograr mejores resultados en la empresa,
- Se autodefinen como el portador de la única y absoluta verdad,
- En la mayoría, a sus empleados los hacen sentir que están recibiendo un favor por darles trabajo en la empresa, así sus subordinados tendrán que soportar algunas injusticias,
- No saben si están contribuyendo a una solución, o si son parte del problema que pueden enfrentar en sus diferentes áreas,
- Pagan más impuestos de los que deben o no pagan los que deben, esto se da por no aceptar la ayuda especializada de un contador para que puedan comprender sus obligaciones fiscales,
- El empresario toma los riesgos como una parte importante para su empresa, dejando a la suerte o a la corazonada, el cauce de la misma y esto hace que sus procesos productivos se vean afectados.

En general podemos definir al empresario Pyme mexicano en tres puntos:

1. **Autocrático:** No admite la participación en las decisiones. Esto implica la rapidez en las decisiones, pero también implica la desmotivación en los empleados y la falta de creatividad e innovación.
2. **Lealtad al valor de la experiencia:** Este es valor central que define al empresario, terminan repitiendo modelos exitosos en ocasiones anteriores,

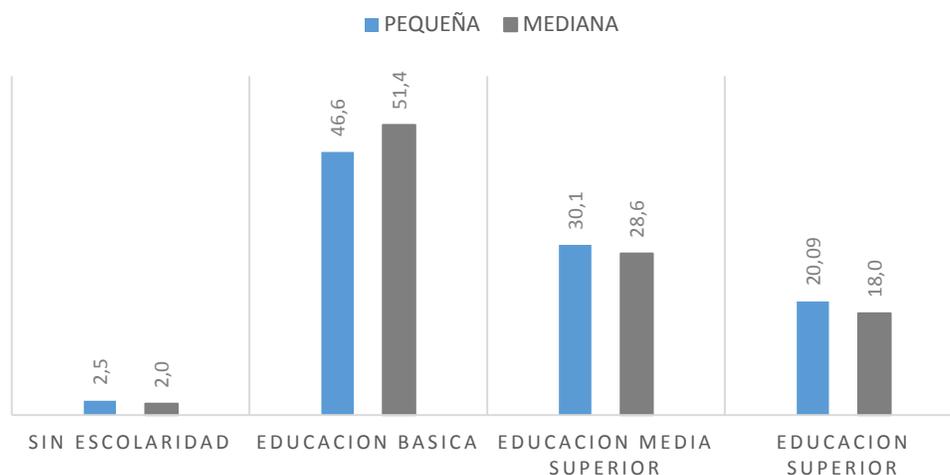
desconociendo el cambio continuo que se da en el contexto de la empresa y del mundo globalizado.

3. **Rigidez:** El poder del empresario es incuestionable ante cualquier tema y/o circunstancia. Esto explica la reducción de la eficacia, la acumulación de fallas y errores, eliminando la posibilidad de aprender o mejorar.

Determinadas actitudes pueden ser utilizadas en forma positiva para lograr los objetivos de la empresa, pero la mayoría de los empresarios caen en la imparcialidad y objetividad. La diferencia entre el éxito y el fracaso no dependen de las habilidades innatas del empresario, sino de la decisión de delegar en los individuos indicados, de escuchar opiniones, de exponer claramente sus problemas para poder ayudarlos, de considerar opciones y alternativas sugeridas por el grupo de individuos que conforman la empresa.

A continuación, se muestra datos sobre la escolaridad que tienen los empresarios en las pymes mexicanas. (Ver gráfico 2)

Gráfico 2
“Distribución del personal ocupado total según nivel de escolaridad por tamaño de empresa, 2014”



Fuente: INEGI. Censo Económico 2014.

En este mismo rubro, en los dos tamaños de empresa destaca la participación del personal que cuenta con educación básica (preescolar, primaria y secundaria), alcanzando el 51.4% en las medianas empresas, seguidas de las empresas pequeñas con el 46.5 por ciento.

La sexta edición del Reporte Global de Emprendedores Amway (AGER) en la que participaron 44 países, deja una respuesta a cada una de las preguntas.

¿Por qué se emprende en México? Principalmente, porque nos seduce la idea de no tener jefes. Así, sólo nos rendimos cuentas a nosotros mismos y, en teoría, maximizamos en nosotros tanto el trabajo como los beneficios.

¿Por qué no se emprende en México? Principalmente, y siempre según el estudio, por miedo al fracaso y vértigo a la inseguridad que provoca dar un paso así de importante.

México cuenta con cifras representativas dentro del AGER 2015, ya que califica como un país altamente interesado por el emprendimiento, con el 90% de actitud positiva por parte de sus encuestados hacia el autoempleo, comparativa marcada por un incremento del 13% en comparación con los resultados del AGER 2013.

De acuerdo con el Índice de Espíritu Emprendedor Amway (AESI), los mexicanos destacan con un 85% por su alto deseo de convertirse en empresarios, del cual el 76% se siente preparado para poner en marcha un negocio propio y el 60% podría manejar apropiadamente la presión social que una actitud emprendedora pudiera generar.

En México, el aspecto más atractivo que motiva a una persona a emprender un proyecto es lograr la independencia del empleador, mientras que en 2014 el aspecto más atractivo era la autorrealización, misma que disminuye con el aumento de edad.

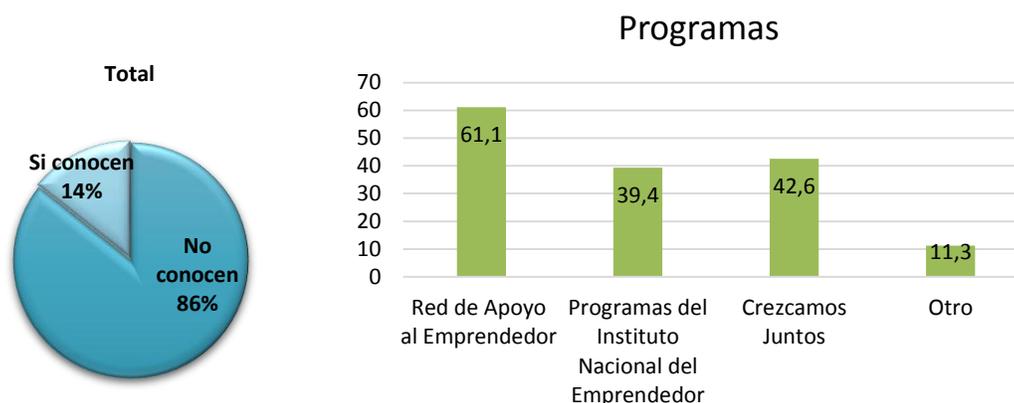
La percepción de los mexicanos frente al tema, revela que el 80% de los emprendedores quieren disfrutar de la vida y aprender cosas nuevas, el 74% desea

ayudar a la gente, mientras que el 69% quiere destacarse e impresionar a los demás.

Para los mexicanos, el miedo al fracaso definido por altas cargas financieras que lo lleven a la quiebra, la constante amenaza de una crisis económica, el desempleo, consecuencias o pleitos legales y decepción personal, se refleja como el mayor obstáculo ante la creación de una empresa con un 87%, en comparación con el año 2013 cuando la esperanza era mayor.³³

Durante 2015, el 14.3% de las empresas declaran conocer al menos uno de los programas de promoción y apoyo del gobierno federal. De ese total, el mayor porcentaje conoce la Red de Apoyo al Emprendedor, alcanzando el 61.1%, seguido por el programa Crezcamos juntos con el 42.6%, así como otros programas del INADEM con el 39.4 por ciento.

Grafico 3
“Distribución del número de empresas según su conocimiento de los programas de promoción y apoyo del gobierno federal, 2015”



Fuente: INEGI. Encuesta 2015.

Cuando se mencionan las características de las Pequeñas y Medianas Empresas en México; se dice que no crecen por no tener financiamiento, que no capacitan al personal y que no tienen una cultura organizacional entre otros puntos.

³³ Miedo al fracaso, el mayor obstáculo para emprender en México. <http://www.dineroenimagen.com/2016-03-09/69896>

Los estudios para identificar los problemas de las Pymes mezclan dos tipos de enfoques, el externo e interno, el enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las Pymes, pero que son más bien del tipo macroeconómico y en donde las Pymes no tienen influencia en sus solución; mientras que el enfoque interno, en cambio, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen, y donde las Pymes son totalmente responsables de su solución y mejora.

Un estudio realizado por (Kauffman, 2001) analiza la problemática que enfrentan las Pymes mexicanas ante la Globalización y menciona que a nivel interno carecen de sistema de planeación, organización, administración, y control eficiente, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.

Un estudio de Nacional Financiera en (2003)³⁴ reporta los motivos o causas internas, por las cuales mueren las Pymes, entre las cuales se mencionan: problemas administrativos (43%), problemas fiscales (16%), en comercialización (11%), por errores e insumos y producción (8%) y debido a la falta de financiamiento (7%).

En fechas más recientes la Condusef nos hace un listado de los problemas con mayor impacto en las Pymes.

1. **Ausencia de una cultura empresarial:** La mayoría de las Pymes pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan ¿Por qué existen como organización?; ¿Por qué nos compran los clientes?; ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Cuáles son nuestros valores? El no plantearse lo anterior y mucho menos, no tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién eres como empresa y hacia donde te diriges.

