



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **II Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad**

“Los Desafíos de la Competitividad Sistémica: El Rol de la Sociedad y de las Universidades”

### **RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y COMPETITIVIDAD: CASO INDUSTRIA CAMARÓN CAFÉ DE TAMPICO**

**Mesa de trabajo:**

**Área del Conocimiento: “Competitividad Global”**

**Temática: “Fuentes del conocimiento y la competitividad de pequeñas empresas”**

**C.Dr. Javier Chávez Meléndez**

**C.Dr. José de Jesús Guerrero Rodríguez**

**C. Dr. Juan Antonio Olguín Murrieta**

**Universidad Autónoma de Tamaulipas,**

**Facultad de Ingeniería “Arturo Narro Siller”**

**Centro Universitario Tampico Madero, Tampico, Tamaulipas.**

**Teléfonos 833 241 20 00 Ext. 3330 y 3331**

**Dirección Particular: Melchor Ocampo 113 Norte, Col. Ampliación Unidad Nacional,**

**Ciudad Madero, Tamaulipas, México. C.P. 89510**

**Tel. Part. 833 245 58 59**

**[jchavezm@uat.edu.mx](mailto:jchavezm@uat.edu.mx)**

**Dirección Particular: 13 de Enero 803 Norte, Col. Benito Juárez**

**Ciudad Madero, Tamaulipas, México. C.P. 89550**

**Tel. Part. 833 216 60 91**

**[jguerrer@uat.edu.mx](mailto:jguerrer@uat.edu.mx)**

**Tampico, Tamaulipas.**

**Septiembre de 2008**

# **RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y COMPETITIVIDAD: CASO INDUSTRIA CAMARÓN CAFÉ DE TAMPICO**

## **RESUMEN**

Las Micro y pequeñas empresas en México son un segmento empresarial con muchas limitaciones en su operación.

Las Mypes en Tampico dedicadas al proceso del camarón café, no escapan de ese patrón de subdesarrollo. Los administradores de estas Mypes en Tampico, reciben capacitación y asesoría, la cual debiera incidir en elevar su nivel de competitividad.

Para dimensionar las variables de estudio (competitividad y capacitación), se revisó la literatura, empleando de esta forma seis modelos teóricos de competitividad y dos de capacitación

Por las razones antes expuestas se planteó la necesidad de:

Evaluar el nivel de competitividad actual de estos empresarios, tomando como referencia de investigación la capacitación recibida, lo anterior se logró midiendo con dos instrumentos diferentes sus dimensiones y en base a los resultados, generar una propuesta de plan de capacitación y desarrollo para estos empresarios de Tampico, la cual se pretende permita elevar la competitividad de estas empresas.

Palabras clave: Mypes, Competitividad, Capacitación,

## **ABSTRACT**

Micro and small enterprises in Mexico are a niche business with many limitations in their operation.

The Mypes in Tampico engaged in the process of brown shrimp, do not escape from this pattern of underdevelopment.

The administrators of these Mypes in Tampico, receive training and advice, which should impact on raising their level of competitiveness.

To measure the variables of the study (competitive and training), reviewed the literature, using six models of competitiveness and two of training

For the above reasons is the need to:

Assess the current level of competitiveness of these entrepreneurs, based research training received, this was accomplished with two different instruments to measure its dimensions and on the basis of the results, create a proposed plan of training and development for these entrepreneurs of Tampico, which is intended to bring the competitiveness of these enterprises.

Keywords: Mypes, Competitiveness, Training.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **LAS MYPES EN MÉXICO, TAMAULIPAS Y TAMPICO, SITUACIÓN ACTUAL.**

Las Mypes en México son empresas que representan en número cerca del 90% de todas las empresas del país y en sus resultados son de manera aproximada el 20% del producto interno bruto del mismo, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI, 2004).

De la gran variedad de Mypes existentes en México, hay un grupo de interés para este estudio y son las Mypes dedicadas al proceso, empaque y comercialización de camarón café en la ciudad de Tampico.

Ante el nivel de exigencia a que están sometidas las empresas al día de hoy, en contrasentido de las condiciones de baja competitividad, y limitadas condiciones de apoyo y capacitación de los empresarios de las Mypes mencionadas, se procedió a plantear la siguiente pregunta objeto de la presente investigación:

*¿Cuáles son los factores que delimitan las necesidades de capacitación del elemento humano, específicamente de los empresarios, de las Mypes del sector dedicado al proceso, empaque y comercialización de camarón café ubicadas en Tampico, Tamaulipas,?*

## **2. SITUACIÓN GENERAL DE LA MYPES EN MÉXICO .**

En México, de acuerdo con el Diario Oficial de la federación (2002), se define como Mypes a las unidades productivas que se encuentran con un gran nivel de marginamiento de todos los sistemas formales de respaldo.

