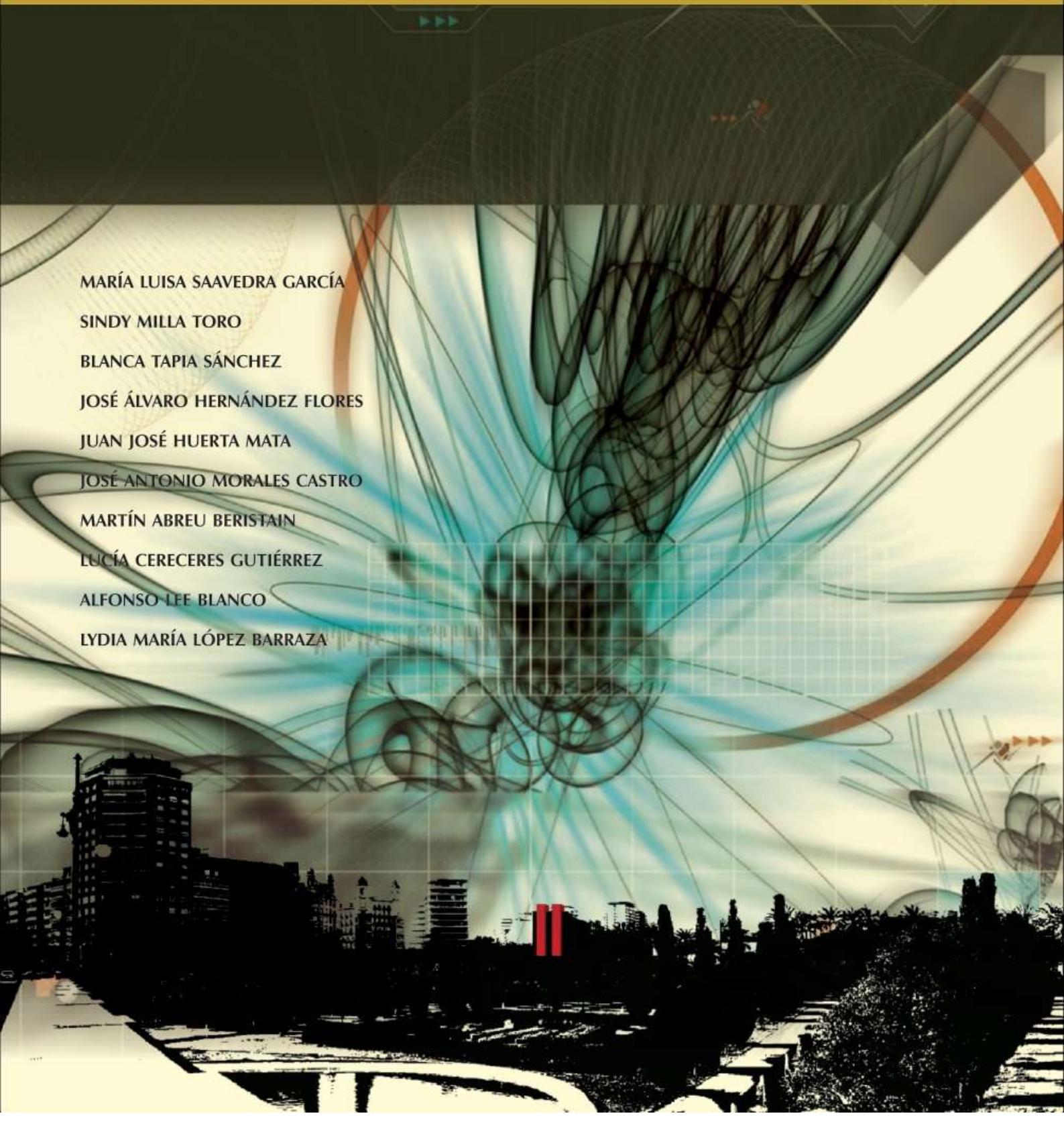
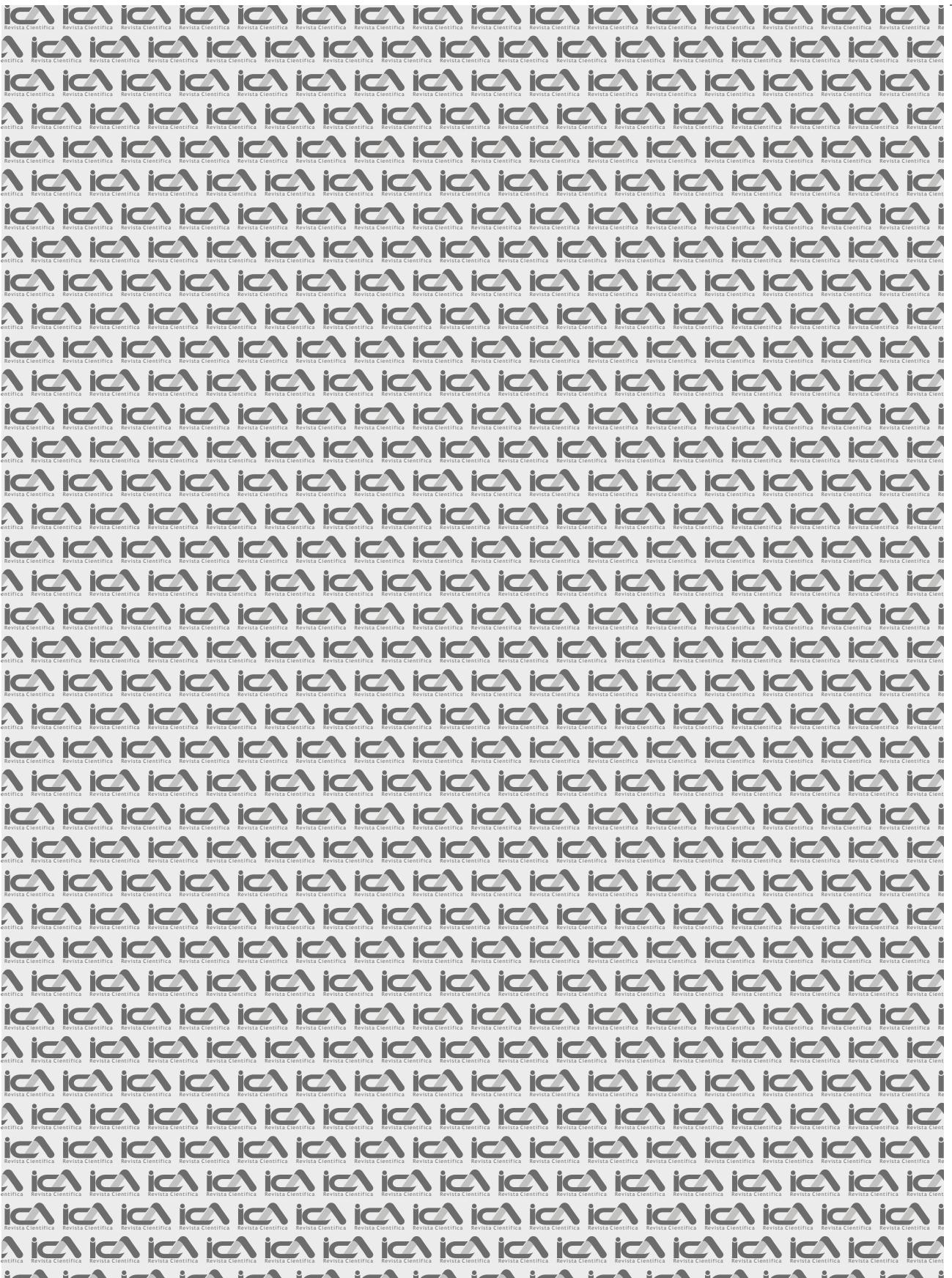
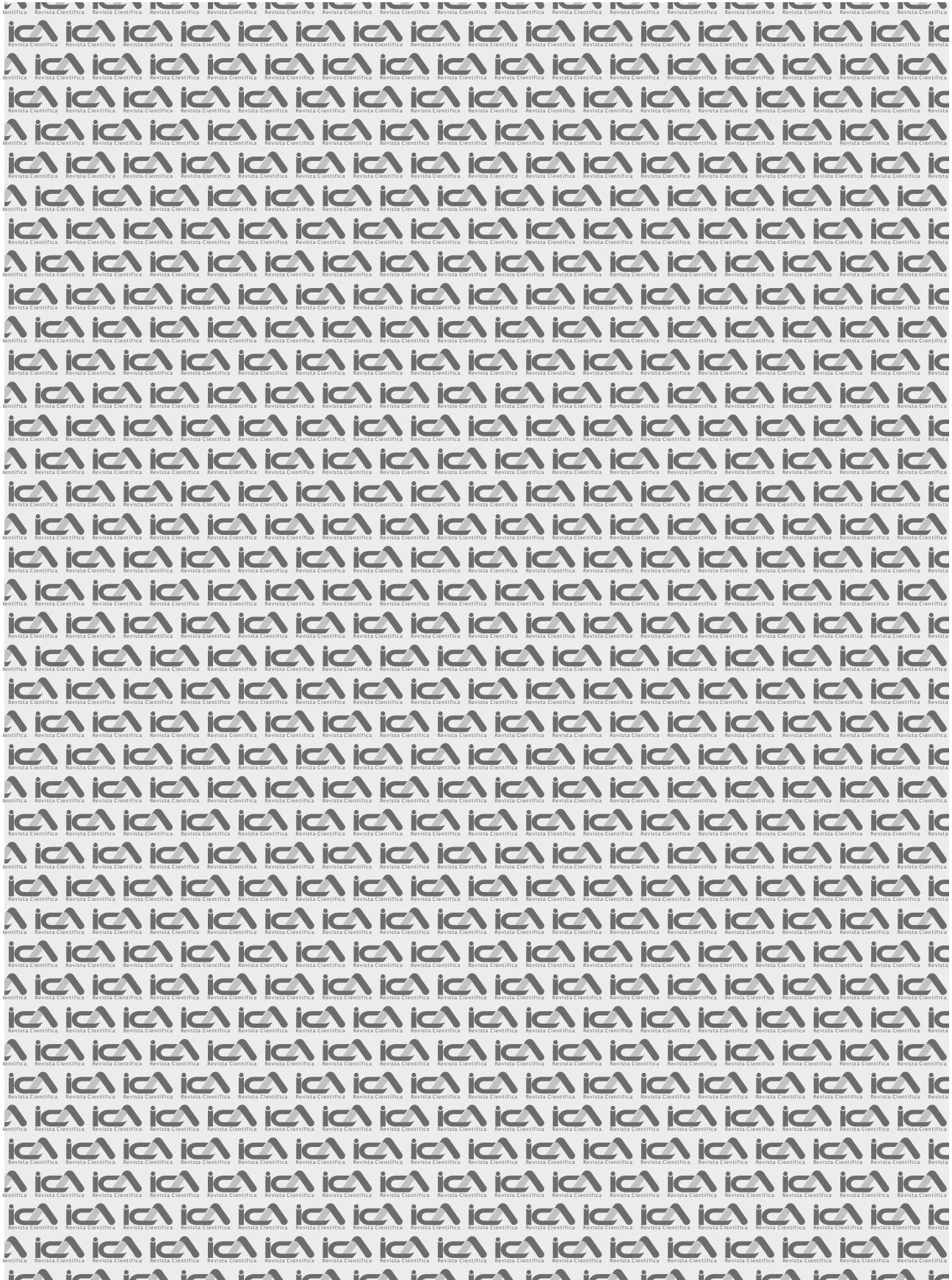


REVISTA ARBITRADA SEMESTRAL DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN / UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA  
CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO. AÑO 2, NÚM. 3: 1 DE ABRIL - 30 DE SEPTIEMBRE 2012



MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA  
SINDY MILLA TORO  
BLANCA TAPIA SÁNCHEZ  
JOSÉ ÁLVARO HERNÁNDEZ FLORES  
JUAN JOSÉ HUERTA MATA  
JOSÉ ANTONIO MORALES CASTRO  
MARTÍN ABREU BERISTAIN  
LUCÍA CERECERES GUTIÉRREZ  
ALFONSO LEE BLANCO  
LYDIA MARÍA LÓPEZ BARRAZA







Investigación en  
Ciencias Administrativas

---



Facultad de Contaduría  
y Administración



DR. VÍCTOR ANTONIO CORRALES BURGUEÑO  
Rector

DR. JOSÉ ALFREDO LEAL ORDUÑO  
Secretario General



DR. RUBÉN MIRANDA LÓPEZ  
Director

MC NADIA AILEEN VALDEZ ACOSTA  
Secretaria Académica

#### COMITÉ EDITORIAL

DRA. MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

DR. JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE  
Facultad de Turismo y Mercadotecnia, UABC

DR. EZEQUIEL AVILÉS OCHOA  
Vicerrector de Administración y Finanzas, U de O

#### DIRECTORIO

DR. RUBÉN ANTONIO GONZÁLEZ FRANCO  
Dirección General

DRA. DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ  
Directora Editorial

DRA. MARÍA DOLORES FLORES AGUILAR  
Corrección y Estilo

LIC. CUAUHTÉMOC CELAYA CORELLA  
Distribución

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, Año 2, No. 3, 1 de abril - 30 de septiembre de 2012, es una publicación semestral y arbitrada, editada por la Universidad Autónoma de Sinaloa, a través de la Coordinación General de Investigación y Posgrado, por la Facultad de Contaduría y Administración. Ángel Flores poniente s/n, Col. Centro, c.p. 80000, Culiacán, Sinaloa, México. Tel. 667 7156520, www.indautor.sep.gob.mx, infoinda@sep.gob.mx. Editor responsable: Deyanira Bernal Domínguez. Reservas de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2012-091013015000-102, ISSN: 2007-5030, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor, Licitud de Título y contenido No. 15425, otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Permiso SEPOMEX: en trámite. Impresa por Editorial Once Ríos: Río Usumacinta 821, Col. Industrial Bravo, CP 80120, Culiacán, Sinaloa, México.

Este número se terminó de imprimir el 30 de septiembre de 2012 con un tiraje de 1000 ejemplares.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Domicilio y correspondencia: Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria, CP 80013, Culiacán, Sinaloa, México.  
Facultad de Contaduría y Administración.  
Tel. 01667 752 18 59, Ext. 106. Fax: 01667 752 18 59  
Correo: deyanirabernaldominguez@gmail.com

Portada: Pepe Ceniceros  
Impresión y encuadernación:  
Editorial Once Ríos  
Traducción: los autores

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
es una publicación semestral y arbitrada de la Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Sinaloa

EDITORIAL .....	7
FACTORES QUE IMPIDEN EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO DE LA MYPIME: EL CASO DE QUÉRETARO <i>María Luisa Saavedra García / Sindy Milla Toro</i>	
<i>Blanca Tapia Sánchez</i> .....	11
LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO RURAL REGIONAL. UN MODELO EN TRES PIEZAS (Y DOS FRAGMENTOS SUELtos) <i>José Álvaro Hernández Flores</i> .....	41
ARTICULACIÓN PRODUCTIVA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ACUÍCOLAS DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO <i>Juan José Huerta Mata</i> .....	65
ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN DEL SECTOR COMERCIAL DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES EN LAS CRISIS ECONÓMICAS EN MÉXICO DE 1990-2011 <i>José Antonio Morales Castro / Martín Abreu Beristain</i> .....	95
FUENTES DE FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL PARA LAS PYMES SINALOENSES <i>Lucía Cereceres Gutiérrez</i> .....	121
CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: DEL BASHO DE NONAKA & KONNO AL HIC ET NUNC DE EDGAR MORIN <i>Carlos Alfonso Lee Blanco</i> .....	147
RESEÑA: MARcos TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS <i>Lydia María López Barraza</i> .....	161
INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES .....	163





## EDITORIAL

La sociedad organizacional explica las teorías y leyes administrativas en ambientes capitalistas. Su interdisciplinariedad se percibe en este tercer volumen de la revista científica ICA. El presente contenido temático general contiene documentos de investigación flexibles que permitirán que el lector analice la temática desde distintas metodologías.

Se estudia cómo se organizan las empresas mediante la gestión de sus recursos y la evaluación de sus resultados, según las actividades operacionales, a través de las ciencias administrativas, orientándose en sus distintas etapas, como la planeación, organización, dirección y control, para alcanzar los objetivos y fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias, como la economía, sociología, psicología y antropología, para ejercer las funciones administrativas en un ente particular.

Los modelos de planeación estratégica y de articulación productiva son contrastados en la praxis de las organizaciones e instituciones. Se correlacionaron con variables, como el desarrollo regional y la innovación. La flexibilidad y participación social son variables de trascendencia en la planeación estratégica junto con el diagnóstico, objetivos, metas o acciones. La articulación productiva se define como las relaciones entre grupos de empresas, otras organizaciones e instancias de gobierno. El análisis de los procesos y transferencia de tecnologías. Las redes están presentes en las articulaciones productivas en el país.

Por otra parte, se evalúa la proximidad del precio de mercado de la acción de empresas mexicanas con modelos financieros probados, como el EVA, GEO y DuPont, concluyendo la importancia de los mencionados modelos, aunado a un análisis fundamental para que se tomen mejores decisiones gerenciales.

Es importante para el sector empresarial conocer e identificar las fuentes alternativas de financiamiento con apoyo gubernamental. Este volumen contiene varias ligas de internet donde se identifican los tipos y programas de apoyo de la banca de desarrollo de escala municipal, estatal y nacional. También se incluye un análisis de las mipymes ubicadas en Querétaro sobre los tipos de financiamiento bancario y no bancario, qué tanto se solicitan y a cuáles tienen acceso.

En el ambiente económico actual, la sociedad crea conocimiento para el desarrollo de los países. Se estudia cómo lo crean analizando las culturas occidental y oriental, mostrándose información interesante, la cual puede correlacionarse para formar un híbrido importante. La cultura oriental se enfoca al logro y los occidentales a actuar con prontitud. El desarrollo del conocimiento podría converger entre la eficiencia y la eficacia, entre las ideas dinámicas, lo estático y funcional.

Finalmente, la reseña que se presenta del libro *Marcos teóricos para el estudio de las ciencias económico administrativas* será de interés para los actores inmersos en la aplicación de esta ciencia.

DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ  
Directora Editorial



## RESUMEN

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las mipymes para ser competitivas es la falta de financiamiento, debido a fallas de mercado, políticas públicas desarticuladas en los niveles federal y estatal que no promueven el crédito financiero, carencia de cultura financiera por el empresario, así como la asimetría de la información entre bancos y empresas.

El objetivo del presente estudio es conocer las principales fuentes de financiamiento y los factores que impiden el acceso al financiamiento de la mipyme en el estado de Querétaro. Se hizo un trabajo de campo en el que se entrevistó de manera personal a 168 empresas, aplicando un cuestionario directo estructurado con el que se midieron nueve variables: Estructura financiera, Fuentes de financiamiento actual, Plazo promedio de financiamiento, Costo del crédito, Destino del financiamiento, Tasa de interés promedio, Tipo de tasas de interés, Tipo de garantía otorgada y Motivo por el cual no tiene acceso a financiamiento.

Los hallazgos más importantes permiten determinar que 100% de las mipymes del sector industria en Querétaro tiene acceso a una fuente de financiamiento bancario y no bancario, mientras que en el comercio y los servicios más de 50% se autofinancian. El principal motivo para no solicitar financiamiento en el sistema financiero es que la mipyme no cubre los requisitos de acceso al crédito.

**PALABRAS CLAVE:** financiamiento, mipyme, Querétaro.

## ABSTRACT

Restrictions on Access to finance for smes's in Queretaro

One of the main obstacles faced by smes to be competitive is the lack of financing due to market failures, disjointed policies at the federal and state governments, which do not promote financial credit, lack of financial literacy by the employer as well as information asymmetry between banks and firms.

The objective of this study is to identify the main sources of financing and the factors impeding access to finance for smes in the state of Querétaro. We conducted a field study in which personally interviewed using a questionnaire to direct 168 empresas structured with nine variables were measured: financial structure, funding sources, current, average term financing, cost of credit, loan will, average interest rate, interest rate type, type of warranty provided, Reason for not having access to financing.

The most important findings allow us to determine that: 100% of the sme sector in Querétaro industry has access to a source of bank financing and banking, while trade and services more than 50% are self-financing. The main reason not to apply for funding in the financial system is that the sme does not cover the requirements for access to credit.

**KEY WORDS:** financing, SME, Querétaro.

Doctora María Luisa Saavedra García. Investigadora de carrera de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. CVU 121009. Circuito Exterior s/n. Colonia Santo Domingo, Delegación Coyoacán, CP 02450. Correo electrónico: <lsaavedra@fca.unam.mx>.

MF Sindy Milla Toro. Candidata a doctora en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. CVU 121009. Circuito Exterior s/n. Colonia Santo Domingo, Delegación Coyoacán, CP 02450. Correo electrónico: <sindymilla@hotmail.com>.

Doctora Blanca Tapia Sánchez. Profesora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. CVU 121009. Circuito Exterior s/n. Colonia Santo Domingo, Delegación Coyoacán. CP 02450. Correo electrónico: <btapia@cenapyme.fca.unam.mx>.

# FACTORES QUE IMPIDEN EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO DE LA MIPYME: EL CASO DE QUÉRETARO

Fecha de recepción: 12/06/2012 Fecha de aceptación: 10/09/2012

María Luisa Saavedra García  
Sindy Milla Toro  
Blanca Tapia Sánchez

## INTRODUCCIÓN

El Foro Económico Mundial (WEF), en su *Reporte Global de Competitividad 2009-2010*, clasificó a México en el lugar 85 de 133 países en «facilidad de acceso a préstamos», preguntando qué tan fácil es obtener un crédito bancario con sólo un buen plan de negocios y sin garantía. Además, la pregunta ¿qué tan fácil es para los emprendedores con proyectos innovadores, pero riesgosos, encontrar capital de riesgo?, calificó en el lugar 98. Estos resultados son consecuencia de una deficiente política financiera, donde la banca comercial no asume su rol de convertirse en el ente que dinamice el sector empresarial. La pyme, además, debe afrontar la información asimétrica que le impide convertirse en sujeto de crédito. Por tanto, las políticas de fomento deben establecer programas de apoyo financiero para los emprendedores (OCDE, 2010).

Ante este panorama, el objetivo principal de esta investigación es conocer la estructura financiera y los factores que impiden el acceso al financiamiento de la mipyme en Querétaro en los sectores industria, comercio y servicios. El estudio consta de cinco partes. En la primera, se conceptualiza la mipyme en México y se analiza su problemática. En la segunda, se evalúa el mercado financiero de la mipyme. La tercera trata sobre los obstáculos que impiden a la mipyme acceder al financiamiento. En la cuarta se analizan las políticas públicas de financiamiento para el desarrollo de la mipyme y en la última se presentan los resultados de un estudio empírico llevado a cabo con una muestra de 168 empresas.

## 1. LA MIPYME EN MÉXICO

La mipyme en México es importante económica y socialmente por el número de empresas y empleos que genera en los sectores de menores recursos económicos y más vulnerables de la población.

En el último censo económico se reporta que la microempresa es la que más negocios mantiene (95.2%), mientras que la pequeña sostiene 4.3%; la mediana 0.3% y apenas 0.2% la grande. En la microempresa, generalmente los negocios pertenecen a personas físicas y muchos son de sobrevivencia. Respecto al empleo, también la microempresa es la que más aporta (45.6%), la pequeña 23.8%, la mediana 9.1% y la grande 21.5 por ciento. Sin embargo, la microempresa crea empleos de baja calidad, con salarios mínimos y los trabajadores tienen escasa educación, mientras que la pequeña y mediana empresa genera empleos de calidad, mejores remuneraciones y el personal está capacitado para involucrarse en procesos de innovación. Los resultados de la producción bruta total contrastan; 65.3% contribuye la gran empresa, 17.4% la mediana, 9% la pequeña y apenas 8.3% la microempresa por su falta de competitividad, escaso acceso al financiamiento y alta mortalidad. De las 200 mil empresas que anualmente inician cada año, sólo sobreviven 70 mil dos años más tarde, es decir, 35% (Inegi, 2009; López-Acevedo, Tan, Flores, Rubio, Slota, Tinajero y Busjeet, 2007).

### 1.1 Conceptualización

La definición de mipyme es compleja por la heterogeneidad de criterios que varían según los países; los más usados oscilan entre número de empleados, ventas, capital invertido, activos fijos y capacidad productiva, entre otros. Por la facilidad de obtener información referida al empleo, es el criterio más usado. En México, la ABM, el Banco de México y Bancomext utilizan las ventas con diferentes rangos. Organismos como el Imss, CEPAL e Inegi optan por el número de trabajadores con distintos rangos para clasificar a las empresas en micro, pequeña y mediana. Una adecuada clasificación permite a los gobiernos diseñar políticas públicas y programas con mejor focalización, identificar la problemática y el potencial de cada segmento empresarial; asimismo, aportar soluciones, a través de instrumentos de fomento especializado (Corcuera, Carrasco y Cárdenas, 2010; Pavón, 2010; Saavedra y Hernández, 2008).

### 1.2 Estratificación

De acuerdo con la Secretaría de Economía, con la finalidad de proteger los intereses del sector en 2009 se promulgó una nueva definición de mipyme con dos criterios: *ventas y número de empleados*, diferente del anterior, por establecer un tope

máximo combinado, otorgando un peso mayor al monto de las ventas (90%) y sólo 10% al número de empleados en un rango por sectores. El límite mínimo es de 10 trabajadores dentro de microempresa y el máximo se sitúa en 250 trabajadores en el sector industria.

CUADRO 1. Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)	*TOPE MÁXIMO COMBINADO
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4.0	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100.0	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100.0	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250.0	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta 250.0	250

FUENTE: DOF, 30 de junio de 2009.

\*Tope máximo combinado = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90 por ciento.

## 2. MERCADO DE FINANCIAMIENTO DE LA MIPYME MEXICANA

En el *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012* se sostiene que una economía con un sistema financiero eficiente cuenta con mayor capacidad de crecimiento, facilita la canalización de recursos hacia proyectos productivos, permite ahorro bien remunerado, acceso al crédito y enfrentar con éxito los riesgos. Sin embargo, el nivel de intermediación financiera es bajo, comparado con otros países de similar desarrollo; es necesario continuar con el proceso de modernización del sistema y alcanzar un nivel adecuado (Poder Ejecutivo Federal, 2007).

El sistema financiero está integrado por la banca múltiple, siefores (afores), sociedades de inversión, seguros, fianzas, casas de bolsa, sofoles y sofomes, organizaciones auxiliares de crédito y también instituciones de fomento. El gobierno participa mediante la banca de desarrollo y los fideicomisos de fomento, ofreciendo servicios que complementan los intermediarios privados, a través del otorgamiento de créditos y garantías (Banco de México, 2011).

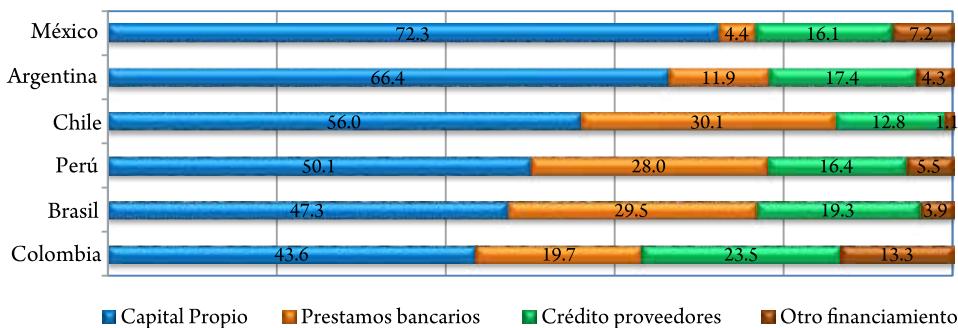
Los mercados financieros desarrollados proporcionan servicios de pagos, movilizan los depósitos y facilitan el financiamiento de la inversión. Los mercados financieros eficientes reducen la dependencia de fondos internos y del dinero

proveniente de fuentes informales, tales como familiares y amigos, conectando a las empresas con una amplia gama de prestamistas e inversionistas (Banco Mundial, 2007).

### *2.1 Evolución del financiamiento mipyme*

De acuerdo con una encuesta del Banco Mundial, en su estructura financiera, los negocios en México se encuentran financiadas con capital propio (72.3%) en su gran mayoría y para el financiamiento externo recurren en menor proporción al crédito de proveedores (16.1%), otro tipo de financiamiento (7.2%) y, por último, participa el crédito bancario escasamente con 4.4 por ciento. La estructura financiera en los países de América Latina difiere; en promedio, se utiliza alrededor de 50% tanto de recursos propios y de terceros. Por tanto, disponen de mayor acceso al financiamiento bancario (23.8%) y de proveedores (17.9%). En Colombia es menor la inversión del propietario y también mantienen el más alto nivel de crédito de proveedores, incluso superior al de México. En Chile, Perú y Brasil los negocios pueden acceder a más créditos bancarios.

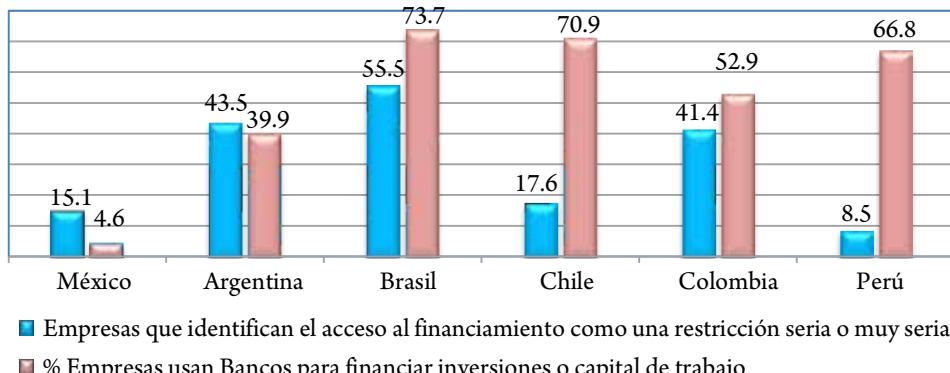
**GRÁFICA 1. Estructura financiera de los negocios en México y países de América Latina**



FUENTE: Elaboración propia, con información de la encuesta Enterprise Surveys, del Banco Mundial, México 2006, Argentina 2010, Brasil 2009, Chile 2010, Colombia 2010 y Perú 2010.

En consecuencia, en Argentina, Brasil y Colombia la falta de acceso a financiamiento es una importante restricción y las empresas lo perciben como un obstáculo para su crecimiento. En estos países, además de Perú y Chile, las empresas utilizan el financiamiento bancario como un instrumento prioritario para inversiones de corto y largo plazos, facilitando el desarrollo de los negocios su crecimiento e innovación. México tiene un pobre desempeño, las empresas no consideran importante la falta de financiamiento y muy pocas acuden a los bancos para financiar capital de trabajo o inversiones.

GRÁFICA 2. El acceso al financiamiento como restricción en México y países de América Latina



■ Empresas que identifican el acceso al financiamiento como una restricción seria o muy seria  
 ■ % Empresas usan Bancos para financiar inversiones o capital de trabajo

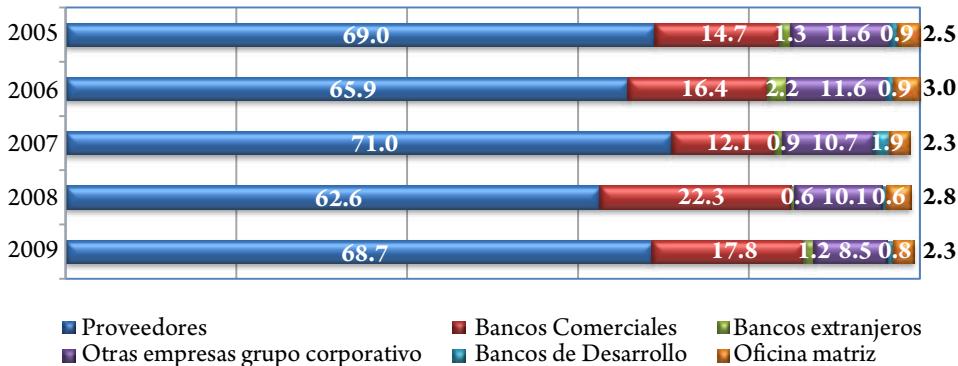
FUENTE: Elaboración propia, con información de la encuesta Enterprise Surveys del Banco Mundial: México 2006, Argentina 2010, Brasil 2009, Chile 2010, Colombia 2010 y Perú 2010.

También, según la encuesta «Evolución del financiamiento a las empresas» que reporta el Banco de México, es modesta la participación de la banca comercial y de desarrollo en el financiamiento del sector mipyme. En promedio, entre 2005 a 2009 las pequeñas empresas utilizaron 16.7% de créditos bancarios, solicitaron 1.2% a los bancos extranjeros y una menor proporción se dirigió a la banca de desarrollo (1%). El financiamiento obtenido por intermedio de los proveedores es la principal fuente de recursos (67.4%), convirtiendo las mipymes en empresas más vulnerables por el financiamiento de corto plazo que impide llevar a cabo inversiones.

Además, entre 2005 y 2009 del financiamiento obtenido, 62% de los recursos en promedio se destina a capital de trabajo, sólo 15% a inversión, para cubrir deudas 12%, en operaciones de comercio exterior 7% y otros 4 por ciento. Por tanto, la mipyme no tiene acceso a financiamiento de largo plazo para invertir en maquinaria, innovación y tecnología.

El motivo principal para no solicitar un crédito son las altas tasas de interés, el deterioro de la situación económica y las restricciones de acceso al crédito bancario; estos obstáculos alejan a las empresas del sector financiero. Asimismo, la banca de desarrollo ofrece programas de financiamiento que favorecen a pocas empresas mipyme.

GRÁFICA 3. Principales fuentes de financiamiento de pequeñas empresas en México



FUENTE: Elaboración propia, con información de Banco de México. Encuesta: Evolución del financiamiento a las empresas, trimestre octubre-diciembre de 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009.

Este distanciamiento entre la mipyme y la banca (comercial, extranjera, de desarrollo), además de la recurrencia hacia el crédito de proveedores que proporciona financiamiento operativo de muy corto plazo y que implícitamente tiene un costo financiero, es incapaz de financiar proyectos de inversión porque no es el objetivo de su negocio. Por tanto, la mipyme no puede acceder a financiamiento de largo plazo destinado al desarrollo e innovación de nuevos productos, procesos y tecnología. En la ampliación de su planta productiva, también en la renovación de su maquinaria y de cualquier otro proyecto que consolide su competencia y sustentabilidad en el tiempo.

## *2.2 Obstáculos que impiden el acceso al financiamiento mipyme*

La importancia de los problemas de la mipyme para disponer de financiamiento se refleja en la variedad de programas que se implementan para subsanarlos en todos los países y desde hace varias décadas. El racionamiento del crédito puede obstruir los procesos de inversión para ampliar la capacidad de producción o realizar innovaciones e, incluso, el cierre de empresas. Además, el escaso desarrollo de la industria de capital de riesgo o mecanismos de financiamiento reduce la tasa de nacimiento de empresas y la posibilidad de contar con mayor número de empresas dinámicas en la economía (Ferraro y Goldstein, 2011).

