

# La capacitación como herramienta de competitividad en la Pyme exportadora yucateca

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

**Rossana Alejandra Rodríguez López**  
Facultad de Contaduría y Administración  
UADY  
México  
[rossana.rodriguez@uady.mx](mailto:rossana.rodriguez@uady.mx)

**Olivia Jiménez Díez**  
Facultad de Contaduría y Administración  
UADY  
México  
[jdiez@uady.mx](mailto:jdiez@uady.mx)

**Anel Flores Novelo**  
Facultad de Contaduría y Administración  
UADY  
México  
[fnovelo@uady.mx](mailto:fnovelo@uady.mx)

## XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# La capacitación como herramienta de competitividad en la Pyme exportadora yucateca

## Resumen

La globalización ha ejercido cambios en la comercialización, provocando una mayor exigencia operacional en las empresas, sobre todo en las PyMes; ello las obliga incluso a ir más allá de sus fronteras para sobrevivir, mejorando su competitividad la cual es de naturaleza sistémica. Para ello requieren comprometer tiempo, recursos pero sobre todo requieren la existencia, dentro y fuera de ella de personas con capacidad intelectual así como operativa derivada de su experiencia académica y práctica, que ayuden a concretar su comercialización externa. Es por eso que la Pyme yucateca tiene la necesidad de brindar capacitación a su personal y al mismo tiempo cumplir con varios de sus beneficios sociales: el incremento de la calidad del personal, el aprendizaje empírico de la administración y el fortalecimiento de una clase empresarial administradora. Ante la interrogante de analizar los factores y problemáticas enfrentadas por las PyMes yucatecas exportadoras, se llevó a cabo una investigación cualitativa que muestra el análisis de las entrevistas realizadas a expertos provenientes del sector privado y públicos especializados en comercio internacional. Dicha investigación sirve como base para la presente ponencia cuyo objetivo es contextualizar la realidad y retos superados por las PyMes yucatecas en su actividad exportadora continua, enfocándose en el conocimiento de su personal; y presentar las sugerencias proporcionadas como elementos que impulsan la competitividad internacional de las mismas.

**Palabras Clave:** Exportación, PyMe, Capacitación.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## “LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LA PYME EXPORTADORA YUCATECA”

La globalización, como fenómeno creador de interdependencia entre países, ha sido causante de modificaciones tanto en los procesos económicos como sociales que traspasan fronteras, exigiendo cambios en las actividades del ser humano, tanto singulares como colectivas (Cruz, 2007); y de igual forma en el entorno que los afecta.

Al extenderse el efecto de este fenómeno en el ámbito laboral y económico, crece el interés por incrementar la competitividad de las empresas, exigiendo nuevas formas de gestión empresarial que implican profundos cambios en el liderazgo, organización del trabajo y entre otras cosas, así como contar con personal competente involucrado en las diversas áreas funcionales; todo ello es resultado de una acción reactiva o estratégica que contrarreste a los diversos factores endógenos y exógenos que pudieran afectar su competitividad.

Una alternativa para responder a las exigencias empresariales con estructuras cada vez más simples, son los programas de estudio basado en competencias, ya que pueden contribuir en la formación de personas o equipos autosuficientes, colaborativos y con responsabilidad en los resultados.

La educación basada en competencia se desarrolla al identificar las necesidades y problemas de la realidad, diseñando currículas educativas que interrelacionen conocimientos globales, profesionales y experiencias laborales, todas ellas derivadas de un diagnóstico de la realidad social, práctica de las profesiones, desarrollo de la disciplina y el campo de trabajo.

Las competencias se dividen en tres niveles: básico, el cual se refiere a las capacidades intelectuales, como el buen uso del lenguaje oral, escrito y el uso de las matemáticas; genérico, los cuales se refieren a los conocimientos básicos de una profesión; y las específicas las cuales surgen de la ejecución de funciones relacionadas con el ejercicio profesional.

Morfin (1996) plantea que bajo el enfoque de las competencias laborales, la calidad del personal no dependerá solamente del aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje en el campo laboral

Gonczi (1996) plantea que las Universidades deben diseñar sus programas no solo con el fin de insertar personas al campo laboral, sino promoviendo el desarrollo de actitudes, habilidades, conocimientos y valores que beneficien al ámbito en que desarrollen su acción. Una forma de desarrollar lo anterior es mediante la vinculación con el sector público y/o el sector privado.

Desafortunadamente en la actualidad son pocos los centros educativos basados en este modelo, y los que lo hacen simplemente inician en la implantación del mismo. Esto genera que los futuros profesionales al concluir sus estudios, en ocasiones se demoran en adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir eficientemente con las empresas, siendo en ocasiones lento el recorrido en la curva de aprendizaje, sobre todo en las PyMes.

Lo anterior, unido a la poca inversión de los empresarios en su capacitación o en la de sus trabajadores, así como su rechazo a servicios especializados u outsourcing, hace menos competitiva a la empresa, sobre todo si se encuentra en la rama de exportación. Adicionalmente,

los esfuerzos de las autoridades gubernamentales por apoyar a las empresas en sus necesidades de capacitación, en ocasiones no se encuentran en sintonía con las carencias más apremiantes de las mismas, y/o en otros casos, son poco valorados y utilizados por los diversos sectores empresariales, siendo poco eficiente el uso de los recursos públicos destinados al mejoramiento de la competitividad empresarial.

De igual forma, en la actualidad existe una necesidad imperante de incrementar la vinculación universidad-empresa con el fin de: alimentar los programas de estudio con conocimientos y habilidades que exigen hoy por hoy el mercado laboral y empresarial; subsanar necesidades de información de las empresas (de oportunidades de negocio, estudios y dinámica de los mercados); aplicar los diversos modelos y teorías económico administrativas que generen beneficios a las organizaciones y a la sociedad.

En Yucatán, lograr lo anterior es un gran reto, pues existen diversas problemáticas que impiden en muchas ocasiones contar con personal competente, así como satisfecho sobre todo en las PyMes, debido a las prácticas administrativas y laborales actuales. Imanol Belausteguigoitia, Director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del ITAM, considera que el principal reto de las PyMes de cara al 2011 es encontrar talento adecuado y retenerlo, así como contar con una estructura adecuada y reglas claras de cómo operar. (Salas, 2011)

### Marco Teórico y Referencial.

*Capacitación: factor de competitividad.* En las últimas décadas el fenómeno de la globalización ha desencadenado cambios en el entorno general y específico. Dentro de ellos se encuentran factores (exógenos y endógenos) que influyen en forma determinante en la competitividad la cual es definida por Romo y Abdel (2005), desde el punto de vista de la empresa como: la capacidad de transformar los insumos tanto de mano de obra como de capital derivados de la ventaja comparativa del país, en bienes y servicios para la obtención de la máxima utilidad, es decir usar activos tangibles e intangibles en forma de tecnología y habilidades administrativas para el uso eficiente de insumos, así como el poder crear productos y procesos productivos más complejos, que les permitan desempeñarse a nivel nacional o incluso en el exterior.

La empresa, concebida como sistema abierto en interacción constante con su entorno y pieza esencial para el sistema económico, se puede clasificar tomando como base parámetros tales como el valor de sus ventas, su producción o número de trabajadores registrados por la empresa, siendo este último el de mayor representatividad.

Tabla 1. Estratificación de empresas en México.

SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña Empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana Empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

UNAM (2008).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Cada país escoge su propio parámetro y rangos por sector, por ejemplo: en la Unión Europea el límite son 250 empleados, en Estados Unidos 500 empleados (OCDE 2002) y en México, de acuerdo con el Art. 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las empresas se estratificaron de acuerdo con el número de trabajadores y sectores observables en la tabla 1.