De acuerdo al Centro de Estudios para América Latina (CEPAL), en una investigación realizada en 10 países de esta región, incluyendo a México (Zevallos, 2003), se puede señalar que:

- a) El 98 por ciento de estas unidades económicas son Mypes, y sólo el 2 por ciento son empresas Medianas y Grandes

La tendencia al cierre de las Mypes en México, se comporta de acuerdo con la relación 10 a 6, por cada 10 empresas que abren 6 se cierran. Muchas empresas abren, pero también un gran número de ellas no pasa de 5 años de vida (Moreno, Sanjinés, 2002).

El renglón de competitividad es uno de los rasgos débiles de la mayoría de las Mypes. En el Reporte Global de Competitividad del 2001 (Polensky, 2003), estudio realizado con 59 países, México ocupa el lugar 47, lo cual es un indicador sobre los esfuerzos que se deben hacer en México por elevar su competitividad.

Los principales problemas de la pequeñas empresas en México señalados por Rodríguez (2002), permiten apreciar que parte del éxito de las empresas recae en su administrador, ya que en su análisis más del 90% de las causas de quiebra empresarial son atribuibles a su administración

## **2.1 Las Mypes en Tamaulipas y en Tampico.**

En Tamaulipas, sede del estudio, de acuerdo con los Censos del 2004 del INEGI, más del 80 por ciento del total de las empresas son Mypes, (Secretaría de Economía, 2003).

Las Mypes en Tampico representan de manera aproximada el 82% del total de las empresas de la región, su efecto en el empleo supera el 50% de la población económicamente activa, (Chávez, Guerrero, Olguín, 2006), de la zona.

De todas las Mypes de Tampico (aproximadamente 8,000), para este estudio se revisarán aquellas que se dedican al procesado de camarón café, principalmente por su volumen de actividades, por su número (aproximadamente 52 en la zona), por la cantidad de empleos casi permanentes que mantienen (cerca de 2500 empleos).

## **3. REFERENTES DE LA INDUSTRIA DERIVADA DE LA PESCA DEL CAMARÓN EN MÉXICO.**

La pesca es una actividad económica muy importante en México, es la actividad principal y sostén de muchas familias en diversas regiones costeras del país.

De acuerdo con a Wakida, González, Castro, Medellín, Hernández y Pech (2005), México es el sexto productor mundial de camarón, con una captura anual de 126 mil toneladas, lo que significa el 1 % de los ingresos del país.

El 73% de la producción de camarón en México proviene de la costa del Pacífico, obteniéndose del Golfo de México y Mar Caribe, el 27% restante, (Wakida, González, Medellín y Pech (2007).

### **3.1 Cadena Productiva de la Industria del Camarón. Empresas dedicadas al proceso, empaqueo y comercialización de camarón.**

La industria del camarón como la mayoría de las industrias, requiere de una serie de empresas a su alrededor que permiten hacer llegar el producto desde su extracción o producción en estado natural, hasta su entrega al consumidor final.

De esta forma, la industria del camarón tiene en su cadena productiva a *las empresas dedicadas al proceso, empaqueo y comercialización del camarón, base de este estudio.*

### **3.2 Mypes dedicadas al procesado, empaque y comercialización de camarón en Tampico.**

En la ciudad de Tampico, en la margen izquierda del Río Pánuco, se encuentra un asentamiento de empresas mypes dedicadas al procesado, empaque y comercialización del camarón café.

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Pesquera (CANAINPES) delegación Tampico, se encuentran registradas 52 empresas con esa actividad en la zona.

Estas empresas, en consideración a estudio realizado (Chávez, et.al, 2006), dan empleo a cerca de 2,500 personas.

Entre sus principales problemas están:

- 1) Se da una sobreexplotación desmedida de la especie, con el consiguiente peligro para la misma (La Jornada, 2003).
- 2) Existe un manejo político y no técnico de las vedas, con mala planeación, escaso control y mala vigilancia de las mismas.
- 3) Problemas con los precios, por manejos monopólicos y prácticas desleales.
- 4) Disminución de la producción a nivel nacional, manejando en la actualidad volúmenes cercanos al 10% de la producción de principios de los años 70's (Navarrete, 2002).
- 5) Aparente falta de capacitación de los dueños de las mismas.