El acceso al financiamiento es considerado una de las limitaciones más importantes para el desarrollo de la mipyme. Las causas son complejas y multidimensionales. Diversos autores sostienen que los factores que impiden a los pequeños negocios el acceso al crédito de entidades financieras se encuentran en aspectos sociales, económicos e institucionales (Bebczuk, 2010; Lecuona, 2009; Banco Mundial, 2008a; Pavón, 2010; SHCP, 2007; Pollack y García 2004 Morfín, 2009).

### 2.2.1 Factores sociales

Se producen por los bajos ingresos, informalidad, falta de cultura financiera y alta mortalidad en la mipyme.

### 2.2.2 Factores económicos

La falta de garantías, altos costos de transacción, crédito de corto plazo, insuficiente información y contabilidad rudimentaria y asimetrías de la información entre el banco y el empresario.

### 2.2.3 Factores institucionales

La regulación inadecuada de los derechos de los acreedores, problemas en la ejecución de garantías, cargas impositivas distorsionantes, deficiencias del sistema jurídico, controles en las tasas de interés y trámites burocráticos.

Asimismo, las políticas públicas se deben enfocar en facilitar el acceso al financiamiento a la mipyme por la *información asimétrica* producida en los mercados financieros. Los deudores poseen mayor información y control que las entidades que proveen el financiamiento acerca de los proyectos de inversión y gozan de responsabilidad limitada sobre el pago de sus deudas. Estas características de los contratos de crédito crean incentivos para ocultar el verdadero riesgo de los proyectos (selección adversa), utilizando los fondos en proyectos más riesgosos que los aprobados por el acreedor (riesgo moral) o declarar falsamente como una deuda impagable. Ante este riesgo de defraudación, los desinformados acreedores reaccionan elevando el costo de los créditos, exigiendo garantías y disminuyendo el monto y el plazo de los préstamos. Además, se adicionan los *costos de intermediación* que aparecen en el proceso de transformación del ahorro en crédito por el sistema financiero que involucra gastos operativos, recursos humanos, tecnológicos y activos fijos. Esta problemática afecta severamente a la mipyme por la precariedad de su información legal y contable (Bebczuck, 2010).

Con cierta frecuencia, la mipyme, al ver limitado su acceso a créditos de largo plazo, se ve forzada a financiar las inversiones de largo plazo con créditos de corto plazo, que conducen a un apalancamiento peligroso y contribuyen a mayores niveles de morosidad, le resta liquidez y pone en riesgo la continuidad en el área operativa (Pollack y García).

Un estudio de la SHCP (2007) concluye que hay una baja penetración de servicios financieros; menciona como uno de los factores explicativos la falta de una cultura financiera. La población no bancarizada asume que las instituciones financieras están en su contra, percibe el crédito como un tema de endeudamiento familiar, teme perder su dinero, se concentra en los niveles socioeconómicos más

bajos, con menores niveles de educación, desconoce los servicios financieros. La población bancarizada entiende que la magnitud de sus deudas depende de cómo se administren, conoce los beneficios de utilizar servicios financieros (seguridad, acceso a financiamiento) y conoce los principales conceptos financieros (tasas de interés, comisiones, plazos).

### *2.3 Políticas públicas de financiamiento diseñadas como estrategias para el desarrollo de la mipyme*

En el *Programa Sectorial de Economía (2007-2012)* se propone fomentar una banca social más fortalecida con mayor patrimonio social, en especial para el sector de la población excluido del sistema financiero comercial, mediante la instrumentación de políticas públicas que apoyen el fortalecimiento de instituciones financieras de ahorro y crédito popular que promuevan el desarrollo económico de las comunidades y de los negocios en pequeña escala (SE, 2008).

Por ello, cuando el gobierno definió el acceso al financiamiento como una política prioritaria, el diagnóstico reveló que el crédito a la mipyme estaba fallando en varios puntos de la cadena de valor: los bancos no ofrecían productos atractivos de crédito a las empresas, la banca de desarrollo no contaba con esquemas atractivos para promover estos productos y las empresas desconfiaban y estaban alejadas del sector financiero. Asimismo, la banca comercial tenía una percepción de que el segmento mipyme era extremadamente riesgoso, como resultado de la crisis financiera de 1995, pero también por falta de una cultura crediticia y de confianza (FUNDÉS, 2006).

#### *2.3.1 Marco institucional y políticas públicas para el financiamiento de la mipyme*

En respuesta a este entorno, el gobierno diseñó una estrategia nacional de gran alcance con la perspectiva de brindar servicios integrales que resuelvan la problemática de la mipyme abarcando desde las actividades de la microempresas hasta las empresas que buscan articularse en las grandes cadenas productivas u operan en el comercio exterior. En el área de financiamiento llevó a cabo dos medidas; por un lado, cambió la estructura de la oferta de servicios financieros mediante la autorización de nuevos bancos especializados, junto con el impulso a intermediarios financieros no bancarios y, por otro, el apoyo a la mipyme en el más alto nivel de gobierno otorgándole un marco institucional en la Secretaría de Economía se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) y el Fondo Pyme. Además, Nacional Financiera se reorientó y se constituyó como el banco de desarrollo para la mipyme y Bancomext se especializó en la mipyme exportadora (Garrido, 2011).

La política de desarrollo empresarial para la mipyme implementada por el gobierno se encuentra estructurada, por un lado, en cuanto a su población objetivo en torno a cinco segmentos empresariales en relación con el tamaño del negocio: emprendedores,<sup>1</sup> microempresa, pyme, gacela<sup>2</sup> y tractoras.<sup>3</sup> Por otro, proporciona cinco programas de apoyo diferenciados por segmentos: el Programa Nacional de Emprendedores (jóvenes emprendedores, incubadoras, capital semilla, capacitación y consultoría), el Programa Nacional de Microempresas (tortilla, tienda, taller, farmacia, panadería); el Programa Nacional de Pymes (garantías, extensiónismo financiero, proyectos productivos), el Programa Nacional de Empresas Gacela (fondo de innovación tecnológica, aceleradoras de negocios, parques tecnológicos, franquicias) y el Programa Nacional de Empresas Tractoras (desarrollo de proveedores, desarrollo sectorial, integradoras, oferta exportable). La estrategia de fomento empresarial en todos los sectores se basa en dos soportes: (1) acceso al financiamiento y (2) formación empresarial, formado por capacitación, gestión, comercialización e innovación, gestionado mediante una red nacional de ventanillas en los Centros México Emprende. La banca de desarrollo funciona como un instrumento de apoyo al financiamiento de la mipyme, complementada con la banca comercial y los organismos intermediarios no bancarios (SPYME, 2009).

En 2009, para mejorar la competitividad y productividad de la mipyme, se creó el Fideicomiso México Emprende con recursos provenientes del Fondo Pyme (30%) a cargo de la Secretaría de Economía, como instrumento transversal de apoyo al emprendimiento y mipymes que les permitan acceder a los programas de fomento empresarial del gobierno federal en una sola ventanilla. Los recursos se invirtieron en infraestructura y equipamiento; también se desarrolló una plataforma tecnológica de comunicación y se diseñó una base de datos robusta para los centros y sistemas de información, incluida una metodología para la medición de impacto (DOF, 2008b).

El objetivo de los Centros México Emprende es otorgar servicios de atención integral de manera accesible, ágil y oportuna, a los emprendedores y la mipyme, de acuerdo con su tamaño y potencial en un solo lugar, proporcionando servicios y apoyo empresarial a través del acceso a programas públicos y privados, financiamiento, capacitación empresarial, consultoría y asesoría calificada e instalaciones, creando un espacio propicio para el desarrollo de negocios. Hoy día, operan 71 centros y 140 módulos ubicados en 68 ciudades del país y en sedes de organismos industriales y empresariales.

<sup>1</sup> Emprendedores, mujeres y hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa (mipyme) a partir de una idea emprendedora e innovadora.

<sup>2</sup> Empresas gacela, pymes con capacidad y potencial de crecimiento para incrementar sus ventas y generar empleos de alto valor agregado.

<sup>3</sup> Empresas tractoras: grandes empresas establecidas en el país capaces de vertebrar la cadena productiva, desarrollar proveedores de manera eficiente e integrar mipymes al mercado global.

*a) Financiamiento de la mipyme a través del Fondo PYME*

Los recursos que maneja el Fondo PYME son de origen federal y tienen cobertura nacional. Los fondos de apoyo para los proyectos deben complementarse con las aportaciones de los sectores público, social, privado y de educación, y se canaliza mediante organismos intermedios. Su población objetivo está formada por emprendedores, microempresas, pequeñas, medianas empresas y talleres familiares (inscritos en la Secretaría de Economía) y en forma excepcional las grandes empresas.

CUADRO 2. Políticas de financiamiento para la mipyme del Fondo PYME

ÁREAS	CONCEPTO	APOYOS LÍMITE
Asesoría para facilitar el acceso de la mipyme y emprendedores al financiamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría para facilitar el acceso al crédito (100%) por empresa y ejercicio fiscal</li> <li>2. Consultoría para formular proyectos y elaborar planes de negocio para facilitar acceso al crédito (100% por empresa y ejercicio fiscal)</li> <li>3. Consultoría para formular proyectos y elaborar planes de negocio para facilitar acceso a esquemas de capital (50% por empresa y ejercicio fiscal)</li> <li>4. Capacitación, actualización y acreditación de asesores financieros (80% por asesor)</li> </ol>	\$25 000 \$25 000 \$75 000 \$15 000
Nacional Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondos de garantías (100%)</li> <li>2. Fondos de Capital (50%)</li> </ol>	
Interbancarios financieros no bancarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de intermediarios financieros no bancarios (50% por proyecto)</li> <li>2. Capacitación a directivos de intermediarios financieros no bancarios (hasta 50% por directivo y ejercicio fiscal)</li> </ol>	1'000 000 \$12 000
Fondos de financiamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyos destinados a proyectos de emprendedores para el arranque y crecimiento de negocios (100%)</li> <li>2. Apoyos destinados a proyectos productivos de mipyme para su crecimiento, desarrollo y consolidación (100%)</li> </ol>	
Reducción de costos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esquemas de reducción de costos de financiamiento (por empresa 100%)</li> </ol>	\$50 000

FUENTE: SE, DOF, 23 de diciembre de 2011.

### b) Nacional Financiera

Nacional Financiera (NAFIN) opera como intermediario con otras instituciones financieras bancarias y no bancarias el Programa de Cadenas Productivas y Fondos de Garantías.

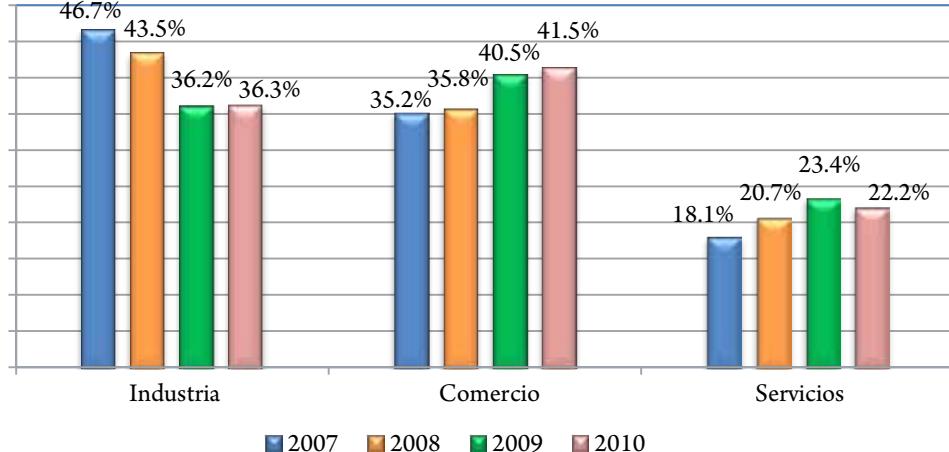
El Programa de Cadenas Productivas busca fomentar la inserción de la mipyme en cadenas de valor como proveedoras de grandes empresas y de instituciones gubernamentales. Además, brinda una herramienta en internet para que las empresas participantes tengan acceso a información de pagos, factoraje electrónico, capacitación y asistencia técnica. El sistema de factoraje electrónico permite a la mipyme y también a las personas físicas contar con liquidez inmediata, otorgando financiamiento sobre las cuentas por cobrar mediante el descuento electrónico de las mismas. El monto máximo es de 3.26 millones de unidades de inversión (UDI) por documento con un plazo de hasta 120 días, una tasa de interés determinada en función de la tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE) y no cobra comisiones (Ferraro y Goldstein, 2011).

Los fondos de garantía cubren una parte proporcional del riesgo de los créditos otorgados por los intermediarios financieros a la mipyme, con la finalidad de (1) disminuir el riesgo financiero, (2) promover la atención a la mipyme mediante productos financieros especializados y competitivos, (3) restablecer el financiamiento a la pyme, (4) promover la competencia entre los intermediarios financieros, y (5) generar una nueva relación entre la pyme e intermediarios (Ferraro y Goldstein, 2011).

Nacional Financiera cuenta con diferentes esquemas de financiamiento. En 2010, el total del financiamiento para el desarrollo empresarial alcanzó 505 060 millones de pesos; orientado 35.1% a la microempresa, 39.5% recibió la pequeña, se destinaron 12.2% para la mediana y 13.2% fue otorgado a la gran empresa. Asimismo, segmentado por sectores se destinaron 36.3% para la industria, el comercio recibió 41.5% y los servicios obtuvieron el 22.2 por ciento. Mediante este Programa se beneficiaron 1'321 951 empresas.

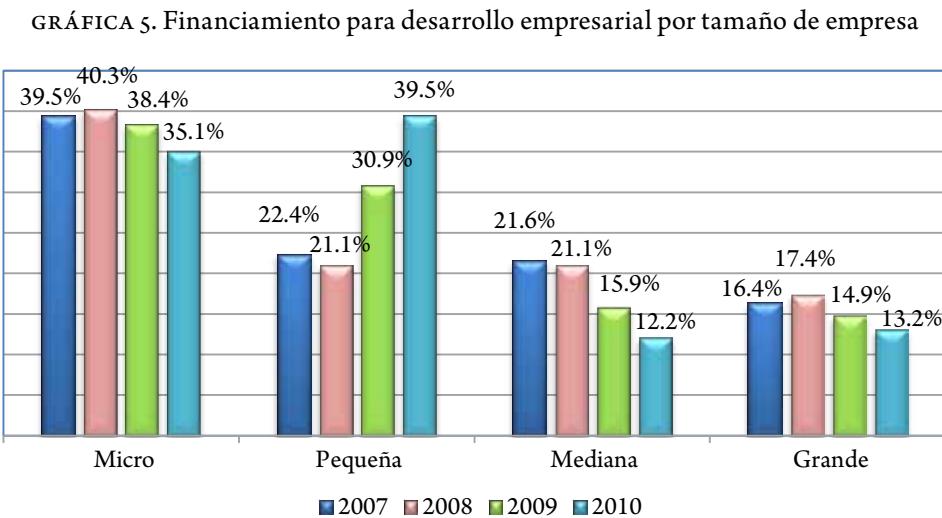
Entre 2007 y 2010, el financiamiento para el sector industria se redujo en -22.3%, mientras que el comercio alcanzó una tasa de crecimiento de 18% y el sector servicio se incrementó en 22.7 por ciento. Este resultado desfavorable para la industria por el menor crecimiento se agudizó en 2009; el sector comercial desplazó a la industria como el más favorecido con el financiamiento con tasas de 41.5% y 36.3%, respectivamente, en 2010 (gráfica 4). Esta reorientación del crédito hacia el sector comercial es preocupante por el desincentivo que crea en la industria que requiere financiamiento de corto y largo plazos para invertir en renovación de maquinaria, innovación, tecnología, mano de obra calificada y competir en los mercados globales.

GRÁFICA 4. Financiamiento para desarrollo empresarial por sectores



FUENTE: Elaboración propia, con información de Presidencia de la República (2011).

El financiamiento otorgado a las micro, mediana y gran empresa en el periodo 2007-2010 es descendente. El crédito se ha reorientado hacia la pequeña empresa, en especial en los años 2009 y 2010. La mediana empresa es la menos favorecida; a raíz de la crisis financiera de 2008 fue afectada severamente y no ha podido recuperarse, entre otros. Entre 2007 y 2010 el crédito de la micro empresa disminuyó en -11.1%, en la pequeña empresa se incrementó en 76%, mientras en la mediana se redujo drásticamente en -43.6% y en la grande también obtuvo un resultado negativo -19.6% (gráfica 5).



FUENTE: Elaboración propia, con información de Presidencia de la República (2011).

A junio de 2011, NAFIN colocó, a través de programas de fomento, 43% a cadenas productivas, 7% al programa de descuento tradicional y 47% a la inducción de crédito,<sup>4</sup> derivada del programa de garantías (Banco de México, 2011).

#### c) Bancomext

Opera como banco de segundo piso concentrando programas de apoyo financiero a la cadena de comercio exterior, compartiendo riesgos con la banca comercial y desarrollando programas de asistencia técnica junto con intermediarios financieros (Anaya, 2007). Entre enero y junio de 2011, Bancomext financió a 337 empresas exportadoras que mantenían ventas de exportación anuales, menores a dos millones de dólares, y representan 61% del total. En el programa de descuento y garantía se colocaron 2600 millones de pesos a través de 23 intermediarios financieros, destinado a pequeñas y medianas empresas exportadoras. (Presidencia de la República, 2011).

#### d) Programa de desarrollo de intermediarios financieros especializados

Los consultores financieros forman parte de la estrategia de la Secretaría de Economía para facilitar el acceso al financiamiento de los emprendedores de micro,

<sup>4</sup> En junio de 2011 el crédito inducido ascendió a 215.8 miles de millones de pesos, con una garantía promedio de 35 por ciento. El crédito inducido se coloca a través de bancos comerciales, intermediarios financieros no bancarios y la emisión de títulos de deuda. El 93.4% de las garantías que otorgó NAFIN se canalizaron a través de su programa de garantía automática a pymes (Banco de México, 2011).

pequeñas y medianas empresas, mediante una Red Nacional de Consultores Financieros que se convierten en vínculo entre la mipyme y la oferta de productos financieros. Asesoran al empresario en el proceso de obtención del financiamiento: (1) diagnosticando la viabilidad del crédito, la capacidad de pago y seleccionando el producto más adecuado, (2) tramitando el crédito, y (3) dando seguimiento para comprobar que el financiamiento sea otorgado, es decir, de acuerdo con sus características y necesidades, buscando fomentar la cultura del financiamiento. Este programa se encuentra financiado por el Fondo Pyme.

#### e) Programas de microfinanciamiento

Otra estrategia es el microfinanciamiento, orientada a la población de bajos ingresos y que no tiene acceso a los servicios tradicionales de la banca para concretar proyectos productivos y emprendimientos en el medio rural y urbano. El gobierno desarrolló el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (**PRONAFIM**), que opera por intermedio del Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento del Microempresario (**FINAFIM**); asimismo, el Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (**FOMMUR**), ambos administrados por Nacional Financiera (SE, 2011b).

**CUADRO 3. Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)**

PROGRAMA	OBJETIVO	APOYO DEL GOBIERNO
PRONAFIM	<p>Contribuye a establecer y consolidar el sector microfinanciero, con la finalidad de apoyar a emprendedores urbanos y rurales en situación de pobreza, que no tienen acceso al financiamiento de la banca tradicional</p> <p>Opera por medio del <b>FINAFIM</b> Cobertura: nacional, principalmente en regiones y municipios en donde la población es de bajos ingresos.</p> <p>Monto de apoyo: Mínimo, \$500 000 pesos Máximo, hasta 12% del patrimonio del Fideicomiso al último mes conocido</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proporciona líneas de crédito a las microfinancieras e intermediarios para que puedan otorgar microcréditos y un esquema de garantías en condiciones accesibles</li> <li>Apoyos no crediticios para capacitación del microempresario.</li> <li>Apoyos no crediticios para fortalecer las instituciones de microfinanciamiento</li> <li>Apoyos no crediticios para organizaciones que difundan, promuevan y operen esquemas de microseguros, capacitación al microempresario, fomento para transferencia de tecnología y para incubación de microempresas</li> </ol>

FOMMUR	<p>Fomenta las actividades productivas e impulsa el autoempleo de las mujeres en situación de pobreza en el medio rural, que no tienen acceso al financiamiento de la banca tradicional</p> <p>Opera por medio del Fideicomiso de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales</p> <p>Cobertura: nacional, principalmente en regiones y municipios en donde la población de mujeres es de bajos ingresos</p> <p>Monto de apoyo:</p> <p>Mínimo, \$500 000 pesos</p> <p>Máximo, hasta 12% del patrimonio del Fideicomiso al último mes conocido</p>	<p>1. Otorga apoyos a instituciones de microfinanciamiento e intermediarios para que puedan proporcionar microcréditos en condiciones accesibles y capacitación a mujeres del medio rural</p>
--------	--	---

FUENTE: SE (2011b). Reglas de operación del PRONAFIM, DOF 24 de diciembre de 2011, y FOMMUR, DOF 24 de diciembre de 2011.

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (**FONAES**) atiende iniciativas productivas individuales y colectivas de emprendedores con escasos recursos, mediante el subsidio a proyectos productivos comerciales o de servicios y temporales, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social.

**CUADRO 4. Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES)**

PROGRAMA	OBJETIVO	APOYO DEL GOBIERNO																										
FONAES	<p>Contribuir a la generación de ocupaciones entre la población emprendedora de bajos ingresos, mediante el apoyo a la creación y consolidación de proyectos productivos</p> <p>Población objetivo: campesinos, indígenas y población urbana con escasez de recursos; personas físicas, grupos o empresas sociales y con el nivel de ingreso familiar: decil 1 a 6 que se utiliza en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares</p>	<p>1. Subsidio en efectivo para la apertura o ampliación de negocios; sólo podrán recibirla en una sola ocasión (hasta 60% del total de la inversión en caso de que no reciba apoyo de otros programas; si reciben, sólo 40%). El monto máximo es por integrante o socio y por negocio</p> <p>Apoyos al sector: comercio, industria y servicios</p> <table> <thead> <tr> <th>Beneficiario</th> <th>Máximo socio - pesos</th> <th>Máximo negocio - pesos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Persona física</td> <td>\$50 000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grupo social</td> <td>\$50 000</td> <td>\$300 000</td> </tr> <tr> <td>Empresa social</td> <td>\$50 000</td> <td>\$1'000 000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Apoyos sector: agrícola, pecuario, forestal, pesca, acuícola y minería</p> <table> <thead> <tr> <th>Beneficiario</th> <th>Máximo socio - pesos</th> <th>Máximo negocio - pesos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Persona física</td> <td>\$100 000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grupo social</td> <td>\$100 000</td> <td>\$300,000</td> </tr> <tr> <td>Empresa social</td> <td>\$100 000</td> <td>\$1'000,000</td> </tr> </tbody> </table>			Beneficiario	Máximo socio - pesos	Máximo negocio - pesos	Persona física	\$50 000		Grupo social	\$50 000	\$300 000	Empresa social	\$50 000	\$1'000 000	Beneficiario	Máximo socio - pesos	Máximo negocio - pesos	Persona física	\$100 000		Grupo social	\$100 000	\$300,000	Empresa social	\$100 000	\$1'000,000
Beneficiario	Máximo socio - pesos	Máximo negocio - pesos																										
Persona física	\$50 000																											
Grupo social	\$50 000	\$300 000																										
Empresa social	\$50 000	\$1'000 000																										
Beneficiario	Máximo socio - pesos	Máximo negocio - pesos																										
Persona física	\$100 000																											
Grupo social	\$100 000	\$300,000																										
Empresa social	\$100 000	\$1'000,000																										

FUENTE: Secretaría de Economía (2011c). Reglas de operación de FONAES. DOF 24 de diciembre de 2011.

A pesar de los avances registrados en donde destaca NAFIN, persisten algunas limitaciones asociadas a la concentración de financiamiento de corto plazo y un escaso aporte de crédito para inversión. El impacto de las políticas de financiamiento parece muy bajo debido a (1) la escala de operaciones aún no resulta relevante en comparación con las enormes necesidades de las mipymes, (2) los costos de financiamiento se mantienen elevados, y (3) las líneas de crédito continúan siendo muy amplias con una oferta de productos poco diferenciadas entre micro, pequeñas y medianas empresas (Pavón, 2010; Banco Mundial, 2008b).

### *f) Instituciones intermediarias de crédito*

En 2007, el gobierno estableció como una de las líneas de política para la banca de desarrollo complementar y no desplazar a los intermediarios financieros privados, facilitando la incorporación de sus clientes a los servicios bancarios comerciales, además del otorgamiento de garantías (Morfín, 2009).

## 3. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL FINANCIAMIENTO DE LA MIPYME EN QUERÉTARO

### *3.1 Pregunta*

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la mipyme en Querétaro y cuáles son los factores que impiden el acceso al financiamiento?

### *3.2 Objetivo*

Conocer las fuentes de financiamiento y los factores que impiden el acceso al financiamiento de la mipyme en Querétaro en los sectores industria, comercio y servicios.

### *3.3 Hipótesis*

Las fuentes de financiamiento de la mipyme en Querétaro se encuentran conformadas por capital propio, financiamiento institucional, crédito de proveedores, anticipos de clientes y préstamos familiares. Los factores que impiden el acceso al crédito institucional se centran en las altas tasas de interés, carencia de requisitos para solicitar un crédito, incertidumbre sobre si podrá cumplir con el pago del crédito, falta de garantías, creencia de que el banco no le proporcionará el crédito y rechazo de una solicitud de crédito en el pasado.

### *3.4 Diseño de la investigación*

El presente estudio es descriptivo y el diseño de investigación no experimental de corte transversal. Es una investigación fundamentada en un estudio de campo. Se recolectaron los datos de empresas del sector industria, comercio y servicios, para determinar el estado actual de la mipyme y conocer sus fuentes de financiamiento y factores que restringen el acceso al crédito. Los datos se recolectaron con base en una encuesta con una entrevista personal.

### 3.4.1 Muestra

La población es de 56 345 empresas micro, pequeñas, medianas y grandes, identificadas en el último Censo Económico 2009 del Inegi en Querétaro. La muestra se obtuvo por el método de proporciones. Para efectos de la investigación, la variable ( $p$ ) significa la proporción de empresas micro, pequeñas y medianas, mientras que la proporción ( $q$ ) representa a las empresas grandes. Además, se consideró un nivel de confianza de 95%; por tanto, un máximo de error estándar de 5%, obteniéndose una muestra de 168 empresas. Las empresas encuestadas cumplieron criterios de selección por tamaño de empresa y nivel de empleo, según la estratificación de la Secretaría de Economía.

### 3.4.2 Descripción del instrumento de medición

Se desarrolló un cuestionario estructurado, especificando la clasificación SCIAN para identificar los sectores de industria, comercio y servicios. Los datos generales de la empresa y las preguntas enfocadas a conocer el sistema de financiamiento de la mipyme. El cuestionario se aplicó a través de una entrevista personal al dueño o responsable de la empresa, con una duración aproximada de quince minutos. Posteriormente, se procesó la información segmentada por sectores en el programa SPSS.

### 3.4.3 Descripción de variables

Las variables de medición se han desarrollado en función de la estructura financiera de una empresa. Por un lado, nos permitirá conocer en qué proporción la empresa se encuentra financiada con capital propio y con capital ajeno. Por otro, al detectar el capital externo evaluaremos cuáles son esas fuentes de financiamiento, el plazo promedio en días, el costo del crédito no bancario y el destino del financiamiento. Asimismo, evaluaremos el crédito bancario, su tasa de interés, si es fija o variable, y el tipo de garantía que ha solicitado. Por último, analizaremos los motivos que han impedido al empresario acceder a un financiamiento. A continuación, podemos observar las variables de medición y sus respectivos indicadores en el cuadro 5.

**CUADRO 5. Variables para medir el financiamiento de la mipyme**

VARIABLES	INDICADORES
1. Estructura financiera	1.1 Capital propio 1.2 Financiamiento
2. Fuentes de financiamiento actual	2.1 Proveedores 2.2 Clientes 2.3 Prestamos familiares 2.4 Bancos comerciales 2.5 Micro financieras 2.6 Uniones de crédito 2.7 Fondos de apoyo de gobierno 2.8 Otros
3. Plazo promedio de financiamiento en días	3.1 Proveedores 3.2 Clientes 3.3 Préstamos familiares 3.4 Bancos comerciales 3.5 Microfinancieras 3.6 Uniones de crédito 3.7 Fondos de apoyo de gobierno 3.8 Otros
4. Costo del crédito	4.1 Proveedores 4.2 Clientes 4.3 Préstamos familiares 4.4 Bancos comerciales 4.5 Microfinancieras 4.6 Uniones de crédito 4.7 Fondos de apoyo de gobierno 4.8 Otros
5. Destino del financiamiento	5.1 Capital de trabajo 5.2 Inversión 5.3 Pago de deudas 5.4 Otros
6. Tasas de interés promedio (para un crédito financiero)	6.1 Costo Total de Financiamiento (CAT) 6.2 Tasa de interés nominal
7. Tipo de interés	7.1 Tasa de interés variable 7.2 Tasa de interés fijo
8. Tipo de garantía otorgada	8.1 Hipotecaria 8.2 Prendaria 8.3 Aval 8.4 Otros

9. Motivos por el cual no tiene acceso a financiamiento	9.1 No requiere financiamiento 9.2 Ha solicitado un crédito y le han rechazado 9.3 Las tasas de interés son elevadas 9.4 No cubre los requisitos de acceso al crédito 9.5 Cree que el banco no le proporcionará el crédito solicitado 9.6 Tiene incertidumbre sobre si podrá cumplir con la amortización del crédito 9.7 Falta de garantías 9.8 Otros motivo
---	---

FUENTE: Elaboración propia.

### 3.5 Análisis de los resultados

En Querétaro, 100% de la mipyme industrial tiene acceso a una fuente de financiamiento bancario (11.7%) y no bancario (88.3%), mientras que en los sectores comercio y servicios no acceden a ningún tipo de crédito más de 50%, es decir, trabajan con recursos propios.

Los pequeños empresarios no buscan cubrir la totalidad de sus necesidades de financiamiento con crédito; según una encuesta del Banco Mundial, entre 55% y 67% de estos negocios se autofinancian y el crédito bancario representa apenas 27% (BID, 2009).

#### 3.5.1 Datos de la muestra por tamaño de empresa y sectores

La muestra estuvo formada por 168 negocios, clasificados por tamaño de empresa; 94.0% fueron micro, 5.4% pequeña y 0.6% medianas, que generaron 83.7, 11.3 y 5% del empleo, respectivamente, comprobándose la relevancia de la mipyme en los aspectos económicos y sociales como una fuente creadora de negocios y de empleos.

También evaluamos la muestra por sectores. El comercio representa 50% de los negocios en Querétaro, los servicios 40.5% y en menor proporción la industria 9.5 por ciento. Asimismo, el sector comercio proporcionó 44.8% del empleo, los servicios el 38.6% y la industria 16.6 por ciento.

Del total de cuestionarios aplicados en la industria, los directores de empresas respondieron 61.6%: gerentes generales 23.1% y gerentes de planta 15.4%, observándose una organización estructurada formalmente. En los sectores comercio y servicio la estructura organizacional es más informal; mayoritariamente, respondieron los propietarios y empleados.

### *3.5.2 Datos generales de la empresa*

#### *a) Generalidades del empresario*

Respecto al género del empresario: en la industria más de 90% es masculino; en el comercio cerca de 80% es femenino y en los servicios se mantiene un equilibrio entre ambos. La medición de la edad de los empresarios indica que en el sector industria es más experimentado; 61.5% se encuentra en el rango de 40 y 59 años; generalmente, ha tenido trabajos previos en otros negocios. En el comercio y servicios son más jóvenes 57.1% y 36.8%, respectivamente, se ubican entre 21 y 29 años. El nivel de estudios: en la industria predomina la licenciatura; 61.5% son empresarios más capacitados; en el comercio y los servicios el nivel educativo es inferior, es el bachillerato o técnico superior, 47.6 y 44.1%, respectivamente.

#### *b) Caracterización de la empresa*

La industria posee empresas de mayor antigüedad; 38.5% se encuentra en el rango de más de 12 años. Por tanto, son más sólidas y se han fortalecido en el tiempo. El comercio mantiene las empresas más frágiles con dos años de vida (33.3%) y un nivel alto de riesgo de que puedan perecer. En los servicios, la antigüedad fluctúa entre cinco y ocho años. La estructura jurídica de las empresas en la industria está dividida entre personas físicas y morales en igual proporción (50%). El comercio y los servicios albergan en su mayoría personas físicas: 95.2 y 83.8%, respectivamente. En la formación de capital en los sectores industria, comercio y servicios, es de empresas familiares.

### *3.5.3 Financiamiento de la mipyme de Querétaro*

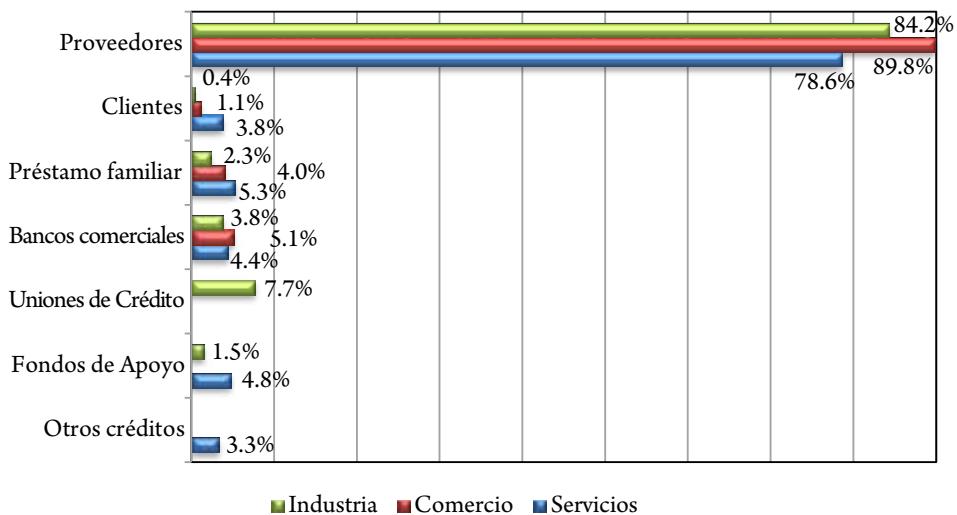
#### *a) Principales fuentes de financiamiento*

La principal fuente de financiamiento de las empresas industriales encuestadas son los proveedores proporcionando 84.2% del crédito total. Los préstamos familiares cubren 2.3% y los fondos de apoyo 1.5 por ciento. Las entidades financieras mantienen una pobre participación; la banca comercial con 3.8% y las uniones de crédito con 7.7 por ciento. Según CIPÍ (2003), la pyme del sector industria tiene un limitado acceso al financiamiento bancario de apenas 12.4 por ciento.