Salloum, C. y Vigier, H. (2008) definen a las PyMes como formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien, en las cuáles la producción y el control están en manos de una persona o un grupo de socios que influyen decisivamente en el estilo de gestión, conducción o manejo. Su importancia a nivel mundial radica en su capacidad de generación de empleos y distribución de la riqueza mediante salarios que se convierten en capacidad de compra, la cual activa el mercado interno; de igual forma incrementan la calidad de la mano de obra, el aprendizaje empírico de la administración, la creación y fortalecimiento de una clase empresarial administradora y técnica, contribuyendo así con la competitividad del país.

La búsqueda de dicha competitividad, se traduce para las empresas en una superación empresarial constante de problemáticas internas y externas, mediante la utilización de avances tecnológicos, innovación, el monitoreo de las preferencias en los mercados, la utilización de la información estratégica de tipo legal, financiera, administrativa y operativa, así como también la capacitación, con el fin de lograr con eficiencia sus objetivos dentro de un proceso de internacionalización.

En el caso de la exportación en las PyMes, Jiménez (2007) plantea los factores exógenos que fomentan su competitividad tales como: la existencia de un marco regulatorio eficiente, el cual también aliente la inversión productiva y reduzca los costos impuestos por disposiciones normativas para el establecimiento y operación de las empresas; la existencia de tratados comerciales, sobre todo al momento de decidirse a exportar.

Por otro lado Milesi, Yoguel y Moori Koenig (2001) plantean que para que las PyMes puedan alcanzar una competitividad internacional son necesarias competencias endógenas y conductas estratégicas ofensivas, las cuales son adquiridas a través del tiempo y la experiencia. Estas se relacionan con: aseguramiento de calidad en todos los productos, tanto los distribuidos en el mercado nacional como internacional; entrenamiento y capacitación, organización de un trabajo más celular, desarrollo de nuevos productos y procesos e interfaces con otras empresas, generalmente disminuyendo las importaciones y aumentando su relación con proveedores locales.

Donato, Haedo y Novaro (2003) explican que la falta de competitividad internacional en las PyMes es generada, de acuerdo al Observatorio PyMe, por la falta de información para la toma de decisiones y apoyos para la exportación.

En 2001 (Palomo, 2005) en México, la Secretaría de Economía realizó un estudio comparando la situación de las PyMes en México con los países de la OCDE, en donde se presentan 134 programas de apoyo empresarial. Este estudio arrojó que los principales problemas de las PyMes son:

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacong: a) Falta de innovación y desarrollo tecnológico  
Teléfonos b) Participación limitada en el comercio exterior

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- c) Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- d) Desvinculación con los sectores mas dinámicos
- e) Falta de vinculación con el sector académico
- f) Capacitación deficiente de los recursos humanos.

Como se puede apreciar la falta de capacitación está incluida entre estos problemas.

Es importante mencionar que dentro de los apoyos presentados anteriormente, no hay quienes presenten recursos para impulsar el comercio exterior, por lo que entre los problemas se refleja una baja participación en el mercado externo.

Por su parte, Palomo incluye en su análisis que, inicialmente los problemas de las PyMes no son la falta de liquidez, costo de operación, ni calidad, sino la falta de cultura de innovación, desarrollo tecnológico y la falta de capacitación; y que todos los anteriores se vuelven problemas críticos al decidirse en orientarse hacia nuevos mercados y productos.

De igual forma, la Cámara Nacional de la industria de la Transformación plantea que la PyMe industrial se encuentra orientada al mercado nacional como al local y encuentra dificultades en su productividad, competitividad y eficiencia, siendo lo que representa una desventaja ante la globalización. Planteó que estas empresas requieren de mayor apoyo, con políticas para cada sector, diferenciadas y apropiadas, para incorporarlas gradualmente al mercado internacional, y establecen como principales retos a superar los siguientes puntos (Martínez, 2006):

- Baja productividad y falta de competitividad
- Reducidos niveles de capitalización
- Escaso o nulo acceso a esquemas de crédito e Incentivos
- Uso de tecnologías obsoletas
- Inadecuada organización interna
- Ausencia de redes de asociación entre las empresas
- Dependencia externa de insumos, maquinaria y equipo
- Irregularidad administrativa y normativa
- Falta de capacitación laboral y gerencial

Lo anterior establece un reto para todos los integrantes del sistema económico pero sobre todo plantea con urgencia que las entidades públicas y promotoras del comercio internacional desarrollen e implementen diversos programas que subsanen las principales problemáticas de competitividad mediante el incremento de la capacitación y el uso de las herramientas especializadas e información, que se han vuelto tan esenciales.

*Retos y acciones.* De acuerdo con investigaciones, la participación de las PyMes en la actividad exportadora, depende en gran medida de dos factores, la percepción del directivo y la existencia de programas de apoyo a la internacionalización, desarrollado por instituciones públicas y privadas, como cámaras de comercio, federación de empresarios, agencias de desarrollo local, agrupaciones sectoriales o institutos de comercio exterior, etc. (Fernández y Castresana, 2005)

Fonfría (2000) menciona que sobre todo este tipo de empresas requieren de estímulos por parte de las instituciones para lograr una participación en el ámbito internacional; estos varían de país a país, pero presentan algunas características en común: unos destinados a la inversión en

investigación y desarrollo de las empresas, los cuales generalmente no son suficientes, sobre todo los destinados a la capacitación. Como un ejemplo de su diversidad de participación en la estrategia de exportación directa, podemos mencionar que de las exportaciones de Taiwán (\$ 12.547 millones) la participación de las PyMes fue del 56%, las de Corea (US\$18.241 millones) el 40% y las de Italia (US\$ 110.552 millones) el 53% de las exportaciones. (Puyana, 2002). Durante el primer trimestre de 2006, las PyMes chilenas exportaron 893 millones de dólares lo que representa el 8% de sus exportaciones totales y las PyMes colombianas participaban con el 20% del total de las exportaciones (\$ 13,158 millones) (DANE 2007).

Young (2007) expone que en la Unión Europea, las PyMes suponen más del 95% de las empresas, y coincide en que la internacionalización tiene una profunda implicación en las políticas públicas para desarrollar oportunidades de exportación, conocimientos sobre mercados, promoción externa y capacitación.

Tedin (2005) plantea el caso de Argentina como uno de los ejemplos de los programas aplicados en Latinoamérica, en donde los objetivos de promoción divididos en tres áreas, (frontera adentro, fronteras y frontera a fuera) se centran en el mejoramiento de la competitividad, conocimiento sobre la realización de negocios y como introducirse a los mercados externos y en el uso de tecnologías de información, mediante el Portal PyMex financiado por el Fondo Fiduciario de los países de la cuenca del Río de la Plata (FONPLATA), permitiéndole a las PyMes argentinas incrementar sus exportaciones, disminuir sus costos de transacción y un dinamismo en la interacción.

Por otro lado los resultados del observatorio latinoamericano de PyMes (aplicado en México y Argentina) muestran que los apoyos más utilizados en México son para asesoría empresarial de primer contacto y muy pocos para el financiamiento a la exportación. Paradójicamente se sabe que en México, además de la falta de capacitación en las exportaciones, gran parte de las PyMes carecen de financiamiento y experiencia necesaria para realizar por sí mismas las labores de comercialización y promoción en el exterior, por lo que requieren de asistencia especializada para consolidar la exportación, incrementar su oferta, disminuir sus costos y ser eficientes en todas las fases de dicha actividad (Castillo, 2001).

Desde tiempo atrás ha existido una necesidad apremiante de diseñar programas de fomento eficientes y adecuados a las características o necesidades de las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) exportadoras, ya que 40 empresas grandes acaparan las exportaciones, es por eso que se necesita impulsar a la PyMe potencialmente exportadora, así como, desarrollar proveedores (Domínguez, 2003).