### **3.3 Determinación de la Información a Recopilar.**

La información a recopilar fue la siguiente:

- a) Información general de este tipo de empresas, para determinar su perfil.
- b) Información general de los administradores o empresarios.
- c) Información de la capacitación recibida y del tipo de capacitador que la ha proporcionado o la proporciona.
- d) Información relacionada con la competitividad de la misma.

### **3.4 Determinación de la Técnica para Recopilar la Información.**

Para recopilar la información, se consideró conveniente emplear como herramienta *la entrevista personal estructurada*. Para lo anterior, se desarrollaron dos tipos de cuestionarios, que son:

#### **a) Cuestionario 1 para la Investigación Exploratoria.**

Este instrumento de medición que se denominó “**Entrevista Exploratoria**”, se diseñó en base a 54 ítems, en los cuales se pretende obtener:

- Información relacionada con el tipo de perfil de estas empresas,
- Características generales o perfil de sus empresarios o administradores.
- Definir la capacitación que han recibido en diferentes aspectos del negocio.

**b) Investigación de Competitividad.**

Para esta segunda fase de la investigación se utilizó el instrumento de medición denominado “**Entrevista de Competitividad**”, el cual se diseñó en base a 44 items.

**Fig. 1 Síntesis de la Metodología.**





Fuente: Elaboración propia.

#### 4. VARIABLES DE ESTUDIO. VARIABLE COMPETITIVIDAD.

Es difícil entender la competitividad con un solo modelo o explicación individualizada, por los diferentes enfoques de cada modelo conceptual.

En consideración a lo anterior, se revisaron seis modelos teóricos de competitividad, en base al nivel 1 (nivel de empresa), de acuerdo con Abdel y Romo, (2004).

##### 4.1 Modelos Teóricos de competitividad empleados.

a) Del Modelo de la Competitividad Sistémica (Esser, Wolfgang, Dirk, Meyer-Stamer, 1996), se toman los elementos del Nivel Micro, que son

- Capacidad de la gestión. Estrategias empresariales.
- Gestión de la innovación. Mejores prácticas en el ciclo de producción.
- Integración en redes de coop. tecnológicas.
- Logística empresarial Interacción de proveedores y productores.



**b) Del Modelo de la Competitividad Integral de López, López y Pérez (2004), se consideran las grandes variables denominadas:**

- Papel del gobierno.
- Acciones de la empresa.

**c) Del Modelo de las Matrices de Prácticas de Clase Mundial de Arechavala (1998), se incluyen:**

- Los Objetivos, La Toma de Decisiones,
- El Conocimiento del Cliente; y El Uso de la Información Financiera.

**d) Del Modelo del Análisis de la Competitividad de Ten Kate citado por Garduño, Castro y Rojas (2006), son revisados:**

- Factores que afectan los costos de los insumos, que inciden en sus niveles de precio, su rentabilidad, su permanencia y penetración en los mercados.
- Factores que determinan la eficiencia con que se utilizan los insumos.
- Factores vinculados con precios, calidad y diferenciación de los productos.
- Factores que inciden en la diferenciación de productos o servicios.

**e) Del Modelo de Competitividad en el Comercio Internacional, Lerma (2000), se consideran los elementos del nivel Microestructural, que son:**

- Producto vendible en el mercado exterior (Diseño, calidad, presentación, tecnología, envase, embalaje, precio).
- Comercialización. (Promoción, venta, servicio, condiciones comerciales).
- Empresa. (Principalmente en cuanto a su Organización, capacidad económica, productiva y tecnológica, y Actitud hacia los negocios internacionales).

**f) Del Modelo de Desarrollo y Generación de Competitividad Internacional, de acuerdo con Batres y García (2006), se hacen participar los elementos:**

- Desarrollo de cadenas productivas.
- Capital Humano, en cuanto a su capacitación y desarrollo.

#### **4.2 Variable Competitividad y sus Dimensiones.**

Del análisis teórico de los modelos de competitividad y de la consulta realizada con expertos de cada tópico (contadores, asesores financieros, mercadólogos, especialistas en sistemas de información, etc), se determinaron las dimensiones de estudio.