También en el sector comercio los créditos más importante provienen de los proveedores (89.8%), escasamente de los bancos comerciales (5.1%) y los préstamos familiares (4%). CIPÍ (2003) afirma que la pyme del sector comercio financia sus operaciones mediante el sistema bancario alrededor de 15.5 por ciento.

Asimismo, en el sector servicios los créditos relevantes vienen de los proveedores (78.6%), los préstamos familiares constituyen 5.3%, la banca comercial representa 4.4% y los fondos de apoyo 4.8 por ciento. CIPI, (2003) sostiene que la pyme en el sector servicios financia mediante el sistema bancario 3.5% de su crédito.

**GRÁFICA 6. Fuentes de financiamiento en el sector industria, comercio y servicios**

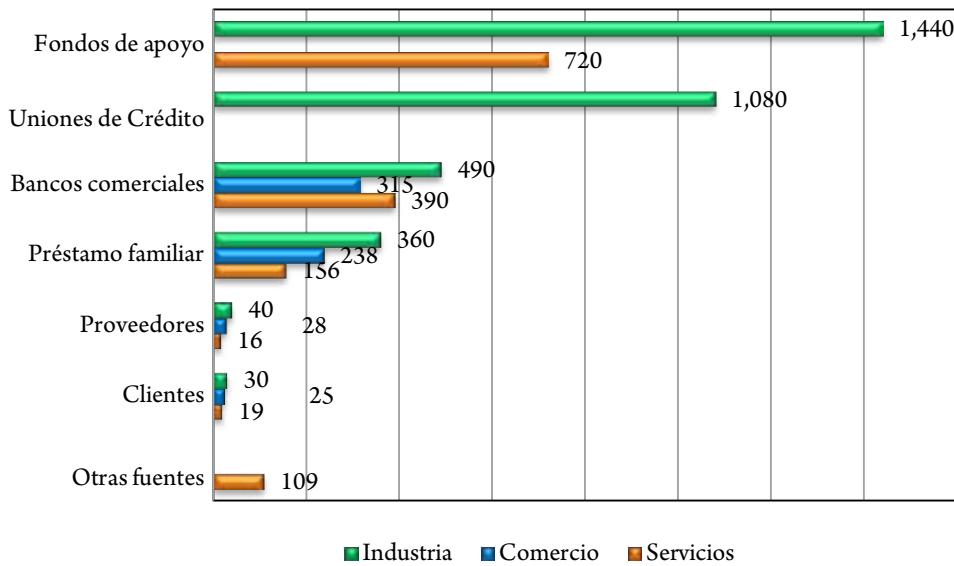


FUENTE: Elaboración propia.

### b) Plazo promedio de financiamiento

Respecto al plazo promedio de financiamiento en la industria, encontramos condiciones distintas. Los proveedores otorgan apenas cuarenta días de crédito y las instituciones financieras periodos más prolongados. Por tanto, las empresas requieren de financiamiento a mayores plazos para mantener mayor liquidez en el tiempo. Asimismo, en el comercio el plazo promedio de proveedores es de 28 días, los bancos comerciales proporcionan un plazo promedio de 315 días dando mayor liquidez al negocio. En el sector servicio, el plazo promedio de proveedores es de 16 días, frente a 390 días que proporcionan los bancos comerciales y 1440 que otorgan los fondos de apoyo.

**GRÁFICA 7. Plazo promedio de financiamiento en la industria, comercio y servicios (días)**



FUENTE: Elaboración propia.

### c) Destino del financiamiento

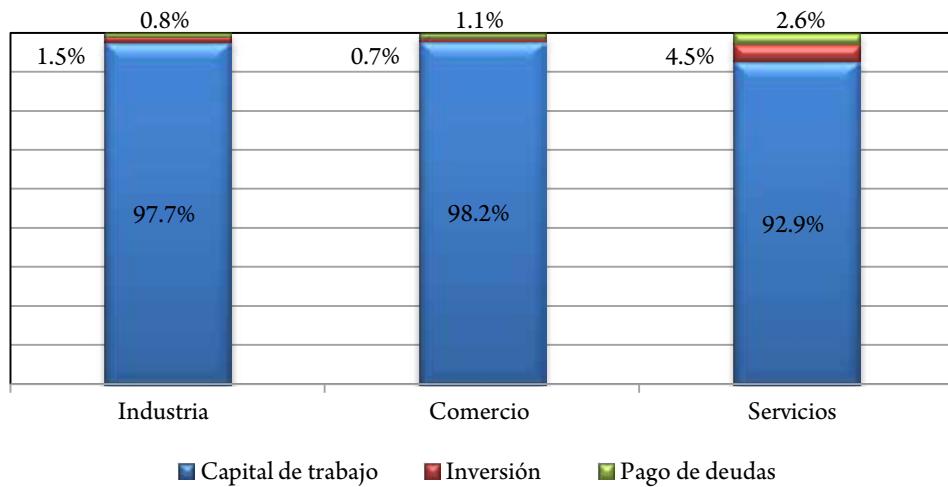
A su vez, el financiamiento obtenido en la industria se destina principalmente a capital de trabajo (97.7%), se invierte (1.5%) y se utiliza para el pago de deudas (0.8%). Considerando estos resultados, las empresas no pretenden desarrollarse e invertir en el largo plazo en aspectos importantes, como renovación de maquinaria, tecnología, innovación; se concentran en el corto plazo, tratando de mantenerse operativos con el financiamiento que les proporcionan los proveedores.

El financiamiento en el comercio se destina principalmente a cubrir capital de trabajo (98.2%), pago de deudas (1.1%) y apenas 0.7% para inversión. Estos resultados nos indican que el empresario queretano no invierte en el largo plazo; sólo se limita a sobrevivir y operar en el corto plazo con el crédito que obtiene de los proveedores, sin recurrir a créditos con instituciones financieras con el objeto de financiar capital para inversiones a plazos mayores. Por tanto, otra de las causas de la baja competitividad de la mipyme queretana es el destino del financiamiento, únicamente para invertir en el muy corto plazo y escasamente en proyectos de desarrollo de largo plazo.

El financiamiento al que tiene acceso el empresario en el sector servicios se dedica en su mayor parte a cubrir capital de trabajo (92.9%); sin embargo, es el que más invierte (4.5%) y también destina mayor proporción al pago de deudas (2.6%), en comparación con los sectores industria y comercio. Pero mantiene la misma

estructura de escasa inversión y predominio de operaciones de corto plazo. Esos hallazgos no son coincidentes con lo encontrado por Saavedra y Hernández (2008b), debido a que las empresas hidalguenses destinan 41% del monto del financiamiento a la compra de activos fijos que impulsen sus procesos productivos, lo que indica que la mipyme queretana tiene problemas de liquidez.

GRÁFICA 8. Destino del financiamiento en los sectores empresariales



FUENTE: Elaboración propia.

#### *d) Tipo de tasas de interés*

Otro aspecto del riesgo es el tipo de tasas de interés que elige empresario; por disminuir costos, recurre a tasas de interés variable, sin considerar las implicaciones que representa un entorno económico inestable o una crisis financiera internacional. En el sector comercio 66.7% se financió con tasas de interés variable y 33.3% fijo.

#### *e) Costo del crédito*

Los empresarios industriales señalaron que el Costo Anual Total (CAT) del crédito en promedio es de 16.5%, mientras que en el comercio es de 14.7% y en el sector servicios de 13.5 por ciento. Se aprecian tasas de interés competitivas, los créditos empresariales en Querétaro que proporciona la SEDESU, a través del programa soluciones y con los recursos del Fondo Pyme, se manejan con tasas de interés anual de 12% y 2.5% de comisiones; si los pagos son oportunos, en el siguiente año la tasa de interés baja a 6 por ciento.

*f) Garantías otorgadas*

Los créditos de instituciones financieras para la industria se garantizaron con hipotecas (75%) y a través de avales (25%). La garantía principal de los créditos en el comercio fueron los avales (50%), las hipotecas (16.7%) y las prendas (16.7%).

*g) Factores que impiden obtener financiamiento a las mipymes en Querétaro*

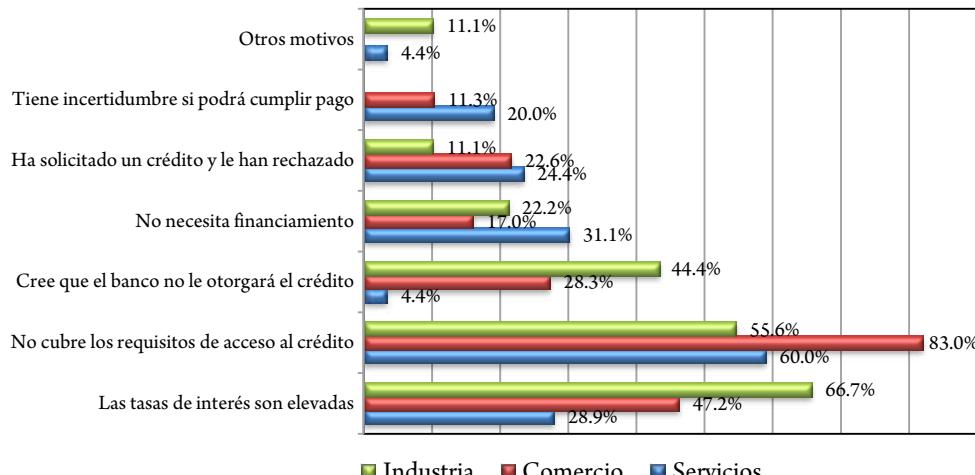
Existen diversos factores que limitan la obtención de un crédito bancario; en las empresas industriales de Querétaro, las elevadas tasas de interés (66.7%), los diversos requisitos para solicitar un crédito y que no alcanzan a cubrirlos (55.6%), la creencia de que el banco no le proporcionará el crédito solicitado (44.4%) y algunos, incluso, no necesitan financiamiento (22.2%).

Diversos son los motivos por los cuales un empresario del sector comercio no ha obtenido un crédito; según el empresario queretano, debido principalmente a que no cubre los requisitos del acceso al crédito (83.0%), las tasas de interés son elevadas (47.2%), la creencia de que el banco no le otorgará un crédito (28.3%) y rechazaron una solicitud de crédito (22.6%).

Asimismo, el empresario del sector servicios no solicita financiamiento, debido a que no cubre los requisitos de acceso al crédito (60%), no necesita financiamiento (31.1%), las tasas de interés son elevadas (28.9%), ha solicitado un crédito y ha sido rechazado (24.4%), entre otras.

Numerosas pequeñas empresas se autoexcluyen de pedir crédito, anticipando que no cubrirán los requisitos que solicitan los bancos, y los trámites de crédito son un desincentivo para acceder a un crédito.

GRÁFICA 9. Motivos por los que el empresario no solicita financiamiento



FUENTE: Elaboración propia. La suma es superior a 100% debido a que las empresas pueden marcar más de una alternativa.

## CONCLUSIONES

- El 100% de la mipyme industrial que conforma la muestra de este estudio en Querétaro tiene acceso a una fuente de financiamiento bancario y no bancario, mientras que en el comercio y los servicios más de 50% se autofinancia.
- La mipyme se encuentra representada por 94% de microempresas, 5.4% de pequeñas y una proporción menor de 0.6% medianas, que generan 83.7; 11.3 y 5% del empleo, respectivamente, confirmando la relevancia de la mipyme en aspectos económicos y sociales como una fuente creadora de negocios y empleo.
- En Querétaro predominan los negocios comerciales (50%), los servicios aportan 40.5% y solamente 9.5% la industria. Asimismo, el aporte del empleo en estos sectores fue de 44.8; 38.6 y 16.6%, respectivamente. La industria es un importante detonante de la economía en este estado que alberga grandes empresas del sector automotriz, autopartes, metálicas básicas y de alimentos, entre otras, que se hallan a la vanguardia en tecnología e innovaciones. Sin embargo, en el nivel mipyme no rebasan 10% en unidades económicas y en el empleo aportan un poco más de 15 por ciento. Se requiere que el gobierno estatal fortalezca el Programa de Desarrollo de Proveedores para encadenar la mipyme con las empresas tractoras, se incremente el financiamiento de largo plazo bancario y de organismos intermediarios que le permita invertir en maquinaria y tecnología; además, es necesario que el empresario industrial participe en asociaciones o cámaras industriales y a través de los Centros México Emprende se capacite y reciba consultoría especializada.

- En cuanto a las características de la empresa, la industria presenta empresas morales y físicas en igual proporción, con una organización formal, sólidas y de mayor antigüedad y financiadas con capital familiar. En el sector comercio, las empresas en su administración son menos formales, predominan las personas físicas y son frágiles, se encuentran en un nivel de alto riesgo de que puedan perecer (dos años de vida 33.3%) y la formación de su capital es familiar. También en los negocios de servicios la organización es menos formal y son personas físicas; tienen cierta experiencia, llevan en el mercado más de cinco años y el capital invertido es familiar.
- Respecto a las generalidades del empresario, en la industria predomina el género masculino; el empresario tiene experiencia en el negocio y ha cursado una licenciatura. El comercio es dirigido por mujeres jóvenes (entre 21 y 29 años el 57.1%) con un nivel educativo de bachillerato o técnico superior. En los servicios hay un equilibrio de género, pero también está administrado por jóvenes (21-29 años) que han llevado a cabo estudios de bachillerato o técnico superior.
- En la industria, comercio y servicios, la principal fuente de financiamiento son los proveedores (alrededor de 80%); las instituciones financieras representadas por los bancos comerciales aportan sólo 4% y las uniones de crédito 7.7%, mientras que los fondos de apoyo financian un poco más de 3 por ciento. El plazo promedio de pagos de los bancos comerciales es de más de un año, frente a 28 días de los proveedores.
- Además, 96% del financiamiento es destinado a capital de trabajo y sólo 2% a inversiones. Diversos estudios del Banco Mundial y el Banco de México han detectado esta problemática de la mipyme, agudizándose en Querétaro por la escasa participación en el crédito bancario. El crédito de proveedores es de muy corto plazo y tiene un costo financiero implícito. Los gobiernos federal y estatal deben fortalecer la educación financiera y difundirla, con fondos de programas de apoyo para que el empresario conozca los beneficios de obtener créditos en el sistema financiero, de mantener un historial crediticio, además de líneas de crédito disponible para inversiones de largo plazo, o también para oportunidades de negocios y desarrollar una cultura crediticia. En los negocios, el crecimiento, la mejora de la competitividad, las inversiones en tecnología e innovación necesitan ir acompañadas de financiamiento de corto y largo plazo.
- El principal motivo que tiene el empresario mipyme de los sectores industria, comercio y servicios para no solicitar crédito en el sistema financiero es que no cubre los requisitos de acceso al crédito; el segundo son las elevadas tasas de interés y tercero cree que el banco no le otorgará el crédito. El microempresario generalmente es una persona física, con bajo nivel educativo y utiliza poco la gestión administrativa, reflejándose en una contabilidad rudimentaria y con prioridades operativas en el negocio, puesto que no considera importante la información contable para tomar decisiones, ni como herramienta para obtener financiamiento; además, mezcla sus

finanzas personales y del negocio; bajo este esquema, no puede reunir los requisitos para acceder al financiamiento.

- El gobierno federal, al delinear la política mipyme, ha instrumentado numerosos programas de apoyo para resolver esta problemática; una importante estrategia es la creación de los centros México Emprende, que funcionan como una ventanilla única, donde el empresario obtiene financiamiento, capacitación y consultoría, pero los recursos son escasos y no se difunden adecuadamente; un ejemplo de éxito en Querétaro es la CANACO-SERVYTUR que opera eficientemente. Los altos costos del financiamiento se producen por la mínima información contable y financiera de que dispone el microempresario y por los costos fijos operativos en que incurre el banco al atomizarse la atención al cliente y por la asimetría de la información entre el banco y el empresario. Nacional Financiera maneja el Programa de Garantías, que permite al empresario obtener tasas de interés más competitivas en los organismos intermediarios y los bancos. SEDESU, a través de su Programa Soluciones, otorga créditos a la pyme con una tasa de 12% anual más 2.5% de comisiones, si cumplen los pagos puntualmente, en el siguiente año la tasa baja hasta 6 por ciento. Si el empresario tiene la percepción de que el banco no le otorgará el crédito, es básicamente por falta de cultura financiera.

## REFERENCIAS

- Anaya, M. (2007). *La banca de desarrollo en México*. Serie 190, Financiamiento del Desarrollo. Santiago de Chile: CEPAL.
- Banco de México (2005 a 2009). «Evolución del financiamiento a las empresas durante el trimestre octubre-diciembre». Comunicado de prensa. México: Banco de México.
- Banco de México (2011). *Reporte sobre el sistema financiero-septiembre de 2011*. México: Banco de México.
- Banco Mundial (2006, 2009, 2010). Enterprise Surveys. <[www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org)>.
- Banco Mundial (2007). *Encuesta de empresas. Perfil de país México*. Encuesta 2006. Washington DC. Enterprise Surveys. Washington, DC, USA: Banco Mundial.
- Banco Mundial (2008a). *Colombia, financiamiento bancario para las pequeñas y medianas empresas (Pyme)*. Washington, DC, USA: Banco Mundial.
- Bebczuck (2010). *Acceso al financiamiento de las pymes en Argentina: estado de situación y propuestas de política*. Serie Financiamiento del Desarrollo 227. Santiago de Chile: CEPAL.
- BID (2009). *Políticas y buenas prácticas de financiamiento para la pequeña empresa*. Washington DC, USA: BID.
- Corcuera, D. R. Carrasco y C. Cárdenas (2010). *Marcos legales para el fomento a la mipyme en América Latina: análisis comparado para Colombia, Chile, Perú y Venezuela*. Documentos de trabajo 3-2010. México: FUNDES.
- DOF (2008b). *Reglas de operación del Fondo Pyme 2009*. México: Secretaría de Economía, 29 de diciembre de 2008.
- DOF (2009). *Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa*. México: Secretaría de Economía, 30 de diciembre de 2009.

- Ferraro, C., y E. Goldstein (2011). *Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- FUNDES (2006). *Sistema Nacional de Financiamiento Pyme*. Memorias. México: FUNDES.
- Garrido, C. (2011). *Nuevas políticas e instrumentos para el financiamiento de las pymes en México: oportunidades y desafíos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Inegi (2009). *Censo Económico 2009*. México: Inegi.
- Lecuona R. (2009). «El financiamiento a las pymes en México: la experiencia reciente». México: *Revista Economía UNAM*. Journal, vol. 6, núm. 17, 69 al 91.
- López-Acevedo, G., H. Tan y R. Flores et al. (2007). *Evaluando programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Morfin, A. (2009). *Banca de desarrollo y el apoyo al acceso* (México). Serie Financiamiento del Desarrollo 208. Santiago de Chile: CEPAL,
- OCDE (2010). «Prácticas y políticas exitosas para promover la mejora regulatoria y el emprendimiento a nivel subnacional». París, Francia: documentos de trabajo de la OCDE sobre gobernanza pública, núm. 18.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Serie 226. Santiago de Chile: CEPAL.
- Poder Ejecutivo Federal (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México: Presidencia de la República.
- Presidencia de la República (2011). *Quinto Informe de Gobierno*. México: Presidencia de la República.
- Pollack, M., y A. García (2004). *Crecimiento, competitividad y equidad: rol del sector financiero*. Serie Financiamiento del Desarrollo 147. Santiago de Chile: CEPAL.
- Saavedra, M., y Y. Hernández (2008a). «Perfil financiero de las pequeñas empresas: El caso del estado de Hidalgo, México». *Contaduría*, Universidad de Antioquia, 53, 173-196.
- Saavedra, M., y Y. Hernández (2008b). «Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo». *Actualidad Contable Faces*, 11, 17, 122-134.
- SE (2008). *Programa Sectorial de Economía 2007-2012*. México: Secretaría de Economía. DOF, 14 de mayo de 2008.
- SE (2011a). *Reglas de operación del Fondo Pyme para el ejercicio fiscal 2012*. México: Secretaría de Economía. DOF, 23 de diciembre de 2011.
- SE (2011c). *Reglas de operación del Fondo Nacional para las Empresas en Solidaridad (FONAES)*. México: Secretaría de Economía. DOF, 24 diciembre de 2011.
- SE (2011b). *Reglas de operación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)*. México: DOF, 24 diciembre de 2011.
- SHCP (2007). *Encuentro nacional de educación financiera*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Presentación.
- SPYME (2010). *Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa*. México: SPYME. Presentación.

## RESUMEN

Desde hace varias décadas, el concepto *estrategia* ha sido adoptado por las ciencias administrativas, políticas y empresariales, como criterio metodológico y operativo para definir el conjunto de acciones orientadas a lograr ciertas metas. La planificación del desarrollo no ha sido la excepción. La visión estratégica proporciona coherencia y unidad a las etapas del proceso de planificación, sobre todo en entornos conflictivos, donde confluye gran diversidad de actores e instituciones con intereses divergentes o, incluso, opuestos.

El objetivo de este ensayo es proponer y someter a prueba un modelo estratégico para promover el desarrollo regional, que tenga aplicaciones prácticas en la elaboración, ejecución y evaluación de intervenciones en el ámbito rural.

El principal aporte de este trabajo radica en la reflexión respecto a la pertinencia y factibilidad de la visión estratégica, como herramienta para afrontar las condiciones de incertidumbre y complejidad que imperan en los nuevos contextos.

## PALABRAS CLAVE

Estrategia, planificación del desarrollo, desarrollo rural, modelo estratégico

## ABSTRACT

*For several decades the concept of strategy has been adopted by management science, political, and business as a methodological and operational criteria for defining a set of actions aimed at achieving certain goals. Development planning has been no exception. Strategic vision provides coherence and unity to the different stages of the planning process, especially in conflict settings, where there is a wide variety of actors, institutions, or even conflicting divergent interests.*

The aim of this paper is to propose and test a strategic model for promoting regional development, which has practical applications in the development, implementation and evaluation of interventions in rural areas.

The main contribution of this work lies in the reflection on the relevance and feasibility of the strategic vision, as a tool for dealing with uncertainty and complexity conditions prevailing under the new contexts.

## KEY WORDS

Strategy, development planning, rural development, strategic model.

José Álvaro Hernández Flores. Posdoctorante. Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Prolongación Avenida Universo 5, Fraccionamiento Satélite La Calera. Puebla, Puebla. cp 72520. Teléfono: 2221753176. Núm. CVU: 101553. Correo electrónico: <josealvarohf@gmail.com>.

# LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO RURAL REGIONAL

## UN MODELO EN TRES PIEZAS

### (Y DOS FRAGMENTOS SUELtos)

Fecha de recepción: 2/06/2012 Fecha de aceptación: 15/09/2012

José Álvaro Hernández Flores

La estrategia es un concepto extraído del vocablo militar para referir la previsión de una serie de encuentros entre fuerzas antagónicas en relación con el objetivo que motiva la guerra. Historiadores y militares, como Sun Tzu o Carl von Clausewitz, lo utilizaron a lo largo del tiempo para generar una teoría sobre el sentido de la guerra, con aplicaciones prácticas en el desarrollo de un conflicto. Posteriormente, el concepto estrategia se introdujo en el mundo académico a partir de la teoría de juegos, postulada por Von Newman y Morgerstern en 1944; en la teoría de la dirección, a partir de la década de los sesenta con los aportes de Igor Ansoff (1976), y en el campo de la pedagogía, desde finales de la década de los ochenta, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo (Ronda y Marcané, 2004).

Hoy día, la dirección estratégica constituye un área integradora de carácter interdisciplinario, fundamentada en conocimientos y metodologías desarrolladas en otros campos científicos. En las últimas décadas, sus postulados han sido adaptados ampliamente para su uso en las ciencias administrativas y empresariales, así como en la planificación del desarrollo.

Si bien en el ámbito administrativo y empresarial la noción de estrategia dio lugar a un número considerable de definiciones, corrientes y escuelas de pensamiento (Mintzberg, 1999), lo cierto es que desde hace un par de décadas ha perdido fuerza como objeto de estudio.

Prahald y Hamel (2005) señalan que esta situación se deriva, en gran medida, de la carencia de un paradigma estratégico coherente y útil, que ha propiciado un cambio en las prioridades de los directivos, quienes han abandonado el pensamiento

estratégico para concentrarse en la integración y ejecución. Este mismo diagnóstico lo comparte Mintzberg (1994), quien cuestiona el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, poniendo en duda la validez y utilidad de los enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos veinticinco años (Álvarez y Bolaños, 2010).

Algo similar ha ocurrido con el concepto estrategia utilizado en el ámbito de la planificación del desarrollo. Desde hace varias décadas, diversos autores (De Mattos, 1994; Sabatini, 1990; Albuquerque, 1994) han comenzado a cuestionar las posibilidades y los alcances de la planificación, a partir de las restricciones que impone el proceso de globalización a los territorios nacionales y regionales. Desde esta postura, se alude al proceso de fragmentación y desestructuración territorial, al retiro del Estado de la escena de la planificación regional y a la pérdida de autonomía y capacidad de incidencia de los actores locales, como elementos que devienen una radical impotencia para controlar el modo de desarrollo. Así, la globalización se concibe como la clausura del ciclo histórico de la planificación territorial (Bervejillo, 1995).

A pesar del aparente declive de la noción de estrategia como referente, tanto en las ciencias administrativas, como en el ámbito de la planificación territorial, es indispensable reflexionar respecto a la pertinencia y factibilidad de la visión estratégica como herramienta para afrontar las condiciones de incertidumbre y complejidad que imperan bajo los nuevos contextos.

En este sentido, se considera que si bien el término ha pasado por un proceso de «vulgarización», es evidente que contiene elementos que permiten profundizar en el análisis del comportamiento de los actores sociales en situaciones conflictivas y generar marcos normativos a partir de los cuales pueda definirse el curso de las acciones a seguir en la consecución de objetivos que contribuyan al desarrollo.

El presente ensayo se ubica en el ámbito de la planificación territorial con el propósito de presentar una propuesta de modelo estratégico para la promoción de desarrollo regional, que tenga aplicaciones prácticas en la elaboración, ejecución y evaluación de intervenciones en el ámbito rural. Cabe señalar que si el modelo puede ser adaptado para su uso en ámbitos empresariales o corporativos, está diseñado de manera explícita para su aplicación en contextos territoriales de índole rural, lo que supone situaciones de confluencia e interacción entre actores con subjetividades, prácticas e intereses diversos —y en muchas ocasiones, antagónicos—, así como una forma particular de apropiación y uso del espacio, por lo que cualquier intento de generalización debería partir de estas consideraciones.

La forma en que se estructura este ensayo obedece a la articulación que guardan los componentes del modelo estratégico propuesto, así como su vinculación con el contexto en el cual pretende aplicarse.

Debido a que las estrategias —como todo proceso— no ocurren en el vacío, sino en un ámbito territorial concreto, se desarrolla en el primer apartado de este

ensayo el tema de la globalización, el cual constituye, desde hace ya un par de décadas, un marco ineludible para analizar los fenómenos sociales, económicos, culturales e identitarios que afectan a los actores rurales.

En el segundo apartado se caracteriza el medio rural latinoamericano como un contexto territorial concreto, particular, que por su grado de complejidad exige soluciones estratégicas que atiendan su especificidad.

En el tercer apartado se profundiza en el análisis del concepto de estrategia aplicado a la planificación del desarrollo y se expone el modelo de estrategia de promoción del desarrollo construido para fines de este ensayo.

Finalmente, tomando como insumo la revisión de tres experiencias de desarrollo rural en el ámbito latinoamericano, se utilizó el modelo propuesto para evaluar de modo general esas experiencias.

#### LA GLOBALIZACIÓN: EL MARCO DE LOS PROCESOS

Existe la percepción generalizada de que se asiste a una época de cambios significativos, cuyas dimensiones más relevantes implican — entre muchas otras cosas — una acelerada diseminación de los conocimientos científicos y tecnológicos, la reestructuración de la vida económica y laboral de los individuos, así como el surgimiento de nuevas identidades sociales, políticas y culturales (Llambí, 1996). Estas transformaciones se asocian al proceso de globalización, que se ha configurado a lo largo de los últimos años como un fenómeno conceptual y empírico ineludible para analizar procesos relacionados con la promoción del desarrollo. En efecto, muchos de los fenómenos que a diario observamos a nuestro alrededor son esencialmente «globales» en términos de que acontecen no sólo en las naciones avanzadas o desarrolladas, sino también en las naciones más pobres del mundo.

Si se revisa acuciosamente la literatura científica relativa a la globalización, se encontrará que la mayor parte de las definiciones remiten a procesos económicos que han acentuado en las últimas décadas la interdependencia económica, política y social entre las naciones. En una de sus acepciones más difundidas, la globalización alude a la difusión geográfica de las relaciones de mercado capitalistas y su expansión a nuevos ámbitos de la reproducción social. Así, la globalización se concibe como «una nueva etapa en el proceso de acumulación y expansión del capital, caracterizada por la orientación externa y descentralizada de las inversiones y por la fluidez y flexibilidad en el movimiento de los capitales» (Fritscher, 1998).

Si la mayor parte de los acercamientos teóricos al fenómeno de la globalización remiten a la internacionalización financiera industrial y comercial comandada por las grandes empresas transnacionales, Norman Long (1996) distingue tres campos sobre los que ha acontecido una reestructuración significativa a escala global.

El primero se refiere a cambios en la producción y el trabajo y, de modo más general, a la vida económica de los individuos. Se trata fundamentalmente de transformaciones inducidas por modificaciones en los patrones de mercantilización ligados al surgimiento de nuevos modos de valor, al tiempo que los mercados de consumidores se diversifican en relación con los nuevos tipos y calidades de bienes requeridos. Destaca, en este nuevo modelo, la transición hacia un patrón de producción y acumulación más flexible y global que privilegia vinculaciones horizontales en el ámbito laboral, las cuales abarcan la subcontratación, el trabajo domiciliario artesanal o industrial y la multiplicidad de actividades basadas en el consumo y ligadas a los servicios. Como resultado, se ha presentado un movimiento hacia la «informalización» y fragmentación de la vida económica de las familias, microempresas y comunidades, el cual acontece muchas veces en detrimento de los sistemas locales de apoyo mutuo y solidaridad.

El segundo campo de transformaciones alude al debilitamiento del Estado y de sus modos corporativistas de regulación y organización, así como a la aparición de nuevas formas de coalición en los espacios locales y regionales para suplir los vacíos institucionales. Abarca también el surgimiento de movimientos sociales y el desarrollo de nuevas identidades políticas y sociales, cuya adscripción va más allá de la categoría de clase.

Finalmente, el tercer campo se refiere a las repercusiones del acelerado crecimiento de la denominada «sociedad de la información», los procesos derivados de la generación, diseminación, utilización y transformación del conocimiento y las nuevas relaciones sociales y orientaciones valorativas de las sociedades contemporáneas derivadas de este proceso. Este campo abarca también los encuentros y desencuentros entre los modos «expertos» y «locales» de conocimiento y los choques y acoplamientos entre marcos epistemológicos y culturales contrastantes.

La reestructuración en esos campos se ha extendido en las últimas décadas a lo largo y ancho del globo terráqueo incidiendo sobre importantes transformaciones socioeconómicas, políticas y culturales.

Las teorías dominantes en relación con la globalización han tendido a subrayar los efectos homogeneizadores de este proceso sin otorgar suficiente atención a las secuelas diferenciadoras, derivadas en gran medida de las características físicas y naturales y los procesos históricos específicos de cada localidad. De igual modo, subrayan el papel de las fuerzas y agentes globales en las transformaciones en curso, en detrimento de la capacidad de iniciativa de los agentes locales (Llambí, 1996). Este tipo de enfoques, a los que se adscriben los defensores y promotores de la globalización, apelan a evidencias, como el incremento inusitado del comercio mundial, la internacionalización y el flujo creciente de capitales y el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, para sustentar la idea de profundización de la interdependencia económica, cultural y política de todos los países del mundo (Romero, 2002). Así, la globalización se vislumbra como un fenómeno

histórico irreversible al que deben sumarse todas las naciones, bajo pena de quedar excluidas del desarrollo.

En el seno de estas corrientes se encuentra muy arraigada la noción de la existencia de fuerzas exógenas que, de alguna u otra forma determinan de manera rigurosa y específica los lineamientos a seguir en materia de política económica e internacional. Sin duda, esta es la concepción más extendida a pesar de que, como Saxe Fernández (1997) asegura, se trata de una noción sumamente excluyente de las fuerzas sociales y de la dinámica interna de la sociedad civil, que es precisamente la más afectada por esa forma de globalización.

Si el nuevo orden económico global impone condiciones propicias para la reproducción del capital transnacional, es necesario adoptar un enfoque que considere las modalidades mediante las cuales los procesos globalizadores generan condiciones locales diferenciales, tanto en las condiciones de producción, como de reproducción social, en virtud de la intermediación de las estructuras sociales y las condiciones naturales específicas de cada localidad. En efecto, pese a la imagen de aparente uniformidad e interconexión que ha generado la revolución de las tecnologías de la información y comunicación, así como el desarrollo de los mercados internacionales de bienes y productos, la globalización ha generado patrones diversificados de reacciones sociopolíticas en los ámbitos locales, regionales y nacionales (Long, 1996). De esta forma, para algunos autores, como McMichael (1994:279), la esencia de la reestructuración global es precisamente la diferenciación.

Si concebimos la globalización como la subordinación de espacios históricamente desiguales a las fuerzas competitivas globales, en un contexto en que los sistemas regulatorios nacionales han sido erosionados, generando aún mayores rupturas económicas y sociales, el proceso tenderá a manifestarse en una gran variedad de respuestas.

En este punto conviene retomar las nociones de «localización» y «relocalización» que propone Norman Long (1996), a través de los cuales es posible tomar distancia de los enfoques economicistas de carácter determinista que presuponen la uniformidad de los cambios y permiten analizar cómo el proceso de globalización genera una gama de condiciones y reacciones sociopolíticas en el ámbito de las localidades.

Se habla de «localización» para subrayar las maneras en que se encarna el desarrollo en los escenarios locales. Se trata de una noción que examina el proceso complejo por medio del cual las condiciones globales cambiantes se localizan en el contexto de marcos de conocimiento y de organización de carácter local, regional y nacional, los que, a su vez, son constantemente reelaborados en su interacción con contextos más amplios. Este proceso de «internalización» de las condiciones y tendencias globales implica el desarrollo de nuevas identidades, la configuración

de nuevos repertorios culturales y de conocimiento y el surgimiento de alianzas entre los actores y luchas por el espacio y poder en los escenarios locales.

La «relocalización», por su parte, alude a la reinvención o creación de nuevas formas sociales generadas con base en el encuentro continuo entre diferentes marcos de significado y de acción. Las nuevas prácticas organizativas que emergen como parte de este proceso permiten a los actores afrontar los compromisos impuestos por la globalización en referencia con experiencias previas y a sus propias acepciones culturales. De esta manera, la «relocalización», como proceso adaptativo de las localidades a los imperativos del contexto global, abre perspectivas hacia los procesos de transformación social, al tiempo que reconoce la contribución estratégica que el conocimiento, la organización y la participación local pueden hacer al desarrollo.