En México, desde la administración federal anterior, el gobierno a través de sus secretarías, destinó recursos y estableció programas de apoyo integral a las PyMes para actividades de exportación. Con apoyo de la Unión Europea se establecieron los eurocentros en América Latina (5 en México) y Coopecos (cooperador económico) en Europa, para lograr encuentros empresariales que proporcionen apoyo técnico, con el objeto de superar las barreras de la comercialización (González, 2006.). Además se creó el Contacto PyMe para proporcionar información sobre los programas de apoyo al comercio exterior, así como los Centro PyMexporta, con el objetivo de apoyar el incremento de sus exportaciones y/o diversificar sus mercados, mediante diversos apoyos dentro de los que la capacitación ocupaba un lugar importante.

http://cor  
informac  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

Sin embargo los recursos asignados a estas actividades se ven entorpecidos por procedimientos burocráticos para acceder a ellos, y se observa en los últimos años una disminución en los recursos asignados a capacitación.

En Yucatán y con el fin de proveer cursos eficientes y adecuados a las necesidades de las PyMes, se identificaron las necesidades de información y/o capacitación entre las empresas exportadoras y potencialmente exportadoras, entendiéndose éstas como las que se encuentran en su proceso de preparación para concretar actividades de exportación; ello se realizó mediante un sondeo, realizado como una de las actividades de vinculación entre Universidad y Gobierno, que recopiló la opinión de exportadores, agrupaciones empresariales y profesionales involucrados en las actividades de comercio exterior, tales como asociaciones de agentes aduanales, asociación de maquiladores, empresas registradas en PyMexporta, etc. pretendiendo identificar los temas medulares en la exportación, y así usar de manera más acertada los recursos asignados en una de las problemáticas más frecuente e impactante para la PyMe exportadora yucateca.

### **Método.**

La ponencia que se presenta a continuación tiene el objetivo de contextualizar la realidad y retos superados por las PyMes yucatecas en su actividad exportadora continua, enfocándose en la capacitación y/o adquisición de información especializada mediante colaboradores internos o externos a la empresa (trabajadores u outsourcing), como elemento fundamental en la competitividad exportadora; y presentar las sugerencias proporcionadas por expertos como elementos que impulsan la competitividad internacional de las mismas.

Lo anterior se pretende lograr mediante la descripción y análisis de las experiencias de especialistas, funcionarios y el representante de una pequeña empresa con relación a las problemáticas (endógenas o exógenas) relacionadas con la capacitación u obtención de información especializada relevante para llevar a cabo la exportación en las PyMes yucatecas; y mediante la descripción de los esfuerzos públicos así como de vinculación Gobierno-Empresa-Universidad, con el fin de apoyarlas en sus necesidades de información y/o capacitación.

Este último concepto se entenderá como el conocimiento o información adquirida dentro y fuera de la empresa al rodearse de personal (endógeno y exógeno) especializado con capacidades y aptitudes para el desempeño de la exportación; contar con los conocimientos y habilidades que lleven a la empresa a la consecución de sus objetivos de internacionalización, invirtiendo en el personal con mayor capacitación técnica (interno o externo) así como operativa y con dominio del inglés; contar con conocimientos sobre mercadotecnia y domine bases de datos con sitios web especializados para una gestión eficiente de la exportación y una mejor comercialización.

Todo lo anterior responde a las preguntas de investigación presentadas a continuación:

¿Cuál es el impacto de la adquisición de información especializada y/o capacitación en la competitividad internacional de la PyMe exportadora yucateca?

¿Cuáles han sido los sucesos y decisiones determinantes en el logro de la exportación de la PyMe Yucateca, con respecto a la capacitación y/o adquisición de información especializada?

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

informacion@congreso.fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

analizar a la PyMe exportadora yucateca desde varios contextos (Richards & Morse. 2007), procurando un análisis profundo y utilizando información proveniente de las razones y experiencias planteadas por los participantes en diversas entrevistas. Se toman como base sus testimonios ya que las historias son maneras de obtener conocimiento. De acuerdo con Seidman (2006) el contar historias es esencialmente un proceso de fabricación de significados, en el cual se seleccionan detalles de la experiencia, se reflexiona sobre ellos, se ordenan y a continuación se les da un sentido.

El estudio se limita al análisis de la PyMe yucateca, bajo la óptica institucional (entidades de promoción estatal y financiamiento) y la visión empresarial de una pequeña empresa exportadora del sector alimentos y bebidas procesados de Yucatán, el cual se eligió por tener una participación constante en las exportaciones de manufactura terminadas (diferente a la maquila) y figura dentro de los diez principales productos de exportación en Yucatán. La pequeña empresa ha participado en la exportación en los últimos 3 años y cuenta con una trayectoria comercial a nivel regional e inclusive a nivel nacional. En el 2007 fue nombrada como caso de éxito en la exportación por el Centro PyMexporta de Yucatán; por la óptica de especialistas externos (outsourcing) expertos en la exportación. Es importante considerar que en esta investigación existen áreas de oportunidad, al abarcar empresas de otros sectores, así como conocer los puntos de vista de proveedores, autoridades fiscales o aduaneras, inclusive de clientes, incorporando de ese modo todos los elementos del diamante de competitividad (Porter, M., 1990)

Se utilizó una herramienta semiestructurada personal, aplicada en una o dos sesiones distintas por cada entrevista. Después de haber solicitado de manera formal las entrevistas, se especificó el tiempo acordado para cada una, tomando en cuenta el tiempo disponible de los entrevistados. El contenido de la herramienta se diseñó tomando en cuenta la revisión de la literatura en la cual se encontraron datos sobre estudios internacionales, nacionales, de la región norte del país, pero ninguna referente a las PyMes yucatecas o su competitividad internacional así como exportación; posteriormente se llevó a cabo una revisión de expertos o especialistas, con el fin de dar confiabilidad a la herramienta aplicada.

México, D.F.

Para la obtención de datos - o la creación de datos según Richards, L. y Morse, J. (2007) - se utilizaron 11 entrevistas aplicadas a: la representante de la dirección de comercio internacional y al jefe de oferta exportable del Centro PyMexporta de Yucatán (2007); a un experto y funcionario financiero de Bancomext Sureste; a tres consultores de comercio internacional con experiencia en PyMes sobre aspectos de logística, fiscal y de comercialización; A un experto consultor de origen mexicano residente en España con amplia experiencia en consultoría de exportación de PyMes localizado en Santiago de Compostela, La Coruña, España, consultor y formador en los programas para la internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas de los proyectos: PIPE2000 (Instituto Español de Comercio Exterior); C@BI (Cámaras de Comercio de España); InterPyMe (Gobierno de Chile); A consejeros comerciales de Bancomext sede Italia, Atlanta, Florida, así como de Vancouver, Canadá; y a la gerente de exportaciones de una pequeña empresa yucateca exportadora.

Todos los anteriores fueron seleccionados por su amplia experiencia en diversos procesos involucrado en la exportación. Se empleo de igual manera información secundaria documental, proporcionada por los entrevistados sobre necesidades de capacitación y actividades de vinculación. Las entrevistas se realizaron en el periodo 2007 – 2009.

http://com  
informac

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Cabe resaltar que al concluir la aplicación de las mismas, la representante de la empresa solicitó no publicar ciertos datos de la organización. Previo a la terminación de las entrevistas, se realizó un repaso de los temas abarcados en cada sesión, con el cual se corrigieron y ampliaron las opiniones o respuestas.

Una vez obtenidos los datos, se realizó el proceso de los mismos en el software cualitativo Atlas Ti, mediante el cual se identificaron las frases testigo o primordiales de las mismas.

## Resultados.

La Globalización ha generado cambios en la forma de realizar negocios en el mundo y Yucatán no es la excepción. Es un fenómeno que ha impactado a todo y a todos. El insuficiente conocimiento y bajos niveles de tecnología en México, en donde solo un porcentaje de las PyMes son competitivas internacionalmente, crea en ellas la necesidad de contar con personal humano y competente que haga uso de las tecnologías de información disponibles para la innovación de su actividad. Esto coincide con Romo y Abdel (2005) quienes explican la competitividad como una capacidad de transformar mano de obra usando activos tangibles e intangibles en forma de tecnología y habilidades administrativas, permitiéndoles desempeñarse a nivel nacional e internacional.