³⁴ Nacional Financiera (2003). ¿Por qué mueren las Pymes?

2. **Falta de análisis estratégico:** Muchas Pymes inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad. Ignoran oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo simplificación de trámites o eliminación de aranceles, y pasar por alto aspectos que pueden acabar con ellos como, mayor competencia, productos innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas.

3. **Mala administración:** La mala administración es una de las causas principales del fracaso de las Pymes. Muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y eviten cualquier insinuación de asesoría o apoyo. Ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como esa plataforma que requieren muchas Pymes para competir no sólo en el mercado doméstico, sino también para mirar hacia el exterior.

4. **Incompetencia personal:** Son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio.

5. **Creerse todólogo:** Otro error común de quien incursiona en los negocios es jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una falta de ausencia de pensamiento estratégico de su dueño o director general. Por supuesto que muchas empresas empiezan siendo de un solo hombre, pero el error está en seguir así el paso del tiempo. “Lo barato sale caro” el no contar con la gente adecuada y asumir que todo lo haces tú puede ocasionar más problemas que ahorros.

6. **Mala previsión financiera:** Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo.

7. **Adquirir deuda sin previsión:** Es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución para la Pyme. Es importante definir cuál es el objetivo, como se puede lograr y si es con crédito o no, como se va a pagar.

8. **Centralizar el poder:** Se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegara a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa creada ahora, va a ser administrada al paso del tiempo por los nietos. Se aconseja tomar en cuenta conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, los planes de compensación, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen que la empresa familiar que no se administre adecuadamente pueda convertirse en un problema.

9. **Ausencia de controles:** Es importante tener medidas de control, de lo contrario se tendrán fallas en la operación de la organización. Hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción etcétera.

10. **Falta de planeación:** Con frecuencia las PYMES no contemplan el tema de la planeación. Van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa. Las

actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa, y cómo se plantea alcanzarlo.³⁵

Como podemos observar los problemas con la gestión de las Pymes, resalta en la falta de una cultura organizacional y la falta de planeación como los principales problemas asociados y en principio no son problemas como la falta de liquidez, los costos de operación, la falta de competitividad, ni de calidad.

En un ensayo de Guillermo Velázquez Valadez Profesor³⁶- investigador del Instituto Politécnico Nacional, nos indica que las respuestas del ¿Por qué fracasan las Pymes? Se divide en dos grupos: las que dan los dueños de las Pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, las razones de alto índice de fracaso es necesario atribuir las a fuerzas externas a las empresas que actúan en el entorno económico, político y social; escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las Pymes, casi inexistentes fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, elevado costo de las fuentes de financiamiento disponibles.

Sin dudar del todo en la existencia de los problemas antes mencionados, la pregunta importante es ¿Por qué? a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas Pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegan a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas. Para los analistas, las causas de los altos índices de fracasos se atribuyen a que los emprendedores y responsables de las Pymes presentan una o varias de las siguientes situaciones:

- Ignorar por completo las ventajas del diagnóstico y cultura organizacional implica fallas graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de

³⁵Problemas con mayor impacto en las Pymes. Disponible en: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>.

³⁶ Las pequeñas y medianas empresas requieren aplicar diagnósticos organizacionales. Disponible en: <http://www.mundosisigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>

planes administrativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planeación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, etc.

- Carencias en la gestión, que conduce a incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en la política del personal, ausencia de políticas de mejora continua, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, desconocimiento de sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobreza en la cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio y similares.

- No desarrollan una verdadera visión de marketing, que se traduce en resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a la inversión en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía de mercado, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de los que se vende y a quien se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas y similares.

- Deficiencias en las áreas de producción y operaciones: en los niveles de calidad, falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en el que opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costos de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos destinados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

- Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión, pues da lugar al manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, graves errores en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallas graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamiento y liquidez, mala gestión de los fondos, etc.

Estos cinco factores son los que pueden llevar a cualquier empresa a la desaparición y convergen en una conclusión, la necesidad de que las pymes mexicanas apliquen diagnósticos y cultura organizacional.

La mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una mala administración, según se desprende en estudios efectuados sobre este campo; en otras palabras, el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar la empresa.

El profesor del Politécnico (Valdés, 2007) también realizó una investigación que abarcó un total de 104 empresas, de las que 87% fueron Pymes, destacan las siguientes cifras:

El 95% de los encuestados opinó que no se utiliza ampliamente la cultura organizacional; es decir no se aplica, ni se tiene contemplada su utilización, en forma sistemática, lo que deja en desventaja a los nuevos empresarios al tomar decisiones sin sustento científico, explicando en buena parte porque 80% de las Pymes no logran existir más de un año.

Aunque se calcula que nueve de cada 10 empresas en México entran en la categoría de las Pymes y que éstas son responsables de 50% de la economía nacional, alrededor de 80% de ellas mueren antes de cumplir su primer año de vida. Los motivos son varios, pero la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)³⁷ destacó que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes; a la escasa o nula aplicación de diagnósticos organizacionales que brinden información real y oportuna de la situación por la que atraviesa la empresa.

Los factores que más inciden en el fracaso de las Pymes son los errores administrativos (43%) lo que comprueba la importancia de la cultura organizacional:

- ✓ 43% de los errores administrativos,
- ✓ 24% por problemas fiscales,
- ✓ 16% por obstáculos relacionados con ventas y cobranza,
- ✓ 4% por asuntos relacionados con la producción,
- ✓ 3% por conflicto con los insumos.

³⁷ FUNDES es una institución privada sin fines de lucro, constituida en 1993 como sociedad civil por la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) para trabajar a favor de las pequeñas empresas del país. Su misión contempla promover a propietarios de pequeñas empresas en América Latina como elemento estratégico para lograr el desarrollo sostenible en la región.

De los datos anteriores, encontramos que 76% son factores que corresponden al manejo directivo de la empresa, situación que hace relevante e indispensable que las Pymes mexicanas en coordinación con los tres niveles de gobierno que existen en México, incidan en el desarrollo de una cultura organizacional que contemple la aplicación del diagnóstico en forma sistemática, considerando las siguientes ventajas:

- Toma de decisiones oportunas,
- Posibilidad de formalizar alianzas estratégicas,
- Formación de cadenas productivas,
- Mayor recaudación de impuestos,

Parte de la investigación arroja una relación directa con el trinomio:

“Planeación-Productividad-Clima Organizacional”

Planeación: 95% opina que la cultura organizacional es parte de esta etapa administrativa.

Productividad: 82.5% señala a la cultura organizacional como fuente de su incremento.

Clima organizacional: 82.5% indica que la cultura organizacional mejora las condiciones laborales.

Solo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos, un dato que confirma esta observación es que, según el Departamento de Comercio de Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que si lo hace 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias.

Sin lugar a dudas, el conocimiento, sistema de gestión, enfoque de marketing, modelo operativo, y demás que aportan las cadenas de franquicias determinan la

gran diferencia entre uno y otro porcentaje. En el 97% de los casos, el fracaso se debe a una mala gestión. El éxito de una pyme está fuertemente condicionado por los conocimientos de la situación actual que tenga el dueño o directivo de su organización. Efectivamente se considera que la información que se obtiene de los diagnósticos dentro y fuera de la compañía para la realización de la cultura organizacional es fundamental para conocer lo que se está presentando en torno al desarrollo del trabajo propio y de la competencia.

Para el éxito de las Pymes se debe conocer la evolución de la empresa, detectando las áreas del problema, reconocer cuáles son sus propios activos, estar enterado de sus capacidades e insuficiencias, buscar y aceptar ayuda externa, no anteponer las condiciones personales, hacer revisión del negocio y de los factores que lo afectan (Velázquez, 2007).

Conclusiones del segundo capítulo:

Un empresario es aquella persona que tiene el control estratégico sobre una unidad económica, sus decisiones deben ser tomadas con base en sus objetivos y debe establecer los medios más adecuados para lograr sus fines y organizar la administración de la empresa.

En el caso de los empresarios mexicanos observamos que no hay delegación de autoridad, tienen una tradición muy arraigada en la obediencia de su superior. En general no gozan de una educación empresarial, tratan de suplir su déficit de conocimiento con base en la experiencia de lo que han escuchado y de lo que ha funcionado sin tomar en cuenta que cada empresa tiene características diferentes.

Uno de los principales estímulos de los emprendedores es ser su propio jefe y esto ocasiona una independencia en donde no existe una autoridad en el ámbito laboral. La mayoría monta su empresa sin tener conocimientos que son básicos para el buen manejo de ésta, se basan en el hecho de que tener una idea innovadora y contar

con el capital para llevarla a cabo es suficiente para lograr las metas que se han propuesto.

Algunos de sus objetivos es obtener apoyos económicos, se les explico que era posible acceder a éstos pero que no iban a rendir frutos sino se contaba con una cultura organizacional que es la médula de la empresa, lo cual no se les hizo un tema al cual prestarle la atención necesaria, muchos de sus problemas se encuentran en que no aceptan una crítica constructiva, tienen un marcado sentido de individualismo, los cambios le cuestan demasiado trabajo, y creen que las técnicas y procedimientos profesionales no sirven para lograr mejores resultados en la empresa, en fin el empresario toma los riesgos como una parte esencial, dejando a la suerte o a la corazonada el cauce de la misma y esto afecta en las procesos productivos.