Los expertos participantes fueron: 4 contadores, dos de ellos pertenecientes al IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas) y dos pertenecientes al IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos; dos especialistas de mercadotecnia, gerentes de ventas y mercadeo de dos empresas tampiqueñas reconocidas en la zona; dos especialistas de sistemas de información y tecnología, pertenecientes a la AMDIC (Asociación Mexicana de Desarrolladores de Informática y Cómputo); dos asesores de negocio pertenecientes a la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), quienes colaboraron con las áreas de innovación, planeación estratégica, desarrollo organizacional, integración, etc.; y por último dos miembros de las AMERI (Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales), cuya contribución fue en el área de recursos humanos y desarrollo de capital humano.

Todo el personal que participó como asesores, tienen mas de 10 años de experiencia profesional en su giro. Debido al número elevado de dimensiones resultantes y con la finalidad de facilitar el estudio, estas dimensiones se conjuntaron en grandes grupos integradores.

Los grupos integradores de las dimensiones de competitividad propuestos son: Administración, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas, Operaciones, Innovación y Tecnología.

#### **4.3 Variable Capacitación y sus Dimensiones.**

Las dimensiones de la capacitación se obtuvieron de la forma siguiente: se revisaron los seis modelos teóricos de competitividad ya descritos en el apartado anterior, se trabajó con los administradores/empresarios de las empresas en estudio, con experiencia en el manejo de estos negocios, adicionalmente se consultó con expertos del tema o tópico de capacitación en cuestión (contadores, asesores financieros, expertos en sistemas de información, especialistas en mercadotecnia, etc.), y de esta manera se determinó la capacitación o asesoría necesaria para cada dimensión de competitividad, de forma que, un mismo tipo de capacitación o asesoría, puede tener impacto en una, dos o mas dimensiones de competitividad.

Dichas dimensiones de capacitación, resultado de la investigación exploratoria con administradores/empresarios y expertos del tema se encuentran detallados en el documento original.

#### **4.4 Relación entre las variables Competitividad y Capacitación.**

Una vez revisados los modelos teóricos de Competitividad y como resultado de la investigación exploratoria realizada con los empresarios de las Mypes en estudio y expertos del tema, es posible construir la siguiente tabla 1, en donde se relaciona la variable **capacitación** y sus dimensiones, con la variable **competitividad** y sus dimensiones, y los grandes grupos integradores propuestos para facilitar el estudio.

**Tabla 1 Relación entre las variables Capacitación y Competitividad.**

<b>Variable: CAPACITACION</b>	<b>Variable: COMPETITIVIDAD</b>	<b>Grupo Integrador</b>
<b>Dimensiones de la Capacitación</b>	<b>Dimensiones de la Competitividad</b>	
Asesoría en Admón. de Negocios	1. Tipo de organización	Administración
Asesoría en Admón. de Negocios	2. Departamentalización y definición de funciones.	Administración
Asesoría en Competitividad Empresarial	3. Número de empleados	Administración
Asesoría en Recursos Humanos	4. Condiciones de Selección.	Recursos Humanos
Asesoría en Recursos Humanos	5. Condiciones de Contratación	Recursos Humanos
Asesoría en Competitividad Empresarial	6 Alineamiento con productividad	Recursos Humanos
Asesoría en Recursos Humanos	7. Prestaciones	Recursos Humanos
Asesoría en Admón. de Negocios	8. Nivel de formalización de reglas y políticas.	Administración
Asesoría en Competitividad Empresarial	9. Medición de la productividad	Administración
Asesoría en Competitividad Empresarial	10 Satisfacción económica	Recursos Humanos
Asesoría en Recursos Humanos	11. Satisfacción en el trabajo	Recursos Humanos
Asesoría en Calidad	12. Calidad del Producto.	Mercadotecnia
Asesoría en Finanzas, Asesoría en manejo de cartera.	13. Rentabilidad	Finanzas
Asesoría en Mercadotecnia	14. Crecimiento en Ventas	Mercadotecnia
Asesoría en Mercadotecnia	15. Posicionamiento	Mercadotecnia
Asesoría en Sistemas de Información Asesoría en desarrollo tecnológico	16. Ventaja Competitiva	Administración
Asesoría en Mercadotecnia Asesoría en desarrollo tecnológico.	17. Inteligencia competitiva	Administración
Asesoría técnica en el giro del negocio.	18 Especialización Técnica	Operaciones
Asesoría en Mercadotecnia.	19. Especialización en la distribución	Mercadotecnia
Asesoría en servicio al cliente	20. Especialización en Servicio al Cliente	Mercadotecnia
Asesoría en Mercadotecnia	21. Conocimiento de la Competencia	Mercadotecnia
Asesoría en Mercadotecnia	22. Conocimiento del Cliente	Mercadotecnia
Asesoría en Mercadotecnia	23. Manejo de promociones	Mercadotecnia