Visualizar la globalización en términos de patrones de homogeneización y diversidad complejos y cambiantes obliga a asumir un enfoque centrado en el actor social que reconozca el papel que desempeñan los individuos en el diseño e instrumentación de estrategias y formas organizativas de diversa índole. Son ellos quienes interactúan con el entorno global y quienes lo interpretan atendiendo a sus necesidades, capacidades y a sus intereses. Sus proyectos son negociados con el resto de los participantes y con el entorno y sus respuestas configuradas a partir de los efectos combinados de la globalización y localización. Sobre la base del conocimiento, organización y valores locales, se esfuerzan en aprehender cognitivamente las circunstancias externas; al hacerlo, dichas circunstancias son mediadas o transformadas de alguna manera. De este modo, las situaciones locales se transforman al convertirse en parte de procesos globales, al tiempo que éstos adquieren significado en relación con las condiciones locales específicas, a través del discernimiento y las estrategias de los actores (*Íbid.*).

La adopción de este enfoque permite superar las limitaciones epistemológicas de las visiones homogeneizadoras, sin caer en una postura que haga hincapié en las especificidades locales sin atender su inserción en los procesos globales. Asimismo, busca reducir el peso exagerado que algunas teorías<sup>1</sup> otorgan a la capacidad de actuación de los actores locales, olvidando lo reducido que suelen ser sus márgenes de maniobra. La idea subyacente en este enfoque es que la globalización se debe visualizar como un proceso socialmente construido, no como resultado de una lógica de desarrollo inmanente (Llambí, 1996). Más aún, bajo esta perspectiva se plantea abordar los vínculos entre los procesos globales y locales como bidireccionales, lo que implica analizar

<sup>1</sup> Ejemplo de estas teorías es el individualismo metodológico, el cual sostiene que todos los fenómenos sociales —su estructura y sus cambios— son, en principio, explicables por elementos individuales, es decir, por las propiedades de los individuos, tales como sus metas, sus creencias y sus acciones. Bajo este tipo de teorías, el individuo funciona como motor de toda acción. Por consiguiente, lo esencial de lo que ocurre en la sociedad se explica por fuerzas psicológicas inherentes al individuo.

[ ... ] los mecanismos a través de los cuales las transformaciones y agentes globales inciden directa o indirectamente en los ámbitos nacionales y subnacionales; a la vez que se analiza la capacidad que tienen los agentes locales de incidir en estos procesos de transformación tanto en el ámbito local como más allá del mismo (*Íbid*, p.92).

#### EL CONTEXTO: EL MEDIO RURAL LATINOAMERICANO

En las últimas décadas, el medio rural latinoamericano se ha visto sometido a una importante reestructuración, fruto de la aplicación de políticas económicas ligadas a la instrumentación de un nuevo modelo económico impuesto por requerimientos de orden global. Las políticas de ajuste estructural aplicadas con mayor o menos intensidad en los países de América Latina en los ochenta redefinieron las reglas del juego que habían regido la región por varias décadas y a las que los diversos agentes económicos se habían habituado. El nuevo régimen de acumulación a escala global inauguró una era de aperturas externas, desregularizaciones (particularmente, en la esfera de la flexibilización laboral y la liberalización financiera) y privatizaciones, puestas a la orden del día a escala mundial. El abandono de las prácticas proteccionistas y una creciente apertura al comercio exterior; la reducción del peso del sector público y la privatización de las empresas propiedad del Estado, la subordinación de las políticas sectoriales a los equilibrios macroeconómicos y el sesgo hacia la producción de productos exportables, constituyeron los objetivos centrales de las políticas de ajuste estructural instrumentadas para enfrentar el masivo endeudamiento externo de los países latinoamericanos.

En México, el cambio estructural promovido con mayor firmeza a finales de la década de los ochenta comprendió un amplio programa de liberalización del sector agropecuario, cuyos ejes principales fueron una severa reducción de la participación del Estado en el fomento económico del sector, la puesta en marcha de un acelerado proceso de apertura comercial que finalizaría con la inclusión completa del sector agropecuario en el TLCAN y una modificación del marco normativo, según las reformas al artículo 27 constitucional, y la promulgación de una nueva Ley Agraria con consecuencias fundamentales en derechos de propiedad, contratos y formas de asociación en el campo (Hernández, 2001).

La adecuación y modernización del Estado fue un elemento central del cambio institucional. El énfasis en la liberalización y desregulación de la economía le otorgaron mayor protagonismo a las instituciones de mercado, limitando los márgenes de acción de la intervención estatal. Por otro lado, los compromisos adoptados en los acuerdos multilaterales de comercio introdujeron una serie de disposiciones encaminadas a reducir el tipo y monto de los apoyos gubernamentales para promover el desarrollo de la actividad agropecuaria. Lo anterior implicó un desarme paulatino del extenso andamiaje de normas que limitaban el accionar de los agentes privados

en el mercado. En esta línea, se observa la desaparición gradual de los precios de garantía, la reducción de subsidios al sector agrícola en forma de insumos y la privatización y desincorporación de entidades públicas dedicadas a la agricultura.

Otro factor que incidió fuertemente en el desenvolvimiento del sector agropecuario fue la apertura comercial. Después de ser una economía altamente protegida, México llevó a cabo un profundo proceso de liberalización comercial que, a pesar de algunos retrocesos, avanzó con firmeza hasta consolidar un tratado de libre comercio con los países de América del Norte, en el cual se establecieron las reglas y plazos para la apertura total del sector agropecuario. El proceso de apertura comercial dejó sumamente desprotegidos a los productores agrícolas mexicanos, los cuales enfrentan hoy día una competencia desventajosa frente a productores internacionales que cuentan con amplios recursos tecnológicos y fuertes subsidios y apoyos gubernamentales. La desventaja competitiva de México es patente tanto en las políticas de fomento agropecuario, como en la brecha tecnológica y productiva que los separa de sus principales socios comerciales (Calva, 1995). Un elemento adicional que se perfila como fundamental para entender el comportamiento del sector en esta última etapa es la evolución del marco normativo que durante décadas orientó la conducta de los agentes productivos en el campo. La reforma al artículo 27 constitucional, planteada a principios de la década de los noventa, tuvo como objetivo principal eliminar las restricciones institucionales que obstruían la modernización en el campo para que los propios agricultores, impulsados por los incentivos que proporciona el mercado, se convirtieran en el motor de crecimiento con la formalización de contratos de diversa índole que les permitieran asociarse con sectores de la agricultura comercial agroindustrial o con inversionistas privados.

Las reformas al artículo 27 constitucional y la legislación de su ley reglamentaria implicaron un cambio de enormes proporciones en la conducción de la actividad económica en el sector agrícola y en la reformulación de la relación entre el Estado y la sociedad rural. La definición de la nueva Ley Agraria obligó a modificar la legislación en aprovechamientos forestales, pesca, uso y manejo de agua y regulación y aprovechamiento de recursos naturales. Estas reformas se impulsaron con la finalidad de propiciar condiciones favorables para la inversión de la iniciativa privada en el campo. De este modo, las reglas del juego que durante mucho tiempo normaron el intercambio, y las actividades económicas en el agro mexicano se modificaron para dar pie a un nuevo arreglo institucional que restringía las atribuciones del Estado, limitando su intervención al fomento de políticas destinadas al desarrollo rural. Al mismo tiempo, los cambios en la legislación pretendían dejar en manos de los productores y propietarios la responsabilidad de definir el carácter de sus relaciones entre sí o con agentes externos a las comunidades para organizar la producción. Bajo el nuevo esquema modernizador del agro mexicano,

sólo aquellos productores que demostraran eficiencia productiva y competitividad podrían aspirar a recibir apoyos y subsistir en el mercado.

El caso mexicano es sólo un ejemplo del tipo de medidas que se instrumentaron de modo general a los países de América Latina como parte de las políticas de ajuste estructural impuestas desde los organismos internacionales.

En lo que concierne a los efectos de dichas políticas sobre el sector rural latinoamericano, puede afirmarse que muchos de los fenómenos agudizados a lo largo de los últimos años reflejan una intensificación del capital sobre el agro en el marco de un proceso capitalista crecientemente globalizado. Algunos de los más relevantes son el incremento del trabajo asalariado, la precarización del empleo rural, la multiocupación, la exclusión de medianos y pequeños productores del sector, el aumento de los flujos migratorios hacia las ciudades, la reorientación de la producción agrícola nacional de acuerdo a los requerimientos de los mercados y la articulación de los agricultores a complejos agroindustriales en las que predominan las decisiones de núcleos de poder vinculados a grandes empresas transnacionales (Teubal, 1998).

Si bien puede afirmarse que en términos generales el proceso de modernización agraria en América Latina ha asumido un carácter excluyente y polarizador, es necesario decir que en el ámbito regional o local los efectos de las políticas han tenido resultados diferenciados atendiendo el contexto particular en que se desenvuelve la actividad agropecuaria, a la configuración de las estructuras agrarias y al funcionamiento de los mercados rurales.

Algunos autores (Faroppa, 1996; Fritscher, 1998) señalan que, en el caso de la agricultura, el tránsito hacia la nueva dinámica inducida por la globalización ha enfrentado una serie de obstáculos derivados de la especificidad constitutiva del sector, puesta de manifiesto a través de factores inamovibles y específicos que confieren rigidez a su oferta, así como por su orientación hacia la producción de bienes altamente sensibles, como los alimentos. Asimismo, habría que considerar también los principales factores estructurales que determinan el funcionamiento del sector agropecuario en la mayoría de los países de la región. Por un lado, la heterogeneidad de la estructura productiva que se manifiesta en la coexistencia de una agricultura de tipo capitalista, orientada al mercado, y una agricultura de tipo campesino, orientada a la autosubsistencia, cuya diferenciación implica contrastes en la lógica interna de manejo, es decir, los criterios con los cuales uno u otro tipo de agricultura toman las decisiones en torno a cuánto, cómo y para qué producir (Schejtman, 1999). Por otro lado, se debe tomar en cuenta los diferentes marcos institucionales formales o informales que privan en los espacios rurales, así como la presencia o inexistencia de fallas en los mercados de crédito, seguros, tecnología, información, trabajo y otros.

De esta manera, la relación entre las dinámicas globales y locales ha producido a lo largo y ancho de las zonas rurales de América Latina lo que Norman Long

(1996) denomina «un patrón abigarrado de respuestas». Así, mientras algunas empresas agrícolas o sectores productivos han optado por reorientar su producción hacia los mercados internacionales, otro tipo de productores han preferido especializarse en productos con una demanda específica local, y a otros no les ha quedado más que apostar a la diversificación de cultivos o a la combinación de actividades agrícolas y no agrícolas para subsistir.

Es un hecho que los campos sobre los cuales se ha verificado una reestructuración significativa a escala global han asumido en cada región o localidad del planeta sus propias particularidades. Lo anterior nos lleva a afirmar que en América Latina, como en otras regiones del mundo, subsiste un medio rural más diferenciado y heterogéneo de lo que hubiera supuesto la versión predominante del enfoque globalizador. Estos contrastes han dado lugar a un interesante debate académico acerca del surgimiento de una «nueva ruralidad» que rinda cuentas de las profundas transformaciones en curso en todos los países de la región, pero sin dejar de atender a sus especificidades y sus expresiones concretas locales.

#### EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN EL ÁMBITO DE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

La estrategia es un concepto extraído del vocablo militar para hacer referencia a la previsión de una serie de encuentros entre fuerzas antagónicas en relación con el objetivo que motiva la guerra. Su aplicación al campo de la planificación tiene sentido si se incorpora no sólo el término, sino su contenido, el cual alude a formas de acción organizadas en situaciones de conflicto. En este contexto, Héctor Poggiese (1992:22) define el concepto estrategia de la siguiente manera:

La estrategia es un postulado complejo que contiene la naturaleza del cambio que se sugiere para el modelo problemático definido en el escenario participativo, el o los actores que portarán la estrategia (los encargados de llevarla a cabo) y una prefiguración, las líneas de un bosquejo de los modos instrumentales y del perfil de las acciones que deberán implementarse.

Una estrategia de desarrollo puede concebirse de dos maneras: como un enfrentamiento a un mecanismo determinado por leyes naturales e independientes a las acciones del estratega, en cuyo caso el único conflicto en juego es el derivado de la diferencia entre los valores adoptados y los deseados para las variables correspondientes, o como un enfrentamiento a un mecanismo en formación y que, por tanto, se encuentra sujeto a modificaciones, en cuyo caso la intervención contempla no sólo estímulos exteriores, sino agregaciones y reubicaciones capaces de incidir en la naturaleza del mismo y transformarlo. Es evidente que en esta última concepción el

juego se hará más variado y las estrategias, por consiguiente, más complejas y menos predecibles, aunque con más posibilidades abiertas para lograr los objetivos. En cualquier caso, debe aclararse que la estrategia no estará orientada a romper con la supuesta armonía del sistema, sino a moverse en esa misma armonía para producir resultados diversos (Coraggio, 2000).

Se dice que el concepto *planificación* está ligado necesariamente al de estrategia, ya que es precisamente a partir de ésta que surgen las orientaciones o el marco en el cual se elabora un plan. De esta manera, la estrategia proporciona coherencia y unidad a las etapas del proceso de planificación.

A partir de la definición expuesta, es posible establecer un modelo que contempla tres aspectos fundamentales que, en su conjunto, permiten identificar y, por tanto, evaluar el diseño de una estrategia orientada a la promoción desarrollo.

### *Pieza 1. La elaboración del diagnóstico*

Se parte de una premisa básica: dado que cualquier acción que se inserte en el marco de la promoción del desarrollo en el medio rural implica un enfrentamiento a un mecanismo (natural, social, económico, político, cultural) en formación, se debe contar con información precisa acerca del escenario en el cual se pretende intervenir.

De esta forma, como requerimiento básico para elaborar cualquier estrategia, debe llevarse a cabo un diagnóstico de las contradicciones en la estructura económica y en el sistema de poder político, de las fuerzas sociales y factibles de ser organizadas, de las instituciones, organizaciones y de las formas de lucha social actuales o posibles históricamente determinadas. La importancia de la elaboración de un diagnóstico se fundamenta en que la estrategia que se derive de él deberá transformar la realidad basándose en el conocimiento preciso de su funcionamiento.

Es necesario considerar en este punto que toda estrategia está sustentada en una serie de posiciones relativas a la visión de cada uno de los actores involucrados. De hecho, se basa en escenarios actuales, visualizados por cada uno de los actores o grupos de actores para alcanzar otros escenarios pertinentes a cada uno de ellos. Si se toma en cuenta que no hay una sola realidad actual ni futura para cada actor y que éstas, además, no son estáticas, es evidente la existencia de intereses opuestos y contradictorios entre los actores que se desenvuelven en una región. De acuerdo con Doroujeanni (2000), el diagnóstico previo a la elaboración de una estrategia debe identificar con claridad las posiciones convergentes y divergentes de los actores involucrados y, en la medida de lo posible, tratar de concertarlas.

Finalmente, otro factor que debe considerarse en el momento de elaborar el diagnóstico es la disponibilidad de recursos con los que cuenta el equipo técnico, entre ellos tiempo, personal y material necesario para emprender las actividades vinculadas a la promoción del desarrollo. Tener información adecuada acerca de

los recursos disponibles es indispensable para aplicar las estrategias y priorizar su utilización en función de las metas que se pretenden alcanzar.

### *Pieza 2. La definición de objetivos*

El concepto estrategia se halla relacionado a alteraciones deliberadas del sistema para orientarse al cumplimiento de determinados objetivos; por ese motivo, una vez que se ha elaborado el diagnóstico, se requiere definir los objetivos precisos que servirán como guía a la acción colectiva que se pretende impulsar.

Coraggio (1985) señala que la eficacia de una estrategia de desarrollo dependerá de dos condiciones fundamentales: (1) que su diseño responda a una concepción adecuada a la verdadera naturaleza de los fenómenos territoriales sobre los cuales se pretende intervenir, y (2) que su ejecución sea apoyada por las fuerzas sociales organizadas que la hagan viable políticamente.

De acuerdo con este autor, una estrategia de desarrollo regional deberá dejar bien en claro quién es el sujeto de la misma, quiénes son los enemigos y quiénes los aliados. Asimismo, Coraggio sostiene que los objetivos no pueden asumirse como de la sociedad en general; se debe explicar en nombre de qué sector o sectores y en contra de qué intereses se encara la cuestión regional. En el proceso de definición de objetivos debe considerarse que éstos necesariamente suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones éticas que deben explicarse. Esta declaración de principios en el inicio de todo proceso de planificación reviste gran importancia, ya que las estrategias diseñadas sobre la base de objetivos definidos idealmente en nombre de una sociedad y unos valores abstractos, están destinadas al fracaso en cuanto a que su discurso implica el desconocimiento de los procesos reales y su carácter antagónico, así como la invisibilidad de los verdaderos sujetos del proceso social, el cual es un proceso de lucha y alianzas, no de armonía natural (*Ibid.*).

En suma, una estrategia orientada a la promoción del desarrollo debe considerar los objetivos sociopolíticos y culturales de la comunidad, los actores sociales involucrados, la situación económica y social de la que se parte y los medios con los que se cuenta (Sunkel, 1969). Asimismo, una definición precisa de los objetivos reflejará la concepción sobre la evolución deseada y posible del medio que se pretende intervenir, así como los puntos de confluencia y discordancia con los diversos sectores.

### *Pieza 3. Las líneas de acción*

En tanto los objetivos de una estrategia señalan la finalidad hacia la que se encaminan los esfuerzos de una colectividad, las líneas de acción —que en estricto sentido constituyen la táctica— suponen las guías que ayudarán a alcanzar estos objetivos de manera adecuada.

Las líneas de acción se orientan por un conjunto de acuerdos que hacen que la acción de cada individuo, en un momento y en unas circunstancias precisas, se ajuste a los lineamientos previstos para el logro de los objetivos. Así, mientras que la estrategia marca la pauta general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

La diferencia entre táctica y estrategia debe estar definida para evitar una desviación de los objetivos establecidos originalmente.

La táctica puede surgir a cualquier nivel. Está integrada por realineamientos de corta duración, ajustables, y que asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas una vez que la acción colectiva se emprende. Por su parte, la estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

La táctica y la estrategia van de la mano, no puede existir una sin la otra. La diferencia radica en que la primera de ellas, son acciones puntuales aplicadas en el corto plazo y la segunda es un camino a seguir pensado a largo plazo y teniendo en cuenta las variables del contexto.

Definir líneas de acción acordes con los objetivos planteados es de vital importancia para sustentar la estrategia de desarrollo que se pretende inducir. Si esta relación es armónica, el cambio social será relativamente estable y la estrategia, por sí misma, proporcionará coherencia y unidad a las diferentes etapas del proceso de desarrollo.

#### DOS FRAGMENTOS SUELTOS QUE INCREMENTAN LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO

Si bien los elementos mencionados (diagnóstico, objetivos y líneas de acción) sirven para identificar una estrategia de desarrollo, su presencia no nos dice nada acerca de las posibilidades de éxito que tiene una estrategia que los integre como parte de su diseño. Lo anterior se debe a que el modelo propuesto se construye sobre una base positiva que disecciona la estrategia para exponer sus componentes básicos, pero que no proporciona una descripción de las modalidades que pueden asumir esos componentes. Esto obedece, en gran medida, a la imposibilidad de construir modelos generales para realidades particulares, complejas, en constante transformación.

Sin embargo, a partir de la revisión de numerosas experiencias en el campo del desarrollo, es posible delinejar dos elementos adicionales a este modelo, cuya presencia contribuye, si no a asegurar el logro de los objetivos de una estrategia, sí, por lo menos, a incrementar de manera ostensible sus posibilidades de éxito.

### *Primera pieza suelta: flexibilidad en diseño e instrumentación*

En la etapa de diseño de la estrategia debe considerarse que ésta, como la realidad sobre la cual opera, no es de ninguna manera estática y que, por tanto, puede sujetarse a continuos cambios y transformaciones.

Por la incapacidad para pronosticar con certeza absoluta el resultado de cualquier intervención, una buena estrategia debe contemplar alternativas u opciones a seguir en el caso de que no se pueda continuar con la secuencia planteada originalmente. La flexibilidad interna de la estrategia de desarrollo regional hará posible la distinción entre los objetivos de largo plazo, y los objetivos y formas de acción posibles en cada coyuntura particular. Esta flexibilidad permitirá enfrentar los cambios mediante la adecuación de los procedimientos en función de las nuevas situaciones que se presenten.

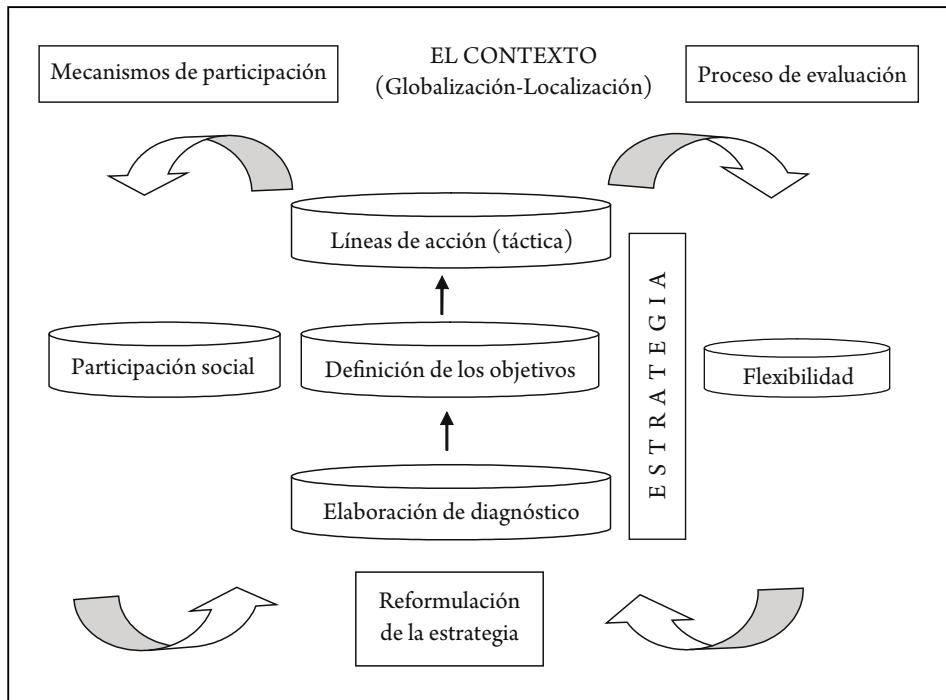
### *Segunda pieza suelta: la participación social*

El desarrollo que se pretende inducir a través de una estrategia implica situaciones de cambio y transformación que afectan diferencialmente las diversas clases, sectores y capas sociales del sistema social. Esto sucede debido a que los denominados problemas regionales no afectan uniformemente a actores, de manera que lo que se considera un problema para algunos representa, sin duda, una ventaja para otros.

Si se parte de la idea de que una estrategia de desarrollo es por naturaleza un proceso contradictorio y conflictivo, su contenido no puede ser producto exclusivo de una tarea técnica encomendada a expertos. Por el contrario, debe partirse del reconocimiento de que los diversos grupos sociales, en especial aquellos a los que se pretende beneficiar mediante una intervención, son a la vez sujeto y objeto del proceso (Sunkel, 1969). Así el diseño de una estrategia de desarrollo que pretenda generar un verdadero cambio social debe contemplar desde el inicio mecanismos políticos y sociales que faciliten el proceso de participación de los actores involucrados.

### *Modelo conceptual*

Tomando en cuenta los componentes descritos, el modelo quedaría construido de la siguiente manera:



FUENTE: Elaboración propia.

### LOS ESTUDIOS DE CASO

A continuación, se exponen tres estrategias de promoción de desarrollo, las cuales serán analizadas a partir del modelo propuesto. Dos de estas estrategias forman parte de proyectos que se llevan a cabo en diversas localidades rurales de México y la tercera aborda un proceso de planificación participativa que tuvo lugar en Nicaragua.

#### *Proyecto de Desarrollo Rural Integral Vicente Guerrero, AC*

A mediados de los años setenta en la comunidad de Vicente Guerrero en el municipio de Espanita, ubicado al poniente del estado de Tlaxcala, inicia el proceso organizativo de lo que más adelante sería la organización Vicente Guerrero, AC, una organización campesina, formada por promotores y facilitadores de comunidades del estado de Tlaxcala que promueven el desarrollo sostenible entre los productores de la región.

La organización tiene su fundamento en la experiencia de un grupo de productores de la región que en los setenta y ochenta se capacitaron en técnicas de cultivo

sustentable, gracias a un intercambio con campesinos de Guatemala, Nicaragua y El Salvador. A partir de este aprendizaje, fueron los campesinos quienes emprendieron la tarea de organizarse para compartir y extender los nuevos conocimientos en sus comunidades. Este aspecto resulta relevante, en términos de que el proceso no fue inducido por agentes externos, sino que fueron los actores locales quienes, de acuerdo con sus necesidades y con pleno conocimiento de las condiciones imperantes en el medio en que se desenvolvían, decidieron organizarse. El hecho constituye un punto de arranque interesante en la estrategia de desarrollo de la organización, no sólo porque implica un conocimiento de primera mano sobre los procesos productivos, económicos y sociales sobre los cuales se pretende incidir, sino porque adicionalmente supone la participación de los actores involucrados en todo el proceso. En este sentido, la metodología «campesino a campesino» a partir de la cual se diseñan y elaboran los cursos de capacitación que emprende la asociación, es un buen termómetro para medir el grado de participación y compromiso de los integrantes.

Aunque la organización adquiere personalidad jurídica hasta 1997, la asociación tiene una experiencia de treinta años promoviendo y capacitando campesinos en técnicas de aprovechamiento integral de los recursos y en fortalecer los procesos organizativos y la autogestión comunitaria en comunidades de Tlaxcala. La organización cuenta con un organigrama que refleja una estructura sólida que trabaja de acuerdo con una visión, misión y objetivos definidos.

De esta manera, «promover, capacitar y asesorar a organizaciones campesinas, comunidades, productores, instituciones públicas y privadas, para lograr un desarrollo sostenible que permita avanzar hacia una sociedad autogestiva más justa, equitativa y en armonía con la naturaleza» es el objetivo social en que se articulan líneas de acción que a lo largo del tiempo se han ido incorporando como parte de la estrategia de promoción de la agricultura sostenible. Estas líneas de acción se orientan a: (1) la conservación de suelo y agua, (2) aumento de la fertilidad de suelos, (3) selección, mejoramiento y conservación de semillas criollas, (4) fruticultura y horticultura intensiva familiar, (5) salud y nutrición, (6) ganadería de traspatio, (7) educación ambiental, y (8) turismo rural ecológico.

La estrategia contempla, además, tres ejes transversales presentes en cada una de las actividades emprendidas. El tema ambiental, el género y la incidencia en las políticas públicas, atraviesan las acciones de la organización y contribuyen a orientar los esfuerzos para lograr objetivos.

Hoy día, la ONG Vicente Guerrero, AC, es un actor relevante en la región e, incluso, su ámbito de acción ha empezado a extenderse hacia otros territorios.

Atendiendo el modelo de estrategias de promoción de desarrollo, puede considerarse que el Proyecto de Desarrollo Rural Integral Vicente Guerrero, AC, no sólo cuenta con los elementos necesarios para ser considerada como una estrategia, sino que además posee algunos rasgos (flexibilidad y amplia participación social)

que permiten prever una trayectoria estable, con amplias posibilidades de cumplir en el mediano plazo con los objetivos.

### *El Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA-FAO) Mixteca*

El programa PESA-FAO se implementa en México a partir de su validación en otros países donde se obtuvieron resultados notables en comunidades con alto grado de marginación social. Después de operar como programa piloto en seis entidades durante 2003-2004, se adopta en quince estados de la república mexicana por un periodo de tres años. Los actores institucionales involucrados en el programa PESA-FAO son los gobiernos estatal y federal, así como la FAO.

El PESA es un programa que pretende generar procesos autogestivos en zonas con alto índice de pobreza. La idea es que los habitantes de las regiones deprimidas desarrollen capacidades para hacer diagnósticos de su realidad, identifiquen los problemas que les impiden alcanzar mejores condiciones de vida y propongan soluciones.

Las actividades del programa se orientan fundamentalmente a reducir la pobreza y mejorar la seguridad alimentaria de las comunidades rurales de una manera sostenible. En el caso de la zona mixteca, su operación se justifica por las condiciones socioeconómicas y ambientales que prevalecen en la región (desempleo, pobreza, difícil acceso, ausencia de servicios públicos, poca presencia institucional, recursos naturales restrictivos).

En su primera fase, el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria-FAO pretende generar una agencia de desarrollo rural que se posicione como actor relevante en la región, que genere proyectos, gestione los recursos, capacite y forme a los productores para que eventualmente sean ellos quienes tomen en sus manos el proceso de desarrollo. A partir de ese momento, las actividades por las instituciones involucradas serán de acompañamiento, seguimiento y evaluación de la agencia.

En la región mixteca, el PESA-FAO ha logrado avances significativos, pero, a su vez, se ha enfrentado también a restricciones de diversa índole (operativas, contextuales, de enfoque, de instrumentación) que han impedido que el desempeño del programa sea el esperado por las instituciones involucradas.

Se trata, evidentemente, de un programa con fuerte respaldo institucional que cuenta con objetivos y líneas de acción definidos. Sin embargo, pese a que se pretende que los proyectos locales surjan a iniciativa de los productores de la región, el diseño general del programa, los criterios operativos, así como la metodología, los objetivos, las metas y los tiempos, se imponen desde el exterior por las instituciones involucradas.

Las dificultades a las que se han enfrentado los promotores para fomentar la participación de los productores de la región obedecen en gran parte a esta característica del programa. En este sentido, el PESA-FAO, como tal, es una estrategia

que se incuba en México a partir de experiencias exitosas en realidades que no necesariamente coinciden con las que imperan en la región mixteca, lo cual es una importante limitante, tanto para el equipo técnico, como para los sujetos involucrados en el proceso.

Otra limitante es, sin duda, el número de entidades involucradas en el proceso. Éstas, al igual que los actores, se encuentran sujetas a condicionantes, objetivos e intereses distintos, tiempos y recursos que difícilmente se ajustan a las necesidades que plantea el entorno problemático sobre el que se pretende incidir.

De acuerdo con el modelo planteado, el PESA-FAO cuenta con todos los componentes que integran una estrategia de promoción de desarrollo; sin embargo, la falta de flexibilidad en el esquema operativo y metodológico, así como las dificultades para inducir la participación de la población campesina en el proceso, son obstáculos que en el mediano plazo pueden poner en riesgo el cumplimiento cabal de los objetivos planteados.

Por otra parte, es indudable que los resultados de una estrategia difícilmente pueden ser evaluados en el corto plazo. Por lo regular, el capital social que se genera en la etapa de operación de un proyecto permanece una vez que éste ha terminado, y a la larga puede llegar a ser germen para procesos de desarrollo. En el caso que estamos analizando, si bien los objetivos generales del PESA-FAO se imponen de manera exógena a los actores locales, éstos pueden retomarlos y adaptarlos a las condiciones de su entorno para emprender acciones que respondan a sus necesidades particulares. La idea de que la estrategia no es de quien la diseña, sino de quien la trabaja, cobra sentido en este contexto.

### *Plan Estratégico de Desarrollo del Departamento de Matagalpa, Honduras*

El plan de desarrollo para el departamento de Matagalpa, Honduras, surge a iniciativa de los catorce alcaldes del departamento de Matagalpa y un grupo promotor en España con experiencia en el diseño y gestión de planes participativos. El proceso de diseño del plan fue de ocho meses y abarcó aspectos sociales, culturales, económicos, de medio ambiente, generación de infraestructura y dotación de servicios públicos.

El proceso incluyó la recopilación y levantamiento en campo de información relevante, entrevistas con actores clave, talleres con los actores locales, mesas temáticas y plenarias con el grupo promotor. A partir de estas actividades, el grupo promotor estuvo en condiciones de generar un diagnóstico, definir la visión, misión y escenario de futuro para el territorio, trazar objetivos y líneas estratégicas y finalmente proponer proyectos de corto, mediano y largo plazos para el departamento de Matagalpa.

La metodología bajo la cual se construyó el plan estratégico departamental fue de carácter participativo y procuró en todo momento, y en la medida de lo posible,

debido a las dimensiones del territorio, incorporar a autoridades locales, ONG, universidades, sindicatos, asociaciones gremiales, empresariales y representantes gubernamentales. En suma, en todo el proceso de planificación estratégica participativa se identificaron 89 actores locales y 86 actores departamentales que en algún momento intervinieron en alguna etapa de la conformación del plan.

Este caso, a diferencia de los que se abordaron, pretende impulsar una estrategia de desarrollo sobre un escenario que sobrepasa la escala local e, incluso, regional. Este hecho plantea de inicio una serie de problemas en términos de la incorporación de las propuestas de los actores involucrados. Los territorios no son un espacio donde confluyan de manera armónica los intereses de los actores sociales; por el contrario, generalmente son producto de una interacción compleja de relaciones de poder, intencionalidades e ideologías en constante conflicto. Inducir un cambio social implica necesariamente alterar la dinámica y estructura de poder que opera a escala territorial. El riesgo que se corre con un plan estratégico de desarrollo participativo, promovido por una instancia gubernamental, es que en el afán de incorporar todas las propuestas de los actores que inciden en un territorio determinado adopte una posición neutra, que lo orille a asumir objetivos o líneas de acción contradictorias entre sí y, por tanto, imposibles de llevar a la práctica.

En el caso del Plan Estratégico de Desarrollo del Departamento de Matagalpa, Honduras, se elaboró un diagnóstico bastante preciso de la situación que guarda el territorio y se identificaron puntos críticos en cuanto a las condiciones de la economía, la infraestructura social y cultural, el medio ambiente y la gobernabilidad. Asimismo, se delinearon objetivos y líneas de acción acordes con la problemática territorial y se instrumentaron diversos mecanismos de evaluación y seguimiento.

Según el modelo construido en la parte inicial de este ensayo, puede considerarse que el plan que resultó del proceso de planificación participativa en Matagalpa, Honduras, cuenta con todos los elementos para ser considerado una estrategia de desarrollo. Sin embargo, si se pretende que el plan no quede únicamente como catálogo de buenas intenciones, deben reconocerse y hacerse explícitos los principios que sustentan el proceso de desarrollo (quiénes son los beneficiarios directos, a nombre de quién o de quiénes se va a llevar a cabo el cambio social).

De igual modo, en lo que concierne a sus posibilidades de éxito, habría que decir que éstas dependerán en gran medida del modo en que se instrumenten los proyectos a nivel local y de la forma en que se consensen (cuando sea factible hacerlo) las posiciones opuestas entre los actores. Así, el proyecto de territorio que se desprenda del plan estratégico debe expresar un claro sentido democrático mediante la coexistencia de múltiples territorialidades que sean reconocidas y reguladas por el Estado.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis de tres estudios de caso, fue posible validar la pertinencia del modelo estratégico para la promoción de desarrollo regional propuesto.