Las pymes aparte de estar preparadas para modernizarse continuamente deben de entender que es necesario contar con un conocimiento de gestión empresarial y que toda organización debe de tener buenos cimientos, ya que de otra manera serán superadas y eliminadas del mercado, dado que la toma de decisiones exitosas proviene del conocimiento que los empresarios tienen de su propia empresa y del ambiente económico. El conocimiento del empresario es un componente fundamental de sus organizaciones en materia de crecimiento y permanencia.

Capítulo III Cultura Organizacional y su implementación en las Pymes.

Introducción.

Iniciamos definiendo el significado de la cultura organizacional y su desarrollo a través de los años resaltando las aportaciones de los teóricos más importantes dentro de esta área de estudio ya que la cultura organizacional es una variable importante que está relacionada con el comportamiento empresarial.

Dado que la cultura organizacional se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la misma, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad debe ser puesta en marcha sin importar el tamaño de la empresa.

3.1 Ubicación Histórica.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de perfil estratégico y eficiente dentro de una organización. (Schein, 1988) Incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

El argumento más aceptado y de fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los Estados Unidos Americanos y al aumento de competitividad de los japoneses. Otro argumento, levantado por Avelson compartido por Freitas, incluye también la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial

que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía.³⁸

El decenio del 80 fue escenario de un acontecimiento sin precedentes en el campo de los estudios organizacionales y gerenciales. Los compendios publicados sobre estas materias han llegado a ser los más vendidos y han dejado huella en los procedimientos gerenciales y el público en general. Este giro de los acontecimientos se inició con dos libros que registraban los desafíos planteados por Japón a la industria norteamericana (Ochi, 1981). La tendencia continuó con dos libros que se concentraron más en la industria norteamericana propiamente dicha (Kennedy, 1982), y alcanzó la cima con el libro que tal vez es el mejor ejemplo de esta tendencia, (Peters y Waterman, 1982)³⁹. Autores populares y teóricos han continuado produciendo una serie de libros cuyo foco central es la gerencia. Ellos han sostenido que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna.

(Villamizar, 1991, págs. 1-19) Nos dice que a primera vista el campo parece haber surgido perfectamente desarrollado, en algún momento del año 1980. Luego al cabo de dos años, el concepto había tomado por sorpresa al mundo comercial y académico y en el proceso había creado una pequeña industria. Entender la dinámica que fundamenta este fenómeno es definitivo por dos razones: primero, para evaluar las numerosas contribuciones que la revolución cultural ha hecho a la teoría organizacional y los procedimientos gerenciales y en segundo, para evitar las caprichosas subidas y bajadas que a veces son características de las ideas nuevas tanto en el mundo comercial como en el ámbito universitario.

Como sucede con toda ciencia joven, está aún tiene sus límites e imprecisiones. Los autores que más énfasis le han brindado a esta materia son Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros. Los enfoques más

³⁸ De Souza, Adriana, "Cultura Organizacional".

³⁹ In search of excellence (1982)

contemporáneos que abordan la cultura organizacional tienen una concepción interdisciplinaria, siendo la Cultura Organizacional definida desde diferentes ciencias: la antropología, la sociología, la psicología. Es precisamente Schein quien ofrece por primera vez una definición clara y práctica de cultura organizacional tomando en cuenta las distintas visiones de estas ciencias. Para poder comprender el tema es necesario tener en claro y definir lo que es la Cultura Organizacional y que relación guarda este fenómeno con las organizaciones.

(Albart, 2008) Mencionan que entre los temas que se le atribuyen destacan los relacionados con:

- Comportamientos
- Normas
- Valores
- Filosofía
- Clima Interno
- Las reglas.

La historia del concepto tiene tan sólo 25 años, desde los primeros estudios de Pettigrew (1979) hasta nuestros días, pero a través de estos estudios hemos llegado a comprender que la cultura es un fenómeno profundo, de que la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo.

En los estudios de la cultura organizacional, salvo contadas excepciones, los conceptos de cultura y de cultura organizacional no han sido definidos y utilizados con precisión por los teóricos de la organización. Durante los años de los sesenta era habitual en muchos autores (Pettigrew, Deal, Kennedy, etc) confundir cultura como clima, valores, etc. Al utilizarse indistintamente estos términos para expresar

la misma realidad se estaba contribuyendo a crear una enorme confusión conceptual.

Pettigrew se sirvió de la expresión cultura organizacional (1979), mientras que Deal y Kennedy prefirieron el término de la cultura corporativa (1982), ya utilizada por algunos autores en la década anterior. Fueron Peters y Waterman, en su obra de gran éxito, *En busca de la excelencia* (1982), los que más contribuyeron a que se mencionará la cultura corporativa y de la empresa.

3.2 Concepto y desarrollo de la Cultura Organizacional.

Según (Aguirre, 2004, págs. 17-123) (...) La Cultura organizacional es la expresión que ha venido a conformar este conjunto de variables comportamentales que tanto han llamado la atención. Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros de la organización creen que funcionarían de nuevo en el futuro. Así pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias y los significados fundamentan un sistema social, son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.

De acuerdo con Schein (1998, p. 22) (...) Como un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna) que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos

problemas. Esas presunciones básicas operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

(Schein 1998, p.23) hace una diferencia hacia la cultura en dos niveles:

1. El núcleo, en el que habitan las presunciones básicas que explican los comportamientos organizativos;
2. La periferia, donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura, a partir de cuyo análisis podrá descubrirse el sentido de las presunciones básicas.

(Villamizar 1991, p.4) Gran parte de las investigaciones publicadas sobre la cultura organizacional ha destacado la importancia central de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social de una organización. Las políticas concretas y los procedimientos con frecuencia son difíciles de separar de los valores y las creencias esenciales y del sistema de sentido compartido que los sustenta.

Por otra parte, la estructura de una organización determina qué tan bien se tomarán las decisiones y se responderá a los problemas, pero, además, influye frente a su trabajo. Una estructura adecuada minimiza los costos de la empresa y maximiza su eficiencia, por lo tanto, en años recientes, muchas compañías, han modificado sus estructuras organizacionales con el propósito de aumentar sus utilidades y ventajas comparativas.

Uno de los aspectos esenciales al momento de organizar una compañía es establecer su cultura organizacional, es decir, los valores, creencias, tradiciones, filosofías, reglas y modelos de conducta que se compartirán. Toda empresa posee una cultura organizacional, también llamada cultura corporativa, independientemente de su tamaño, tipo de organización, producto u objetividad de utilidad.

La cultura de una organización se puede expresar en términos formales por medio del enunciado de su misión y sus códigos de ética, memoranda, manuales y ceremonias, pero es más común que se manifieste de manera informal. Algunos ejemplos de expresión informales de la cultura son los códigos sobre la forma de vestir, los hábitos laborales, las actividades extracurriculares y las historias. En ocasiones, el personal aprende las normas aceptadas por medio de charlas con sus compañeros de trabajo.

Cuando todos los miembros de una organización comparten valores y filosofías, éstos también se verán expresados en sus relaciones con los grupos de interés: sin embargo, las culturas organizacionales que carecen de valores positivos tendrán trabajadores improductivos e indiferentes, con una mala actitud, y ello se proyectará al exterior, repercutiendo en los clientes.

La cultura organizacional contribuye a garantizar que todos los miembros de una compañía compartan sus valores y sugieran reglas respecto de la conducta y de cómo enfrentar los problemas de organización. La cultura corporativa es el gran motor de la innovación.

La llave del éxito en cualquier empresa es satisfacer a sus grupos de interés, en especial a los clientes. Al establecer una cultura organizacional positiva se determina la tónica para todas las demás decisiones, incluso crear una estructura organizacional eficiente.

La estructura es la relación o el orden de los puestos dentro de una organización. Ésta o un grupo de personas que trabajan juntas rara vez consiguen objetivos en común si no cuentan con algún tipo de estructura, sea de modo explícito o implícito.

La creación de estructuras organizacionales adecuadas constituye un gran reto para los administradores de empresas grandes y pequeñas. La estructura de una compañía se desarrolla cuando los administradores asignan las tareas y actividades

laborales a personas o grupos de trabajo específicos y cuando coordinan las distintas actividades que se necesitan para cumplir con los objetivos de la organización.

El mejor camino para comenzar a comprender cómo se desarrolla una cultura organizacional es considerar la evolución de un negocio nuevo, como una tienda de ropa. Al principio, se trata de un negocio de un solo dueño, en el cual éste se encarga de todo: comprar, establece los precios y exhibir la mercancía, se responsabiliza de la contabilidad y los registros fiscales y atiende a los clientes.

Cuando el negocio crece, el dueño contrata a un vendedor y tal vez a un comprador de mercancía para que le ayuden a operar la tienda. A medida que el negocio crece, el propietario va contratando a más vendedores. El crecimiento y el éxito del negocio ahora exigen que el empresario se ausente de la tienda con frecuencia para reunirse con proveedores, se ocupa de las relaciones públicas y asisten a exposiciones del gremio. Por lo tanto, el dueño, debe designar a alguien que se haga cargo de administrar a los vendedores y se ocupe de las funciones de contabilidad, nómina e impuestos. Si el propietario decide expandirse y abrir otras tiendas, requerirá más administradores.

El crecimiento exige la existencia de la organización; es decir, la estructuración de los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para cumplir con las metas en forma efectiva y eficiente. El crecimiento demanda la contratación de personas que cuenten con habilidades especializadas. Ante una mayor cantidad de individuos y especialización, la empresa debe crear una estructura formal para funcionar con eficiencia.