Asesoría en Innovación.	24 Procesos de Innovación	Innovación
Asesoría en Mercadotecnia	25. Precio	Mercadotecnia
Asesoría en Admón. de Negocios	26. Planeación	Administración
Asesoría en Admón. de Negocios	27. Control Estratégico	Administración
Asesoría en calidad.	28 Enfoque en Calidad	Administración
Asesoría contable	29. Enfoque de Costos	Finanzas
Asesoría en Mercadotecnia	30. Comercialización y ventas	Mercadotecnia
Asesoría en Exportación.	31. Internacionalización	Mercadotecnia
Asesoría en Finanzas	32. Contabilidad y Finanzas	Finanzas

**Fuente: Elaboración propia.**

Con esta tabla se puede establecer la relación que existe entre una dimensión de la variable **capacitación** y una dimensión de la variable **competitividad**.

Lo anterior significa que si ha existido o bien se da asesoría o capacitación en estas empresas, específicamente en alguna de las dimensiones *de la variable capacitación* (por ejemplo en la dimensión: “Asesoría en el Uso de instrumentos financieros”, no.33 de la Tabla 1 anterior) y esta capacitación fue efectiva, entonces en la *dimensión correspondiente de competitividad* (“Uso de presupuestos en la empresa”) se espera que al momento de recopilar información, se obtengan respuestas favorables.

Lo mismo en la situación contraria o adversa.

## **5. PRINCIPALES RESULTADOS.**

### **5.1 Problemas Operativos.**

Los problemas operativos son aquellas situaciones que impiden el desarrollo de una actividad o proceso de un negocio de forma normal, la existencia de ellos evita el alcance de resultados u objetivos de manera satisfactoria, de ahí su importancia. Algunos de los problemas operativos de estas empresas están relacionados en el documento original.

### **5.2 Problemas de Competitividad.**

Se entiende por problemas de competitividad en este proyecto, a la obtención de valores bajos o desfavorables, durante la medición de cada una de las dimensiones de competitividad, como resultado de la aplicación del instrumento denominado “entrevista de competitividad.

En las Mypes en estudio, se obtuvo una relación de problemas de competitividad de las mismas, las cuales se concentran en la Tabla 2, que a continuación se detallan.

**Tabla 2. Principales problemas de Dimensiones de Competitividad de las Mypes en estudio.**

No.	Tipo de Problema	% de Empresas de la muestra con problema	Principales causas	Análisis de las causas.
1	Departamentalización y definición de funciones.	50%	Desconocimiento.	Falta asesoría o capacitación.
2	Inexistencia de descripciones de puestos.	40%	Desconocimiento	Falta asesoría o capacitación.
3	Condiciones de selección. (No hay proceso formal, solo contratan familiares o conocidos).	80%	Desconocimiento	Falta asesoría o capacitación.
4	Condiciones de contratación. (No hay contratos formales, ni prestaciones)	20%	Desconocimiento, por ahorros mal entendidos.	Falta asesoría o capacitación.
5	Nivel de formalización de reglas y políticas.	70%	Desconocimiento.	Falta asesoría o capacitación.
6	Inexistencia de indicadores de productividad del personal.	80%	Desconocimiento.	Falta asesoría o capacitación.
7	No Alineamiento de sueldos con la productividad.	90%	Desconocimiento	Falta asesoría o capacitación.
8	Los empleados no muestran satisfacción en el empleo.	70%	Nivel de sueldos, prestaciones y trato del personal.	Falta asesoría o capacitación.
9	Percepción por parte de los clientes de ninguna diferencia en la calidad del producto con respecto a los competidores.	75%	El mismo producto, en las mismas condiciones, con las mismas características, mismo precio, etc.	Falta asesoría o capacitación.
10	Alineamiento de sueldos con la productividad.	90%	Desconocimiento.	Falta asesoría o capacitación.
11	Pobre Manejo de prestaciones de ley.	30%	Desconocimiento.	Falta asesoría o capacitación.
12	Manejo de bajas utilidades, apenas para sobrevivir, dificultad de soportar alguna contingencia.	30%	Limitaciones financieras, crediticias, de capital de trabajo.	Limitación de créditos.
13	Volúmenes de venta menores a los de los años 2004 y 2005.	85%	Competencia, situación del mercado.	Falta asesoría o capacitación.
14	Los clientes los posicionan fuera de los tres líderes del mercado	80%	Competencia, situación del mercado.	Falta asesoría o capacitación.
15	No identifican ninguna	45%	Competencia	Falta asesoría o capacitación.