Los casos analizados permiten observar la importancia que asumen la participación social y la flexibilidad en el diseño y operación de las intervenciones exitosas en el ámbito rural. Asimismo, destaca la problematización del escenario de intervención no sólo en términos de la influencia que tienen los procesos de globalización/localización como parte del contexto espacial/temporal, sino de la diversidad de actores, intereses y procesos que confluyen en la construcción del territorio rural.

Si bien no es un elemento determinante, la identidad de las entidades promotoras de la estrategia de desarrollo merece una reflexión especial, en tanto que supone un punto de vista particular frente al diagnóstico de la realidad que se pretende intervenir. Esto significa que la declaración de principios, el diseño y operación de la estrategia de desarrollo, no son aspectos ajenos a sus creadores, por lo que esta condición debería tomarse en cuenta como parte de la estrategia.

Cabe señalar que la evaluación de los tres casos realizada para fines de este ensayo fue únicamente de carácter conceptual, ya que partió de entrevistas a los representantes de las entidades encargadas de operar cada una de las estrategias de desarrollo. En ese sentido, no estaría de más señalar que esta evaluación preliminar debiera ser validada por otro tipo de instrumentos, como cuestionarios, visitas de campo y entrevistas a beneficiarios, etcétera. Sin embargo, aun con estas limitantes, el modelo mostró ser lo suficientemente consistente como para guiar el proceso de construcción, ejecución y evaluación de estrategias orientadas a promover el desarrollo en el medio rural.

Finalmente, es pertinente señalar que cualquier intento de generalización o adaptación del modelo propuesto deberá tomar en consideración que éste fue diseñado de manera explícita para su aplicación en contextos territoriales de índole rural, en particular en el ámbito latinoamericano, situación que debiera estar presente para determinar el alcance potencial de la transferencia de los resultados.

## REFERENCIAS

- Alburquerque, F. (1994). *Apuntes sobre estrategia competitiva internacional y papel de las regiones*. Santiago de Chile: ILPES.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Álvarez, C., y L. Bolaños (2010). «Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios», *Nova Scientia*, vol. 3, núm. 5, noviembre-abril, 118-142.
- Bervejillo, F. (1995). «Globalización, descentralización y territorio» *Revista Prisma*, núm. 4, 1995, Universidad Católica del Uruguay.

- Calva, J.L. (1995). *El modelo neoliberal mexicano: costos, vulnerabilidad, alternativas*. México: Juan Pablos Editor.
- Clausewitz V.K. (1974). *De la guerra*. México: Diógenes.
- Coraggio, J.L. (1985). «Las bases teóricas de la planificación en América Latina: un enfoque crítico». *Experiencias de planificación regional en América Latina: una teoría en busca de una práctica*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Coraggio, J.L. (2000). «La relevancia del desarrollo regional en un mundo globalizado». Ponencia presentada en el Seminario Taller Internacional Cultura y Desarrollo: la Perspectiva Regional/Local, organizado por el IADAP, Ecuador, Quito, marzo, 15-17.
- De Mattos, C. (1994). «Capital, población y territorio en la América Austral, ¿dispersión o concentración?» Ponencia en el Seminario sobre Distribución y Movilidad Territorial de la Población y Desarrollo Humano. Bariloche, mayo.
- Dourojeanni, A. (2000). *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Faroppa, L. (1996). «De la multilateralización a la regionalización» *Sinopsis estadística*. Buenos Aires: INDEC.
- Fritscher, M. (1998). «Globalización y agricultura: escenarios y controversias». *Globalización y crisis y desarrollo rural en América Latina*. México: Colegio de Postgraduados, Universidad Autónoma de Chapingo.
- Hernández J.A. (2001). «Las organizaciones de productores rurales. Una propuesta institucional para el desarrollo sustentable en el medio rural». Tesis de licenciatura. Facultad de Economía, UNAM. México.
- Llambí, L. (1996). «Globalización y nueva ruralidad en América Latina». H. C. de Grammont y H. Tejera (coords.), *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: INAH, UAM, UNAM, Plaza y Valdés.
- Long, N. (1996). «Globalización y localización: nuevos retos para la investigación rural». H. C. de Grammont y H. Tejera (coords.), *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: INAH, UAM, UNAM, Plaza y Valdés.
- Mcmichael, P. (1994). *The global restructuring of agro-food systems*. Ithaca y Londres: Cornell University Press.
- Mintzberg, H. (1994), «The fall and rise of strategic planning». *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Pogiesse, H. (1992). *Energización rural y participación social*. FAO.
- Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Colombia: Unariño.
- Ronda, G., y J. Marcané (2004). «De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo». *Ciencias de la Información*, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto.
- Sabatini, F. (1990). «Planificación del desarrollo regional: desde los sistemas espaciales a los procesos sociales territoriales». *Revista Interamericana de Planificación*, núm. 89, enero-marzo, 42-75.
- Saxe-Fernández, J. (1997). «La globalización: aspectos geoeconómicos y geopolíticos». H. Dieterich, (coord.), *Globalización, exclusión y democracia en América Latina*. México: Joaquín Mortiz.
- Schejtman, A. (1999). «Las dimensiones urbanas en el desarrollo rural», *Revista de la CEPAL*, núm. 67, abril.
- Sun Tzu (1996). *El arte de la guerra*. Argentina: Distal.
- Sunkel, O. (1969). «La tarea política y teórica del planificador en América Latina». *Revista Estudios Internacionales*, año 2, núm. 4, enero-marzo.

Teubal, M. (1998). «Globalización y sus efectos sobre las sociedades rurales de América Latina». *Globalización y crisis y desarrollo rural en América Latina*. México: Colegio de Postgraduados, Universidad Autónoma de Chapingo.



## RESUMEN

La realidad económica de nuestro país se ha orientado a encontrar nuevas formas de solucionar viejos problemas que atañen al sector primario. La acuicultura desarrollada desde las culturas primitivas de México ha crecido paulatinamente, más como un esfuerzo constante por participar en actividades productivas de autoconsumo que con la intención de enfocar a las pequeñas empresas a formar proyectos conjuntos de articulación productiva y de desarrollo de innovación en la Región Centro Occidente (Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit). El objetivo de este artículo plantea dos aspectos esenciales: (1) establecer las modalidades de articulación productiva, redes o agrupamientos de organizaciones alrededor de las granjas acuícolas, y (2) determinar las características de los procesos de las granjas y su orientación a la innovación. En la investigación se analiza la manera en que las empresas, gobierno y sociedad, participan a través del trabajo común para la formalización de proyectos económicos que modifiquen a largo plazo las condiciones sociales de la población. La pregunta básica de investigación se orientó a analizar cuáles son las características de los agrupamientos de las granjas acuícolas y cómo orientan sus procesos a la innovación y la tecnología? El enfoque de la investigación es cualitativo, apoyado en la aplicación de cuestionarios y entrevistas a profundidad, utilizando para el análisis de la información el software Atlas Ti v.6.0.

## PALABRAS CLAVE

Granjas acuícolas, articulación productiva, innovación.

*Clusters, enterprises networks and innovation in the SMB of aquaculture in the Region Occidente Mexico, preliminaries conclusions.*

## ABSTRACT

*In this moment the reality of our country, forces to find new ways to solve old problems about basic sectors, the aquaculture development in primitive cultures in Mexico, has grown little as little, more like a steady effort to participate in productive activities of self consumption than as an orientation to small business to design collective projects of clusters and develop Technology and Innovation. The Goal in This paper develops two essentials aspects: (1) the forms of Clusters or enterprises networks around the aquaculture farms, and (2) The focus of Technology and Innovation in small business and particularly in aquaculture farms. The basic question is; What is the characteristics in some forms of participation in enterprises, colleges, research centers, government and the society participate through collective work and Who is the process for innovation and technology in this enterprises? The focus is qualitative supported in Atlas Ti software v.5.0.*

## KEY WORDS

*Aquiculture, cluster and enterprises network, innovation.*

Juan José Huerta Mata. Candidato a doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro. Profesor investigador de tiempo completo de la Universidad de Guadalajara, capacitador y consultor independiente. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Av. Periférico norte 799. Edificio G 201, Núcleo Los Belenes, Zapopan, Jalisco. CP 45100. Tels. 01 33 3770 3300, Ext. 25084. Correos electrónicos: <jhuerta9@hotmail.com>, <jhuertama@yahoo.com.mx>.

# ARTICULACIÓN PRODUCTIVA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ACUÍCOLAS DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO

Fecha de recepción: 5/04/2012 Fecha de aceptación: 13/09/2012

Juan José Huerta Mata

## 1. INTRODUCCIÓN

La participación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el desarrollo económico del país es, sin duda, un tema importante abordado en investigaciones y ponencias para foros nacionales e internacionales. Su efecto se hace sentir no sólo en cada estado de la república mexicana, sino también en el crecimiento de los países de América Central, Sudamérica y en los demás continentes. Aporta beneficios económicos, sociales y culturales, fundamentalmente, pero también son motivo de programas de gobierno enfocados en este segmento de empresas.

A pesar de la importancia económica de este tipo de empresas, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2008) en México, en los *Censos Económicos*, ha disminuido considerablemente el número de empresas del sector primario; asimismo, las organizaciones agrícolas, pecuarias, pesqueras y forestales, han sido más afectadas que aquellas de los sectores comercio y servicios. Las empresas del sector primario que han logrado sobrevivir enfrentan problemas, como falta de liquidez, encarecimiento de insumos y materias primas, financiamientos caros con intereses elevados y exceso de requisitos y trámites para conseguirlos, competencia internacional de productos naturales de mayor calidad y, en algunos casos, a precios bajos, falta de tecnificación y actualización en procesos de producción y nula orientación hacia la innovación y tecnología en sus procesos internos. Pero también problemas atribuibles a la cultura del empresario, entre otros: escasa disposición para compartir experiencias con sus colegas, bajo interés para la formación de redes de colaboración y proyectos de negocios conjuntos para obtener beneficios colectivos.

Esto ocurre en las empresas del sector primario que administran recursos o productos naturales para su siembra, cultivo y explotación comercial. Como resultado de la globalización de los negocios, se ha observado un cambio significativo en la orientación de la economía nacional y de las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y pesqueras, al darse mayor impulso a las actividades industriales, comerciales y de servicios, lo que beneficia a grandes corporativos empresariales, afecta de manera severa la composición de las cadenas y las modalidades de articulación productiva basadas en la explotación de los recursos naturales, y obliga a los productores e inversionistas del sector primario a pensar con seriedad en transferir sus recursos a otros sectores o negocios (COECYTJAL, 2004).

Para este trabajo de investigación, se eligió el sector primario, en particular el subsector de la acuicultura. Se abordan dos aspectos en relación con las granjas acuícolas: la articulación productiva, como estrategia empresarial y económica para el desarrollo de proyectos conjuntos y la innovación y tecnología, elemento importante para el crecimiento y la visualización de estas empresas para incrementar su productividad y competitividad en el ámbito internacional. La articulación productiva es cada vez más frecuente en el ámbito empresarial y de negocios, en planes de desarrollo de diferentes países, al establecer las prioridades de organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas y en áreas de desarrollo humano. Términos comunes relacionados con este concepto refieren a clústers, redes empresariales, cadenas productivas, arreglos productivos locales y distritos industriales, etcétera. En todos los continentes hay evidencias exitosas de cómo el trabajo articulado deja beneficios de todo tipo en regiones o países enteros.

En el caso de México, la creación de agrupamientos productivos es impulsada con cada vez mayor interés por el gobierno federal y los gobiernos estatales<sup>1</sup> para apoyar a sectores económicos en las regiones del país y en las entidades federativas que forman la Región Occidente: Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit. Inicialmente, a través de diplomados taller, pero también como una alternativa para que los empresarios compitan en mejores condiciones trabajando junto con organizaciones, como empresas de diferentes tamaños, centros de investigación, proveedores de materias primas, insumos y equipos, institutos tecnológicos y de investigación, universidades, consultores y prestadores de servicios.

La otra variable relacionada con esta investigación es la innovación, es decir, la capacidad de las organizaciones de mejorar sus productos, procesos de producción o comercialización para proyectar su desarrollo y competir en los mercados internacionales. Respecto a las empresas acuícolas, se analiza cómo aplican este concepto en sus procesos productivos, relacionados con la genética de la especie,

<sup>1</sup> La Secretaría de Economía del gobierno federal y las secretarías de Promoción Económica de los gobiernos estatales impartieron desde 2004 en diferentes regiones del país diplomados taller llamados «Clusters y competitividad». Los participantes aportaron proyecto.

cultivo y comercialización de sus productos, entre otros peces, crustáceos, moluscos y batracios.

En la Región Centro Occidente de México, por tanto, hay dificultades para que las empresas trabajen en el futuro en proyectos conjuntos con otras empresas del mismo giro. Por sus características geográficas y la riqueza de sus recursos naturales, es común que haya granjas acuícolas que cultiven diversas especies, por lo que es necesario analizarlas a partir de los siguientes aspectos:

1. Articulación Productiva (AP), que cada vez adquiere mayor importancia como promotora del desarrollo de proyectos conjuntos de sectores. Es impulsada por organismos de gobierno federal, como la Secretaría de Economía y la Red Nacional de Articulación Productiva (RENAP) y por los gobiernos estatales mediante secretarías, como la de Promoción Económica y por las cámaras empresariales.
2. Innovación y Tecnología (IYT), ya que la orientación que se les dé a estos aspectos en el trabajo cotidiano en cuanto a la naturaleza de las especies animales, aspectos de producción y comercialización, podrían favorecer la organización sustentable y la posibilidad de hacer negocios en el plano internacional.

## 1.2 OBJETIVOS

Por lo mencionado, los objetivos que cumplirá este trabajo de investigación son fundamentalmente:

1. Analizar las relaciones entre las empresas acuícolas y otros actores, así como las características inherentes a esas relaciones a partir de casos internacionales.
2. Determinar las dimensiones inherentes a los procesos de innovación y cambio tecnológico, a través de las interacciones de las empresas acuícolas con los actores de su entorno.
3. Generar propuestas que permitan potenciar el desarrollo de la acuicultura en la Región Centro Occidente a partir de la articulación productiva.

## 1.2 *Pregunta central de investigación*

1.2.1 ¿Qué relaciones presentan las agrupamientos de las empresas acuícolas de cada una de las entidades federativas y como orientan sus procesos a la innovación y tecnología?

## 1.3 *Preguntas secundarias de investigación*

- 1.3.1 ¿Qué tipo de interacciones regulan a los agrupamientos de las empresas acuícolas de las entidades federativas de la Región Centro Occidente de México?
- 1.3.2 ¿Cuáles es el impacto de la articulación productiva de las entidades federativas de la Región Centro Occidente en la innovación y cambio tecnológico de los actores involucrados?
- 1.3.3 ¿Cómo podrían aportar propuestas de mejora los actores del sector acuícola para impulsar la articulación productiva y desarrollar innovación y cambio tecnológico en el ámbito de su competencia?

## 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el análisis de los autores y conceptos relacionados con *Articulación Productiva*, clúster, red, cadena productiva y cadena de suministros (tabla 1), es posible determinar la importancia que a través de los años han tenido estos términos en la promoción del desarrollo económico y social para los sectores industrial, comercial y de servicio en diferentes zonas del mundo; de ahí parte el uso frecuente del concepto clúster para organizaciones gubernamentales, como la OECD (1992) y especialistas en el tema: Humphrey y Schimitz (1995), Rosenfeld (1997), Schmitz y Nadvi (1999), Porter (2001), Rodríguez Kulki (2003) y Guilliani y Bell (2004). Es común en todas las definiciones la concentración geográfica y espacial, entendiéndola como la delimitación territorial que existe para favorecer el acceso a fuentes naturales de materia prima e insumos, concentración de mano de obra calificada o profesionales especializados en cierta área. Otro elemento importante para la operación de los clústers es la interdependencia a partir del intercambio de experiencias para la implementación o mejora de procesos, transferencia de conocimiento y tecnología y compartir las relaciones entre los miembros para desarrollar proyectos innovadores en los que sus participantes siempre sean beneficiados, puedan llegar a formar alianzas estratégicas que les permitan añadir valor en sus procesos y ponerlos a disposición de los demás miembros; por consiguiente, desarrollar ventaja competitiva en la cadena de la que forman parte.

La clasificación de los clústers que considera diferentes tipos, como horizontal, vertical, transversal, micro, meso, macro, interclúster e intraclúster, depende de la participación de los integrantes y de cómo se vinculen con los demás miembros; las más comunes son horizontales, cuando empresas regularmente del mismo tamaño requieren de apoyo de sus iguales integrándose en algunos casos para formar centros de acopio, realizar compras conjuntas o desarrollar programas de mercadotecnia enfocados a la promoción y publicidad de sus productos para la integración de catálogos o campañas de difusión en medios impresos o electrónicos.

Los verticales, cuando las empresas tienen una actividad diferente que forma parte de la cadena y que puede beneficiar a los demás; el tamaño de las organiza-

ciones que formen parte de él puede variar y considerar a empresas de diferentes tamaños, ya que a partir de las sinergias es posible encontrar beneficios para todos. En México, por ejemplo, a partir de la Secretaría de Economía se ha impulsado el Programa de Desarrollo de Proveedores (PNDP), cuyo objeto es apoyar a pequeñas empresas vinculadas a grandes empresas certificándolas y capacitándolas para eficientizar su labor.

En los casos internacionales mencionados de los clústers de productos acuícolas y marinos, la integración es importante para lograr la especialización de los participantes, tanto en la parte de la mejora de la especie, en la que intervienen proveedores, consultores y laboratorios de insumos biológicos; en los procesos para intercambio de experiencias en mejorar las prácticas de producción a partir del intercambio de experiencias y de transferencia de conocimiento y tecnología y, finalmente, en la distribución y comercialización del producto en la que de igual forma intervienen empresas especializadas en cada uno de esos aspectos, logrando una gran especialización, pero sobre todo aprovechando el potencial de cada uno de los integrantes del clúster.

Por otro lado, el concepto *red*, que es común encontrarlo en proyectos de articulación en empresas de América Latina, López Cerdán (2003), en relación con el clúster, presenta características muy similares; sin embargo, las empresas asociadas para funcionar en red son regularmente pequeñas y medianas, por lo que su principio es la confianza y no siempre hay acuerdos formales de trabajo; las organizaciones que integran la red son altamente especializadas y ponen a disposición de los demás sus conocimientos, pero no en todos los casos están dispuestos a compartir sus experiencias; la temporalidad es un aspecto relevante, ya que no funcionan de manera permanente, sino, más bien, ocasionalmente para la concreción de un proyecto específico que no siempre continúa.

La clasificación de las redes, igual que en los clúster, puede variar, destacando las horizontales y verticales, ya sea a partir de la igualdad de sus características y demanda de servicios especializados de otro tipo de empresas, o a partir de su integración vertical en la diversidad de actividades que realizan, poniendo a disposición de los demás participantes, sin importar su tamaño, el área de especialidad en que se desempeñan.

Los proyectos de articulación productiva que se realizan en México, particularmente en el sector primario, impulsados por la Secretaría de Economía y las secretarías de Promoción Económica de las entidades federativas, ha intentado recoger los principios de operación de las redes, sin la formalidad del clúster, pero, sobre todo, para ir logrando poco a poco la obtención de confianza de sus participantes para que adopten poco a poco la cultura de la asociatividad para hacer negocios conjuntos. En el caso del sector acuícola que requiere alta especialización, apenas se empiezan a integrar para realizar actividades de compra-venta de insumos biológicos, materias primas, infraestructura y equipo; es necesario dar un paso hacia

la promoción de actividades complementarias de carácter permanente con el propósito de seguir creciendo como sector.

Precisamente, a partir del análisis del sector, es importante tomar en cuenta la cadena productiva, ya que la ruptura que ha tenido en ciertos eslabones sustituyendo a proveedores o prestadores de servicios nacionales por extranjeros, ha afectado la economía de la región y en algunos casos nacionalmente, por lo que hoy se hace necesaria la revisión a partir de la cadena de suministros que permitiría reincorporar a aquellas empresas que perdieron su lugar en el proceso productivo, fortaleciendo aquellos eslabones con base en sinergias entre diferentes tipos de organizaciones, privadas, públicas, académicas, de investigación, consultoría y asesoría, para mejorar el nivel tecnológico de sus procesos internos y externos e impulsar su desarrollo económico y, por consiguiente, ser detonantes del desarrollo de la región.

Respecto a la *Innovación* (tabla 2), a través de los años han surgido gran número de definiciones del término. Los autores considerados en esta investigación doctoral coinciden en establecer algunos puntos importantes; en primer lugar, respecto a la diferenciación entre invención e innovación, el desarrollo de nuevos productos, modelos o prototipos relacionados con la tecnología y la rapidez en que las organizaciones adoptan nuevas ideas, prácticas o productos, establecen la diferencia entre una y otra. La invención para algunos países del mundo es importante, ya que le permite incrementar su capacidad de propiedad industrial y, por tanto, la generación de patentes, fórmulas y procesos industriales a la vanguardia y así elevar los índices de investigación y desarrollo.

En segundo lugar, las actividades que forman parte de la innovación, que tradicionalmente abarcaban a la investigación y el desarrollo de productos desde la perspectiva tecnológica, han evolucionado para incluir tres aspectos fundamentales, además de la orientación a los productos (bienes o servicios), la orientación a los procesos y la orientación al mercado. La *orientación al producto* implica la constante generación de novedades, desarrollo de prototipos o modelos, introducción de nuevos productos diferenciados, extensión de líneas de productos, prácticas de laboratorio y gabinete y pruebas piloto, entre otras. La *orientación al proceso* incluye la revisión de las actividades para el proceso de producción, desde la obtención de la materia prima e insumos y las actividades propias para la elaboración del producto, hasta el almacenaje del producto, el uso de equipo y tecnología, la distribución de planta y las habilidades y capacidades del recurso humano; la *orientación al mercado* considera actividades de logística para la distribución del producto, como el desarrollo e implementación de estrategias para entrar en el mercado (geográficas y nuevos segmentos de mercado), identificación y desarrollo de nuevas fuentes de suministro (importadas y domésticas), creación de nuevos formatos de venta (*e-business*, franquicias) y nuevas formas de organización (agregar valor a los socios y redes de negocios).

En cuanto a la aplicación de la innovación en las organizaciones, autores como Westhead (2004) y North y Smallbone (2000) señalan que no es posible comparar el grado de innovación en las empresas de las zonas urbanas contra las zonas rurales; la gran competencia en las ciudades y la concentración y disposición de recursos humanos capacitados, materiales y, sobre todo, tecnológicos, obliga a las empresas localizadas en las zonas urbanas a buscar constantemente el desarrollo armónico que les permita ser competitivas, por lo que se enfocarán a colocar sus productos o servicios en el exterior, lo que implicará vigilar en todo momento la calidad y especificaciones que ofrecen, ya que regularmente se enfrentarán a competidores colocados en la arena del mercado internacional.

Eso implica que las empresas de las zonas rurales se vean en desventaja por su ubicación y por la dificultad de acceso a las materias primas, personal profesional técnico calificado y a las complicaciones para la transportación de sus productos del lugar de elaboración a los centros de distribución; sin acceso a recursos electrónicos para facilitar la comercialización de productos, se ven en desventaja para realizar actividades de innovación y así lograr un crecimiento sostenido de su negocio.

Relacionando las características para la innovación en las empresas rurales y cómo se presenta en el sector primario, particularmente en el área acuícola de la Región Occidente, su ubicación en zonas de desarrollo económico limitado impide de que puedan realizar actividades para la mejora del producto, proceso y de impacto en el mercado, por lo que la articulación productiva a partir de la creación de clúster o redes permitiría generar sinergias que complementen las carencias y limitaciones de unas con otras para lograr proyectos conjuntos que permitan apoyar nuevos proyectos, mejorar los que se tienen y propiciar la transferencia de conocimiento y tecnología compartiendo experiencias y propiciando una red de colaboración y trabajo conjunto que redunde en el crecimiento de empresas de diferentes tamaños y que empiecen a enfocarse, poco a poco, a la colocación de los productos para exportación.

TABLA 1. Comparativo de teorías de articulación productiva

MODALIDAD CARACTERÍSTICA	CLÚSTER	REDES	CADERAS PRODUCTIVAS	CADENA DE SUMINISTROS
Autores considerados	1. OECD (1992) 2. Humphrey y Schmitz (1995) 3. Rosenfeld (1997) 4. Schmitz y Nadvi (1999) 5. Porter (2001) 6. Rodríguez (2003) 7. Guillani y Bell (2004)	1. Dini (1997) 2. Ceglie (1998) 3. López Cerdán (2003)	1. PECYTIAL (2003) 2. Van der Heyden y Camacho (2004) 3. Porter (1993)	1. Porter (1998) 2. Lambert y Cooper (2006) 3. Capinari (2007)
Definiciones	<p>1. Redes de producción fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas con otras en una cadena que añade valor</p> <p>2. Concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden un mosaico de productos relacionados o complementarios</p> <p>3. Concentración geográficamente delimitada, con negocios similares, relacionados o complementarios, con canales activos para las transacciones de negocios, la comunicación y el diálogo, que comparten infraestructura, mercados de trabajo y servicios especializados</p>	<p>1. Iniciativas de tipo económico (orientadas a los negocios), emprendidas en forma mancomunada por un conjunto de empresas independientes</p> <p>2. Grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto, complementándose entre sí y especializándose para resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados comunes</p>	<p>1. Proceso que sigue un producto o servicio en sus etapas de producción, transformación e intercambio, hasta llegar al consumidor final</p> <p>2. Sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado</p>	<p>1. Integración de las actividades o procesos necesarios para llevar a cabo alguna función productiva, comercial o de prestación de servicios</p> <p>2. Es la integración de procesos clave de negocios originales que proporcionan productos, servicios e información que agrega valor para los clientes y otros stakeholders</p>

<b>Definiciones</b>	<p>4. Concentración espacial de empresas de un mismo sector</p> <p>5. Concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo específico de grupos críticos en un lugar de inusual competencia exitosa en sectores particulares</p> <p>6. Concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un ámbito particular</p> <p>7. Aglomeraciones geográficas de actividades económicas que operan sectores interconectados</p>	<p>3. Es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo</p>	<p>3. Establecimiento de compañías interrelacionadas que atraviesan los límites de las actividades primarias, secundarias y terciarias, y ligan las compañías de cada de estas áreas por su contribución al producto final en las que normalmente se involucran las grandes empresas</p>	<p>Se puede considerar en lo extenso del mercado o en la jerarquía o integración vertical. Estructura de red de la cadena de suministros</p> <p>Relaciones encadenadas entre actores, relaciones y acciones, actividades vinculadas a la producción, transformación, comercialización y consumo, incluye servicios de apoyo a la cadena como insumos, asistencia técnica, investigación y servicios financieros, entre otros.</p> <p>Establecimiento de los procesos de negocio de la cadena de suministros y relación con los miembros clave de la cadena. Administración de los componentes de la cadena de suministros para determinar el nivel de integración y administración</p>
---------------------	--	---	--	--

Continúa tabla 1

Clasificación	Horizontal, vertical, transversal Micro, meso y macro Interclúster, intraclúster	Horizontal, vertical, territorial Intraempresarial, interempresarial	Vieja cadena Nueva cadena	Administración de la cadena de suministros en las grandes empresas Administración de la cadena de suministros en las pymes
Ventajas	Enfoque integral de un sector o proyecto de negocio específico, dificultad de adaptarse rápidamente a los cambios	Útil para micro y pequeñas empresas, capacidad de adaptación al entorno	Análisis de la cadena a partir de sus relaciones en los eslabones, orientación a diferentes niveles, local, regional y nacional	La interacción incrementa la competencia, mejora la productividad, innovación y coordinación, y desarrolla confianza
Desventajas	Análisis complejo por su tamaño y relaciones	Falta de capacidad económica, desconfianza de los participantes	Rompimiento de algunos eslabones complica el análisis, incorporación de proveedores internacionales	Necesaria la revisión de las diferentes etapas en su conjunto

FUENTE: Elaboración propia.

Definición de Articulación Productiva: estrategia de unión o vinculación de varias empresas, tomando como base la búsqueda de la especialización de cada una de ellas, así como la generación propia de externalidades positivas permitiendo la generación de economías de escala en los productos terminados, economías externas y reforzamiento de ventajas competitivas.

Términos afines: asociatividad, arreglo productivo local, cadena productiva, campo organizacional, clúster, distrito industrial, red empresarial.

TABLA 2. Análisis del concepto innovación y sus aplicaciones

FECHA	AUTOR	DEFINICIÓN	APLICACIONES
1994	Herbig y Palumbo	Distinción entre invención e innovación	Invención: primer modelo de trabajo de la tecnología  Innovación: rapidez en que las organizaciones adoptan las nuevas ideas, prácticas o productos
1996 1998 2001	Damanpour Cumming Johanssen	Creatividad y aceptación de riesgos al adoptar cambios incrementales, como la introducción de nuevos bienes y servicios, nuevos métodos de producción, creación de marcas, uso de nuevas fuentes de suministros y creación de nuevas formas de organización	Iniciativas en las empresas, mejoramiento de productos, procesos o procedimientos para acrecentar el valor y rendimiento de los productos o procesos
2000	North y Smallbone	Innovación en empresas localizadas en áreas rurales y urbanas	Pymes urbanas más competitivas, orientadas a la innovación, impulsa comercialización de productos en el exterior  Pymes rurales menos desarrollo, carencia de recursos para la producción y tecnológicos
2001	Tidd y Mole	Innovaciones radicales, como el avance en conocimiento Incremento de la innovación	Desarrollo de nuevos productos y procesos  Mejora en los productos, procesos y servicios
2004	Fallow	Introducción de una nueva o significativa mejora a los productos o servicios del mercado, o la introducción de una nueva o significativa mejora a los procesos de negocios	Nuevos productos o servicios al mercado  Procesos de negocios nuevos o con mejoras significativas
2004	Westhead	Innovación en las pequeñas y medianas empresas Cambian su paradigma al crecimiento constante	Internacionalización  Dotación de recursos como determinante de la empresa, como determinante del entorno de las empresas
2005	Manual de Oslo	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo	Prácticas internas de las empresa  Organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores

Continúa tabla 2

2006	Bhaskaran	Nuevos productos, métodos, sistemas, mercados y fuentes de suministro	Nuevos productos diferenciados, extensión de líneas de productos Desarrollo e implementación de estrategias para entrar en el mercado Identificación y desarrollo de nuevas fuentes de suministro, creación de nuevos formatos de venta  Nuevas formas de organización
2006	Sankaran y Suchitra	Forma de generar y explotar la creatividad, ya sea en relación con el producto, los procesos o las características de la organización  Creación, adaptación y adopción de nuevas tecnologías  Pasos técnicos, comerciales y financieros, para el desarrollo exitoso y la mercadotecnia de productos nuevos o mejorados y el uso comercial de procesos nuevos o mejorados	Orientación a productos Orientación de procesos Orientación al mercado

FUENTE: Elaboración propia.

### 3. METODOLOGÍA

El método cualitativo utilizado fue la teoría fundamentada, que permitió —a diferencia de los métodos de investigación cuantitativos— considerar los hechos mismos recabados del lugar donde se genera el fenómeno, que proporcionaron elementos de abstracción para la construcción de explicaciones a un fenómeno. La principal diferencia radica en que no se recurre al campo con ideas o teorías que tratan de explicar el fenómeno, sino que la teoría en sí misma no existe.

(*Grounded theory*), o teoría fundamentada, es un método de investigación en el que la teoría emerge desde los datos (Glaser y Strauss, 1967); es una metodología que tiene por objeto la identificación de procesos sociales básicos (PSBS) como punto central de la teoría. A través de esta metodología, se pueden descubrir los aspectos relevantes de una determinada área de estudio. La teoría fundamentada emplea procedimientos que, por medio de la inducción, genera una teoría que trata de explicar un determinado fenómeno de estudio. En este sentido, los conceptos y las relaciones entre los datos son producidos y examinados continuamente hasta la finalización de la investigación. Strauss y Corbin (1990) aseguran que si la metodología se utiliza adecuadamente, reúne todos los criterios para ser considerada rigurosa como investigación científica.

A partir del uso de la teoría fundamentada en la primera parte del trabajo, se utilizó la investigación exploratoria, para lo cual se preparó un cuestionario piloto

que incluyó preguntas, como nombre de la granja, tipo de especie en cultivo, tipo de granja, toneladas producidas por ciclo o año, tamaño de la granja en hectáreas, nombre de sus principales proveedores, nombre de sus principales clientes, préstamos o financiamientos, asistencia o apoyo técnico de empresas, gobierno, asociación de productores, proveedores, universidades y otros, si han realizado proyectos conjuntos; se acudió a las reuniones de los productores acuícolas a recabar información preliminar y determinar si podrían abordarse en la indagatoria los aspectos básicos de investigación relacionados con la articulación productiva e innovación en las granjas acuícolas.

En la segunda parte de la investigación, se utilizó un cuestionario para realizar entrevistas a profundidad, cuyas preguntas fueron: nombre de la institución, nombre completo de la persona entrevistada, puesto, grado de escolaridad, experiencia en el área acuícola, la organización de la actividad acuícola en la entidad, organismos que participan en la actividad acuícola en el estado, relaciones con granjas acuícolas y organismos de gobierno y de otro tipo, relación con organismos internacionales y tipo de intercambios; esto permitió desarrollar investigación descriptiva; las personas entrevistadas fueron informantes clave del sector: funcionarios, acuicultores, dirigentes, proveedores, investigadores y consultores, y lograr, a partir de observación en granjas acuícolas, dependencias públicas, laboratorios de insumos biológicos, oficinas de prestadores de servicios.

### *3.1 Determinación de categorías, propiedades y dimensiones de análisis*

Hechas las entrevistas, se utilizó el software Atlas Ti v.6.0 para el procesamiento y análisis de la información, creando unidades hermenéuticas que permitieron la identificación de códigos en lista y en vivo para obtener categorías, propiedades y dimensiones de análisis.

### *3.2 Variables e indicadores empíricos*

Las variables determinadas para la investigación son tres:

#### *a) Granjas privadas, sociales y centros acuícolas de gobierno.*

Las granjas privadas y sociales forman parte del censo acuícola de las áreas de acuicultura del gobierno del estado y de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del gobierno federal. A pesar de existir un número importante de unidades productivas en las entidades federativas tomadas para la investigación de la Región Centro Occidente, sirvieron de muestra las señaladas por los responsables de los órganos de gobierno como representativas del sector por su número de relaciones con otros organismos y grado de innovación y tecnología.

b) Articulación productiva.

Para determinar esta variable, fue necesario establecer las relaciones entre las granjas acuícolas y otras organizaciones: instancias de gobierno, proveedores de insumos biológicos, de equipo, alimento, prestadores de servicios, centros de investigación y universidades nacionales y extranjeros universidades, entre otros.

c) Innovación y tecnología.