En el ámbito empresarial yucateco, las nuevas generaciones de emprendedores o directivos de las PyMes comienzan a entender la gran necesidad de capacitarse y capacitar a su personal, cambiando formas de hacer negocios, para ser más versátiles y rápidos en su reacción.

Para ello se requiere de cierto grado de competitividad el cual se deriva del conocimiento o dominio de factores endógenos y exógenos como un marco regulatorio, normativas, tratados internacionales para operar en forma eficiente. Las PyMes yucatecas requieren conocer información relacionada con los puntos anteriores si es de su interés realizar eficientemente sus actividades de exportación.

Oct  
Ciudad Universitaria

Resultados de estudios de la OCDE proporcionados por el Centro PyMexporta de Yucatán explican que la PyMe yucateca no muestra una iniciativa natural por capacitar a su planta laboral y son renuentes a llevar a cabo programas de capacitación en los negocios. El comportamiento de la administración es reactiva a la propuesta del sector gubernamental quien ofrece apoyos (Ríos et al. 2008).

Las empresas PyMes en Yucatán involucradas en el comercio internacional enfrentan diversas barreras a la comercialización. El idioma es el primer elemento que representa un reto, ya que en muchas ocasiones las empresas no cuentan con personal bilingüe que pueda establecer contacto con los clientes en el extranjero.

Los funcionarios y expertos participantes en la investigación subrayan que la PyMe para iniciar un proceso de internacionalización vía exportación de productos o de servicios, en primer término debe considerar como factor esencial la capacitación de su personal; en principio el empresario debe tener muy clara la línea que pretende seguir, actuar con coherencia en todos los niveles y en la toma de decisiones, siendo algo esencial rodearse de personal con capacidades y aptitudes para desarrollar los puestos que desempeñarán.

<http://informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

El entrenamiento y la capacitación son planteados por Milesi, Yoguel y Moori Koenig (2001) como competencias endógenas y conductas estratégicas ofensivas adquiridas a través del tiempo y la experiencia; y entre la información o capacitación identificadas a finales de 2007 por el Centro PyMexporta en vinculación con la Universidad Autónoma de Yucatán se encontraban las siguientes temáticas:

Tabla 2. Necesidades de Información 2007

Tema
Transportación Internacional
Normas Oficiales Mexicanas aplicables al Comercio Exterior
La investigación de mercados exteriores
Comercio Electrónico aplicado a la exportación
Como Formar el Precio de exportación
Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Complementación Económica
Estrategias Logísticas y Cadenas de suministro
Desarrollo de imagen corporativa de su empresa
Programas de fomento a las exportaciones y/o Competitividad
Como Evaluar el riesgo de su Negocio
Certificación de Origen y correcto llenado de certificados
Reformas a la legislación aduanera 2007 – 2008
Desarrollo de Productos de Exportación
Envase y Embalaje para sus productos de exportación
Competitividad y la mercadotecnia Internacional
Aspectos Técnicos y Operativos del Comercio Exterior
Reglas de C. General en Materia de Comercio Exterior Vigente
Regulaciones y Restricciones No Arancelarias
Pedimento aduanal y su Llenado

Fuente: Elaboración Propia con información de PyMexporta.

En ocasiones las empresas acuden con las instituciones de apoyo buscando una feria internacional para exportar, ya que consideran que su nivel de ventas local es considerable y que tienen una capacidad ociosa de producción.

En otros casos las PyMes inician de manera circunstancial sin una necesidad de buscar la oportunidad de negocio, es decir, reciben pedidos del extranjero y para desplazar excedentes de producción optan por la exportación. Todo lo realizan de una manera empírica con el fin de no perder a un cliente, como podemos observar en el siguiente fragmento:

*“...Puedo decirte que en mi experiencia, todo esto es muy empírico, las empresas acuden a recibir una asesoría o apoyo cuando ya tienen un cliente que conoce su producto y les está haciendo un pedido, entonces tienen que trabajar a todo vapor...”*

Las instituciones promotoras (comercial y financiera) enfrentan retos en la actualidad, ya que con muy pocos recursos, tienen que seguir apoyando a las empresas en sus muchas necesidades ante la exportación. De manera inicial han tenido que generar un directorio de exportadores en el

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

estado, ya que hasta el 2008 no existía un registro depurado de las PyMes exportadoras; por lo que se han desarrollado directorios de empresas de servicios a la exportación. Respecto al uso de la tecnología se puede mencionar que la SEFOE ha puesto en marcha el proyecto MayaMarket el cual busca promover al estado y sus empresas mediante el uso del INTERNET. Estas inversiones en pro de la exportación deben ser monitoreadas de manera permanente, como lo muestra el siguiente testimonio:

*“...creo que si es importante que el gobierno haga ese respaldo a las empresas pero con un monitoreo, ó sea por decir, van a ser 10, 20 empresas pero en el primer año me tienes que dar resultado y si no da resultados se detiene el apoyo; las empresas deben esforzarse por lograr una constancia en un mercado, porque no tiene caso querer abarcar mucho si no estás teniendo resultados constantes en un sector...”*

Las acciones gubernamentales buscan el fortalecimiento empresarial dentro de la comercialización internacional, así como en la planeación y ejecución de las actividades necesarias para que las PyMes puedan exportar; entre sus apoyos se encuentran aspectos como instalación y equipamiento de puntos de venta, asesoría especializada, el registro de marcas, patentes, código de barras, tablas nutrimentales, reglas de operación, etc.

Por otro lado, la entidad promotora de las exportaciones en el Estado, realiza esfuerzos para capacitar al personal o a los empresarios, en el mayor y mejor uso de los medios virtuales en beneficio de la exportación, logrando así una gestión eficiente de dichas actividades así como de su mercadotecnia; la creación del Directorio de empresas exportadoras del Estado; Guías para la elaboración de planes de exportación o directorios especializados que faciliten la operación de las PyMes exportadoras yucatecas; y la generación de un sitio web promotor de las empresas y productos generados en el estado de Yucatán.

Los especialistas resaltan la importancia de poner en una balanza la necesidad de informarse de manera constante así como participar activamente en las cámaras empresariales, para procurar generar propuestas que lleven a cambios en la calidad de los servicios relacionados con la exportación tanto privados como públicos, los cuales son vitales para una eficiencia en las operaciones.

En opinión del jefe de oferta exportable y capacitación, las instituciones de apoyo invierten en el desarrollo de estudios de mercados sobre distintos productos mexicanos y su potencial en el extranjero, sin embargo, la mayoría de los estudios son sobre mercados norteamericanos lo que representa una debilidad al no contar con información de otros destinos que permitiesen diversificar mejor las exportaciones.

Testimonios de funcionarios promotores de las exportaciones subrayan que los apoyos se enlistan mediante manuales de procedimientos, los cuales reflejan las categorías que pueden ser financiadas, así como los porcentajes de éstas. Es una realidad que en la actualidad el apoyo en los rubros de capacitación, consultorías y asesorías especializadas se ha visto disminuido. Esto es una amenaza ya que la mayoría de las empresas yucatecas no cuentan con el personal especializado en comercio exterior, que le permita realizar búsquedas de oportunidades de negocios,

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

información... *“... Localizar y estudiar, cada producto es una especialidad, es una especialidad transportarlo, es una especialidad toda su normatividad y además por país al que quieras incursionar y por*

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Derechos FCA-Investigación y Promoción Empresarial - Fotografías: Raúl López Chávez

*nicho de mercado al que quieras atender, si es orgánico, si no es orgánico, tales reglamentaciones las que hay que seguir y no puedes como empresario ser un todólogo”*

Otra razón que da importancia a la capacitación, son las barreras que tienen las PyMes para exportar. Entre ellas se encuentran las “barreras de los recursos”, y éstas a la vez contienen al personal, ya que estas empresas en su proceso de internacionalización, suelen ser más vulnerables ante la amplia gama de exigencias que la comercialización internacional requiere: tiempo, recursos financieros, conocimientos para superar cada una de ellas y adecuar sus productos a las necesidades de cada mercado al que buscan penetrar.