	diferencia competitiva importante contra el resto de sus competidores.		agresiva, situación del mercado.	
16	No Pertenencia a alguna asociación, cámara o agrupación.	15%	Desconocimiento de beneficios.	Falta asesoría o capacitación.
17	No Asistencia a ferias o exposiciones relacionadas con el giro.	35%	Desconocimiento de beneficios, incapacidad financiera.	Falta asesoría o capacitación.
18	No acceso a información actualizada relacionada con el giro.	40%	Desconocimiento.	Falta asesoría o capacitación.
19	No existencia de estrategias de servicio al cliente.	50%	Desconocimiento	Falta asesoría o capacitación.
20	No existencia de un plan estratégico para actuar ante la competencia.	85%	Actúan de forma reactiva, desconocimiento.	Falta asesoría o capacitación.
21	No hace investigaciones de mercado para conocer las necesidades actuales de sus clientes.	100%	Desconocimiento, carencia de recursos para realizarlos.	Falta asesoría o capacitación.
22	NO tienen ningún acuerdo, convenio o apoyo de proveedores.	10%	Desconocimiento de ventajas, incapacidad operativa.	Falta asesoría o capacitación.
23	No existe ningún tipo de acuerdo o cooperación horizontal con otras empresas del mismo giro.	75%	Desconocimiento de beneficios, problemas culturales.	Falta asesoría o capacitación.

**Fuente: Elaboración propia.**

### 5.3 Asesoría o Capacitación recibida.

La situación de la capacitación que han recibido o reciben actualmente, los empresarios/ administradores de la Mypes en estudio, se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3. Tipo de Asesoría o Capacitación recibida en las Mypes objeto de estudio.**

No.	Tipo de Asesoría o Capacitación que Recibe o ha Recibido	% de Empresas con este tipo de asesoría	% de Empresas sin este tipo de asesoría o capacitación	Asesor o capacitador
1	Finanzas	35%	65%	Contador interno.
2	Uso de instrumentos financieros (Presupuestos, Edos. Financ.).	30%	70%	Contador interno, familiar.
3	Asistencia Legal	70%	30%	Abogado externo
4	Asesoría Contable	100%	0%	Contador Interno
5	Asesoría Organizacional. (Misión, Visión, Valores, Objetivos)	10%	90%	Programa de Gobierno.

6	Mercadotecnia	15%	85%	Familiar, programa de gobierno.
7	Sistemas de Información.	45%	55%	Proveedor externo, familiar.
8	Recursos Humanos.	15%	85%	Asesor externo, programa de gobierno.
9	Servicio al cliente	20%	80%	Cámara empresarial.
10	Administración	25%	75%	Cámara empresarial, familiar.
11	Competitividad	5%	95%	Cámara empresarial.
12	Asesoría Técnica propia del giro de negocio.	60%	40%	Familiar, cámara empresarial.
13	Exportación	30%	70%	Familiar, cámara
14	Transferencia del conocimiento	5%	95%	Familiar
15	Innovación	5%	95%	Familiar
16	Integración con Proveedores y otras empresas	10%	90%	Familiar, cámara empresarial.
17	Calidad	15%	85%	Familiar, asesor externo.
18	Desarrollo Tecnológico.	10%	90%	Familiar, asesor externo.
19	Desarrollo de Capital Humano	5%	95%	Familiar
20	Gestión de la Cobranza.	25%	75%	Familiar, cámara

**Fuente: Elaboración propia.**

#### 5.4 Relación entre la Capacitación recibida y el nivel de competitividad actual.

**Objetivo.** Determinar si la capacitación y/o asesoría recibida por parte de los administradores y/o empresarios de las Mypes en estudio, incide en elevar la competitividad de sus empresas.