Se definió esta variable a partir de las características de los procesos, de tratamiento de las especies, producción, preparación y comercialización de los productos acuícolas, además del grado de transferencia de tecnología entre las empresas y otros actores del sector.

### 3.3 Proceso de investigación

Para los efectos de esta investigación, las etapas y pasos en el proceso son los siguientes.

Primera etapa:

1. Preparación del protocolo de investigación.
2. Revisión de bases de datos y artículos relacionados.
3. Visitas preliminares a las entidades federativas para detectar personas susceptibles de ser entrevistadas en relación con la investigación en organismos involucrados en la investigación (cuestionario 1).
4. Obtención de datos para delimitar la investigación.
5. Establecimiento de contactos con informantes clave.

Segunda etapa:

6. Adecuación del protocolo de investigación.
7. Visitas a entidades para la aplicación de entrevistas y cuestionario piloto.
8. Establecimiento de contactos con informantes clave.
9. Aplicación de entrevistas en la región Occidente (cuestionario 2).
10. Transcripción de entrevistas y revisión de la información obtenida.
11. Codificación de entrevistas en el software Atlas Ti.
12. Interpretación de resultados.
13. Presentación de resultados y conclusiones.
14. Articulación productiva para la innovación en las empresas acuícolas de la región Occidente.

## 4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En respuesta a los objetivos y preguntas de investigación planteadas en esta investigación, los resultados fueron los siguientes:

*Pregunta central de investigación:* ¿qué relaciones presentan los agrupamientos de las empresas acuícolas de cada una de las entidades federativas y cómo orientan sus procesos a la innovación y tecnología?

La articulación productiva en el sector acuícola de la región Occidente presenta rasgos similares a los que hay en otros países. La concentración de agrupamientos a partir de su proximidad geográfica (Rosenfeld, 1997) es evidente en zonas costeras o cercanas a cuerpos de agua. Es el caso, en Colima, de la franja costera de Tecolomán y Manzanillo; en Jalisco, de la ciénega de Chapala; en Michoacán, en Lázaro Cárdenas (Presa Infiernillo), Caohuayana, Sahuayo, Pátzcuaro y Morelia, y en Nayarit, en las zonas costeras de San Blas, Santiago Ixquitla, Tuxpan y Tecuala. Sin embargo, ante la necesidad de encontrar negocios similares o complementarios, ligados a la cadena de producción y hasta la comercialización (Rodríguez, 2003), el agrupamiento no funciona adecuadamente; los eslabones no están ligados unos a otros y el sentido del trabajo conjunto se diluye por la diversidad de intereses y características de sus participantes.

Respecto a la tipología, aunque hay agrupamientos que incluyen empresas, gobierno, comités y asociaciones de productores ligadas a los gobiernos e independientes, proveedores, prestadores de servicios, universidades y centros de investigación (figuras 1 y 2), no tienen las características de un clúster, pues aunque están interconectados no realizan sus actividades en forma permanente (Guilliani y Bell, 2004); por su manera de operar, se acercan más a la figura de redes (Dini, 1997). En éstas, el principio de asociación de empresas las agrupa en empresas del mismo nivel, redes horizontales y ocasionalmente se integran a otros eslabones de la cadena formando redes verticales (Dini, 2004), en las que participan esporádicamente proveedores especializados, instituciones educativas y centros de investigación.

### FIGURA 1. Explicación de la Cadena Acuícola

La Cadena Acuícola responde al nuevo esquema de coordinación concéntrico, dejando a un lado el modelo tradicional horizontal donde los organismos están integrados en un arreglo secuencial. Este esquema representa la diversidad de relaciones que pueden darse entre los diferentes actores en tres círculos concéntricos:

El primero de ellos de adentro hacia fuera de color  representa las relaciones directas en el ámbito local entre las granjas acuícolas y otros actores de acción inmediata, como los proveedores de maquinaria y equipo, servicios e insumos biológicos (alevines o laboratorios de larvas) y centros acuícolas de gobierno que aparecen en color 

En el segundo circulo concéntrico de color  aparecen los organismos de impacto estatal; entre ellos, tenemos a diversidad de dependencias gubernamentales y organismo de productores creados a instancia de la autoridad pública, Sagarpa, Seder, Comité de Sanidad Acuícola y Sistema Producto Tilapia de color  así como centros de investigación, universidades, y empresas dedicadas a la distribución, procesamiento, venta y consultoría, de color 

En el tercer circulo concéntrico de color  aparecen los organismos de impacto federal, entre ellos tenemos a dependencias de gobierno, centros de investigación públicos de color  asimismo, empresas dedicadas a la consultoría, proveedores y centros de investigación privados de color 

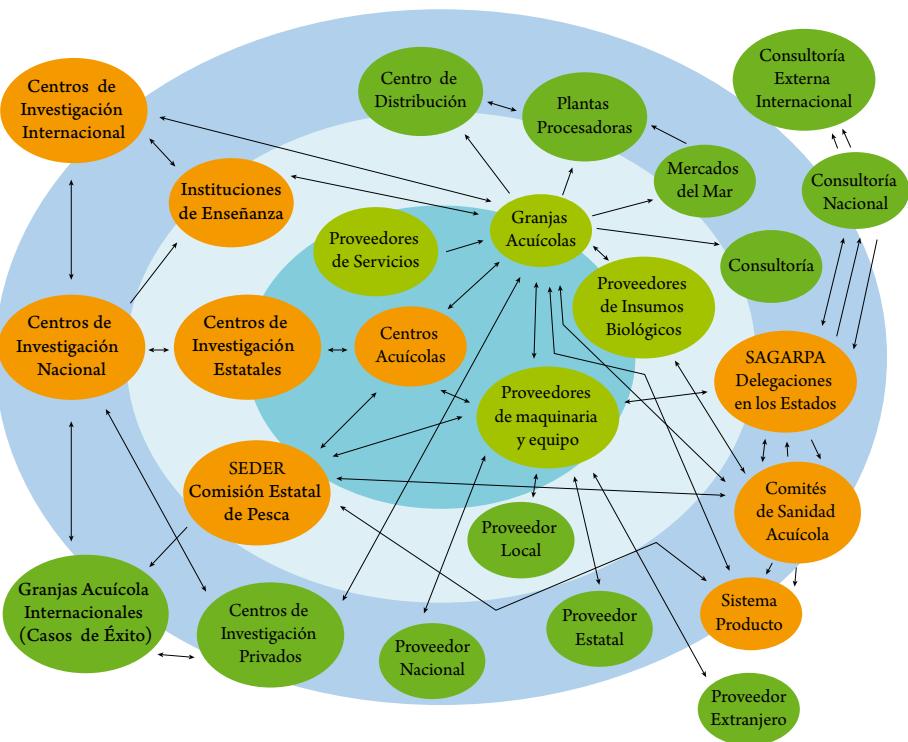
Fuera del círculo tenemos el impacto internacional con organismos públicos, como centros de investigación de gobierno de otros países  y privados como granjas acuícolas, proveedores y consultores.

Las flechas representan en algunos casos la interrelacion que existe entre los organismos representada con  ya que la vinculación es recíproca y ambos se ven beneficiados con el nexo.

Pero también en algunos otros casos la relación es en un sentido, cuando sólo se requiere información, venta de algún producto o insumo. 

FUENTE: Elaboración propia con base en la información obtenida de las visitas de campo preliminares en las entidades federativas visitadas (Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit).

FIGURA 2. Cadena Acuícola Regional



FUENTE: Elaboración propia.

A partir de lo anterior, puede decirse que las relaciones son comunes en los agrupamientos, (figuras 3 y 4). Las de *primer nivel* se establecen entre las empresas y sus proveedores y para intercambio comercial; son bastante frecuentes. Las de *segundo nivel* se dan entre los productores y los organismos de gobierno, comités de sanidad acuícola y sistemas producto, la Sagarpa y la Seder, adonde acuden los productores para conocer lineamientos, normas y cuando requieren financiamiento para proyectos de nuevas granjas o adecuación de las existentes, apoyos para maquinaria, equipo, asesoría técnica y capacitación; son menos frecuentes que las de primer nivel. Las relaciones de *tercer nivel* se establecen entre productores e instituciones educativas y centros de investigación; se dan de manera ocasional, en forma de visitas guiadas a las granjas, para diseño de sistemas de producción, o comercialización, o biología de las especies, pues cada parte recurre a la otra para obtener beneficios temporales.

Las relaciones para la adquisición de insumos biológicos, alimentos, mantenimiento e instalaciones eléctricas e hidráulicas especiales son muy frecuentes e impactan en la operación del negocio a corto plazo; son muy esporádicas las relaciones de largo plazo, como proyectos de inversión para el crecimiento de las granjas, investigación en biología de la especie, producción y comercialización, y no tienen repercusiones a futuro.

La articulación productiva en cualquiera de sus modalidades, sean clúster, redes o cadenas productivas, están ligadas directamente al desarrollo económico y demográfico de cada entidad federativa. Hay desequilibrios muy marcados entre zonas o regiones de los mismos estados, por lo cual los recursos no llegan a todos los lugares por igual.

FIGURA 3. Explicación de la red de relaciones de granjas acuícolas

Se pueden observar en principio cuatro grandes agrupamientos representados en círculos de color negro, el primero de ellos en la parte superior izquierda en donde se encuentran las granjas acuícolas o los centros acuícolas de gobierno representados en diferentes tonos de color azul, con el eslabonamiento directo con los proveedores de servicios, insumos, maquinaria y equipo, laboratorios y consultores, pero también con instituciones de enseñanza e investigación, gobierno y con distribuidores de productor del mar.

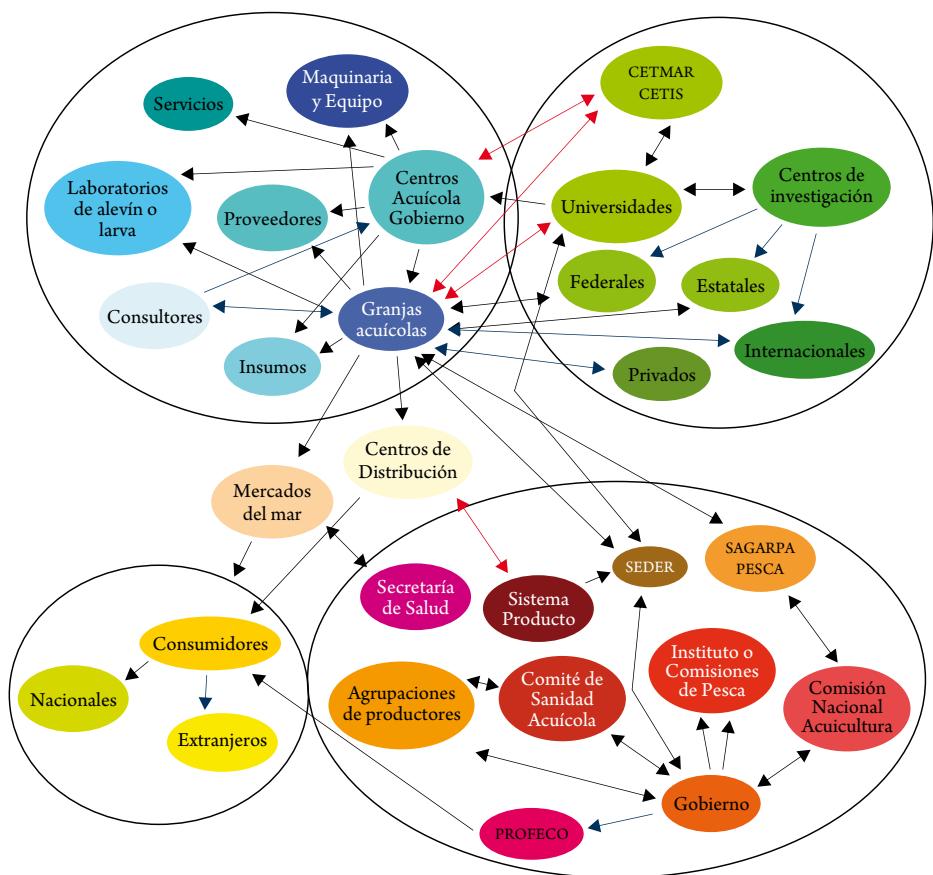
El segundo círculo arriba a la derecha en diferentes tonos de color verde, representa la red de eslabonamientos que se dan entre las instituciones de enseñanza a nivel técnico superior y superior y de centros de investigación oficiales de diferentes instancias de gobierno e internacionales y privados. Así como también los nexos de estos con las granjas y centros acuícolas.

Abajo a la derecha se observa el círculo con diferentes tonos de color rojo, que representa el mayor número de organismos en la red, correspondiente al gobierno y a las dependencias que inciden directa o indirectamente en el sector acuícola.

Finalmente abajo a la izquierda el círculo en tonos de color amarillo, establece la relación de las granjas acuícolas y centros acuícolas de gobierno y dependencias públicas con mercados del mar y centros de distribución con los consumidores nacionales y extranjeros.

El grosor de la línea → en color azul representa relaciones débiles de articulación en un solo sentido entre dos organismos, la línea en color rojo → establece relaciones de articulación con regular intensidad entre dos organismos y finalmente la línea en color negro → representa relaciones de Articulación fuertes y en la mayoría de los casos en doble sentido.

Fuente: Elaboración del autor apartir de trabajo de investigación de campo 2005-2009.



FUENTE: Elaboración propia.

Los aspectos políticos a veces afectan el funcionamiento regular de los agrupamientos. En el caso de las granjas acuáticas agrupadas en ciertas zonas de desarrollo de las entidades, afectan incluso a las consolidadas aun cuando tengan experiencia acumulada, seguridad y estabilidad económica. En cuanto a las empresas en crecimiento, las repercusiones en este aspecto son importantes, ya que dependen en gran medida del apoyo que les brinden los organismos públicos.

Para la creación de agrupamientos (clúster o redes) en el sector primario sería conveniente tener en cuenta los siguientes puntos importantes (Solvell et al., 2003):

1. Aprovechamiento de condiciones naturales favorables y planeación sustentable para su explotación.

2. Entorno económico, social y político adecuado para emprender y desarrollar iniciativas de clúster.
3. Viabilidad de insumos biológicos y productivos para los cultivos.
4. Formación de recursos humanos capacitados y en desarrollo continuo en su área de especialización.
5. Implementación de un marco de referencia legal e institucional coherente para sector.
6. Fomento a la creación de red de clúster productivos para desarrollar negocios regionales y economías de escala.
7. Aumento de las fortalezas a nivel regional. El estado debe asegurarse de que las regiones reciban apoyo y la colaboración que necesitan para desarrollar sus clúster.
8. Impulso a proyectos de emprendimiento en el área acuícola de manera pragmática, de espacios para la reflexión y desarrollo de ideas por los órganos normativos.
9. Las universidades y centros tecnológicos y de investigación tienen que convertirse en un canal efectivo de trabajo conjunto con las granjas y los centros acuícolas para trabajar proyectos para resolver los problemas que presentan.
10. Establecimiento de una visión compartida de la importancia de los clúster en el área acuícola como ventaja competitiva.
11. Otorgamiento de facilidades para el desarrollo de modalidades de articulación productiva.
12. Generación de una estructura que dé apoyo, represente y centralice todos los clúster de cada entidad federativa y de la región en general.
13. Creación de mecanismos de participación y comunicación constante entre los integrantes de cada clúster y sus instituciones, además de los comités ya formados.
14. Orientación de los procesos acuícolas hacia la acción con el direccionamiento estratégico.
15. Desarrollo de las habilidades directivas de funcionarios, empresarios, proveedores, prestadores de servicios, investigadores del sector acuícola.
16. La asociatividad de los clúster debe ser vista como un proceso rentable, con logros de corto, mediano y largo plazos.
17. Para tener éxito a largo plazo en el desarrollo de iniciativas de articulación productiva, es necesario comprender que, además de lo económico, como en todo proyecto de desarrollo, se debe considerar el resto de los aspectos humanos de la región: cultura, familia, educación, deporte, salud pública, etcétera.

*Preguntas secundarias de investigación: ¿qué características presentan las granjas acuícolas de las entidades federativas de la Región Occidente de México?*

De acuerdo con el marco teórico y las evidencias recopiladas del trabajo de investigación, las respuestas a las preguntas se plantean a continuación:

Las granjas acuícolas de la Región Occidente se clasifican en dos grandes grupos: las consolidadas, empresas familiares que pasan de generación en generación,

y «granjas en crecimiento», que son pequeñas, con muchas ganas de crecer, pero sin los recursos financieros y materiales suficientes. Las empresas acuícolas consolidadas —alrededor de cuatro en cada entidad federativa— operan con números negros, con especies acuícolas mejoradas a base de ensayo y error durante años hasta obtener buenos resultados. Trabajan con tecnología de punta, aplican biotecnología en las especies para hacerlas más resistentes a enfermedades o controlar poblaciones de hembras o machos *hormonando* organismos y mejorando líneas genéticas.

La maquinaria y el equipo de sus sistemas de producción, oxigenación y circulación del agua son de vanguardia; su estanquería es moderna de geomembrana, cemento o asbesto, tipo invernadero, para controlar la temperatura y el clima de los estanques, o bien bordos naturales que reciben mantenimiento continuo al terminar el ciclo productivo. Algunas granjas han tenido hasta tres ciclos productivos anuales, sobre todo en camarón. La innovación de los sistemas de comercialización en estas empresas incluye plantas procesadoras para filetear, desviscerar y almacenar el producto para su comercialización en fresco o congelado, así como sistemas de logística y transportación para acercar sus productos a los puntos de venta o mercados del mar. Estas empresas llevan un seguimiento minucioso de la operación del negocio, registros pormenorizados de cultivo, cosecha, venta y almacenaje del producto, lo cual complementan con bitácoras de compra de organismos, uso de insumos biológicos y de producción, venta de producto e ingresos y egresos.

Las empresas en crecimiento normalmente son pequeñas y sobreviven a base de disciplina en sus finanzas, pero con problemas económicos bastante frecuentes, por lo que deben recurrir a préstamos de organismos de gobierno. Sus problemas son variados, tanto de biología de la especie como de virus, aunque suelen estar controlados; en la producción al momento de sembrar, en sistemas de recirculación del agua y oxigenación; su producción es de consumo local o autoconsumo. No hay intercambios de empresas grandes con otras pequeñas para aprovechar el potencial y la experiencia y transferir tecnología.

La naturaleza económica y de cultura empresarial de las granjas de la región impide el desarrollo armónico, articulado y sustentable, a pesar de la gran cantidad de programas de gobierno para el financiamiento en la creación de proyectos, preparación de plan de negocios, créditos de avío y refaccionarios, el apoyo y asesoría del Comité de Sanidad Acuícola y Sistema Producto para la inocuidad y comercialización del producto, respectivamente, la orientación del sector que debe ser impulsada desde el ámbito gubernamental; la realización de proyectos conjuntos en que sus miembros sean en su totalidad beneficiados se tendrá que seguir trabajando de manera cercana y de uno a uno para generar un efecto multiplicador que vaya articulando poco a poco a los participantes.

Como se comentó, en las relaciones entre los diferentes organismos y las modalidades de articulación productiva que se presentan en las empresas de las entidades federativas de la Región Centro Occidente no hay diferencias muy claras entre

los clúster y las redes de acuerdo con la teoría. Son tres tipos de relaciones fundamentalmente que se llevan a cabo. La primera de ellas plantea un conglomerado de empresas, cuyas relaciones son muy fuertes; empresas de diferentes tipos participan en forma regular, constante e intensa, en diversos intercambios. Por otro lado, en las redes simplemente se plantea un intercambio en el que la relación puede ser temporal o darse por una sola ocasión. Pueden existir redes horizontales entre granjas acuícolas, que en esta investigación no son comunes, debido a una cultura organizacional en que muy pocos de los acuicultores sostienen este tipo de relaciones y sus intercambios regularmente son de carácter comercial. También puede haber redes verticales, que son más frecuentes en virtud de los intercambios entre diferentes tipos de organismos. De esta manera, las relaciones más recurrentes son entre aquellos organismos que se pueden considerar de primer nivel, entre las granjas acuícolas y los proveedores que les venden insumos biológicos (laboratorios de larva o centros acuícolas de gobierno), alimentos, equipo, maquinaria y los prestadores de servicios, luz y gas; su prioridad en esta relación es contar con los elementos mínimos para poder trabajar y atender su producción.

También existen relaciones a las que se les puede considerar de segundo nivel, en las que las granjas mantienen contacto con instancias de gobierno, que en este caso son fundamentalmente Sagarpa y la Seder. Su función esencial es regular la integración de asociaciones de productores, el comité de sanidad acuícola o sistemas producto como camarón, bagre, tilapia y trucha. A las reuniones de los productores ocasionalmente asisten proveedores de maquinaria y equipo, pero sólo para ofrecerles productos novedosos. La prioridad en este tipo de relaciones es obtener información del sector sobre cómo solucionar problemas específicos de enfermedades de sus organismos (sanidad) o su manejo, ya sea para cambios de estanques por aumento de tamaño o venta del animal vivo, u obtener financiamientos para adecuar sus instalaciones, refaccionarlas o desarrollar proyectos para la creación de nuevas granjas.

Las relaciones de tercer nivel, menos frecuentes respecto a las anteriores, no tienen un carácter formal, ya que en ellas no se da un intercambio de beneficio inmediato para ambas partes, como se podría considerar en caso de un intercambio comercial entre acuicultor y proveedor o entre un organismo público y un productor o asociación de productores. Este tipo de relaciones se dan entre granjas o centros acuícolas e instituciones universitarias, centros tecnológicos del mar y centros de investigación, ya sean locales, nacionales o extranjeros; como normalmente no existen convenios firmados, un investigador puede ir a una unidad productiva para llevar a cabo algún proyecto y no regresar para presentar sus resultados o continuar con su trabajo en beneficio de los dos participantes. Al respecto, por lo regular las instituciones educativas acuden primordialmente con grupos de estudiantes a conocer el funcionamiento de las granjas, pero no se promueve, por ejemplo, su estancia de investigación por semanas o meses, lo que facilitaría el aprendizaje en

la práctica y utilizar técnicos o profesionales que pudiesen aportar sus conocimientos sin costo.

*¿Cuáles son las actividades de innovación y tecnología que realizan las empresas acuícolas?*

Por las características de desarrollo económico de las entidades de la Región Occidente elegidas para la investigación, la innovación y la tecnología están reservadas para las empresas en crecimiento, la mayor parte de las veces propiciada por los comités de sanidad acuícola o los sistemas producto gracias al apoyo que reciben tanto en lo económico como en la asesoría técnica y capacitación; también, y en casos más palpables y documentados para las grandes granjas acuícolas, en Colima Acuícola El Bagre produce y comercializa bagre, camarón y tilapia; en Jalisco, el Grupo Aquamol<sup>2</sup> produce y comercializa peces de ornato beta, gupi y néon; en Michoacán, la granja La Alberca, dedicada a la crianza y comercialización de trucha arcoíris; y, en Nayarit, Granja Camaglo,<sup>3</sup> cultivo intensivo de camarón; para los laboratorios de larva de camarón y por la promoción de programas gubernamentales, los centros acuícolas de gobierno en cada una de las entidades federativas de la región.

En el caso de las granjas acuícolas mencionadas, por los volúmenes de producción y a que dos de ellas exportan sus productos al extranjero, Aquamol y Camaglo, la innovación y el uso de la tecnología, de acuerdo con lo planteado en la propuesta de Sankaran y Suchitra (2006), de considerar tres aspectos en la innovación: orientación de productos, orientación de procesos y orientación al mercado. En la orientación a los productos, están estudiando constantemente la biología de la especie para hacerla más resistente a enfermedades y para la masculinización y hormonado; asimismo, en la orientación a los procesos, los sistemas de circulación y aireación del agua están automatizados con regulación de volumen de agua y temperatura, monitoreados durante el día para evitar pérdida de producto por suspensión de energía eléctrica; son verificados los niveles de ph y amonio en el agua; y en la orientación al mercado, encontrando nuevas formas para la distribución y comercialización de productos, se trabaja para crear centros de acopio y bodegas frías.

La investigación es parte esencial de las granjas para detectar nuevas formas de trabajo, por lo que se mantienen relaciones ocasionales con investigadores de universidades extranjeras, fundamentalmente de Estados Unidos, para estudiar las especies; la Granja La Alberca ha establecido contacto con productores de trucha en Nueva York, Estados Unidos, para mejorar la genética de la especie; asimismo, el laboratorio de larva de camarón de Matanchén, Nayarit, recibe la

<sup>2</sup> <<http://www.olx.com.mx/q/aquamol/c-312>>.

<sup>3</sup> <<http://www.granjagloria.com.mx/produccion.asp>>.

## COMENTARIOS FINALES

1. La acuicultura es una actividad presente en las cuatro entidades federativas de la región Occidente, tomadas para esta investigación. Sin embargo, son diferentes las características de cada una, debido las condiciones geográficas, económicas y políticas. Así, las especies cultivadas en cada una responden a aspectos como el clima, la calidad del agua y la disponibilidad de recursos e insumos para la producción.
2. Existen programas de biología marina en granjas acuícolas que funcionan gracias a los programas oficiales, aunque con bastantes limitaciones y en algunos casos como proyectos aislados en los que prácticamente no hay asociatividad o impulso a la articulación productiva.

3. Las micro y pequeñas empresas acuícolas operan en condiciones de sobrevivencia y muy pocas unidades económicas de la región de estudio visualizan su desarrollo a largo plazo. Sólo intercambian experiencias, pero no realizan transferencia tecnológica entre ellas, ni con la intervención de otros actores, como centros de investigación, universidades, proveedores, prestadores de servicio e instancias de gobierno.
4. Las condiciones generales de las granjas acuícolas de la Región Occidente son muy similares en cuanto a su desarrollo en innovación y tecnología; la mayoría son semiintensivas, tienen sistemas de producción poco tecnificados y poca tecnología; las condiciones generales de las granjas no son las más adecuadas.
5. Sólo cuatro unidades productivas de la Región Occidente tienen intercambios con investigadores internacionales o con procesos externos implantados en granjas nacionales. La empresa Aquatic Depot, de Jalisco, utilizando tecnología en reproducción y cultivo de tilapia con técnicos colombianos e israelíes; la granja La Alberca, de Michoacán, comprando insumo biológico (trucha) en Washington e intercambiando organismos vivos con España y Noruega; el laboratorio de larva Acuicultura Integral, de Nayarit, con científicos de San Diego, California, y Arizona para el análisis de nuevas líneas genéticas y reproductores de larva de camarón, y la granja CAMAGLO, de Nayarit, exportando camarón a Estados Unidos y China.
6. A pesar del trabajo del sector oficial a través del gobierno federal y de los gobiernos estatales para promover clúster en diversas regiones del país, la mayoría se ha quedado en anteproyectos. Como lo documenta el *Green Book*, sólo han sido exitosos en América del Norte (Estados Unidos y Canadá), América del Sur (Chile), la Unión Europea, Australia y Nueva Zelanda.
7. Los comités integrados por el gobierno —los comités de sanidad acuícola y los sistemas producto— sólo atraen a los productores para labores de sanidad, inocuidad o comercialización. Funcionan como órganos consultivos y de asesoría y apoyo, pero no son suficientes sus esfuerzos para cautivar a los productores acuícolas con el objeto de que desarrollen proyectos productivos en agrupamientos que les traigan beneficios a corto, mediano y largo plazos.
8. La estadística oficial en acuicultura en México es incompleta y muy diversa; cada instancia de gobierno maneja sus registros y no coordinan el trabajo con sus similares en otras instancias oficiales.
9. Los programas de financiamiento oficiales que brindan apoyo a la actividad acuícola y pesquera son bipartitos: 65% federales y 35% estatales. Pero, aunque suficientes, son tardados y algunas veces los proyectos autorizados y apoyados económicamente no tienen viabilidad ni sustentabilidad al ponerlos en funcionamiento.
10. La participación del sector académico en proyectos de articulación productiva en el área acuícola es muy limitada, por lo que sería conveniente formalizar el trabajo de los actores de la cadena para obtener beneficios mutuos.

Este trabajo de investigación es un eslabón de una larga cadena de proyectos de investigación que surgirán, sin duda, al concluir esta parte del trabajo de campo que permitirá hacerlo extensivo a las demás zonas económicas del país y de otras naciones interesadas en saber la situación de la acuicultura, la articulación productiva y la innovación en sus localidades, a través de redes de conocimiento con otros investigadores interesados en continuar con el presente proyecto.

## REFERENCIAS

- Altenburg, T., & J. Meyer-Stamer (1999). «How to promote cluster: policy experiences from Latin America». *World Development*, 27, 1693-1713.
- Avermaete, T.J., E.J. Viaene, and N. Crawford Morgan (2003). «Determinants of innovation in small food firms». *European Journal of Innovation Management* 6, 1, 8-17.
- Belton, B., and D. Little (2008). «The development of aquaculture in central Thailand: domestic demand versus export-led production. *Journal of Agrarian Change*, vol. 8, núm. 1, January, 123-143.
- Calpinar, H. (2007). «A theoretical model proposal in supply chain management for turkish SME's». *Problems and Perspectives in Management*, 5, 2: ABI/INFORM Global, 90.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1992). *Competencia dinámica, distritos industriales y medidas locales*. Santiago de Chile: CEPAL, Serie Industrialización y Desarrollo Tecnológico, 13.
- Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (2003). *Programa Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco*. Jalisco: PECYTJAL, Gobierno del Estado de Jalisco.
- De Bresson, C., and F. Amesse (1991). «Network of innovators. A review and introduction to the issue». *Research Policy* 20, 363-379.
- Dini, M. (1997). «Enfoques conceptuales para el estudio de pequeñas y medianas empresas». Mimeo, Santiago de Chile: CEPAL.
- Dini, M., y S. Giovanni (2004). «Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva». *Estudios de caso en América Latina*. México: CEPAL, Siglo xxi. En prensa.
- Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales Francisco José de Caldas (1972). *Visión latinoamericana sobre ciencia y tecnología en el desarrollo*. Tomos II, III. *Seminario Metodológico sobre Ciencia y Tecnología*. Versión preliminar. Bogotá, Colombia.
- Giuliani, E., & M. Bell (2004). «The microdeterminants of meso level learning and innovation: evidence from chilean wine cluster». *Research Policy, Science@Direct*.
- Glaser, B.G., y A.L. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Gobierno Vasco (2003). *Biobask 2010: estrategia de desarrollo empresarial basado en las biociencias en Euzkadi*. País Vasco: Servicio Central de Publicaciones.
- Hong, P., and J. Jung (2006). «Supply chain management practices of SME's: from a business growth perspective». *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 19, 3.
- Humphrey, J., y H. Schmitz (1995). UNIDO, small and medium enterprises programme, Principles for promoting clusters & networks of SMEs, 8.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2008). *Censos Económicos. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Aguascalientes: INEGI.

- Kalafatis, S., M. Tsogas and C. Blankson (2000). «Positioning strategies in business markets». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15 (6), 416-437.
- Maggi C.C. (2004). «The salmon farming and processing cluster in southern Chile». *Inter-American Development Bank*.
- Manual de Oslo (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. La medida de las actividades científicas y tecnológicas*. Tercera edición. <[sourceoecd@oecd.org](mailto:sourceoecd@oecd.org)>.
- Morgan, R.E. and C.S. Katsikeas (1997). «Obstacles to export initiation and expansion». *Omega, International Journal of Management Science*, vol. 25, núm. 6, 677-90.
- North, D., and D. Smallbone (2000). «The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s». *Regional Studies*, vol. 34 2, 145-157.
- O'Gorman, C. (2001). «The sustainability of growth in small-and medium-sized enterprises». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 7, 2, 60-75.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1993). *Diagnóstico sobre el estado de la acuicultura en América Latina y el Caribe. El problema de la industria de la alimentación en la acuicultura de América Latina*. Roma: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2009). *The state of world fisheries and aquaculture*. Rome: FAO.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (1992). *Technology and the economy*. París: OCDE.
- Organización de Estados Iberoamericanos y Asociación Iberoamericana de Gestión Tecnológica (2003). *Innovación tecnológica, universidad y empresa*. España: OEI, Altec.
- Phyne, J., G. Hovgaard and G. Hansen (2006). «Norwegian salmon goes to market: the case of the austevoll seafood cluster». *Journal of Rural Studies*, 22, 190-204.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Rabellotti, R., and H. Schmitz (1999). «The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and México». *Regional Studies: Journal of the Regional Studies Association*, 33, 2, 97-108.
- REDBIO-FAO (2005). *Biotecnología aplicada a la acuicultura*. Puerto Montt: Universidad Austral de Chile.
- Rodríguez K., G.A. (2003). *Análisis de experiencias en formación de clusters biotecnológicos y la factibilidad de ser creados en la Zona Central de Chile*. Chile: Universidad de Talca.
- Rosenfeld, S.A. (1997). «Bringing business clusters into the mainstream of economic development». *European Planning Studies*, 5(1), 3-21.
- Sankaran, J.K., y M. Suchitra (2006). «Value chain innovation in aquaculture: insights from a New Zealand case study». *Research & Development Management*, 36 (4).
- Schuler, I., y L.A. Orozco (2006). «REDBIO/FAO: manejo y gestión de la biotecnología agrícola apropiada para pequeños productores. Estudio de caso Colombia» Marzo.
- Schmitz, H., y K. Nadvi (1999). «Clustering and industrialization: introduction». *World Development*, 27(9).
- Solvell, O., G. Lindqvist y C. Ketels (2003). *The cluster initiative greenbook*. Estocolmo: BrommaTryck AB.
- Strauss, A., y J. Corbin (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá: Universidad de Antioquia.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2005). *Bangkok Asia-Pacific Programme of Education for all Regional Workshop on Community Learning Centers (CLCs)*. Bandung, Indonesia.

Westhead, P., D. Ucbasaran and M. Binks (2004). «Internationalization strategies selected by established rural and urban SME's». *Journal of Small Business and Enterprise Development*; 11,1; ABI, INFORM Global, 8.

Zhu, D., and J. Tann. «A regional innovation system in a small-sized region: a clustering model in zhongguancun sciense park technology». *Analysis & Strategic Management*, vol. 17, núm. 3, 377, September, 2005.



## RESUMEN

En este trabajo se presentan las empresas del sector comercial que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) a lo largo del periodo 1990-2011, lapso en el que se han presentado diferentes crisis económicas en México. El cuestionamiento surge justamente de qué fue lo que pasó en los rendimientos empresariales en estos períodos de crisis? En principio, es digno enunciar que en esos períodos se usaron políticas de inversión en activos con la finalidad de obtener resultados que compensaran el riesgo de los inversionistas y acreedores; esto se refleja en los coeficientes del múltiplo del rendimiento sobre la inversión. Para su cálculo, se utilizaron estados financieros del cuarto trimestre de 1989 hasta el cuarto trimestre de 2011; en total, 89 trimestres de información financiera. Con base en esto, se calculan los múltiplos financieros de rotación de activos y margen de utilidades sobre ventas para conocer el rendimiento sobre la inversión a través del método Dupont modificado, Valor Económico Agregado (EVA) y Generación Económica Operativa (GEO) por cada una de las empresas, y después los promedios de todas estas razones periodo a periodo, y para determinar la relación estadística entre el precio de las acciones y los coeficientes de Dupont, EVA y GEO se calcularon las regresiones estadísticas correspondientes y se obtuvo como resultado que no explican estadísticamente el comportamiento de los precios de las acciones.