3.3 Componentes y Objetivos de la Cultura Organizacional.

Se puede considerar como elementos básicos de la Cultura Organizacional:

- Conjunto de valores y creencias esenciales: los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias, valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado,
- La cultura compartida: no es suficiente con que existan valores y creencias, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización,
- Imagen integrada: es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella,
- Fenómeno persistente: es resistente al cambio, esta inercia social puede tener complicaciones tanto positivas como negativas, no obstante, la cultura organizacional evoluciona constantemente.

Objetivos de la Cultura Organizacional:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema,
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias,
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administración e interpersonal,

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo,
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma,
- Siempre que el riesgo lo permita, colocar los conflictos, fricciones y tensiones en forma clara y tratarlos de modo directo, racional y constructivo,
- Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados, que orienten a la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos,
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos,
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.⁴⁰

Dentro de las culturas organizacionales que las empresas decidan tener, existen características diferenciadoras:

- Iniciativa individual: el grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos,
- Tolerancia al riesgo: el grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y asumir riesgos,

⁴⁰ Desarrollo Organizacional. Disponible en: <http://grupo15rh.blogspot.mx/2008/11/como-bien-sabemos-todo-gira-en-torno-al.html>.

- Control: número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados,
- Identidad e integración: grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional, y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada,
- Sistema de incentivos: el grado en el que estos (aumentos de salarios, promociones, etc.) se basen en criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.,
- Tolerancia del conflicto: el grado en el que los empleados son animados a enfrentar conflictos y aceptar las críticas de forma abierta,
- Modelo de comunicación: el grado en que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.⁴¹

3.4 Funciones de la Cultura Organizacional.

Hay cuatro funciones básicas a través de manifestaciones correctas:

1. Construye la identidad corporativa:
 - Diferenciándola de las otras organizaciones,
 - Favorece el consenso sobre la misión,
2. Cohesiona internamente a la organización:
 - Identificando a sus miembros,
 - Creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo,

⁴¹Cultura Organizacional. Disponible en:
http://portafoliodigitalrelacioneslaborales.bligoo.cl/content/view/804808/CulturaOrganizacional.html#.VA-hS_I5PLk..

- Legitimando las formas de influencia y poder,
 - Determinando las formas idóneas de aprendizaje,
3. Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial:
- Haciendo converger los intereses individuales y corporativos,
 - Promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa,
4. Determina el clima interno:
- Mejorando las condiciones para el desempeño,
 - Convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación,
 - Contribuyendo a resolver problemas internos.

La cultura contribuye a crear la identidad de la organización, pues supone el principal elemento de diferenciación. Una cultura fuerte con valores compartidos y arraigados no elimina las divergencias acerca de cómo conseguir las metas empresariales, pero hace unánime el significado de la visión. Otra función de la cultura es la cohesión interna. Esta identifica a sus miembros dotándolos de un sentido de pertenencia, incluso un orgullo corporativo.

La cultura regula no tanto las relaciones de poder como la expresión de ese poder. Un patrón autocrático puede tener el mismo poder e influencia que uno paternalista u otro proclive a la participación, pero la presentación simbólica de ese poder es una diferencia importante.

La cultura condiciona los sistemas y métodos de aprendizaje que una organización adopta y determina entre las formas de aprendizaje más idóneas. La cultura favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial, a partir de la intersección entre el sistema de valores de la empresa y su cultura. La implicación de las personas hace aflorar potencialidades dormidas y las encauza en la dirección del proyecto empresarial. Superando la motivación y la satisfacción en el trabajo,

que proponían incentivos económicos y mejoras laborales superficiales (horarios, reducción de jornadas, derechos laborales, etc.) se intenta implicar al personal mediante el desarrollo emocional y afectivo de los individuos, entronizando la participación; Esta es uno de los pocos valores con capacidad de movilización y exige una cultura que anime a los individuos a la intervención.

La cultura es un determinante del clima interno y empleado como mecanismo de autorregulación puede contribuir a crear un consenso respecto a las condiciones de desempeño.⁴²

3.5 Importancia de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es una variable importante que está relacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la misma, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad.

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización:

- Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciadores de unos y otros,
- Transmite sentido de identidad a sus miembros,
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo,
- Incrementa la estabilidad del sistema social,
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.

⁴² La cultura organizacional. Disponible en:
https://www5.uva.es/guia_docente/uploads/2012/458/42852/1/Documento18.pdf.

La cultura organizacional es la espina dorsal de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. Se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que ésta le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

El éxito de los proyectos de transformación al interior de las empresas depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

La cultura organizacional, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede modificarse a través de la dinámica del proceso de aprendizaje. Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Tales conductas se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión; de ahí que sea tan importante conocer el tipo de cultura de una organización.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en entenderla como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones; otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes, con transmisores de dicha cultura.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a la persona. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporcionan amplias pistas sobre cómo deberá conducirse el individuo en un determinado medio. La originalidad de una persona se expresará a

través del comportamiento; la individualidad de las organizaciones se expresa en términos de la cultura.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional propia.

La empresa debe ser un espacio donde se promueve la responsabilidad, la creatividad y la innovación como parte de la dinámica institucional. La creatividad se estimula en un ambiente de tolerancia que aliente la exploración de nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

La cultura influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción con el trabajo. Los empleados esperan ciertas recompensas, estímulos y hasta frustraciones, basados en la percepción que tienen de la cultura de su organización. Estas expectativas, por lo general, llevan a la motivación y a un eficaz desempeño.

(Luna, 2005, págs. 54-58) Afirma que el clima cultural representa una forma de vida. La cultura deriva en un sistema de comportamiento organizacional que incluye filosofía y las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social. Estos aspectos convergen en un sistema de controles que interactúa con las actitudes personales y los factores de motivación a los empleados.

Para el director, gerente, administrador o analista de temas de comunicación no familiarizado con la problemática del factor humano, el estudio de las culturas organizacionales puede parecer un tema superficial y trivial que no merece su atención.

Por lo menos a fines de la década de los setenta del siglo pasado, los estudios de las culturas organizacionales le ofrecen a cada colaborador de una organización ya sea ésta gubernamental, empresarial o filantrópica la oportunidad de reforzar su liderazgo y planear el desarrollo efectivo de sus áreas a través de quienes integran los equipos de las mismas. El refuerzo del liderazgo es una oportunidad en especial para aquellos funcionarios, directivos y profesionales que ocupan puestos de jefatura y tienen bajo su responsabilidad la integración y el mantenimiento de equipos de trabajo (Ostrowiak, 2005, págs. 15-17) .

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa ésta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Las organizaciones deben de desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar conocimiento y constituirse, así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la propia organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio, y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y así enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad, que permita fortalecer a la empresa.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que estas se encuentran llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente se modifica en el momento en que traspasa las puertas de la organización.⁴³

Por último, existen tres razones básicas que expresan la importancia de la cultura organizacional:

1. El fenómeno de la cultura organizacional es perfectamente visible y tangible, además es real e impactante en la sociedad en su conjunto, como la empresa y en las diversas áreas que conforman a la misma. El rendimiento empresarial y la imagen de una empresa, sólo puede ser comprendida si se conoce y se toma en cuenta la cultura empresarial y el grado de efectividad de la misma, ambas determinadas por su Cultura Organizacional.
2. La Cultura Organizacional ha sido mal interpretada o confundida con otros elementos como clima, filosofía, ideología o maneras en las que se dirige a la gente. Se precisa establecer un marco referencial específico para poder utilizar adecuadamente estos conceptos.
3. Debe tenerse en cuenta que los efectos de la cultura son profundos y esquematizados. Hay que particularizar su estudio para comprender los

⁴³ ¿Por qué una cultura organizacional? Disponible en: <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>

patrones, desarrollar las organizaciones, las normas y al mismo tiempo diseñar estrategias para favorecer los cambios.

3.6 Efectos de la Cultura Organizacional.

La clave para el éxito de las organizaciones está en las personas, en despertar las potencialidades ocultas del personal y aprovecharlas para lograr metas corporativas.

Una reciente encuesta de Randstad⁴⁴ reveló que la cultura organizacional es fundamental para los empleados. De acuerdo con esta encuesta, la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos años, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor cualquier situación que pueda afectar nuestra empresa.

El estudio de la encuesta se enfoca en la cultura organizacional como una oportunidad y como una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de un negocio, especialmente si éste se está enfrentando a una crisis o pasa por un momento complicado.

El informe subraya que, a medida que avanza la recuperación, las empresas tendrán que buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño generales; para esto plantea la posibilidad de crear mejoras a partir de la cultura organizacional, para la cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia

⁴⁴ Cultura organizacional, una intangible clave para la marca empleadora. Disponible en: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/cultura-organizacional-un-intangible-clave-para-la-marca-empleadora_123/

(tener clara su definición, lo que significa para los trabajadores y lo que éstos quisieran que fuera), para pasar a realizar los cambios que se estimen necesarios.

Las compañías que tendrán un buen desempeño cuidaran los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más concertados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones, en una palabra, a ser más eficientes y eficaces. Al ir hacia adelante, las compañías no pueden ignorar la cultura.