Ya en 2010 las instituciones gubernamentales promotoras de las exportaciones realizan esfuerzos para hacer llegar información relevante como el directorio de servicios, programas de apoyo, cursos de capacitación, financiamiento, etc. a través de sitios web informativos así como con reuniones con representantes de cámaras empresariales. Sin embargo en este caso, no existe una participación constante por parte de sus agremiados y/o dentro de ellos existen grupos o divisiones, lo que impide que aprovechen en tiempo y forma los beneficios, que pudieran causar un mayor impacto a su sector. La participación conjunta, de acuerdo a la opinión de un experto en consultoría en comercio exterior, es vital para mejorar el ambiente dentro del cual la PyMe yucateca pueda incrementar su competitividad:

*“...para mejorar la competitividad de las PyMes exportadoras sugerimos verificar la parte de consultoría, analizar los esquemas gubernamentales de fomento, acercarse a las autoridades; algo muy interesante es fomentar el trabajo de las cámaras y asociaciones empresariales que realmente sirvan como motor de los sectores productivos de ese tamaño de empresa, para tener ese contacto y generar política de cambio con las autoridades, que al final de cuentas regulan los esquemas empresariales y de fomento a la exportación.”*

Por otro lado observan que es una oportunidad de mejora dentro de las instituciones promotoras el contar con personal con experiencia y capacidad para acompañar a las empresas en sus necesidades y vinculándolas con las diferentes instituciones que pueden apoyarlas para un proceso de exportación; Se requiere contar con un servicio profesional de carrera, para evitar el cambio de especialistas cada fin de administración, evitando la pérdida de experiencias y que la curva de aprendizaje de los funcionarios, sea pagada de manera reiterativa por los ciudadanos. Así mismo es necesaria la creación de un organismo descentralizado que analice la oferta exportable de Yucatán; gestiones y desarrolle los estudios de mercado especializados para sus objetivos estratégicos; que cuente con un consejo directivo con empresas exportadoras que inviertan en un observatorio, así como en un centro de diseño y de innovación, con el fin de ofrecer al mercado mejores alternativas para la comercialización.

En la dinámica de la exportación, la existencia de intermediarios, así como prestadores de servicios especializados juega un papel muy importante, ya que de su interacción eficiente con las empresas se consigue que las PyMes satisfagan sus necesidades de información acerca de las oportunidades del mercado; programas de apoyo y capacitación aplicable a sus necesidades; la correcta aplicación operativa y legislativa del comercio exterior; una integración efectiva de su cadena de suministro y la identificación de contactos comerciales con una correcta negociación y cobranza de las exportaciones, logrando con ello un círculo virtuoso en la actividad exportadora.

Porter, M. (1990) dentro de su esquema de la competitividad (Diamante de Porter) coloca a

<http://comercioinformacion.com>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

dichas empresas como elemento vital para la consecución de la competitividad, sobre todo a nivel internacional.

En el estado de Yucatán las opciones de consultoría aún son escasas, quizá por el flujo limitado de operaciones hacia el exterior; sin embargo estas van en ascenso. Los grupos consultores cada día ofrecen servicios más integrales que pueden incluir desde el diseño de un plan de exportación hasta la comercialización de los productos, incluyendo servicios logísticos y promocionales en el exterior. Esto quizá por el potencial que representa el mercado peninsular y a la existencia de egresados de carreras universitarias especializadas en los negocios internacionales. De igual forma se crean alianzas estratégicas entre despachos locales y grupos consultores más consolidados e integrales localizados en el centro del país. Esto atendiendo a la tendencia de las empresas locales, de valorar más los servicios provenientes de ejecutivos de otras regiones del país o de otros países.

Donato, Haedo y Novaro (2003) explican la falta de competitividad internacional como resultado de la ausencia de información para la toma de decisiones y apoyos para la exportación.

En opinión de la directora del Centro PyMexporta, las problemáticas en general en las empresas yucatecas se pueden resumir en:

*“...falta de recursos, falta de conocimiento en la materia (como exportar), institucionales, falta de clientes, sobre todo el hecho de que se desesperan, si sienten que van a exportar a los 6 meses, falta de paciencia, falta de visión, de saber cómo es la exportación...”*

Ahora con relación a las razones que alejan a las PyMes del éxito en la internacionalización, los especialistas coincidieron en que dentro del ámbito empresarial existe un desconocimiento sobre los programas o apoyos existentes que pudieran utilizar, a fondo perdido, en su mejoramiento competitivo internacional. De igual forma no existe un plan estratégico de comercio exterior en el país, que guíe los esfuerzos y acciones de los Estados así como de sus secretarías, independientemente que sea del partido en turno.

Igualmente coinciden en que muchas empresas en la región continúan esperando un paternalismo gubernamental, es decir, presentan cierta incapacidad de realizar sus actividades internacionales sin apoyo del gobierno. En ocasiones esperan que las instituciones sean las que se acerquen a informarles sobre sus apoyos y servicios, convirtiéndose en empresas reactivas a los estímulos externos. Existe poca participación en las cámaras y mucha división en los sectores, lo que las lleva a una ausencia de estrategia sectorial.

Constantemente presentan problemáticas por desconocer la importancia de registrar su propiedad industrial, lo cual tiene gran impacto en la actividad exportadora. Se presentan casos de poca seriedad en las actividades de exportación, ya que en eventos internacionales ofrecen productos que, con su capacidad exportadora o recursos económicos no pueden cubrir de inmediato.

Enfrentan problemáticas relacionadas con la ausencia de contratos y establecimiento de formas de pago internacional que les garanticen su cobro:

*“...algo que he observado de las PyMes es que, por el hecho de haber logrado un cliente interesado en una venta, descuidan algunos aspectos como un contrato, un aseguramiento de pago, un registro de propiedad intelectual. Conozco casos de empresas que se han topado contra*

*la pared por esa confianza o más que ser confiados, tienen miedo a perder la venta. Eso son algunos descuidos que a veces pueden costar mucho...”*

Sin embargo los expertos sugieren valorar o tomar en cuenta varias situaciones previas a la exportación: Contar con un equipo preparado, comprometido y mentalizado, ante las dificultades de adaptar los procedimientos y hasta el mismo producto a las exigencias del mercado al que penetrarán

Condimentos y Productos Marín, con el paso del tiempo realiza acciones encaminadas a incrementar las operaciones con el exterior participando en ferias internacionales, lo que le permitió diversificar sus mercados de exportación y al contactar con clientes más exigentes, realizaron adecuaciones a sus productos, y ello en ocasiones aplazaban el cierre de las exportaciones; sin embargo la preparación minuciosa era necesaria para evitar complicaciones en las aduanas y lograr así exportaciones exitosas y duraderas:

*“¿En Canadá, que son las leyes más estrictas en cuanto al contenido de los productos para cruzar sus fronteras, tuviste que realizar adaptaciones?”*

*Si...él se llevó mis botellas, se llevó mis etiquetas, las tenía remojadas, para ver en cuanto tiempo se despegaban del producto; mis cajas en las que venían, para ver el tipo de resistencia, así como si llegaban empolvadas. La negociación tardó entre 2 a 3 años para que se concretara y llegó el momento que yo decía, esto parece un chiste, pero cuando vi que ya me habían depositado, o sea que ya era un hecho, todo se dio de maravilla...”*

Las experiencias, aprendizajes y resultados positivos obtenidos por la empresa la ayudaron a convertirse en caso de éxito de exportación por el Centro PyMexporta de Yucatán durante el 2007.