**Tabla 4. Relación entre las Dimensiones de Competitividad y las Dimensiones de Capacitación en las Mypes del estudio.**

No.	Tipo de Problema (Dimensión de competitividad)	% de Empresas con el problema	Capacitación adecuada para el Tópico	% de Empresarios sin este tipo de asesoría o capacitación.	Conclusión pertinente para esa dimensión de competitividad
1	Departamentalización y definición de funciones.	50%	Asesoría Organizacional	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
2	Existencia de descripciones de puestos.	40%	Administración de Recursos Humanos.	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
3	Condiciones de selección. (No hay proceso formal, solo	80%	Administración de Recursos	85%	Falta capacitación

	contratan familiares o conocidos).		Humanos.		o asesoría en el rubro.
4	Condiciones de contratación. (No hay contratos formales, ni prestaciones)	20%	Administración de Recursos Humanos.	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
5	Nivel de formalización de reglas y políticas.	70%	Administración	75%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
6	Existencia de indicadores de productividad del personal.	80%	Competitividad	95%	Falta capacitación o asesoría en este rubro.
7	Alineamiento de sueldos con la productividad.	90%	Competitividad	95%	Falta capacitación o asesoría en este rubro.
8	Los empleados no muestran satisfacción en el empleo.	70%	Asesoría en Recursos Humanos.	85%	Falta capacitación o asesoría en este rubro.
9	Percepción por parte de los clientes de ninguna diferencia en la calidad del producto con respecto a los competidores.	75%	Asesoría en Calidad	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
10	Manejo de prestaciones de ley.	30%	Asesoría en Recursos Humanos	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
11	Manejo de bajas utilidades, apenas para sobrevivir, dificultad de soportar alguna contingencia.	30%	Finanzas	65%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
12	Volúmenes de venta menores a los de los años 2004 y 2005.	85%	Mercadotecnia	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
13	Los clientes los posicionan fuera de los tres líderes del mercado en la zona.	80%	Mercadotecnia	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
14	No identifican ninguna diferencia competitiva importante contra el resto de sus competidores.	45%	Competitividad	95%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
15	No Pertenencia a alguna asociación, cámara o agrupación.	15%	Asesoría Técnica propia del giro de negocio.	40%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
16	No Asistencia a ferias o exposiciones relacionadas con el giro.	35%	Desarrollo Tecnológico.	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
17	No acceso a información actualizada relacionada con el giro.	40%	Desarrollo Tecnológico	90%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
18	No existencia de estrategias de servicio al cliente.	50%	Servicio al cliente.	80%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
19	No existencia de un plan estratégico para actuar ante la competencia.	85%	Administración	75%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.



20	No hace investigaciones de mercado para conocer las necesidades actuales de sus clientes.	100%	Mercadotecnia	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.
21	No manejan promociones de ningún tipo.	70%	Mercadotecnia	85%	Falta capacitación o asesoría en el rubro.

**Fuente: Elaboración propia.**

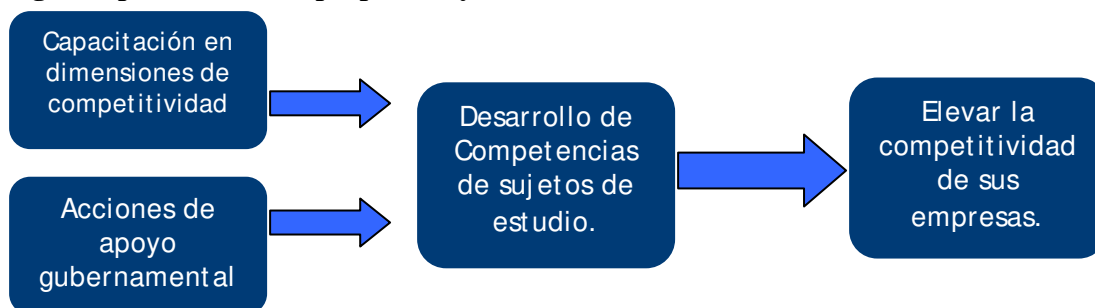
## 6. PROPUESTAS

### 6.1 Plan de acciones propuestas que permitan que los sujetos de estudio alcancen las competencias que faciliten elevar el nivel de competitividad.

En atención a lo expuesto en los capítulos anteriores y como resultado de la revisión de la literatura en competitividad y capacitación, así como del estudio de campo de la situación real de estas empresas en Tampico, se puede establecer el siguiente Plan de Acciones Propuestas .