La cultura organizacional es parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa y es percibida de esta manera por sus empleados, lo que hace necesario que una compañía la tenga en cuenta y saque provecho de ella si no quiere que se convierta en un aspecto de los resultados generales.⁴⁵

No existe una cultura ideal como tal, pero se considera que una cultura es buena si apoya las estrategias del negocio, si se adecua al contexto competitivo en el que este se desenvuelve y si permite alcanzar los objetivos de la empresa. *“La cultura no se cambia enfocándose en sus manifestaciones sino en sus factores moldeadores”*. Es decir, no se deben atacar directamente los valores y las creencias del personal o el clima laboral, sino, indirectamente, modificando las acciones de los líderes, las prácticas de manejo del recurso humano, las medidas del desempeño y la estructura organizacional, entre otras.

La cultura organizacional es responsabilidad de todo administrador de un negocio que desee conducir su empresa hacia el logro de sus objetivos. A veces mejorar la cultura de una organización es tanto o más importante que enriquecer la línea de producción. El más moderno equipo de producción manejado por personas cuya cultura está regida por el pasado no basta para alcanzar el éxito en los negocios. (Guerra G. , 2002, págs. 124-128)

⁴⁵ La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa. Disponible en: http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-unaempresa_a4976.html.

La cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización da una idea de lo que se espera, ofrece una representación completa de las reglas del juego, sin las cuales no puede obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales, le permite a la organización aprender, es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.⁴⁶

3.7 La Cultura Organizacional en las Pymes.

La cultura de una organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona. En el caso de una Pyme, es el emprendedor que la crea y quien le imprime su carácter a la organización desde que inicia actividades o bien cuando la empresa ya lo exige. El creador de una empresa tiene ideas claras de lo que quiere y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

El clima organizacional repercute en una mayor calidad en la vida del personal de la empresa y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.⁴⁷

Debe ser prioridad para las Pymes tomar en cuenta la cultura organizacional, ya que ciertos ajustes culturales pueden mejorar la productividad, reducir costos, y aumentar la rentabilidad. Si los resultados de un negocio dependen de personas

⁴⁶Cultura empresarial en las organizaciones. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/27/la-cultura-en-la-organizacion-empresarial/>.

⁴⁷ Cultura y clima organizacional. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/cultura-y-clima-organizacional-en-tu-empresa.html>.

que coordinan acciones, cualquier organización, independientemente del tamaño que posea, debe tener una cultura que se pueda optimizar.

Las nuevas tendencias y la cultura organizacional de las Pymes están enfocadas en el liderazgo emprendedor. Esta nueva cultura emprendedora requiere de nuevas prácticas y destrezas que hacen a la relevancia del líder emprendedor e innovador. Cultivan un espíritu emprendedor cuyo foco está en entender las ventas innovadoramente, desde el cliente, no desde el producto, como factor clave de una empresa orientada al resultado.

Es importante que las Pymes se centren en el diseño de la cultura organizacional y en la transformación emprendedora para poder generar una cultura basada en el compromiso, en vez del control, y el saber delegar la responsabilidad que implica la coordinación impecable de un equipo y de las nuevas oportunidades que surgen de la misma. La capacidad de proyectar identidad, las personas no compran el producto sino la identidad. Las Pymes deben fomentar redes de negocios que incentiven la cultura del liderazgo emprendedor, las oportunidades de intercambio, y genere alianzas estratégicas para el diseño de nuevos futuros en conjunto.⁴⁸

Tener una idea de negocio, hacerse a un crédito y montar una pequeña empresa para realizarla no bastan para ser exitosos en tiempos de apertura de mercados y de tratados de libre comercio. Para fortalecerse y crecer hay que generar una sólida cultura y comunicación organizacional que construyan identidad propia en la que se comprometan propietarios y trabajadores.

La manera en que cómo se entienden directivos y empleados, y éstos con sus clientes, y el desarrollo de prácticas comunes sobre responsabilidad, eficiencia y economía, se encuentran fuertemente ligadas a los resultados empresariales, y hacen necesarias herramientas de gestión que les generen a las pequeñas y

⁴⁸ Pymes. Disponible en: <http://www.somos-pymes.com/columnistas/tec-ana-lepri/pymes-como-enriquecer-la-cultura-organizacional.html>.

medianas empresas condiciones para crecer y permanecer en el mercado, tan competitivo en los tiempos.

La necesidad de crear una sólida imagen, en la cual sobresalgan sus valores tanto dentro como fuera de la empresa, es grande, si se miran con detenimiento las cifras y las características de ese tipo de unidades productivas: el 96% de las empresas en el país son MiPymes, y generan el 76% de los empleos.

Cada una de estas empresas representa el esfuerzo de unos socios y empleados que pujan por salir adelante. Sin embargo, las ganas solas no bastan, mucho menos en un contexto como el actual, en el que el gobierno ha firmado tratados de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea, y está a la espera de otros países asiáticos.

Ante este panorama, lo fundamental para no desaparecer es prepararse para competir y una de las estrategias sugeridas es la de fortalecer la cultura y comunicación organizacional a partir de la eficiencia como factor fundamental del trabajo diario.

Para contribuir a ese fortalecimiento, docentes e investigadores de las facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, Ingenierías y de Comunicación Social de distintos grupos de investigación de la Universidad Autónoma de Occidente se dedicaron a estudiar un conjunto de pequeñas y medianas empresas del sector alimenticio asentadas en la ciudad de Cali, con el fin de conocer cómo se relacionaban directivos y empleados entre su y con sus clientes.

Para lograr resultados concretos desarrollaron un software gerencial denominado Modelo de autoevaluación de cultura, que, según ellos, les facilitó integrar diferentes variables de la planeación estratégica, la cultura y los procesos de comunicación organizacional.

El modelo de autoevaluación les permite a las empresas realizar un diagnóstico estratégico organizacional; además, los resultados comparativos llevan a los gerentes a establecer programas de mejoramiento; igualmente, contribuye a establecer acciones de posicionamiento en el sector para poder enfrentar los restos venideros.

Según María Eugenia Valdivieso (investigadora)⁴⁹, en todos los casos estudiados la conformación de las empresas de tipo familiar, lo que determinan las relaciones interpersonales y roles de poder entre los directivos y demás colaboradores de la organización. Se identificaron, además, ideologías, valores y creencias propios de la historia, trayectoria y filosofía de los fundadores. Sin embargo, hay dificultades en la apropiación de estos valores y para algunas empresas, este es un punto neurológico de poder.

Se evidenció, además, una tendencia a la planeación intuitiva, basada en experiencias de años anteriores, que carece de rigurosidad y estructuración fundamental en el modelo de planeación.

Asimismo, hay una marcada tendencia a la comunicación informal y descendente, entendible en tanto son Pymes y familiares con poco nivel jerárquico, la opinión de los colaboradores y su participación es poco relevante.⁵⁰

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad de la empresa, debe existir un líder que sea la guía para la realización de los objetivos de la empresa mediante la implantación de estrategias adecuadas para llegar a los objetivos de la organización.

⁴⁹ María Eugenia Valdivieso, Ingeniera Industrial, especialista en gestión humana. Docente Investigadora. Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Occidente. www.uao.edu.co

⁵⁰ Pymes: sin cultura no hay organización. Disponible en: <http://notipymes.com/factor-humano/pymes-sin-cultura-no-hay-organizacion/>

Así como también es un elemento esencial para el éxito de la empresa, la cultura de una empresa puede describirse mejor como su personalidad donde cada uno de los factores que se han decidido adoptar son de vital importancia seguir para tener una buena cultura organizacional y lograr el éxito.

Uno de los mayores problemas que enfrentan las Pymes es que no logran sobrevivir a la competencia en el mercado por falta de planeación, estructura y recursos, a pesar de que juegan un papel importante para el desarrollo de la economía del país. De acuerdo al censo económico de INEGI (2010), las pequeñas empresas representan 99.8 por ciento de los 4 millones 15 mil unidades empresariales del país. Desafortunadamente, son pocas las que han invertido tiempo o recursos para su cultura organizacional a pesar de que es la base para su crecimiento duradero y representa el soporte para el logro de los objetivos de la organización.

La cultura organizacional, explicó Dania Núñez⁵¹, Gerente Comercial Regional de Manpower México y Centroamérica, es la suma de visión, misión, valores corporativos y objetivos de modo que en la medida en que las empresas los tengan claramente definidos se logrará una evolución y permanencia en el mercado.

Es por esto que una de las primeras recomendaciones que hace el área de innovación de Great Place to Work (GPW), para que las Pymes puedan alcanzar un crecimiento sostenido, es establecer un conjunto de normas, creencias y valores de los miembros de la organización.

Ambos expertos coincidieron en que la cultura organizacional implica la interacción de sus colaboradores y su consolidación como grupo. El comportamiento de los colaboradores tiene su origen en la misma cultura: defina las actitudes de los individuos hacia la organización para que estos contribuyan a su éxito.

⁵¹Cultura Organizacional, éxito de las MiPymes. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.html>

Por lo tanto, la cultura organizacional orienta el comportamiento de sus colaboradores y puede ser un impulsor o puede, al contrario, restringir a la organización en el logro de sus metas.