Por otro lado, al analizar el caso de la empresa Marín, se puede observar que las PyMes en ocasiones encuentran en la maquila o en la exportación indirecta, la posibilidad de adquirir una mayor eficiencia en sus procesos, así como incrementar de manera gradual su capacidad instalada. Al avanzar dentro de la curva de aprendizaje, la empresa PyMe puede arriesgarse a comercializar en el exterior de manera directa. Sin embargo para realizar esta actividad se requiere preparación, ya que al experimentar y ver resultados positivos la administración se estimulará a invertir en ese tipo de estrategias. Como ejemplo de esto se observa el proceso seguido por la empresa en estudio:

Condimentos y Productos Marín logra una presencia en la península de Yucatán, posteriormente el Sr. Felipe Marín busca incrementar su mercado; al observar que la zona sur sureste está muy competida, elige ir al norte del país donde se enfrenta con algunas exigencias diferentes a los del mercado local.

En 1995 inicia sus operaciones internacionales realizando una maquila de condimentos con un contacto de Laredo Texas obtenido mediante el distribuidor independiente localizado en la zona norte del país.

*“...Pues de hecho productos Marín está muy fuerte en el norte. Una persona interesada de Estados Unidos probó el producto en la zona norte del país y se puso en contacto con el*

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

*distribuidor de la zona. Fue así, que a través del distribuidor, contactamos con la persona interesada en maquila de achiote.*

Otra razón que explica la falta de participación de las PyMes en el ámbito internacional es el que a pesar de que hoy en día tenemos medios electrónicos, los empresarios no valoran o dan importancia al uso de este recurso y no utilizan bases de datos especializadas con las que se generaría información útil para las decisiones; como también muchas instancias no trabajan en equipo ni colaboran adecuando sus programas a las necesidades de las PyMes en la actualidad. Por último, debido al tráfico ilegal de sustancias o productos de contrabando, las autoridades establecen leyes complejas, requisitos y procedimientos tardados así como costosos, que impiden una eficiencia en el manejo de la carga e impactan al precio del exportador, eliminándolo en muchas ocasiones de la competencia.

Funcionarios promotores de las exportaciones informan que con frecuencia los emprendedores que solicitan servicios en las entidades promotoras de la exportación, sobre todo la PyMe, cuentan con una infraestructura administrativa que les permite sostener un proyecto de exportación, pero presentan un gran desconocimiento de los tratados de libre comercio y sus bondades. Desconocen su origen y las oportunidades de negocios que en cada región o país firmante podría adquirir, así como los requisitos para obtener sus beneficios:

*“...desconocen el hecho de que por ejemplo, deben tener un certificado de origen, eso muchas PyMes no lo saben, creen que simplemente con el hecho de decir que es un producto mexicano, y listo...”*

Este desconocimiento, en experiencia de los especialistas, puede presentarse por apatía o por no contar con tiempo o personal especializado para entender y beneficiarse de los tratados, y es una condición que comparten en general las PyMes en el mundo:

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

*“...De hecho hay estudios a nivel internacional que muestran que, a pesar de que existen tratados internacionales, la gran mayoría de las PyMes desconocen los mismos y nos los aprovechan, de igual forma no tienen el recurso para contratar capacitación especializado”...*

De igual forma dicho desconocimiento ha impedido que las empresas realicen de manera adecuada sus pagos de impuestos, o desconozcan beneficios que pueden ofrecer a sus socios en el extranjero con las desgravaciones existentes; de manera adicional no conocieron apoyos que pudieron mejorar sus operaciones administrativas tales como adecuación de procesos, certificaciones, generación de catálogos promocionales, etc. que fueron apoyos a fondo perdido.

Con relación a las opciones de servicios en logística internacional, los entrevistados coinciden en que estas problemáticas no son originadas solo por las autoridades; en muchas ocasiones los empresarios desconocen las alternativas de distribución existentes en la región y no se informan sobre las rutas existentes que podrían beneficiar a su operación:

*“... Sucedió en una ocasión que una empresa vino aquí porque estaba exportando y se le hacía muy caro, porque su producto salía desde Veracruz cuando perfectamente podía salir desde progreso mediante una línea que le podía dar ese servicio a Centroamérica...pero el empresario no lo sabía...”*

<http://cominformacion.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

Diseño: FCA - Encuentro Análisis - Encuentro Múltiple - Fotografías: Raúl López Chávez

Los especialistas externos explican que muchas PyMes carecen de una infraestructura productiva y condiciones de trabajo adecuadas para sus trabajadores, ya que no se visualiza la importancia de la reinversión y tampoco se valora el conocimiento. Difícilmente delegan de manera adecuada las responsabilidades y generalmente no contratan personal especializado en comercio exterior, ni optan por utilizar consultoría especializada:

*“...la diferencia que tenemos con la región centro y norte, es que la cultura empresarial es diferente, o sea, veo mayor compromiso, le hacen mas caso a las actividades propuestas por las instituciones, escuchan mas las palabras de un consultor, hay un poco mas de estructura. Han recibido mucha influencia al respecto, hemos visto y las condiciones macroeconómicas nos lo demuestra, se ha logrado un camino mucho más exitoso en EU, yo creo que por allá va un poco la razón...”*

Dentro de sus actividades los especialistas coinciden en que han observado que muchas PyMes no ejercen la planeación, difícilmente conocen de manera adecuada sus costos y no analizan de manera constante sus recursos financieros o sus capacidades de producción:

*“...El financiamiento es un tema que las PyMes consideran hasta el final, es increíble como hace falta la cultura de finanzas en las PyMes, sobre todo el cómo presentar un proyecto para solicitar un crédito, el desconocimiento de las instituciones financieras que les pueden dar apoyo, y la mala planeación financiera en los negocios. He visto que las PyMes solicitan un crédito, y lo usan para otra cosa, luego, hoy en día por ejemplo es muy difícil de encontrar una PyMe que no haya estado en buro de crédito. No poseen una cultura financiera que les haga evaluar cual es el rendimiento de su negocio, no pueden hacer una evaluación financiera en su proyecto, ósea, no hay una buena planeación en cuanto los ingresos actuales por ventas nacionales y al hacer el proyecto de exportación, curiosamente la parte que no incluyen es la financiera, en el cual van a requerir tal vez un aumento, tal vez los costos fijos se van a elevar, y los costos indirectos muchas veces para ellos son imprevistos; y no se toma en cuenta también los riesgos que pudieran haber como por ejemplo, los seguros de crédito, como por ejemplo asegurar la carga, y este tipo de costos muchas veces no son incluidos en la planeación financiera del proyecto de comercio exterior...”*

Por otro lado la adquisición de financiamientos y la legislación aplicable en estas actividades es sumamente compleja, variable y en su mayoría requiere de procesos burocráticos. Pero para poder llevar a cabo las exportaciones con éxito es necesario y esencial profundizar en su conocimiento y aplicación, ya sea a través de una capacitación constante por parte de los directivos o contar con personal especializado ya sea interno o mediante el out sourcing, tal como lo plantea los siguientes comentarios de dos expertos:

*“...Yo creo que también esa es otra barrera, por ejemplo el caso de nuestra institución, las empresas pequeñas que tomaron el camino hace dos años (2006 a 2008), o el año pasado, y llenaron los formatos, siguieron los procesos y hoy por hoy están gozando de beneficios que ya nadie tiene, de créditos a tasa preferenciales, con mayores plazos y con condiciones que ni siquiera las medianas empresas pudieron acceder...”*

*“...tu lees las reglas de carácter general y son un poco complejas porque te relacionan al código fiscal de la federación, a la ley aduanera, la ley de comercio exterior también, pero vas hilando las cosas y todo queda bien claro. Por eso es primordial la capacitación del personal clave de la*

<http://congreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

*empresa y tal vez no necesite contratar a un despacho especializado, en otras ocasiones si, tal vez ellos mismos lo puedan hacer su director general por decir algo...”*

Todo lo anterior permite entender que el poseer conocimientos o contar con información especializada resultante de la capacitación de directivos, personal o incluso el uso de servicios de consultoría externa, afecta de una manera positiva a la competitividad internacional de las PyMes exportadoras, ya que dando pasos graduales, organizados y seguros logran con éxito la consecución de sus objetivos de comercialización en el exterior.