Estas propuestas obedecen al esquema siguiente de explicación:

**Fig. 2 Explicación de las propuestas y los resultados.**



**Fuente. Elaboración propia.**

Las propuestas en específico se presentan de manera sintética en la forma que a continuación se detalla:

#### Plan de Acciones Propuestas.

- *Propuesta No. 1. Estructurar un sistema de servicios de inteligencia empresarial en apoyo a las Mypes. Propuesta que se detalla ampliamente en el documento original.*

- *Propuesta No. 2. Diseñar programas de gestión de créditos y financiamientos a las Mypes. Dicha propuesta se detalla en el documento original.*
  
- *Propuesta No. 3. Plan de asesoría y capacitación para enfrentar los problemas de competitividad de las Mypes en estudio. Formulación de programas de capacitación de acuerdo a los perfiles y necesidades reales de estas empresas. Lo cual se detalla de forma amplia en el documento original.*
  
- *Propuesta No. 4. Acciones de capacitación como alternativa de solución a los problemas operativos encontrados. La cual se muestran de manera específica en el documento original.*
  
- *Propuesta No. 5. Alternativas para los problemas estructurales, algunas de las cuales se sustentan en acciones de capacitación y asesoría. Estas alternativas se definen de manera amplia en el documento original de la investigación.*

*NOTA. Se dispone del documento original de 338 páginas en archivo de Word, por si se desea información adicional del proyecto de investigación.*

## REFERENCIAS

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad. México: ITAM.
- Arechavala, R. (1998). *Formas de Operación de las Pequeñas Empresas del Occidente de México: Los Retos de la Competitividad en Mercados Abiertos*. *Revista Contaduría y Administración*, No. 189, pp 63-84.
- Batres, R.; García-Calderón, L. (2006). *Competitividad y desarrollo Internacional. Cómo lograrlo en México*. México: Mc Graw Hill.
- Chávez, J.; Guerrero, J.; Olguín, A. (2006). *Análisis de la mezcla empresarial CANACO, COPARMEX en Tampico*. Ponencia III Congreso Multidisciplinario, Facultad de Comercio y Administración. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- *Diario Oficial de la federación*. (2002, 30 de Septiembre). México  
Disponible en:  
<http://www.diariooficialdigital.com>
- Esser K., Wolfgang H., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996), *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*, Londres, DIE.
- Garduño, S.; Castro, M.; Rojas, J. (2006). *Redes Organizacionales de la Industria Chocolatera del Distrito Federal y Área Metropolitana de la Ciudad de México y la Competitividad de sus Empresas*. Ponencia presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA). San Luis Potosí, México.
- INEGI. (2004). *Censos económicos 2004*. Disponible en:  
<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/cuadrosce04.asp>
- *La Jornada*. Domingo 7 de diciembre del 2003, p. 36
- Lerma, A. (2000). *Comercio Internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial*. México. ECAFSA.
- López, M.; López, M. y Pérez, S. (mayo, 2004). *Hacia una competitividad integral de las Pymes en la era del conocimiento*. Ponencia Congreso ACACIA, .
- Moreno, G.; Sanjinés, E. (2002). *Actitudes y Valores de 2 pequeños empresarios en Celaya y su relación con el éxito de sus empresas*. (Ponencia). Instituto Tecnológico de Celaya. Celaya, Guanajuato. Presentada en el Congreso de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA) 2002.
- Navarrete, A. (2002). *INI-SAGARPA*, en el III Foro Regional de Camarón del Golfo de México y Mar Caribe, 21 febrero-1 marzo de 2002.
- Polenvsky, Y. (2003). *La competitividad como factor de desarrollo: el punto de vista del emprendedor*. México. *Emprendedores*, No. 81, pp. 5-7

- Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Quinta edición. México. Thomson.
- Wakida, A., González, A., Castro, R., Medellín, M., Hernández, I., y Pech, A.. (2005). *Fundamento técnico para el establecimiento de vedas para la pesca del camarón en el Golfo de México y Mar Caribe* 2005. Instituto Nacional de la Pesca. Disponible en:  
<http://www.inp.sagarpa.gob.mx/Dictámenes/camaron2005juliogolfo.pdf>
- Wakida, A., González, A., Medellín, M., y Pech, A.(2007). *Fundamento técnico para el establecimiento de vedas para la pesca del camarón en el Golfo de México y Mar Caribe* 2003. Instituto Nacional de la Pesca. Disponible en:  
<http://www.inp.sagarpa.gob.mx/Dictámenes/2007/PropVed2007WakCORRV1.5.pdf>
- Secretaría de Economía.(2003). *Informe económico gobierno de Tamaulipas 2002*. Disponible en:  
<http://www.economia.gob.mx>
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista CEPAL*. Abril 2003. p.56-61.