La mayoría de las empresas, agregó Núñez, inician como negocios familiares, dos amigos que se unen y emprenden una incubadora, personas que se quedan desempleadas y con lo que le dan de su finiquito decide emprender, pero sin una metodología, sin un plan de acción, sin una visión a largo plazo, es difícil que estas empresas sobrevivan. Para una Pyme puede llegar a ser caro implementar este tipo de estrategias, pero le resulta mucho peor no aplica ni tener una metodología de hacia dónde quiere que llegue su empresa y dónde la ve a largo plazo. La falta de planeación, la falta de capacitación, la falta de conocimiento, matan a este tipo de empresas.⁵²

La cultura empresarial es un factor clave que puede ayudar a las empresas a mejorar la competitividad de la empresa. Si los directivos cambian los valores, normas y costumbres de la empresa, podrían modificar el comportamiento y aptitud de sus empleados, mostrando una mejora del rendimiento de la empresa.

A medida que la empresa va creciendo, el mayor reto que se puede plantear el empresario es preservar esta cultura entre los recién llegados. Si logramos que los valores se consoliden y se acepten como propios por parte de todos y cada uno de los trabajadores, conseguiremos los comportamientos deseados para lograr los objetivos de la organización. Ésta parece ser la única vía para conseguir una empresa coherente y sin fisuras, en la que el equipo se comporta tal y como se espera.⁵³

⁵²Cultura Organizacional, éxito de las MiPymes. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.html>

⁵³¿Tienen las Pymes Cultura Organizacional? Disponible en: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/794-tienen-las-pymes-cultura-organizacional>

El que una Pyme cuente con una cultura organizacional adecuada para el buen funcionamiento de la empresa es de gran importancia ya que ayuda a diferentes factores que estos a su vez son esenciales para lograr los objetivos que se deseen alcanzar. Algunas afirmaciones que se pueden exponer en relación a la importancia del conocimiento, estudio y profundización de la Cultura en la organización son las siguientes:

Para que una pyme pueda mantenerse o tornarse exitosa es oportuno esclarecer que no existe un estilo de liderazgo o una cultura organizacional mejor o peor. De manera que, tanto un estilo conservador como un estilo transformacional pueden conducir una organización al éxito o al fracaso. En los primeros años de una empresa, un estilo de liderazgo más conservador es importante para ayudar a establecer una cultura organizacional y crear cierta estabilidad, pues, no puede vivir constantemente en la incertidumbre. Todavía, en el medio plazo, es fundamental que la empresa sea capaz de adaptarse a las necesidades de cambios, porque si preservan las mismas ideas, valores y costumbres, crea tensiones en los miembros de la organización, igualmente como cuando se vive en la incertidumbre y logran conducir a la discontinuidad, el tiempo y los cambios que se dan gracias al mundo globalizados en el que vivimos exigen un cambio constante a la empresa el cual debe de tomarse en cuenta para poder alcanzar las metas de la organización.

El estilo de liderazgo y la cultura adecuada dependen de las circunstancias que involucran a las organizaciones y de su tiempo de actuación en el negocio. Cuando la empresa ya tiene una cultura establecida y es capaz de trabajar en situaciones de incertidumbre, entonces sí que un estilo de liderazgo transformacional es recomendable para conseguir mantener la estabilidad que se hace necesaria y al mismo tiempo adaptarse a las nuevas exigencias.⁵⁴

⁵⁴El impacto de la cultura organizacional: [http://ElImpactoDeLaCulturaOrganizacionalYDelLiderazgoEnL-2234313%20\(1\).pdf](http://ElImpactoDeLaCulturaOrganizacionalYDelLiderazgoEnL-2234313%20(1).pdf).

3.8 Ventajas de que una Pyme cuente con una cultura organizacional.

La última encuesta “Work Watch”, de Randstad, según la cual, la cultura organizacional es clave para el éxito y según la cual mientras la cultura organizacional podría haber sido una estrategia muy eficaz y la mejor herramienta para retener a los empleados estrella y para fortalecer su compromiso, su moral y su productividad durante la crisis, lo que hicieron las compañías fue aporrearla, haciendo que los trabajadores se sintieran cada vez menos comprometidos con su trabajo. La encuesta fue realizada en línea entre más de mil empleados mayores de dieciocho años.

El hecho de que la crisis haya permitido ver que la cultura organizacional pasa a un último plano para las compañías en tiempos difíciles, lo que refleja la importancia que tiene para ellas, no quiere decir que así sea también para los empleados ni refleja cuán relevante es para ellos. De acuerdo con el informe, 66% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la cultura organizacional es muy importante para el éxito de sus empresas, 35% creen que tiene el mayor impacto sobre la moral de los empleados, 22% creen que lo tiene sobre su productividad y 23% de los trabajadores más jóvenes (entre 18 y 34 años) creen que lo tiene sobre la satisfacción laboral.

Y los trabajadores sí que perciben cuando su cultura organizacional se ve afectada y cuando los directivos la descuidan: 59% creen que la crisis económica, con todos sus despidos y sus reducciones de salarios y de ventajas laborales, tuvo un impacto negativo sobre la cultura organizacional de sus compañías, lo que ha traído como consecuencia su desmotivación.

Según Eileen Habelow, vicepresidenta de desarrollo organizacional de Randstad, “Los elementos que construyen una cultura son únicos en cada organización, sin embargo, existen características similares entre las culturas fuertes. Las compañías que estén buscando cambiar su cultura deberían enfocarse en algunas áreas clave

–construir la moral de los empleados a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, estableciendo líderes fuertes que marquen la pauta y que empoderen a otros, y, finalmente, creando mejores relaciones tanto con los empleados como con los clientes”.

Para entender las prioridades comunes, la encuesta preguntó a los participantes por los elementos más críticos para la cultura organizacional y encontró que el primero es la actitud de los empleados (69%), seguido de una administración efectiva (64%); relaciones de confianza fuertes (57%); enfoque en los clientes (55%); altos estándares de responsabilidad (50%); compromiso con la capacitación y el desarrollo (47%); programas de compensación y recompensas (45%); apoyo para la innovación y las nuevas ideas (42%); recursos útiles, tecnología y herramientas (41%); y énfasis en reclutamiento y retención de empleados sobresalientes (40%).

En palabras de Habelow, “Las compañías que tendrán un buen desempeño cuidarán los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones. Al ir hacia adelante, las compañías no pueden ignorar la cultura. En vez de eso, debería ser considerada un componente crítico de su estrategia de negocios global”.

Según los datos revelados por la encuesta, la cultura organizacional es parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa y es percibida de esta manera por sus empleados, lo que hace necesario que una compañía la tenga en cuenta y saque provecho de ella si no quiere que se convierta en un aspecto en contra de los resultados generales.⁵⁵

Los beneficios que se obtienen a través de la cultura organizacional son los siguientes:

⁵⁵ Work Watch. Consultado en: <http://www.randstad.com/press/research-reports/research-reports/>

Los empleados estarán por arriba de su nivel de rendimiento común: Tener un sistema de valores y una cultura organizacional bien definida se obtendrán medidores que lanzaran a un mayor rendimiento y por lo tanto será un mejor lugar para trabajar.

Integración y compañerismo entre las áreas: Si la empresa consigue tener actividades que fomenten los valores, sencillamente se tendrá más integración como proceso natural de sus estrategias.

Conocimiento de fuerzas y debilidades de la empresa: Si se conocen las fuerzas y debilidades con las que cuenta la empresa es más fácil que se implementen estrategias más efectivas para mejorar su efectividad. Ya que permite identificar la resistencia al cambio, conflictos, estilos de liderazgo y supervisión, integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, dinámica comunicacional, nivel de productividad, etc.⁵⁶

Aprovechamiento de oportunidades: Una cultura organizacional fuerte te ayuda a poder penetrar mercados y tener oportunidad de desarrollo, diversificación o tan sólo poder sobrevivir en un contexto cambiante.

Razones optimizadoras de los sistemas organizativos: Para lograr una mejor adaptación a nuevas tecnologías, disminuir costos o implementar procesos de mejora como, por ejemplo, el de calidad total. Las creencias y valores a instalar son de carácter más operacional o instrumental y pueden estar relacionados, por ejemplo, con los intereses de clientes, proveedores y trabajadores internos.

Razones normativo-legales: La adaptación de los valores internos a cambios en las normas reguladoras de las actividades del sector (por ejemplo, normas de calidad de carácter internacional).

⁵⁶ Work Watch. Consultado en: <http://www.randstad.com/press/research-reports/research-reports/>

La cultura organizacional debe ser puesta en marcha en todas las pymes ya que es un sistema que tiene la organización y que puede ser considerado como recurso y potencialmente convertirse en un activo estratégico, es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus reglas, filosofía y clima organizacional. Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo. Quienes hacen parte de la cultura de una organización son las personas, sin ellas no existirían las organizaciones, son ellas el motor de una compañía, quienes reúnen sus esfuerzos para alcanzar el éxito de la empresa, en sus manos está lograr su supervivencia o fracaso, por ello se hace importante contar con un capital humano bien capacitado y con diferentes aptitudes y cualidades que sean puestas en práctica en beneficio de la compañía.⁵⁷

3.9 Desventajas y barreras de que una Pyme no cuente con una cultura organizacional.

Barrera al cambio: La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Entornos dinámicos, cambios rápidos y una cultura atrincherada con seguridad no resulte apropiada.

Barrera a la diversidad: La contratación de nuevos empleados que, a causa de su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los empleados de la organización. Las CULTURAS FUERTES imponen bastante

⁵⁷ Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F: Mc Graw Hill.

presión para que se amolden los empleados. Limita los campos de valores y estilos aceptables.