### **Conclusiones.**

Es un hecho que la capacitación es un factor que siempre está presente en los estudios sobre competitividad de las PyMes, y en el ámbito internacional la capacitación adquiere gran importancia, convirtiéndose en una variable endógena determinante de la misma, tal como lo plantea Milesi, Yoguel y Moori Koenig (2001), pero al mismo tiempo, estudios alrededor del mundo muestran a la capacitación como una de las problemáticas más comunes en la PyMes internacionalizada, Donato, Haedo y Novaro (2003); Palomo (2005); García (2006).

El sector empresarial yucateco, como todos en el mundo ha sido impactado por el fenómeno globalizador y las nuevas generaciones de emprendedores o directivos de las PyMes comienzan a entender la gran necesidad de capacitarse, invertir en capacitar a su personal, volviéndose más estratégicos que reactivos.

Los funcionarios y expertos participantes en la investigación subrayan como un factor esencial en la competitividad exportadora, el contar con personal competente, el cual dará mejores resultados cuando su competencia se derive del conocimiento empírico, pero complementado con su formación profesional y habilidades adquiridas.

Salas (2011) afirma que el reto de las PyMes en el 2011, es encontrar talento adecuado y retenerlo, así como contar con una estructura adecuada y reglas claras de cómo operar.

México, D.F.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas de expertos, en la exportación e internacionalización de las Pymes en Yucatán y en la experiencia de una pequeña empresa exportadora del sector alimentos y bebidas procesados se puede observar que el impacto de la adquisición de información especializada y/o capacitación en la competitividad internacional es relevante, ya que los bajos niveles de tecnología en México y la complejidad de la actividad exportadora crea la necesidad de contar con personal humano, competente e innovador que lleve a cabo las actividades eficientemente para el logro de los objetivos de exportación.

Las nuevas generaciones de emprendedores o directivos de las PyMes comienzan a entender la gran necesidad de capacitarse y capacitar a su personal, cambiando formas de hacer negocios, con la cual sean más versátiles y rápidos en su reacción.

La competitividad internacional de las PyMes yucatecas está integrada por factores endógenos y exógenos que los colaboradores de la empresa deben dominar.

El perfil normal de la PyMe yucateca, de acuerdo a la OCDE, no muestra interés por capacitar a su personal, y responde de forma reactiva a las problemáticas derivadas de su desconocimiento en la operación o la falta de información especializada, sin embargo la capacitación es necesaria

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/informacion/grupos-de-trabajo>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

para las PyMes involucradas en el comercio internacional debido a las diversas barreras por enfrentar en la actividad son: la comunicación, normatividad, tratados internacionales, adecuaciones a las estrategias de mercadotecnia, logística, ferias internacionales, la forma de incursionar en el ámbito internacional, cuestiones fiscales, financieras, etc. (ver Tabla 2.)

El papel del elemento gubernamental dentro del diamante de competitividad toma un papel relevante en la capacitación y otorgamiento de información especializada, así como en la asesoría para solucionar problemáticas dentro del proceso de exportación o cualquier otra estrategia de internacionalización. Deben proporcionar programas adecuados a las necesidades de las PyMes como el cuidado de la propiedad industrial, uso de medios virtuales que funjan como plataformas de promoción internacional de productos o servicios.

Adicionalmente, con su vinculación con entidades universitarias y/o empresas, se logra subsanar problemática de las PyMes como la falta de conocimiento de mercados, conocimientos de procedimientos de exportación, oportunidades de negocios, estrategias administrativas y conocimientos. De igual forma con la experiencia de vinculación se logra integrar los hallazgos a los programas educativos manteniendo actualizados a las diversas generaciones de estudiantes o egresados, quienes podrían a futuro colaborar en dichas empresas, proporcionándoles información útil y especializada.

En el caso Condimentos y Productos Marín, la experiencia de fungir inicialmente como maquiladora proporcionó la capacitación inicial para su posterior exportación directa. Dicha capacitación y su asistencia a ferias internacionales potencializó su diversificación de mercados de exportación y al contactar con clientes más exigentes, se realizaron adecuaciones minuciosas a sus productos que concluyeron en más exportaciones exitosas y duraderas con Norte América, el Caribe y España.

Las experiencias, aprendizajes y resultados positivos obtenidos por la empresa. los llevó a ser considerada como caso de éxito de exportación por el Centro PyMexporta de Yucatán durante el 2007.

La falta de competitividad actual de la PyMe, la explican Donato, Haedo y Novaro (2003) afirmando que es derivada de la ausencia de información para la toma de decisiones y apoyos para la exportación. Los especialistas coinciden con esa teoría, ya que entre el empresariado existe desconocimiento de los programas de apoyo, de una actitud paternalista por parte de los empresarios, así como de un plan estratégico.

Se sugiere antes de iniciar actividades de exportación que la PyMe debe contar con un equipo preparado, comprometido y mentalizado, ante las dificultades de adaptar los procedimientos y hasta el mismo producto a las exigencias del mercado al que penetrarán.

Por otro lado es evidente que la falta de uso de las herramientas e infraestructura cibernética disminuye la competitividad de las PyMes exportadoras yucatecas.

De igual forma el desconocimiento de tratados, trámites y reglamentos entorpecen el proceso de exportación generando impactos económicos y comerciales en la PyMe e impiden que las empresas realicen de manera adecuada sus pagos de impuestos, desconozcan beneficios que pueden ofrecer a sus socios en el extranjero con las desgravaciones existentes; de manera adicional no conocen los apoyos que pudieran mejorar sus operaciones administrativas tales

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

como adecuación de procesos, certificaciones, generación de catálogos promocionales, etc. que fueron apoyos a fondo perdido.

La carencia de planeación impide que las empresas conozcan sus costos fijando inadecuadamente sus precios y desbalanceando la estructura financiera de la empresa; desconocen las oportunidades de financiamiento.

Ahora respecto a los sucesos y decisiones determinantes para el éxito en la exportación se puede mencionar en el caso, que se observa un líder proactivo, el cual se rodea de personal que complementa sus cualidades y subsana sus debilidades. Adquiere en su estructura gerencial a profesionistas especializados en el área de exportaciones, acompañado del involucramiento de su sucesor.

Es una realidad que la falta de recursos gubernamentales para la capacitación y asistencia a ferias internacionales ha provocado una disminución en la captación de clientes del extranjero, por lo que sería relevante que los funcionarios especializados gestionen los recursos pertinentes para impulsar a las empresas que cuentan con un avance en su proceso de internacionalización, sin que intereses políticos interviniesen en el otorgamiento de los mismos.

Las entidades promotoras de las exportaciones ya han realizado un directorio depurado de empresas exportadoras yucatecas, programas de apoyo, cursos de capacitación, financiamiento, etc. los cuales son promovidos de manera intensa por medios electrónicos.

Se han diseñado guías con información especializada sobre proveedores de servicios a la exportación, planes de exportación y temas relevantes sobre la exportación. Sin embargo es lamentable la existencia de una baja participación en algunos eventos, así como una débil participación como agrupaciones empresariales

Igualmente los especialistas proponen la utilización de la consultoría especializada o outsourcing los cuales pueden ayudar a las empresas a satisfacer sus necesidades de información acerca de las oportunidades del mercado; programas de apoyo y capacitación aplicable a sus necesidades; la correcta aplicación operativa y legislativa del comercio exterior; una integración efectiva de su cadena de suministro y la identificación de contactos comerciales con una correcta negociación y cobranza de las exportaciones, logrando con ello crear un círculo virtuoso en la actividad exportadora. Porter, M. dentro de su esquema de la competitividad (Diamante de Porter) coloca a dichas empresas como elemento vital para la consecución de la competitividad, sobre todo a nivel internacional.

En Yucatán existen PyMes que, con los apoyos estatales han logrado identificar posibles contactos, capacitación e impulso para asistir a las ferias sectoriales nacionales e internacionales, lo que les ha permitido ampliar sus contactos y ello comprueba que la competitividad internacional no puede ser alcanzada por las PyMes sin una interacción positiva del elemento Gobierno integrante del diamante de competitividad.