## PALABRAS CLAVE

Dupont, EVA, GEO, sector comercio, Bolsa Mexicana de Valores.

## ABSTRACT

This work presents the commercial sector companies listed in the Mexican stock exchange of values (bmv) throughout the period of 1990-2011, time by which different economic crises have presented at Mexico. Where the questioning arises precisely from what was what happened in what refers to business in these times of crisis yields? That in principle it is worth stating that such periods were used different policies of investment in assets with the purpose of obtaining results that given the risk of investors and creditors, this is reflected in the coefficients of the multiple of the return on the investment, its calculation were used for financial statements for the fourth quarter of 1989 until the fourth quarter of 2011, total 89 quarters of financial information. Based on this, financial multiples of asset turnover and profit on sales margin is calculated for the return on investment through the Dupont method amended, value economic added (eva) and generation economic operations (geo) by each of the companies, and then all these reasons period to period, and averages to determine the statistical relationship between the stock price and the coefficients of Dupont the corresponding statistical regressions were calculated eva and geo.

KEY WORDS: Dupont, eva, geo, sector trading, mexican stock exchange.

José Antonio Morales Castro. Doctor en Ciencias de la Administración, Docente-investigador de tiempo completo del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan. Domicilio: Avenida Periférico Sur 4863, colonia Ampliación Tepepan, México, df. cp 16020. Teléfonos de la institución de procedencia: (0155) 56 24 20 00, (0155) 57 29 60 00, ext. 73510. Celular 044 55 85 38 10 30 y 044 55 20 27 03 77. Número de CVU de Conacyt: 233727 SNI Nivel 1. Correos electrónicos: <antoniomorales1964@yahoo.com.mx>, <jmorales@ipn.mx>.

Martín Abreu Beristáin. Doctor en Ciencias de la Administración. Profesor-investigador de la uam Iztapalapa. Domicilio: Avenida Michoacán y la Purísima s/n, colonia Vicentinas, Delegación Iztapalapa, Distrito Federal. Números telefónicos y de fax de la institución de procedencia: (0155) 58 04 47 73. Celular: (04455)2338 9552. Número de CVU de Conacyt: 203014SNI Nivel 1. Correo electrónico: <abm@xanum.uam.mx>.

# ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN DEL SECTOR COMERCIAL DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES EN LAS CRISIS ECONÓMICAS EN MÉXICO DE 1990-2011

Fecha de recepción: 15/06/2012 Fecha de aceptación: 15/09/2012

José Antonio Morales Castro  
Martín Abreu Beristain

## INTRODUCCIÓN

Para seguir desarrollando sus actividades, las compañías necesitan tener una dirección adecuada que permita adaptarse a las influencias del entorno, las cuales cada día son mayores, como consecuencia de la globalización de la economía, de las nuevas tecnologías, de la competencia y las políticas económicas de los países para salir de las crisis, etcétera.

Como consecuencia de la crisis económicas y financieras de 1990 a 2011 y cuyos efectos se han resentido en la economía de México, las empresas han tenido que adoptar diferentes esquemas para sobrevivir, entre los que se encuentran fusiones, alianzas estratégicas, ventas de alguna de sus divisiones de productos, introducción de nuevos productos y servicios, cierre temporal de plantas, etcétera, y para tomar las decisiones primero se necesita elaborar una medición de los resultados obtenidos por el desarrollo de sus operaciones, para así decidir las estrategias que deberán emprenderse. Para evaluar la gestión de los administradores de las empresas, se emplea el análisis financiero. Por eso, «Los indicadores financieros son un instrumento de control de gestión muy importante en las empresas» (Cruz, Villa-real y Rosillo, 2003: 600), entre los cuales se hallan el rendimiento sobre la inversión, medido a través del método Dupont, el análisis del comportamiento del precio de los títulos accionarios y las medidas de valor, como el EVA y la GEO.

El comportamiento de los precios de las acciones está explicado por varios factores; en lo que se refiere al grado de asociación lineal entre el precio de las acciones y las medidas de rentabilidad-valor (Dupont, EVA y GEO), la evidencia empírica

no es concluyente, por lo cual se requiere indagar cuál es la relación en el sector comercial de la Bolsa Mexicana de Valores.

## OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar el rendimiento sobre la inversión medido a través del método Dupont, EVA y GEO, y explicar estadísticamente su relación con el comportamiento del precio de las acciones de las empresas del sector comercial que cotizan en la BMV en el periodo 1990-2011.

### 1. EL RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN EMPRESARIAL (RI)

Los inversionistas esperan un rendimiento sobre su inversión y que los precios de las acciones de las empresas aumenten como resultado de las decisiones de los directivos. El análisis de la rentabilidad ayuda en la valoración de los resultados de los recursos invertidos en la compañía y su efecto en el precio de los títulos accionarios; «Son muchos los criterios con arreglo a los cuales puede medirse el rendimiento. Entre los más frecuentemente utilizados figuran las variaciones en ventas, en beneficios o en diversas medidas de producción» (Bernstein, 1993:661). Sin embargo, ninguna de esas medidas en sí es útil como medida global del rendimiento de la empresa; por ello, «La relación entre el beneficio neto y el capital invertido en la generación del mismo es una de las medidas más válidas y ampliamente reconocidas de los resultados de una empresa» (Bernstein, 1993:662).

Por otra parte, la rentabilidad económica es el principal objetivo de las empresas en lo que se refiere a los aspectos financieros, y sólo si tiene utilidades tendrá capacidad para sobrevivir, para atraer proveedores de fondos y para recompensarles adecuadamente a los inversionistas por el riesgo asumido; luego entonces, el rendimiento sobre la inversión y las métricas de creación de valor son medidas del éxito de la administración; entre éstas, se encuentran los métodos conocidos como DUPONT, EVA y GEO.

#### 1.1 EL MÉTODO DUPONT

Los antecedentes que se tienen del método Dupont consisten en que

Alrededor de la primera guerra mundial la compañía Dupont introdujo un método de análisis financiero que ha logrado un reconocimiento general por su utilidad y, en una forma u otra, ha sido adoptado por la mayor parte de las empresas de los Estados Unidos. Su propósito es suministrar a la administración una medida de desarrollo en forma de un retorno de la inversión, o ROI (Schall y Haley, 1988:431).

La ROI (por sus siglas en inglés, *Return On Investment*) significa retorno de la inversión, y existen dos versiones comunes de ROI: (1) ingreso neto a activos totales, y (2) el retorno del patrimonio, como se presenta en las siguientes fórmulas:

$$\begin{aligned} \text{ROI (activos totales)} &= \frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}} \times \frac{\text{ingreso neto}}{\text{ventas}} = \frac{\text{ingreso neto}}{\text{activos totales}} \\ \text{ROI (patrimonio)} &= \frac{\text{ventas}}{\text{activos tot.}} \times \frac{\text{activos tot}}{\text{patrimonio accionistas}} \times \frac{\text{ingreso neto}}{\text{ventas}} \\ &= \frac{\text{ingreso neto}}{\text{patrimonio accionistas}} \end{aligned}$$

Este método tiene ventajas porque combina la rotación de los activos y el margen de utilidad, dado que «Ni el margen de utilidades netas ni la razón de rotación por sí solas proporcionan una medida adecuada de la eficiencia de operaciones. El margen de utilidades netas pasa por alto la utilización de los activos, en tanto que la razón de rotación se olvida de la rentabilidad de las ventas» (Van Horne, 1997:773). La razón Dupont resuelve esas desventajas porque combina la rotación de los activos y el margen de utilidades de las ventas para medir el rendimiento de las empresas. Para los administradores de la empresa Dupont no era del todo útil conocer únicamente el valor de la rentabilidad de la inversión; por tanto, desarrollaron el sistema que explicara los factores que determinan el ROI y encontraron que es el resultado de multiplicar sus dos componentes: (1) la rotación de los activos, y (2) el margen de utilidad sobre ventas.

## 1.2 EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO

El rendimiento sobre los activos cuantifica la capacidad de la compañía para obtener utilidades por la inversión total de la compañía en un periodo inmediato anterior a su cálculo; sin embargo, se le considera inapropiada porque no incluye el costo de las fuentes de financiamiento, como es el caso del Valor Actual Neto (VAN), en donde lo que justifica el uso de esta medida de valor es el uso generalizado y el requerimiento mínimo para que una acción cotice en algunas bolsas de valores. El

Valor Económico Agregado (EVA) es un modelo de valuación de empresas que mide si el uso de los activos produce rendimientos suficientes para pagar los costos del financiamiento; en ese caso, se considera que la empresa ha creado valor para el accionista; cuando el rendimiento es menor que el costo de capital, destruye valor. El EVA se «calcula tomando la diferencia entre la tasa de rendimiento sobre el capital,  $r$ , y el coste de capital,  $c^*$ , y luego multiplicándolo por el valor contable económico del capital dedicado al negocio» (Stewart, III, 2000:163). Su fórmula es:

$$\text{EVA} = (r - c^*) \times \text{capital}$$

$$\text{EVA} = (\text{tasa de rendimiento} - \text{costo de capital}) \times \text{capital}$$

Donde:

EVA = Valor Económico Agregado

$r$  = Tasa de rendimiento del capital

$c^*$  = Costo de capital

capital = Capital comprometido en el negocio

*La tasa de rendimiento de capital*

$$\text{Se considera que: } r = \frac{\text{NOPAT}}{\text{capital}} \quad r = \frac{\text{UNODI}}{\text{capital}}$$

En donde NOPAT (por sus siglas en inglés significa *Net Operating Profits After Taxes*, y en español Utilidad Neta de Operación Después de Impuestos, UNODI). Para determinarla, se obtiene a partir de la utilidad neta + gastos financieros - utilidades extraordinarias + perdidas extraordinarias.

Con la finalidad de conocer la productividad, el EVA se basa en el capital invertido, considerado como el capital operativo, y se obtiene de la suma de capital de trabajo, más los importes de los activos fijos, los arrendamientos financieros, los bienes intangibles, los costos de investigación y desarrollo que sean susceptibles de producir un ingreso futuro, los saldos de los impuestos diferidos. Para el cálculo del activo o capital invertido para efectos del EVA, se recomienda la siguiente fórmula:

Activos a valor de adquisición

- Amortización del activo fijo

+ Plusvalías producidas por los activos

- Minusvalías producidas por los activos

- Financiación automática

= Activo neto (capital invertido)

El capital invertido, según Stewart, es el importe que comprende la totalidad de los recursos considerados como una fuente de financiamiento, sin importar su pro-

cedencia; lo que importa es la productividad concedida a la entidad para producir las utilidades.

El costo de capital es lo que se paga por los recursos financieros que las empresas emplean para el desarrollo de sus operaciones, y es el resultado de calcular los costos específicos de cada una de las fuentes empleadas en la estructura de capital particular de cada empresa.

### 1.3 GENERACIÓN ECONÓMICA OPERATIVA (GEO)

Tres autores mexicanos (Ochoa, Quiroz y Velarde) propusieron en 1998 el concepto *generación económica operativa neta* como una medida de valor empresarial, el cual cuantifica en términos de porcentaje la utilidad de operación obtenida después de restar los impuestos y el costo de capital; si el resultado es positivo, se ha obtenido un rendimiento superior a los costos de financiamiento; para determinarlo, se usa la fórmula:

$GEO = [RIONDI - k] * ION$ , que está compuesta de las siguientes fórmulas:

Donde

**GEO** = Generación económica operativa

**RIONDI** = Rendimiento de la inversión operativa después de impuestos

**k** = Costo de capital promedio ponderado

**ION** = Inversión operativa neta

**uo** = Utilidad de Operación

**t** = Tasa fiscal

**IO** = Inversión operativa (activo total – caja banco e inversiones temporales)

**PSCE** = Pasivos sin costo explícito

## 2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES DEL USO DEL EVA

**CUADRO 2.1 Aplicación del EVA en Latinoamérica**

AUTOR/ AÑO	PAÍS	HALLAZGO
Fecci, Sanhueza & Rijas (2002)	Chile	Sólo ocho de los 36 sectores estudiados crearon valor en el periodo 2000-2001
Martínez & López (2003)	Colombia	Se analizaron las fusiones de empresas desde 1995 a 2001, encontrando que toda clase de fusión genera valor para las empresas en el corto plazo
Otero, Fernández, & Rodríguez (2003)	Chile	Se realiza la adaptación del modelo EVA para ser aplicado en el sector asegurador chileno
Adam (2005)	México	Se analizaron 19 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, encontrado que una gran proporción de las mismas destruyeron valor; asimismo, el EVA se relaciona con el método de Goodwill
Carrillo & Niño (2006)	Chile	De las 35 empresas que se estudiaron en el periodo 1994-2002, la mayor parte destruyó valor
Radi & Bolívar (2007)	Colombia	De los 60 sectores analizados en un periodo 2000-2005, tan sólo 32% generó valor, mientras que 68% lo destruyó
Saavedra, María (2008)	México	De las 71 empresas que se analizaron, 65% mostraron destrucción de valor, inherente al alto costo de capital que se tuvo en el periodo 1991-2000

FUENTE: G. M. L. Saavedra y G.M. J. Saavedra. «El valor económico agregado y su relación con el valor agregado de mercado, la utilidad por acción y el rendimiento de los activos: un estudio empírico en México». <[www.paginaspersonales.unam.mx](http://www.paginaspersonales.unam.mx)> (2012-01-12, recuperado el 25 de agosto de 2012), p. 5.

En el cuadro 2.1 se observa que una gran proporción de empresas en Latinoamérica destruyen valor. En algunos países se ha estudiado el comportamiento del EVA en las empresas; en una investigación desarrollada en Chile donde se calculó este indicador por el periodo de 1994-2002, el EVA de la mayor parte de las empresas estudiadas fue negativo; sin embargo, este resultado coincide con el de otro estudio hecho en Chile que abarca un periodo similar de 1993 a 2003 (con base en Carrillo y Niño, 2006:16).

## 3. CRISIS FINANCIERAS DE 1990-2011

La crisis de 1994 fue provocada por la falta de reservas internacionales en el Banco Central en México, como resultado de la desaparición del dólar controlado, por lo

que se amplió la banda de flotación del dólar y con ello se devaluó el peso durante los primeros días del sexenio de Ernesto Zedillo. Los negocios mexicanos que tenían deudas en dólares aumentaron sus pasivos en divisa nacional. Estos eventos produjeron la quiebra masiva de negocios y una recesión prolongada.

### *La crisis de 1998*

Como resultado de la crisis de 1994, el gobierno propone que el Estado se haga responsable de la deuda bancaria y con ello surge el FOBAPROA (Fondo Bancario Para la Protección del Ahorro) para sanear en los bancos los préstamos vencidos y sanear su estado de riesgo; esto tuvo como efecto reducir los recursos destinados a los programas sociales.

### *Crisis de 2008*

La crisis financiera que inició en EUA en 2008 tiene su origen principal en la innovación financiera y el auge de los mercados especulativos; «los nuevos instrumentos financieros permitieron que la banca tradicional, así como la de inversión, contara con mayor liquidez, lo que, junto a las menores tasas de interés, las llevó a asumir posiciones de mayor riesgo» (Huerta, 2009:381). Los bancos otorgaron créditos en el sector hipotecario; posteriormente, estos créditos se comercializaron en los mercados financieros, con la finalidad de proporcionar mayor liquidez a los bancos, por lo que también se considera que «La actual crisis financiera internacional [...] tiene su origen en el mercado de la deuda corporativa estadounidense, en concreto en un tipo de productos financieros estructurados endémico de Estados Unidos: las bursatilizaciones de créditos hipotecarios subprime» (Medina, 2009:404).

### *Crisis de 2010-2011*

El frágil desempeño de la economía en algunos países de la Unión Europea, como son los casos de España, Grecia, Italia y Portugal, resultó en el no pago de sus deudas a la banca, lo cual se tradujo en una crisis por el aumento de riesgo y disminución de créditos al consumo. Estos eventos se presentaron cuando todavía no se lograba la recuperación de la crisis de 2008, por lo que los países europeos devaluaron su moneda, el euro, y con ello abarataron sus productos y teniendo efectos en las exportaciones a Estados Unidos. La disminución de las actividades empresariales y de compras por los consumidores de Estados Unidos ha influido en el nivel de adquisiciones a las empresas mexicanas, presentándose en una nueva reducción de ventas, además de un incremento de materias primas en el plano mundial. Sin embargo, a pesar de esta crisis de talla mundial, a este sector de las

empresas mexicanas no le ha impactado como a sus similares de otras partes del mundo aún de países desarrollados.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación de los resultados de la administración de las empresas se hace a través de varios indicadores. Se ha empleado el rendimiento sobre la inversión por el método Dupont, el análisis del comportamiento de los precios de mercado de los títulos accionarios y en la década de los noventa se desarrollaron otros procesos que miden la generación de valor empresarial, como es el EVA, y el propuesto por autores mexicanos, que se denomina GEO y que tiene poco uso.

El comportamiento de los precios de mercado de las acciones refleja las expectativas que tienen las empresas para obtener utilidades; por lo general, «Los accionistas comunes esperan recibir una compensación por medio de dividendos periódicos en efectivo y un aumento en el valor de las acciones [...] los propietarios potenciales y los analistas de valores calculan con frecuencia el valor de la empresa» (Gitman, 2007:288-289). Básicamente, hay dos métodos para valuar las acciones: (1) el análisis fundamental se basa en las características financieras fundamentales, como la rentabilidad, eficiencia de uso de activos, la planeación estratégica de la empresa, la penetración en el mercado, etcétera, y las características de su industria correspondiente, que se espera que tengan un impacto sobre el valor de las acciones; (2) en el análisis técnico se analiza la tendencia en el precio de las acciones para determinar su valor.

Según Madura (2010), existen tres grupos de factores que influyen en los precios de las acciones: los económicos, los relacionados con el mercado y los específicos de la empresa, y menciona que los factores que pueden considerarse específicos de la empresa y que afecta el precio de las acciones son: cambio en las políticas de pago de dividendos, la estabilidad en las utilidades pronosticadas, adquisiciones y desinversiones y sus expectativas en el impacto de beneficios financieros. La creación de valor empresarial es uno de los componentes que influye en la percepción de beneficios que recibirán los inversionistas y, por ende, intervienen en los precios accionarios, aunque su comportamiento no siempre tiene una correlación directa; a veces son contradictorios entre sí, según estudios empíricos (Carrillo y Niño, 2006; Saavedra 2004; Saavedra y Luna, 2010; Saavedra y Saavedra, 2012).

«Algunas empresas están más expuestas a condiciones dentro de su propia industria que a las condiciones generales, así que los participantes monitorean los pronósticos de ventas de la industria, el ingreso de nuevos competidores a la industria y los movimientos en el precio de los productos de la industria» (Madura, 2010:264), los cuales pueden sugerir una revisión de los flujos de efectivo esperados, el cual es un elemento que determina la creación de valor.

En el estudio de fusión de empresas mexicanas del sector telecomunicaciones, evaluado por Saavedra y Luna (2010), se observó que tres años antes de la fusión el EVA era creciente y después continúa aumentando, lo que podría estar indicando que fue favorable la fusión para la creación de valor de la empresa; sin embargo, un año más tarde el crecimiento del valor se vuelve negativo, lo cual podría ser por el efecto de la crisis financiera que experimentó México en 2008, hallando que en lo que se refiere al efecto en el precio de las acciones se puede observar cómo el valor de la empresa cae en menor proporción que el precio de la acción, lo cual es coincidente con los estudios de otros investigadores, quienes encontraron que disminuye el precio de la acción como consecuencia del proceso de la fusión por la incertidumbre que esto crea en el mercado.

Las empresas del sector comercial que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) han mostrado estabilidad y en algunos casos incrementos extraordinarios de precios en sus títulos accionarios por el periodo de 1990-2012 y, por otra parte, estudios previos indican que en el periodo 1990-2000 algunas empresas de este sector han destruido valor, medido en términos de EVA (véase Adam, 2005; Saavedra, 2004), eso permite plantear la siguiente pregunta:

¿Cuál es el comportamiento del rendimiento sobre la inversión, medido a través del método Dupont, EVA y GEO y su relación con el precio de los títulos accionarios de las empresas del sector comercial que cotizan en la BMV durante el periodo de 1990-2011?

#### 4.2 Hipótesis

- $H_{ISC}$  «El comportamiento del rendimiento sobre la inversión medido a través del método Dupont, EVA y GEO, explica estadísticamente el precio de los títulos accionarios de las empresas del sector comercial que cotizan en la BMV durante el periodo de 1990 a 2011».
- $H_{oISC}$  «El comportamiento del rendimiento sobre la inversión medido a través del método Dupont, EVA y GEO, no explica estadísticamente el precio de los títulos accionarios de las empresas del sector comercial que cotizan en la BMV durante el periodo de 1990 a 2011».

#### 5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación longitudinal, porque se estudiaron las empresas del sector comercial que cotizan en la BMV por el periodo de más de veinte años que comprende del cuarto trimestre de 1989 al cuarto trimestre del año 2011, y descriptiva porque se identifica el comportamiento del rendimiento sobre la inversión, medido a través del método Dupont, el EVA y GEO y su relación con el precio de los títulos accionarios.

Se obtuvieron los estados financieros y los precios de las acciones de las compañías que integran el sector comercial de la BMV de una base de datos denominada *Económática* y de los boletines financieros de la Bolsa Mexicana de Valores, con lo cual se integró una base de datos; a partir de ahí se calcularon los múltiplos financieros: rotación de activos, margen de utilidades sobre ventas y rendimiento sobre la inversión por el método Dupont; también se determinó el costo de capital, el Valor Económico Agregado (EVA) y la Generación Económica Operativa (GEO) por cada una de las empresas.

Se consideró como variable dependiente el precio de las acciones y como variables independientes el rendimiento sobre la inversión (Dupont), el EVA y la GEO, para determinar mediante una regresión lineal su relación estadística.

### *Muestra*

En la Bolsa Mexicana de Valores cotizan hoy 133 empresas, y conforme a la clasificación de sectores de la BMV, que estuvo vigente hasta febrero de 2009, el sector comercial se integra con 19 empresas, de las cuales sólo 17 cotizan; en el anexo 1 se presentan éstas, donde se describe las actividades que cada una de ellas desarrolla.

### *Definición de variables*

Las razones financieras que se usaron para calcular el rendimiento sobre la inversión por el periodo 1990-2011 se presentan en el cuadro 5.2.

CUADRO 5. 2 Múltiplos financieros: rotación de activos y margen de utilidad

RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<i>Rotación de activos</i>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Cuantas veces representa el importe de las ventas la cantidad de inversión que tiene la empresa en activos totales
<i>Margen de utilidad</i>	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{interese}}{\text{Ventas}}$	Muestra la cantidad que se obtiene de utilidad por cada peso de ventas

FUENTE: Elaboración propia, con base en datos de la BMV, *Económática* y Boletines Bursátiles de las empresas al segundo trimestre de 2011.

Por otra parte, se calculó la rentabilidad sobre la inversión con la siguiente fórmula:

**CUADRO 5.3** Múltiplo financiero para determinar la rentabilidad sobre la inversión:  
método Dupont modificado

$ROI = \frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}} \times \frac{\text{Utilidad neta} + \text{interese}}{\text{Ventas}}$	<p>Es un sistema que reúne el margen de utilidad neta, que indica la rentabilidad en ventas, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia de la empresa de utilización de activos para generar ventas</p>	<p>Mide el rendimiento que se obtiene por la inversión efectuada a través de los activos totales.</p>
--	---	---

El rendimiento sobre la inversión total, fórmula de Dupont modificada «[...] es el retorno total después de impuestos de la empresa para los accionistas y prestamistas sobre la inversión total que ellos tiene en la empresa. Es la tasa de retorno ganada por la empresa como un todo para todos sus inversionistas, incluyendo a sus prestamistas» (Schall y Haley, 1988:425). Para el cálculo del EVA y GEO se usaron las siguientes fórmulas:

$$\text{EVA} = (\text{tasa de rendimiento} - \text{costo de capital}) \times \text{capital}$$

$$\text{GEO} = [\text{RIONDI} - k] * \text{ION}$$

En el caso de  
Costo de capital promedio ponderado

Para determinar el costo de capital promedio ponderado se usaron las siguientes fórmulas, con base en Ross et al. (1999:429-461), Cruz, Villarreal y Rosillo (71-89) y Brigham y Houston (2005:357-380):

$$\text{CCPP} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Deuda} + \text{Fondos propios}} (\text{costo deudas})(1-T) + \frac{\text{Deuda}}{\text{Deuda} + \text{Fondos propios}} (\text{costo de fondos propios})$$

Donde

CCPP = Costo de capital promedio ponderado. Es el costo de los recursos usados en la empresa

Deuda = Se usó los pasivos con costo de corto y largo plazo con costo

Fondos propios = Capital contable

Costo de deudas = Intereses pagados por las deudas

Costo fondos propios = Se usó la tasa de rendimiento pagada por el sector de casas comerciales en la BMV

T = Tasa fiscal

El costo de capital se encuentra integrado por el pago del uso de recursos de dos fuentes de financiamiento: capital propio y los recursos derivados de deuda. «El primer elemento del CCPP es el costo del capital propio; el modelo más usado para determinar este costo es el modelo de CAPM. Analizando la información histórica del Mercado Mexicano de Valores Mexicano para el periodo 1991-2000, se observó que los rendimientos del mismo en algunos años de la serie histórica son negativos; esto hace que no sea posible usar el modelo CAPM para el cálculo de costo de capital propio» (Saavedra, 2004:94-95); por ello, se decidió usar el costo de oportunidad para calcular el costo de los recursos propios.

El costo de los recursos propios es equivalente a la tasa de rendimiento que deben recibir los accionistas por invertir en la empresa; de esta manera, se consideró fijarlo a través de la tasa promedio de rendimiento que el sector Casas Comerciales de la BMV ha obtenido, y se calculó mediante el Índice de Precios de Casas Comerciales publicado por la Bolsa Mexicana de Valores por el periodo 1990-2005, obteniéndose 17.23% promedio anual, para el costo de las deudas se usó las fórmulas:

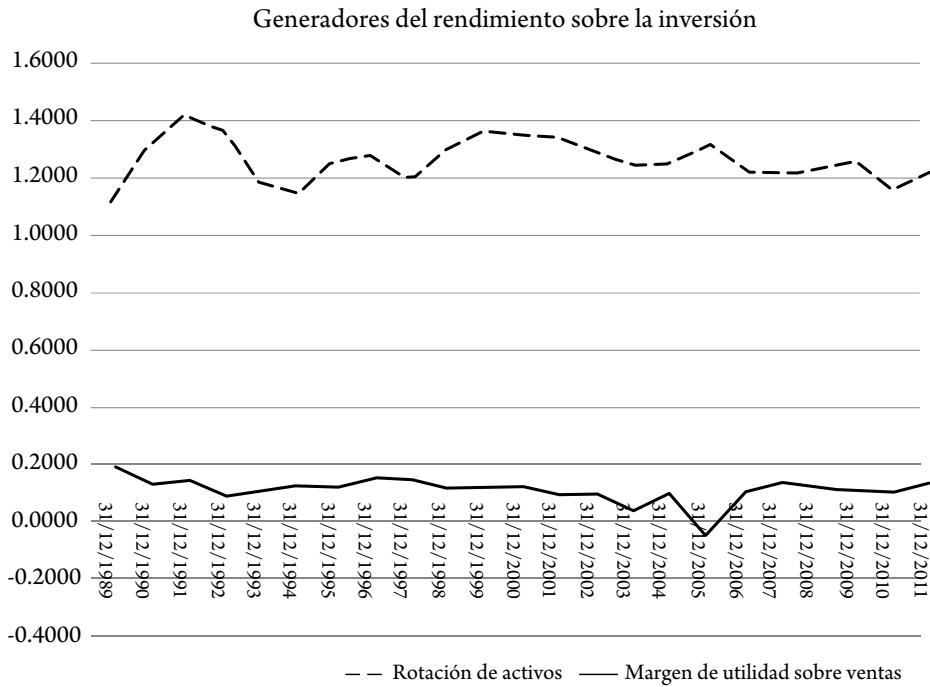
$Cd = (\text{costo de la deuda}) = \text{tasa de interés } (1-T)$ , donde:

$$\text{tasa de interés} = \frac{\text{intereses pagados}}{\text{deudas con costo explícito}}$$

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

Se presenta en la gráfica 6.1 el comportamiento de los múltiplos financieros que determinan el coeficiente del valor del rendimiento sobre la inversión calculado por el método Dupont; tanto la rotación de activos como el margen de utilidad muestran cierta estabilidad. Sin embargo, el rendimiento sobre la inversión (Dupont) presenta variaciones, las cuales se observan en la gráfica 6.2.

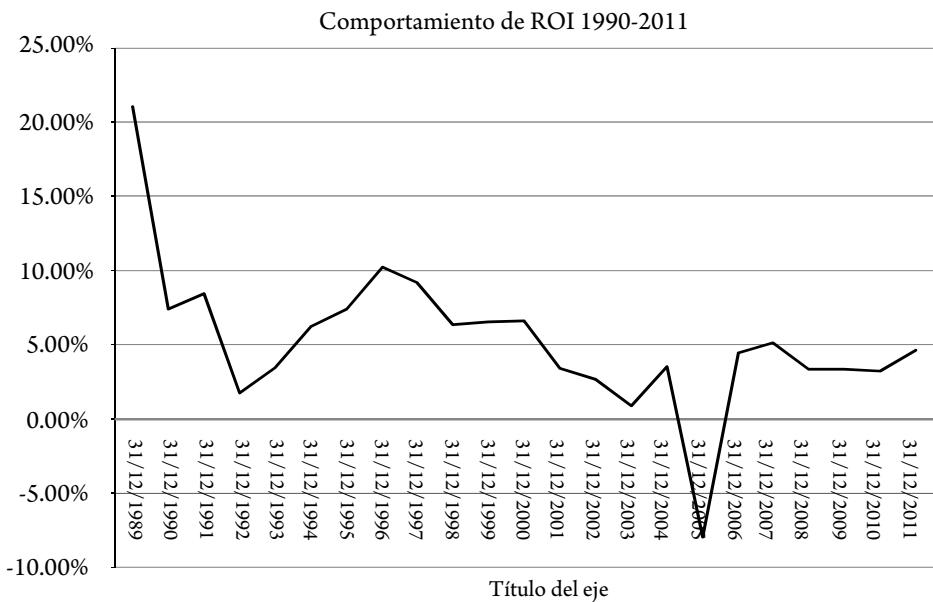
GRÁFICA 6.1 Sector comercial de la BMV de 1990 a 2011



FUENTE: Elaboración propia, con resultados de la investigación.

En la gráfica 6.2 se observa el comportamiento del rendimiento sobre la inversión por el método Dupont; tiene dos caídas en los importes, específicamente en los años de 1992 y 2005, pero sobre todo en 2005 se ubica en valores menores al nivel -5%; después, aumenta y cierra en 2011 en niveles de alrededor de 5 por ciento.

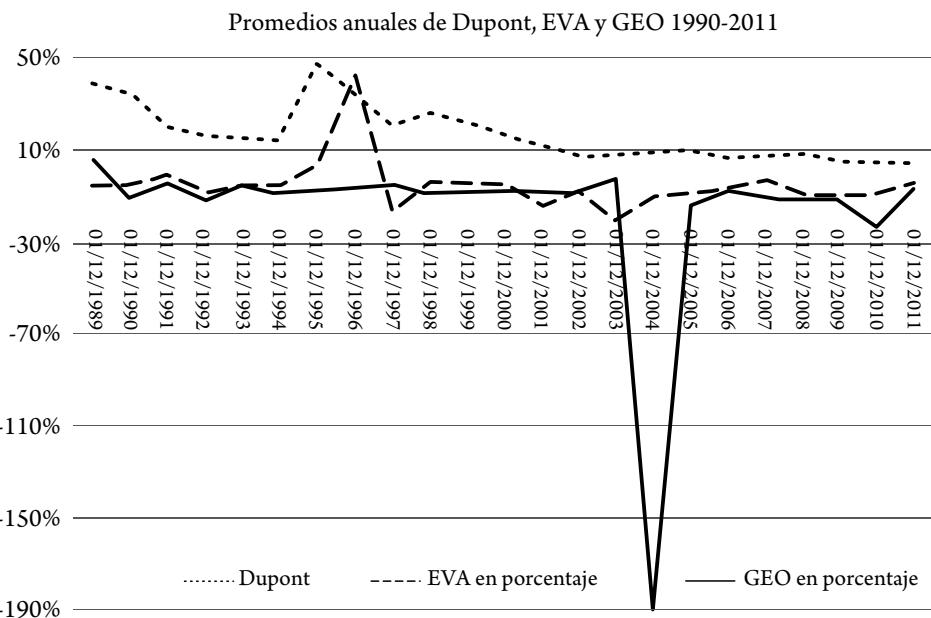
GRÁFICA 6.2 El rendimiento por el método Dupont de 1990 a 2011, sector comercial



FUENTE: Elaboración propia, con resultados de la investigación.

En la gráfica 6.3 se presentan los resultados en valores promedio anuales del rendimiento sobre la inversión por el método Dupont, el valor que las empresas han creado calculados por los métodos de EVA y GEO, y en la gráfica 6.4 se presenta el comportamiento de los precios promedio de las acciones de todo el sector de empresas estudiadas.

GRÁFICA 6.3 El comportamiento de los rendimientos del sector comercio de la BMV



FUENTE: Elaboración propia, con resultados de la investigación.

En la gráfica 6.3 se observa el rendimiento sobre la inversión por los tres métodos desarrollados, en donde se destaca que a pesar de los diversos vaivenes que ha tenido la economía mexicana durante la crisis de 2005, en particular el GEO, baja más allá de lo imaginable, regresando posteriormente a niveles comparativos más estables, pero siempre los valores del índice de Generación Económica Operativa son negativos (véase la línea continua de la gráfica 6.3); a pesar de existir casi siempre utilidades en las empresas de este sector, como lo evidencia la razón financiera *margin de utilidades sobre ventas* (gráfica 6.1), los valores negativos de GEO podrían explicarse por los procesos de crecimiento que han desarrollado en el periodo 1990-2011 estas compañías, como son la compra de empresas, inversiones en ampliación de tiendas, aumento de líneas de negocios, entre otros (cuadro 6.1). El comportamiento de valores negativos en los índices de creación de valor de este sector coincide con los resultados de los estudios de Saavedra (2004), Carrillo y Niño (2006), Adam (2005) y Saavedra (2012).