Barrea a las fusiones y adquisiciones. Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos puedan ser el atractivo inicial de una posible fusión, el que realmente funcione parece que tiene que ver más con la forma como se integran las culturas organizacionales. En los últimos años la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal al momento de decidir una fusión o adquisición.

Desorientación: Cuando una empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a los empleados.

Cultura basada en la desconfianza: Si nadie tiene clara cuál es la realidad, generarás problemas de desconfianza, conexión y credibilidad en la empresa.

Desmotivación y pérdida de productividad: Si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.

Problemas por falta de coherencia: Esto se debe a que muchas veces los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen y en otras ocasiones no se predica con el ejemplo y esto hace que los empleados se confundan o se sientan desmotivados.

La falta de una cultura organizacional en una empresa sin importar su tamaño es grave y se refleja en las políticas organizativas, en el organigrama de la empresa, en los procedimientos. Si no se logra tener un equilibrio dentro de la empresa y su

cultura no se logra centrar la visión de los individuos hacia los objetivos organizacionales.

Conclusiones del tercer capítulo:

La cultura organizacional es una variable importante que está relacionada con el comportamiento empresarial, es la espina dorsal de la organización y debe de estar presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros ya que determina la forma en cómo funciona la empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

El clima cultural representa una forma de vida y es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la propia empresa.

La cultura organizacional es fundamental para los empleados ya que tiene un impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, es por eso que se debe sacar provecho de ella. No existe una cultura ideal como tal, pero se considera que una cultura es buena si apoya las estrategias del negocio, si se adecua al contexto competitivo en el que éstas se desenvuelven y permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

La gran diferencia que existe entre una gran empresa y una Pyme es hasta qué punto se hace explícita su cultura, se trabaja entre el equipo y cómo se conduce e instrumentaliza para lograr los objetivos de la organización. Uno de los errores más frecuentes en las pequeñas y medianas empresas es despreciar los valores como herramientas para mejorar el comportamiento y lograr las metas establecidas. Cuando en las grandes multinacionales se elaboran documentos y se desarrollan acciones para sensibilizar a los trabajadores acerca de sus colaboradores, lo que tratan es conseguir personas alineadas con los valores y objetivos de la compañía.

En el caso de una Pyme, es el emprendedor quien la crea y quien le imprime su carácter a la organización desde que inicia actividades o cuando la empresa ya lo exige. Debe ser prioridad para las Pymes tomar en cuenta la cultura organizacional, ya que ciertos ajustes les permitirán mejoras en la productividad, reducción de costos y por consiguiente aumentar la rentabilidad. Si los resultados de un negocio dependen de personas que coordinan acciones, cualquier organización independientemente del tamaño que posea debe de contar con una cultura.

Uno de los mayores problemas que enfrentan las Pymes es que no logran sobrevivir a la competencia en el mercado por la falta de planeación, estructura y recursos, a pesar de que jueguen un papel importante en la economía del país.

Tener una idea de negocio, hacerse de un crédito y montar una pequeña empresa para realizarla no bastan para ser exitosos en tiempos de apertura de mercados y de tratados de libre comercio. Para mantenerse fuertes y seguir creciendo se debe de generar una base con cimientos fuertes que construyan una identidad propia que impulse la competitividad de la empresa.

Conclusiones Generales:

En la presente investigación se lograron los objetivos, los cuáles detallo de la siguiente manera:

Queda al descubierto que las pymes son importantes en México, representan un segmento significativo en la economía, aportan un mayor número de unidades económicas y personal ocupado, sobre todo ayudan al desarrollo del país; son un factor clave, ya que aportan múltiples elementos básicos para el desarrollo de los mercados y de las personas, crean riqueza y generan empleo.

Al ser pequeñas y medianas empresas tienen diferentes ventajas, algunas de ellas son: menos capital para arrancar, la ejecución de las ordenes es inmediata, costos menores, etc., pero no por ser pequeñas dejan de correr el riesgo de ser desplazadas; las pymes se caracterizan por tener un alto índice de fracasos ya que no identifican si existe una verdadera necesidad de consumo para los bienes y servicios que ofrecen, esto se debe en muchas ocasiones por la inexperiencia administrativa y la incapacidad para lidiar con el crecimiento.

Dentro de una empresa ya sea pequeña o mediana la cultura organizacional debe de estar presente en todo momento con el objetivo de tener una mejor toma de decisiones, este punto es medular ya que la empresa se juega la permanencia en el mercado. Se considera que una cultura es fuerte si apoya a las estrategias del negocio y se adecua al contexto competitivo en la que éstas se desenvuelven.

También se lograron, a través de la teoría pudimos entender que un sistema estructurado con base en una cultura organizacional determina la buena voluntad y disposición al cambio dentro de la organización, las ambiciones que se tengan reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus

deseos de cumplir metas y los objetivos trazados, y así poder tener una ventaja competitiva.

Uno de los problemas principales que llega a interrumpir el éxito de las pymes es que la mayoría han creado una empresa sin tener conocimientos básicos para la operación de ésta misma, no ejecutan planes de negocio, no estudian el mercado al cual quieren pertenecer, es decir tratan de reemplazar su poco conocimiento en el ámbito financiero, administrativo, etc.; con su conocimiento con base a la experiencia que le ha brindado su empresa u otros casos. Y en cuanto a la cultura organizacional no se toman el tiempo para plantearse cuál va a ser su misión, visión y valores. No se cuestionan el ¿Por qué existen como organización?, no logran detectar el ¿Por qué les compran sus clientes?, y ¿Cuál es su principal propósito?; el no tener una respuesta a estas preguntas hace que el rumbo de la empresa se torne complicado ya que envía mensajes confusos a todos los participantes que existen dentro de ella (trabajadores, proveedores, clientes) y por consiguiente no se logran las metas planeadas porque nadie sabe hacia dónde se quieren dirigir.

El propósito de ésta tesis fue evidenciar la hipótesis siguiente ***“Uno de los obstáculos a los que se podrían enfrentar las Pymes sería la falta de una cultura organizacional, si las Pymes crearan fuertes y sólidas estructuras organizacionales podrían llegar a ser más competitivas y aumentar sus probabilidades de éxito a través del fortalecimiento de su cultura organizacional como empresa dentro del sector formal en México y podría generar empleos y un mayor crecimiento”*** la investigación teórica permitió identificar los problemas que atraviesan las pymes en México y se encontró que uno de ellos es la falta de la cultura organizacional ya que no es tomada ni valorada por los empresarios, dejan de lado que la cultura de una organización es de gran ayuda, ya que le permite a la empresa tener una mejor visión de los objetivos y de las metas a alcanzar para que pueda operar y funcionar de manera adecuada. El hacer énfasis en las costumbres, tradiciones y procedimientos con los cuales operará la organización le imprimen de manera automática la personalidad que tomará la

empresa y que se verá reflejada en sus trabajadores, lo cual cederá a fortalecer las necesidades que va exigiendo la misma porque repercute en la calidad de vida del personal y como consecuencia en las interacciones dentro de la organización lo que se ve reflejado en sus productos y servicios que ofrecen.

El factor asociado con el alto índice de fracasos en las pymes radica en la falta de diagnósticos dentro y fuera de la organización, carecen de la habilidad de planear, organizar, dirigir y controlar la empresa. Es por esto que no logran existir más de un año por la falta de aplicación y utilización de la cultura organizacional tomando este factor como un problema interno de la empresa.

Para hacer más claro la falta de la cultura organizacional dentro de las pymes mexicanas; se llevó a cabo el proceso del servicio social en el programa de ***“Impulso al desarrollo de empresas sociales”*** donde se tuvo la oportunidad de conocer a diferentes pequeños y medianos empresarios. Todos tenían diferentes problemas e inquietudes, pero la mayoría coincidía en algo, estaban convencidos que sus problemas radicaban en la falta de apoyo por parte del gobierno y la falta de créditos otorgados por parte del sector financiero. Se hicieron diferentes diagnósticos a cada uno de los empresarios con el objetivo de identificar donde realmente se encontraban sus fallas, la mayoría de ellos tenía la idea de que al crear una empresa es suficiente con poseer una idea y de una situación financiera que lo permita, su principal objetivo era terminar la asesoría que la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) les brindaba con un diagnóstico para recurrir a un apoyo económico por parte de diferentes instituciones del gobierno, su pensamiento radicaba en el poseer dinero para poder hacer crecer su empresa sin antes haber detectado cuál o cuáles eran sus problemas e identificar las fallas para poder darle una solución.

Los empresarios se sentían con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio y al principio fue difícil lograr que nos brindaran información, cuando se detectaron las fallas que tenían tales como (logística, ventas, mala administración,

proveedores, financiamiento, etc.)) se expuso que antes de poder solucionar cualquiera de los problemas antes expuestos se necesitaba contar con una cultura organizacional con el fin de tener más claro hacia dónde querían dirigirse e identificar ¿Por qué existían como organización?

Se les explico que esta teóricamente comprobado que una empresa que adquiere una cultura organizacional en medio del modelo económico “globalización” que vivimos hoy en día es más probable que pueda mantener una posición privilegiada en el mercado y así sus clientes podrán recibir una mejor calidad en el producto o servicio que consumen y que además no solo se comprobaba a través de la teoría, sino que las empresas exitosas lo ponen en práctica y los resultados son favorables.