De igual forma existen empresas que no han querido arriesgarse invirtiendo sus propios recursos en asistencias a ferias, por la inestabilidad económica existente en el mundo, sin embargo no tendrán alternativa, tarde o temprano tendrán que comprometer recursos, tiempo y personal que requiera de capacitarse, si realmente quieren sobrevivir a este fenómeno global.

<http://cominforma>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

WANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## Referencias.

Palomo González Miguel (2005). “Los procesos de gestión y la problemática de las PyMes”. Ingenierías Vol. VII No. 28 Julio-septiembre. Universidad Autónoma de Nuevo León. (paper). Disponible en red el 30 de marzo de 2008 en [http://ingenierias.uanl.mx/28/28\\_los\\_procesos\\_gestion.pdf](http://ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf)

Castillo Solís Javier (2001). Tesis “Algunas Consideraciones sobre el Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Industrial en México”. UNAM marzo (paper). Disponible en red el 18 de enero de 2010 en: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/CastilloSJ/tesis2.pdf>

Cruz Hernández María de J (2007). Tesis “Estrategias de Cooperación para la Exportación ante los Tratados de Libre Comercio para las PyMes”. Instituto Politécnico Nacional. México DF. 2007. (paper) Disponible en red el 26 de enero de 2007 en: [http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/579/1/1328\\_2007\\_UPICSA\\_MAE\\_STRIA\\_cruz\\_hernandez\\_majesus.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/579/1/1328_2007_UPICSA_MAE_STRIA_cruz_hernandez_majesus.pdf)

D. Milesi, G. Yoguel y V. Moori Koenig (2002). “Competencias Endógenas y Estrategias de Exportación de las PyMes exportadoras Exitosas”. Miño y Dávila Editores. Buenos Aires, Argentina, 2002. (paper) Disponible en red el 30 de marzo de 2006 en: <http://site.ebrary.com/lib/uadysisbib2/Doc?id=10059985&page=34>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. “Información Estadística 1994 – 2007\*” Bogotá Colombia. Disponible en red el 15/06/07. [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=15&id=49&Itemid=231](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=15&id=49&Itemid=231)

Domínguez Río Ma. del Carmen (2003). “Perspectivas Teóricas de la Cooperación y Asociación para la competitividad Empresarial en México”. Revista Aportes año/vol. VIII, Numero 022, pag. 63-77, enero-abril. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Disponible en red el 12 de enero de 2009 en : <http://www.aportes.buap.mx/22ap4.pdf>

Fonfría Mesa Antonio (2001). “Objetivos Tecnológicos y de Internacionalización de las políticas de apoyo a las PYME en Europa”. Instituto Complutense de Estudios Internacionales y departamento de Economía Aplicada II. Edit. Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España 2001. Disponible en red el 30 de marzo de 2008 en: [http://www.ief.es/Publicaciones/Documentos/Doc\\_05\\_05.pdf](http://www.ief.es/Publicaciones/Documentos/Doc_05_05.pdf)

Gonczy, A. (1996). “Competencia laboral y educación basada en normas de competencia”. Limusa – SEP-CNCCL-Conalep México.pp. 265-288

Jiménez Martínez J. Irene (2007). “Determinantes para la internacionalización de las PyMes mexicanas”. Revista Análisis Económico, Núm. 49, Vol. XXII, primer cuatrimestre. Disponible en red el 27 de enero de 2009 en: <http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/4906.pdf>

Martínez García Cuauhtémoc (2006). Ponencia “Perspectiva y Competitividad de las PyMes” CANACINTRA. Memorias del XXXVI Congreso Internacional CONINDUSTRIA. 26 de Julio

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

(paper). Disponible en red el 12 enero del 09 en:  
[www.conindustria.org/web2005/rrcc/congreso2006/cuahtemocmartinez\\_p.pdf](http://www.conindustria.org/web2005/rrcc/congreso2006/cuahtemocmartinez_p.pdf)

Morfín, A. (1996) “La nueva modalidad educativa, educación basada en normas de competencias”, en Argüelles A. Competencia Laboral y Educación basada en normas de competencia: Compilación. Editorial Limusa. Mexico, 1996., pp 8-81.

Porter Michael E (1991). “*La ventaja competitiva de las naciones*”. Ediciones Vergara Buenos Aires, Argentina. Pag. 22-238.

Puyana Silva David. “La Problemática de Las PyMes en Colombia: Internacionalizarse o Morir”. Director Centro de Investigaciones Escuela De Finanzas y Comercio Exterior, Colombia, Años 2002. Disponible en red el 6 de marzo de 2006 en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/PyMes>

Richards Lyn y Janice Morse (2007). “Read me first for a user’s guide to qualitative methods”. Second Edition. Editorial SAGE Publications. Thousand Oaks, California, USA.

Romo Murillo David y Abdel Musik Guillermo (2005). “Sobre el concepto de Competitividad”. Revista de Comercio Exterior, Vol. 5, Núm. 3, pags. 200-214, marzo. México DF.

Rubén Fernández O. y José I. Castresana R (2005). “Capacidades directivas y aprendizaje en las PyMes exportadoras”. Cuadernos de Gestión Vol. 5. N.º 2 pp. 75-94. Universidad de la Rioja, España (paper). Disponible en red el 27 de julio de 2007 en:  
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/525.pdf>

Salas Asencio Rosa María (2010). “Perciben PYMES con optimismo recuperación económica para 2011”. Revista electrónica Enfasis Logística On lines. Disponible en red el 01-12-2010 en:  
<http://www.logistica.enfasis.com/notas/18203-perciben-PyMes-optimismo-recuperacion-economica-2011>

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria

Salloum Carlos y Vigier Hernán (2008). “Los problemas del Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa: La relación Bancos PyMes”. Departamento de Economía Universidad Nacional del Sur, Argentina (paper). Disponible en red el 5 de junio de 2008 en:  
[http://www.aep.org.ar/espa/anales/pdf/salloum\\_vigier.pdf](http://www.aep.org.ar/espa/anales/pdf/salloum_vigier.pdf)

Seidman Irving (2006). “Interviewing as Qualitative Research. A guide for Researchers in education and the Social Sciences” Third Edition. Edit. Teachers College, Columbia University. New York, NY.

Tania E. González Alvarado (2006). “La internacionalización de la PYME agroindustrial por medio de las redes de cooperación empresarial”. Temas de Ciencia y Tecnología, vol.10 número 28 pp 15 – 24. FCA UNAM División Investigación enero - abril 2006. Disponible en red el 30 de marzo de 2008 en: <http://www.utm.mx/~temas/temas-docs/ensayo3t28.pdf>

Tedin Virgilio (2005). “Nuevas Tendencias en Promoción de Exportaciones: Una estrategia propia para las PyMes Exportadoras Argentinas”. Programa de Comercio Exterior. Capital Federal, República Argentina (paper). Disponible en red el 26 de julio de 2007 en:

<http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/7257/Proargentina-Argentina.pdf>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

 WANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

UNAM (2008). "Ley para el Desarrollo de la Competitividad de La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa. *Revista Virtual Jurídicas*, 5 de febrero. Disponible en <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/208.htm?s>

Vicente Donato, Christian Haedo y Sara Novaro (2003). "Propuesta metodológica para un observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa". Serie de informes de buenas prácticas del departamento de desarrollo Sostenible – BID. Washington, D.C, (paper). Disponible en red el 18 de julio de 2007 en: [www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html](http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html)

Young Stephen (2007). "Helping SMEs Go Global: Evidence from around the world" Centre for Internationalization & Enterprise Research, University of Glasgow, Scotland, UK. Marzo (paper). Disponible en red 26 de Julio de 2007: <http://www.gla.ac.uk/cier/Content/news/smesglobalization.pdf>

# CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

Diarios FCA, Brantz Andrea, Rosca Miquel, Fotografías: Rufi Lopez Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510