Cabe mencionar que hubo pocos casos en el que los empresarios si tenían una cultura organizacional en su empresa, pero no siempre la llevaban a la práctica o no se daba a conocer por los canales adecuados además de que no se actualizaban conforme a las necesidades que iban surgiendo en lo largo de su crecimiento lo cual no permitía tener una planeación correcta para alcanzar sus objetivos y metas.

Bajo este panorama, se consideró pertinente la investigación de que una fuerte y sólida cultura organizacional puede hacer que las pymes sean más competitivas y disminuir el índice de fracasos lo que impacta en la generación de empleos y crecimiento económico en el país. Lo demostrado en la teoría y el conocimiento empírico adquirido en el servicio social, señalan que es necesario un esfuerzo conjunto y coordinado desde varios puntos para eliminar uno de los problemas de la deserción observada de las pymes mexicanas con el interés de mejorar las cifras de éxito en las pequeñas y medianas empresas para perfeccionar una proyección estratégica y obtener un desempeño eficaz y una mejor orientación de resultados.

Por la importancia que las Pymes tienen en la economía mexicana es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a

las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Es necesario que el gobierno imparta seminarios acerca de la cultura organizacional para que los empresarios de las pymes pudieran tener el conocimiento de ésta a través de ejemplos donde se observen claramente los beneficios, sirviendo de guía para que apliquen estrategias y que tengan un desarrollo dentro de sus empresas.

La cultura organizacional tiene como principal función el establecimiento de una identidad corporativa única que pueda ser transmitida a cada colaborador, además de generar un compromiso entre la plantilla para con la compañía y viceversa. De la cultura organizacional depende el comportamiento, las actitudes y por ende la productividad y competitividad de los integrantes de la empresa.

Concluyendo que es recomendable la adopción de la cultura organizacional como práctica empresarial, lo que implica el trabajo en equipo dentro de la empresa y la fijación de objetivos para el rendimiento de las pymes, entendiendo como rendimiento la eficiencia de los procesos operativos internos de la organización de las tareas del personal y el incremento en la rentabilidad, lo que propicia su desarrollo y permanencia.

A mi parecer sería necesario que el gobierno imparta seminarios acerca de la cultura organizacional para que los empresarios donde se les enseñe la importancia de los principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional. Que tengan el conocimiento de que una cultura bien definida debe preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

Como podemos observar muchos de los fracasos de las pymes no se deben a la falta de recursos financieros sino a la escasez de programas, asesorías, seminarios etc.; que puedan llevar a tener un conocimiento de las actividades administrativas y financieras que necesita una empresa con el fin de capacitarlas a tal grado que en un futuro puedan permanecer en el mercado. Si bien es cierto que no todo queda en manos del gobierno las pymes deben de trabajar día a día en la creación de cimientos indestructibles que las hagan diferentes del resto de la competencia y alcancen el éxito.

Bibliografía

Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones* . Barcelona: Ariel. p.p.153-168.

Albart, Y. P. (2008). *La Cultura Organizacional, una variables a considerar en la competitividad empresarial* . Madrid.

Boland Lucrecia, C. F. (2007). *Funciones de la Administración Teoría y Práctica* . Argentina : Universidad Nacional del Sur. p.p. 20-22.

Cabrera, A. P. (2011). *El financiamiento a las Pymes en el Distrito Federal como factor determinante de su permanencia y desarrollo. Visión Histórica contemporánea 1990-2005*. México: UNAM.

Debarnardo, H. (2008). *Las Pymes, Principales causas de fracaso y como combatirlas*. México: ISEF.

Estallo, G. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.

Ferrel O.C, H. G. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: Mc Graw Hill.

García D, M. F. (2010). *La Pyme Iberoamérica*. México: XVI.

García Echeverría, S. (1994). *Teoría Económica de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

García, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa* . México: Universidad de Cantabria.p.p.26-28.

- Gregory, M. (2012). *Principios de economía* . México: Sexta Edición Cengage Learning.
- Guerra, G. (2002). *El agro negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José Costa Rica: IICA. p.p. 124-128.
- Guerra, P. (2006). *El perfil del administrador mexicano y su potencial de internacionalización* . Mexico. p.p.20-22-
- Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana* .
- Kennedy, D. (1982). *Corporate Cultures*. Kanter.
- Luna, R. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. p.p.54-58.
- Mackenzie, B. y. (1995). *Asuntos en México, alianza México-Canadá para el éxito*. Montreal Canadá: Folleto 3ra ed.
- OCDE. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. México: OECD Publishing.
- Ochi. (1981). *Theory z "The art of japanese mangament"*. Pascale Athos.
- Ostrowiak, A. (2005). *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Comunicación Empresarial.
- Palmerín C., M. H. (2007). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. México.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo* . Barcelona: Plaza Y Janés.

Villamizar, J. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis. p.p.1-19.

Noticias

Chávez, J. (2013) “El crecimiento económico y financiero de México” en el Pyme empresario en línea <http://www.pymempresario.com/2013/11/el-crecimiento-economico-y-financiero-de-mexico/> 28 de noviembre 2013 [Fecha de acceso: 27 de enero de 2015.]

Dinero en Imagen. (2016) “Miedo al fracaso, el mayor obstáculo para emprender en México” <http://www.dineroenimagen.com/2016-03-09/69896> 9 de marzo de 2016. [Fecha de acceso: 22 de mayo de 2016].

El Economista. (2012) “El futuro de pymes está en reeducar” en La Comunidad PYME de El Economista. <http://elempresario.mx/actualidad/futuro-pymes-esta-reeducar-duenos> 30 de mayo de 2012. [Fecha de acceso: 29 de febrero de 2015].

El Economista. (2013) “Peña Nieto anuncia cinco acciones de apoyo a mipymes” en El Economista en línea <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/05/13/pena-nieto-busca-que-mipymes-sean-mas-competitivas> 13 de mayo de 2013 [Fecha de acceso: 20 de enero de 2015.]

Fragoso, J. (2005) “Cambios de traje de inmigrantes a empresarios” en La Jornada en línea <http://www.jornada.unam.mx/2005/02/28/007n1sec.html> 28 de febrero 2007. [Fecha de acceso: 4 de diciembre de 2014.]

González, S. (2012) “Financiamiento para mipymes creció 653% este sexenio: Marón” en La Jornada en línea

<http://www.jornada.unam.mx/2012/08/05/economia/024n1eco> 5 de agosto de 2012
[Fecha de acceso: 10 de diciembre de 2014.]

Hernández, A. (2014) “Cultura organizacional éxito de las pymes” en El Financiero en línea. <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.html> 23 de Julio de 2014. [Fecha de acceso: 20 de junio de 2015].

Navarro, M. (2012) “¿Por qué una cultura organizacional?” en Negocios y mangament en línea. <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311> 27 de abril de 2012. [Fecha de acceso: 1 de junio de 2016].

Restrepo, J. (2014) “Pymes: sin cultura no hay organización” en Notipymes en línea. <http://notipymes.com/factor-humano/pymes-sin-cultura-no-hay-organizacion/> 20 de marzo de 2014. [Fecha de acceso: 20 de junio de 2015].

Smilovitz, E. (2012) “La herencia de Felipe Calderón” en Alto nivel en línea <http://www.altonivel.com.mx/22133-la-herencia-de-felipe-calderon.html> 3 de Julio de 2012 [Fecha de acceso: 15 de diciembre de 2014.]

Artículos

Lepri, A. (2015) “PYMES: Cómo enriquecer la cultura organizacional” en Somos Pymes en línea. <http://www.somos-pymes.com/columnistas/tec-ana-lepri/pymes-como-enriquecer-la-cultura-organizacional.html>. 6 de julio de 2015. [Fecha de acceso: 15 de julio de 2015].

Manene, L. (2010) “Cultura empresarial en las organizaciones” en Luis Miguel

Manene en línea. <http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/27/la-cultura-en-la-organizacion-empresarial/>. 27 de agosto 2010. [Fecha de acceso: 15 de junio de 2015].

Peralta, M. “¿Tienen las pymes cultura organizacional?” en Pymerang en línea. <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1034-como-encontrar-los-nichos-de-mercado-aptos-para-su-negocio>. [Fecha de acceso: 1 de julio de 2015].

Valdés, G. (2007) “Diagnóstico Organizacional”. Consultoría-CIECAS.

Velázquez, G. (2006) “¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?”. Consultoría-CIECAS.

Sitios web

Centro GDL: www.centrogdl.com

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI):
www.inegi.org.mx

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):
www.oecd.org

Secretaría de Economía: www.gob.mx/se

Nacional Financiera: www.nafin.com

El empresario: <http://elempresario.mx/>

Foro Económico Mundial: www.weforum.org

Presidencia de la República: <http://fox.presidencia.gob.mx/>

Price Waterhouse Cooper: www.pwc.com/mx/es.html

Barómetro Internacional de Financiación de la Innovación: www.ayming.es

Red de empresarios VISA: www.redempresariosvisa.com

Concepto de: <http://concepto.de/>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios
Financieros (CONDUSEF): <http://www.gob.mx/condusef>

Desarrollo Organizacional: <http://grupo15rh.blogspot.mx/>

Randstad: www.randstad.com.ar

Entrepenur: www.entrepreneur.com