CUADRO 6.1 Estrategias de expansión de las empresas del sector comercial de la BMV

NO.	CLAVE DE COTIZACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
1	ALSEA	En 2008, Joint Venture con Starbucks. Adquisición de todas las tiendas de Burger King en Argentina y Chile, de la marca California Pizza Kitchen en México 2009. En 2011 inició del desarrollo de la marca P.F. Chang's en México y Pei Wei
2	BEVIDES	En 1996 adquirió 50% del capital de droguería y farmacia el Fé-nix, SA, de cv. En 2002, el grupo chileno Farmacias Ahumada (FASA) se sumó como inversionista mayoritario de Benavides, con lo que logró sinergias para mejorar los canales de distribución. En 2007 logró cumplir su plan de expansión al inaugurar 74 tiendas
3	CHDRAUI	En 2005 adquirió 29 tiendas de Carrefour en México. En 2007 abrió 27 tiendas Chedraui y súper Chedraui en México. En 2008, la subsidiaria Bodega Latina Corporation adquirió e incorporó siete tiendas Gigante en el suroeste de Estados Unidos a la cade-na el súper
4	CNCI	
5	COLLADO	En 1994 se lleva a cabo la fusión de todas las empresas del grupo y en 1997 realiza su primera colocación de acciones en la BMV
6	COMERCI	En 1991 formó una asociación Costco de Estados Unidos para operar las tiendas en México. Hoy es un consorcio con 214 tien-das en sus diferentes formatos y 71 restaurantes
7	POCHTEC	Comienza operaciones con el nombre de DERMET ha adquirido diversas empresas, como Químicos Argosal (1995), Formuladora de Productos Lácteos (1999), Grupo Provequim (1999), Grupo Pochteca (1999), ha adquirido varias empresas y procesos de cer-tificación
8	EDOARDO	Líder en la comercialización de prendas de vestir a través de 217 tiendas en México y Centroamérica
9	ELEKTRA	Expansión con apertura de sucursales en los últimos cinco años para fortalecer su presencia en México, Guatemala, Honduras, Perú, Panamá, Brasil, Argentina y El Salvador
10	GFAMSA	En 2007, inició operaciones Banco Ahorro FAMSA; las sinergias creadas han impulsado el desempeño operativo y financiero del grupo
11	FRAGUA	En 2001 fijó el objetivo de abrir una sucursal cada diez días, y ha cumplido. Para 2005, abría un SuperFarmacias cada seis días con lo que acelera su plan de expansión

<b>12</b>	<b>GIGANTE</b>	En 2009 adquirió 104 tiendas a Grupo Corvi. En 2010 se inauguraron en el Estado de México dos conjuntos comerciales gran Terraza Lomas Verdes
<b>13</b>	<b>GMARTI</b>	Su expansión está caracterizada por tener 118 tiendas de artículos deportivos y 30 centros de entretenimiento deportivo
<b>14</b>	<b>GOMO</b>	En 1997 inicia la comercialización de dos marcas propias: Naoki y Gomo; amplía sus distribuciones con las marcas White Westinghouse y Frigidaire. A principios de 1998 adquiere Chopin, SA de CV, para la comercialización de instrumentos musicales
<b>15</b>	<b>GPH</b>	En 1980 y 1989 se abrieron tiendas en los centros comerciales Perisur y Coyoacán, respectivamente, en 1993 en Santa Fe, en 1997 en Polanco, en 1998 en plaza Satélite
<b>16</b>	<b>LIVEPOL</b>	Su expansión se ha hecho en los últimos diez años con la apertura de almacenes en varias ciudades del país
<b>17</b>	<b>SAB</b>	En los últimos años, ha concretado adquisiciones de varias empresas farmacéuticas en Brasil, Chile, México y Perú
<b>18</b>	<b>SORIANA</b>	En 2002 lanza los Clubes de Precio City Club y en 2003 las tiendas mercado Soriana; en los últimos diez años ha establecido nuevas tiendas en todo el país
<b>19</b>	<b>WALMEX</b>	En los años de 1990 se incorporan a la asociación Suburbia y Vips, opera Superama, Aurrerá, Bodegas Aurrerá, Sams Club y Wal-Mart Supercenter; en los últimos diez años ha aumentado su presencia con la apertura de tiendas en todo el país

FUENTE: Elaboración propia, con datos de la sección listado de empresas emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores. En <[www.bm.com.mx](http://www.bm.com.mx)> y páginas web de cada empresa. Las empresas CNCI y GOMO no cotizan en la BMV.

GRÁFICA 6.4 El comportamiento de los precios del sector comercio de la BMV



FUENTE: Elaboración propia, con resultados de la investigación.

El comportamiento de los precios promedio de las acciones de las empresas del sector comercial muestra un descenso en 2002, y a partir de esa fecha tienen un alza constante en sus precios, como lo muestra la gráfica 6.4, cerrando en el último trimestre de 2011 en un precio promedio de 80 pesos. Esta tendencia de los precios de las acciones efectivamente se complementa la idea del análisis descriptivo proporcionado de la gráfica 6.3; es decir, a pesar de la generación de efectivo negativo a lo largo de más de veinte años, el crecimiento del sector es más que evidente, aun segmentando períodos de crisis *versus* no crisis.

En lo que se refiere a la relación estadística que existe entre el comportamiento de los precios de las acciones y los indicadores de rendimiento Dupont, EVA y GEO, se presentan en el cuadro 6.2.

**CUADRO 6.2 Correlación entre medidas de generación de valor y precio de las acciones sector comercio**

RELACIÓN PRECIO ACCIÓN CON:	DUPONT	EVA	GEO
Estadísticas de la región			
Coeficiente de correlación múltiple	0.045572788	0.215804016	0.01634472
Coeficiente de determinación $R^2$	0.002076879	0.046571373	0.00026715
$R^2$ ajustado	-0.010555059	0.034502657	-0.0123877
Error típico	18.57609485	18.15724574	18.5929311
Observaciones	81	81	81
	<i>Coeficientes</i>	<i>Coeficientes</i>	<i>Coeficientes</i>
Intercepción	27.1297558	21.70666078	27.037349
Variable $X_1$	17.19386358	-4.83549E-06	-4.9754E-07

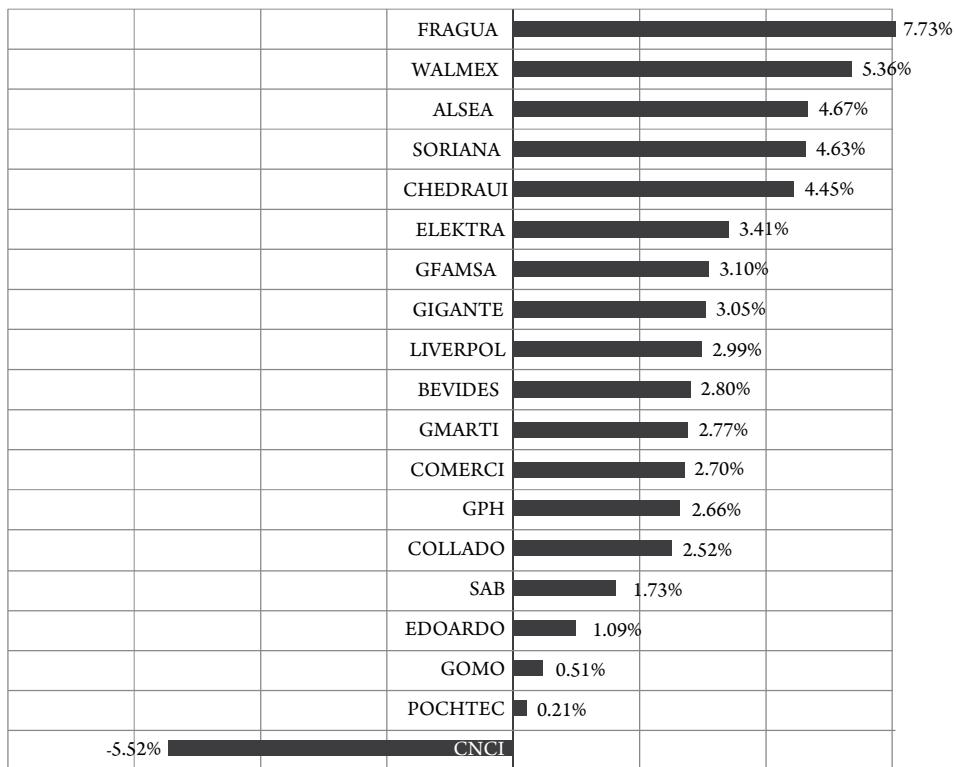
FUENTE: Elaboración propia, con resultados de la investigación.

Como se observa en el cuadro 6.1, el coeficiente de determinación  $R^2$  que ni siquiera el 5% de la variación de precios de las acciones está explicado por los rendimientos determinado por el método Dupont, ni el EVA ni GEO, en el caso del coeficiente de correlación múltiple que explica el grado de asociación lineal entre el precio de la acción y la variable de creación de valor es el EVA que tiene un valor de tan sólo 21.58 por ciento.

En la gráfica 6.4 se presentan los valores promedio de rendimiento sobre la inversión de todas las empresas que integran el sector comercio de la BMV y se observa que la tuvo el mayor ROI fue Fragua, Walmex, Soriana, Chedraui y ALSEA; por el contrario, las empresas que menos ROI tuvieron son CNCI y Pochtec, con lo cual se observa que los subsectores de comercio que menos fueron afectados por las crisis han sido los de comercio de tiendas departamentales, alimento y farmacia; en contraste, los más afectados negativamente fueron la enseñanza, ropa y electrónica.

**GRÁFICA 6.5.** Rendimientos promedio sobre la inversión del sector comercio de la BMV

Rendimiento promedio sobre la inversión (Dupont modificado) 1990-2011



FUENTE: Elaboración propia, con resultados de la investigación.

## CONCLUSIONES

En el periodo de análisis de 1990-2011 únicamente una empresa obtuvo ROI mayor del 7% (Fragua), y de 5.3% también sólo una (Walmex) y todas las demás compañías se ubicaron por debajo de 5%; sólo una firma presentó un ROI negativo (CNCI). Asimismo, se observa que los subsectores de comercio que menos fueron afectados por las crisis son los de comercio de tiendas departamentales, alimento y farmacia; en contraste, los más afectados negativamente por mostrar tasas de ROI más bajas fueron las compañías que se dedican a la enseñanza, venta de ropa y electrónica. Una de las desventajas fundamentales del ROI es que no considera el costo de capital pagado por las empresas. Aun así, el ROI sí tiene utilidad en el análisis financiero, pues como cualquier técnica de análisis financiero debe ser complementada con

varios métodos para así formarse una opinión lo más completa posible del desempeño de la empresa. En esta investigación, los resultados del ROI obtenidos por el método Dupont sí reflejan los efectos de las crisis económicas financieras en las empresas, dado que en las crisis más pronunciadas el coeficiente del ROI disminuyó. Los valores GEO y EVA que miden la creación de valor, durante el periodo de análisis tienen valores negativos; únicamente el EVA obtiene valores positivos en 1996.

En referencia a lo encontrado, se tienen los factores de correlación de  $R^2$  ajustada de -0.010555059 con un error estándar de 18.576094585 para la prueba de Dupont;  $R^2$  ajustada de 0.034502657 con un error estándar de 18.15724574 para la prueba del EVA y una  $R^2$  ajustada de -0.0123877 con un error estándar de 18.5929311 para la prueba del GEO, en donde en su conjunto ni siquiera explican 5% del precio de la acción, y en el caso extremo de la asociación directa entre el EVA y el precio de la acción se tiene un grado de correlación directa de 21.58 por ciento. Por tanto, se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula; en otras palabras, dado que el rendimiento sobre la inversión, medido por el método Dupont y las medidas de valor de EVA y GEO no explican estadísticamente el comportamiento de los precios de las acciones de las empresas; es decir, de una correlación múltiple se tiene como resultado una  $R^2$  ajustada que en ninguno de los casos estos tres indicadores explica siquiera 10% de la varianza de los precios de las acciones, de acuerdo con los resultados del cuadro 6.2 y los niveles de explicación del comportamiento de los precios de las acciones a través del coeficiente de correlación múltiple, esto es, sin considerar el error estándar, ni los problemas de multicolinealidad; sólo explica cuando mucho 21% en el caso del EVA, y en los otros indicadores porcentajes de 4.55% para Dupont y 1.63% para GEO, por mucho menores a aquellos que pudieran ser significativos en este tipo de pruebas.

Por otra parte, los hallazgos en este trabajo corroboran los resultados de las investigaciones de Saavedra (2004), Saavedra (2012), Carrillo y Niño (2006), Adam (2005), en el sentido de que generalmente las empresas al medir su valor por el método EVA destruyen valor. Sólo que en la presente investigación del sector comercio de la BMV comprendió veinte años durante el cual se midió el valor de las empresas tanto por método EVA como el método GEO.

Una explicación que se da a los valores de EVA negativos es que «Es posible que dada la estrategia de una empresa, el EVA de este periodo deba ser negativo (por ejemplo, invertir en un proyecto que generará resultados en el largo plazo), lo cual se evidencia desde el análisis de las gráficas de la 6.1 a la 6.4, y se confirma científicamente en esta investigación con la aceptación de la hipótesis nula. Dicho de otra forma, la maximización del VAN podría requerir un EVA negativo para este periodo» (Con base a Carrillo y Niño, 2006:6).

Finalmente, cabe la reflexión sobre la forma de utilizar estas medidas de generación de valor y, sobre todo, dado que en mercados bursátiles, como los de Estados Unidos, es un requerimiento de colocación primaria la valoración de estas técnicas,

sobre todo la del EVA, haciendo hincapié como recomendación producto de este estudio, es de señalarse sobre todo como auxilio a investigadores, analistas, casas de bolsa y al inversionista, que si bien es imprescindible la constante observancia y seguimiento de estas técnicas, éstas deben ir acompañadas de un análisis fundamental en términos generales de las distintas empresas representadas por sus acciones y, en lo particular, del sector comercio de la Bolsa Mexicana de Valores, lo cual permitirá tener un panorama más amplio y no tan reduccionista, como lo puede ser el simple seguimiento de estas técnicas.

## REFERENCIAS

- ADAM S., J.A. (2005). «Los métodos de valuación de empresas y su relación con la capacidad de las organizaciones para generar valor. Propuesta para reportar en la información financiera el valor de las organizaciones y su capacidad para generarlo». *Revista Contaduría y Administración*, núm. 217, septiembre-diciembre, FCA, UNAM, México, 12-47.
- BARANDIARÁN, R. (1996). *Diccionario de términos financieros*. México: Trillas.
- BERK, J., y P. Demarzo (2008). *Finanzas corporativas*. México: Pearson.
- BERSTEIN, L.A. (s/a). *Análisis de estados financieros*. España: Deusto, 299.
- BESLEY, S., y E.F. Brigham (2001). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw-Hill.
- BRIGHAM, E.F., y J.F. Houston (1990). *Fundamentos de administración financiera*. México: CECESA.
- BRIGHAM, E.F., y J. F. Houston (2005). *Fundamentos de administración financiera*. México: Thomson, 831.
- CARRILLO C., y J. Niño (2006). «Información contenida en el EVA: interpretación y evidencia empírica en Chile». *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 36, Universidad de los Andes, Colombia, 1-23.
- CRUZ, J.S., J. Villarreal J. y J. Rosillo (2003). *Finanzas corporativas*. Colombia: Thomson.
- EMERY, D.R., y J.D. Finnerty (2000). *Administración financiera corporativa*. México: Prentice Hall.
- Escalera Ch.M.E. (2007). «El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa». México. Tesis de grado en Doctor en Administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Facultad de Contaduría y Administración.
- GITMAN, L.J. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- HUERTA G.A. (mayo, 2009). «Las causas de la crisis financiera y la inoperatividad de los rescates». *Revista de Comercio Exterior*, vol. 59, núm. 5, México.
- Indicadores Bursátiles de la Bolsa Mexicana de Valores, Año II, 2006-I 2010.
- JHONSON, R.W., y R.W. Melicher (2000). *Administración financiera*. México: CECESA.
- JIMÉNEZ, C.S. (2000). *Ánalisis financiero*. España: Pirámide.
- LIVIO DE LOS RÍOS, C.V. «Las fusiones y adquisiciones en México en el periodo reciente de 1986 a 2005». México. <[www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunami2/ECU\\_001200404.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunami2/ECU_001200404.pdf)> (11 de septiembre de 2012), 60-92.
- MADURA, J. (2010). *Mercados e instituciones financieras*. México: Cengage Learning, 710.

- MEDINA, R.S. (mayo, 2009). «El mercado de deuda corporativa en México ante la crisis» *Revista de Comercio Exterior*, vol. 59, núm. 5. México.
- OCHOA, T.M., A.G. Quiroz y D.R. Velarde (1998). *RION, GEO y Valore. Tres instrumentos para generar valor*. México: IPADE, 108.
- ROSS, S.A., W.R. Westerfield y J. Jaffe (1999). *Finanzas corporativas*. Quinta edición. España: McGraw-Hill, 984.
- SAAVEDRA, G.M.L. (2004). «La valuación de empresas en México. Aplicación del modelo de valor económico agregado: 1991-2000». Revista *Contaduría y Administración*, núm. 214, septiembre-diciembre, FCA, UNAM, México, 25-50.
- SAAVEDRA, G.M.L., y C.M. Luna A. (2010). «*Las fusiones y adquisiciones como estrategia para la generación de valor*». Lima, Perú. *Memorias de XII Asamblea General de ALAFEC*, 28.
- SAAVEDRA, G.M.L., y G.M.J. Saavedra. «El valor económico agregado y su relación con el valor agregado de mercado, la utilidad por acción y el rendimiento de los activos: un estudio empírico en México». <[www.paginaspersonales.unam.mx.../2012-01-12](http://www.paginaspersonales.unam.mx.../2012-01-12)> (25 de agosto de 2012), 17.
- SANDOVAL, F.L.E. (2008). «Aplicación de un modelo para medir la creación de valor en una empresa industrial y comercial de Guatemala». Tesis de grado de Maestría en Ciencias, Universidad de San Carlos, Escuela de Ciencias Económicas, Guatemala.
- SCHALL, L.D., y C.W. Haley (1988). *Administración financiera*. México: McGraw-Hill.
- STEPHEN, A.R. et al. (1997). *Fundamentos de finanzas corporativas*. España: McGraw-Hill.
- STEWART, III, G.B. (2000). *En busca del valor*. España: Gestión 2000, 787.
- VAN HORNE, J.C. (1997). *Administración financiera*. México: Prentice Hall.
- WESTON J.F., y E.F. Brigham (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw-Hill.
- WESTON, J. F., y T.E. Copeland (1988). *Finanzas en administración*. México: McGraw-Hill.

### Páginas web

Bolsa Mexicana de Valores: <[www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)>, consulta diaria de febrero a julio de 2012.

Banco de México: <<http://www.banxico.org.mx>>.

Empresas del sector comercial de la Bolsa Mexicana de Valores y sus correspondientes páginas web.

### Bases de datos especializadas

#### ECONOMATICA

Bolsa Mexicana de Valores. Boletines de «Información financiera trimestral» de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, años de 1990 a 2011.

**ANEXO 1. Empresas del sector comercial de la Bolsa Mexicana de Valores**

	CLAVE DE COTIZACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
1	ALSEA	Operador líder de establecimientos de comida rápida, cafeterías y comida casual en América Latina
2	BEVIDES	Controladora de empresas comerciales de productos relacionados con el bienestar y la salud, entre los cuales están productos farmacéuticos de perfumería y cosméticos, higiene personal, artículos fotográficos, variedades, abarrotes, dulcería y cafetería
3	CHDRAUI	Controladora de empresas dedicadas a la comercialización de diversos artículos a través de tiendas de auto servicio y departamentales
4	CNCI	Universidad que ofrece varias opciones educativas
5	COLLADO	Compra-venta, transformación, máquina y distribución de productos de acero, empleados principalmente en la industria de la construcción y/o servicios
6	COMERCI	Controladora de empresas dedicadas a la operación de tiendas de auto-servicio en las que comercializan una gran variedad de artículos y a la operación de restaurantes
7	POCHTEC	Controladora de acciones de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos químicos, farmacéuticos, y la industria alimenticia en general
8	EDOARDO	Tenedora de acciones de un grupo de compañías dedicadas a la confección, fabricación y comercialización de telas y prendas de vestir
9	ELEKTRA	Venta de equipamiento para el hogar. Controladora e inmobiliaria dedicada a la adquisición, administración y arrendamiento de inmuebles a Salinas y Rocha, S.A. para su operación comercial
10	GFAMSA	Comercializar en todo México productos nacionales e importados de línea blanca, aparatos electrodomésticos, muebles y ropa
11	FRAGUA	Controladora de empresas dedicadas principalmente a la compra-venta de medicinas, perfumería, fotografía, etc
12	GIGANTE	Tenedora pura de acciones de empresas dedicadas a la comercialización de mercancías bajo el sistema de autoservicios, a la operación de restaurantes y al desarrollo de centros comerciales
13	GMARTI	Comercialización a través de tiendas propias de equipo y ropa deportiva

<b>14</b>	GOMO	Controladora de acciones de empresas dedicadas a la comercialización, distribución, compra venta, de toda clase de aparatos electrónicos, electrométricos y otros productos similares
<b>15</b>	GPH	Controladora de empresas dedicadas principalmente a la comercialización de artículos y accesorios para uso personal y para el hogar
<b>16</b>	LIVEPOL	Controladora de almacenes de ropa y artículos para el hogar. Tenedora y arrendamiento de inmuebles y muebles
<b>17</b>	SAB	Distribución y venta a farmacias y cadena farmacéuticas a nivel nacional. Productos farmacéuticos
<b>18</b>	SORIANA	Por medio de sus subsidiarias, la comercialización de artículos en la alimentación, vestidos e indispensables para el hogar por medio del sistema de auto servicio
<b>19</b>	WALMEX	Controladora de cadenas de tiendas de descuento, ropa y restaurantes. Artículos de consumo básico, líneas de ropa y productos alimenticios

FUENTE: Elaboración propia, con datos de la sección listado de empresas emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores, <[www.bm.com.mx](http://www.bm.com.mx)>. Las empresas CNCI y GOMO no cotizan en la BMV.

## RESUMEN

El contenido de este documento identifica y describe las principales alternativas de financiamiento disponibles para las pymes en Sinaloa provenientes de la *Banca de Desarrollo* tanto de nivel federal, como estatal y municipal; también se incluyen fideicomisos considerados como entidades financieras que refuerzan la función de la banca con recursos de capital y asumen riesgos implícitos en proyectos seleccionados por su rentabilidad social.

El estudio reveló que las fuentes de financiamiento destinadas a las pymes cuentan con una gran variedad de programas que se encuentran dispersos en una gran cantidad de dependencias que duplican sus funciones, lo que complica en gran medida que los directivos de estas empresas encuentren el financiamiento adecuado a sus necesidades; además, los resultados también mostraron que, debido a que algunos recursos son operados por la llamada banca de segundo piso, dichos organismos no los promueven como fondos provenientes del sector gubernamental. Después de concluida la investigación, se recomienda que todos los programas de apoyo a las pymes sean unificados en solo fondo, que sea administrado por gobiernos estatales y se aplique de acuerdo con sus realidades regionales, favoreciendo con ello la optimización de los recursos y evitando la duplicidad de dependencias que los ofrecen.

## PALABRAS CLAVE

Pymes, financiamiento gubernamental, dependencias gubernamentales

## ABSTRACT

This paper presents the description of the main financing options available to SMEs in Sinaloa from the *Development Bank* both at the federal, state and municipal levels, trusts are also included, considered as financial institutions that reinforce the role of banking capital resources and take implicit risks involved in projects selected for their social benefits.

The study revealed that the sources of financing for SMEs have a wide variety of programs that are scattered in a large number of dependencies that duplicate their functions, which makes it very difficult for managers of SMEs to find the adequate financing option according to their needs; the results also showed that because some resources are operated by the so-called second-tier bank, these institutions do not advertise them as funds from the government sector. Finally, the article proposes to unify all the programs in one fund to be administered by the states according to their regional realities, thus avoiding the duplication of functions and spending generated.

## KEY WORDS

SMEs, government financing, government dependencies.

Lucía Cereceres Gutiérrez. Doctora en Estudios Organizacionales. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio particular: Toronjas 1995, La Campiña, cp 80060, Culiacán, Sinaloa. Teléfono 016677-16-03-29. Miembro del SNI Conacyt. Correo electrónico: <cluciacereceres@hotmail.com>.

# FUENTES DE FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL PARA LAS PYMES SINALOENSES

Fecha de recepción: 22/01/2012 Fecha de aceptación: 11/09/2012

Lucía Cereceres Gutiérrez

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se aborda una de las problemáticas más sentida de las pymes en México, que consiste en la falta de financiamiento que fomente su desarrollo y permanencia. Además, los altos niveles de competencia obligan a las empresas a reducir sus márgenes de utilidad, de tal manera que el costo financiero debe ser cuidadosamente seleccionado. Para ello, es necesario conocer las opciones de financiamiento que se ofrecen en nuestro país, principalmente las ofertadas por la Banca de Desarrollo, enfocadas al segmento de la pymes, ya que ofrecen créditos con tasas de interés preferenciales y con condiciones de pago más benéficas que las otorgadas por la banca comercial.

En ese sentido, el presente trabajo tiene como *objetivo* describir y ubicar los organismos que integran la Banca de Desarrollo, así como presentar los programas de financiamiento dirigidos a las pymes sinaloenses, dispersos en dependencias federales, estatales y municipales.

El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera. Incluye la introducción, planteamiento del problema, objetivo, marco teórico y las consideraciones metodológicas; después, presentamos los resultados de investigación y arribamos a la conclusión, además de las referencias bibliográficas.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia de las pymes<sup>1</sup> en la economía nacional radica en que son un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, ya que contribuyen con aproximadamente 40% del PIB. Generan 64% de los empleos. Su importancia también radica en que son motores de desarrollo económico y generadores de empleo, entre otros muchos factores relevantes para una economía nacional. Por ello es pertinente conocer los esfuerzos que está realizando tanto en el gobierno federal como estatal para impulsarlas.

Respecto a su forma de clasificarlas, la Secretaría de Economía (cuadro 1) es la dependencia encargada de emitir la clasificación de las pymes; precisamente, este dato es el que se toma en cuenta de manera oficial para otorgar financiamiento proveniente de la banca de desarrollo.

**CUADRO 1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios**

ESTRATIFICACIÓN				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp) significado en nota de pie	Tope máximo combinado
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4.00	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: <[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)> (05/07/2009).

Por otro lado, la mayor parte de las pymes no utiliza fuentes de financiamiento, ya que la principal alternativa de financiamiento en México son los proveedores, como ya lo señalamos (Banco de México, encuesta trimestral octubre-dic. 2008). Además, el Observatorio PYME 2003 señala que las opciones de financiamiento

<sup>1</sup> Secretaría de Economía, Documento informativo sobre las pymes en México. <[http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol\\_Apoyo\\_Pymes\\_Mex.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF)> (21/08/2008).

ofrecidas por la Banca de Desarrollo son poco conocidas y utilizadas, lo que repercute en un panorama nada favorable para el desarrollo de las pymes mexicanas. Eso ocasiona que los empresarios, cuando necesitan financiamiento, acuden al sector bancario, sin antes hacer un análisis de las alternativas, lo que genera costos financieros más elevados. En ese sentido, las pymes carecen de un financiamiento que fomente su desarrollo y permanencia (observatorio PYME).

Aunado a lo anterior, la Secretaría de Economía<sup>2</sup> señala que son las micro y pequeñas empresas las que enfrentan más problemas, debido a sus propias características, como son:

- Participación limitada en el comercio exterior.
- *Acceso limitado a fuentes de financiamiento.*
- Desvinculación a los sectores más dinámicos
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos.
- Falta de vinculación con el sector académico.
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

Como podemos apreciar, el acceso limitado al financiamiento es la segunda de las grandes desventajas que caracteriza a este segmento de empresas, lo que complica sin duda tanto su desarrollo como su permanencia en el mercado.

Tomando en consideración que una de las problemáticas más importantes que tienen las pymes es el acceso limitado a fuentes de financiamiento, aunado al desconocimiento de los programas de apoyo gubernamentales, elaboramos la interrogante de investigación que orientó el presente proyecto: ¿cuáles son las alternativas de financiamiento para las pymes que ofrece la Banca de Desarrollo en Sinaloa?

## MARCO TEÓRICO

Garrido (2005) señala que en México, después de la crisis económica de 1995, las políticas públicas se enfocaron a restablecer el sistema bancario y fomentar la competitividad de las pymes. Respecto al sistema bancario, se lograron reformas legales que buscaron reactivar el crédito y por el lado de las pymes se implementaron aproximadamente 240 programas en distintos niveles de gobierno. Los resultados no fueron los esperados en ambos campos, ya que estas iniciativas no han logrado resultados satisfactorios.

<sup>2</sup> En <[http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol\\_Apoyo\\_Pymes\\_Mex.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF)> (21/08/2008).

## Plan Nacional de Desarrollo

Las políticas que sustentan las estrategias de la Banca de Desarrollo en México provienen del *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND)*,<sup>3</sup> presentado por el presidente Felipe Calderón Hinojosa, en cumplimiento del artículo 26 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* y se ha elaborado de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación, que tiene como finalidad establecer los objetivos nacionales, estrategias y prioridades que durante la presente administración deberán regir la acción del gobierno, de tal manera que ésta tenga un rumbo y una dirección clara.

En dicho Plan, se destaca como un objetivo importante promover *la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)*, del cual se desprende la propuesta de crear una política de desarrollo empresarial basada en *cinco segmentos*: emprendedores, microempresas tradicionales, las pequeñas y medianas empresas, mipymes que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto al promedio y empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

Además, los segmentos señalados recibirán atención del gobierno federal con base en *cinco estrategias*: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

## Secretaría de Economía

La *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, que en términos de los artículos 5, 9 y 11 dispone que la *Secretaría de Economía*<sup>4</sup> tendrá como responsabilidades la ejecución de políticas y acciones de fomento a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, en las cuales destaca el *acceso al financiamiento*. Esta dependencia se encarga de canalizar el financiamiento mediante programas dispersos en una gran cantidad de dependencias, fondos y fideicomisos. El licenciado Cesáreo Castillo Barraza es el delegado en Sinaloa. Esta dependencia se ubica en Ignacio Ramírez, esquina con avenida Nicolás Bravo s/n, colonia Jorge Almada, CP 80200, teléfonos 713 91 40, 752 09 00, 713 91 80, 713 92 92 y 713 93 16.

## Banca de Desarrollo

El Gobierno Federal constituyó instituciones financieras para financiar y apoyar a los sectores productivos y gubernamentales; al conjunto de dichos organismos se les conoce como *Banca de Desarrollo*.

<sup>3</sup> <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/introduccion.html> (15/12/2008)>.

<sup>4</sup> <<http://www.economia.gob.mx/?P=176>> (23/02/2009).

La Banca de Desarrollo<sup>5</sup> son instituciones financieras propiedad del gobierno federal. Entre sus principales funciones aparecen la de otorgar créditos con intereses bajos (blandos); en cuestiones de crédito no pueden atender directamente a los clientes, ya que se necesita de la participación de la banca comercial o cualquier otra institución financiera para que la Banca de Desarrollo pueda dar financiamiento; también se le conoce como Banca de Segundo Piso.

Los siguientes organismos (Anaya, 2006) conforman la Banca de Desarrollo en México: 1. Nacional Financiera (Nafin), 2. Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), 3. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), 4. Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi), 5. Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), 6. Banco Nacional de Ejército, Fuerza Área y Armada (Banjército), así como 7. Financiera Rural (FINRURAL), entidad creada para sustituir al Banco Nacional de Crédito Rural.

Es pertinente señalar que de las siete instituciones que integran la Banca de Desarrollo en México no todas otorgan financiamiento a las pymes; por ello, sólo abordaremos en este artículo las que sí lo ofrecen: BANCOMEXT y NAFIN y FINRURAL.

#### *Fondos y fideicomisos de fomento económico del gobierno federal para las pymes*

Además de los organismos de la Banca de Desarrollo, también operan financiamientos otorgados por otras dependencias, como son los fondos y fideicomisos de fomento económico.

Los fideicomisos son entidades financieras del gobierno federal<sup>6</sup> que se constituyen «con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las actividades económicas relativas a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios». Su objetivo es coadyuvar en el desarrollo de las fuerzas productivas y, en general el crecimiento de la economía nacional (artículo 47 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 40 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales).

El propósito de estos fideicomisos consiste en fortalecer la función de la banca con recursos de capital. Asumen riesgos implícitos en proyectos seleccionados por su rentabilidad social. Entre los más importantes están: (a) Fondo PYME, (b) Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), (c) Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR), (d) Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES), (e) Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI), y (f) Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN).

<sup>5</sup> <<http://www.banxico.gob.mx/sistemafinanciero/inforgeneral/intermediariosFinancieros/InstitucionesBancaDesarrollo.html>> (01/12/2009).

<sup>6</sup> <<http://www.apartados.hacienda.gob.mx/casfim/index.html>> (03/03/2009).

## Otras dependencias gubernamentales que otorgan financiamiento a las pymes

Además de las fuentes de financiamiento señaladas, también ofrecen apoyos a las pymes la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), organismo público descentralizado de la administración pública federal e integrante del sector educativo.

### CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El trabajo de investigación presentado en este artículo se llevó cabo en el periodo comprendido de abril de 2008 a noviembre de 2009. Tiene como propósito identificar, describir y ubicar las alternativas de financiamiento para las pymes en Sinaloa, provenientes de la *Banca de Desarrollo*. En dicho estudio se incluyen programas federales, estatales y municipales, con base en principalmente en la *investigación documental*, que incluye la revisión y consulta de libros, revistas y periódicos, así como de los portales de internet. También se realizó investigación de campo, que incluyó visitas a dependencias gubernamentales y entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico del estado de Sinaloa, de la Secretaría de Economía estatal y federal, así como a extensionistas financieros acreditados.

### RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN: FUENTES DE FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL PARA LAS PYMES SINALOENSES

En este apartado se presentó la información obtenida de una investigación de campo, que consistió en buscar las dependencias gubernamentales que ofrecen créditos provenientes del sector gubernamental en Culiacán. También se hicieron entrevistas con los funcionarios y extensionistas financieros. Visitamos la expo financiamiento que organiza la Secretaría de Economía cada año.

Respecto a la banca de desarrollo  
*Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)*

Bancomext<sup>7</sup> tiene como función «fomentar la participación de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas, en los mercados globales,

<sup>7</sup> <<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=6&category=3597&document=3556>> (13/12/2008).

proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, con la finalidad de impulsar el comercio exterior y promover el crecimiento regional y la creación de empleos del país». Sin embargo, derivado de los problemas financieros que presentó Bancomext, se propuso liquidar su operación. Lo anterior no fue posible porque se tenían que modificar algunos artículos de la ley, por lo que finalmente se optó por separar las funciones más importantes y canalizarlas a un nuevo organismo, que se denominó *Pro México*. Por ello, con el propósito de ahorrar gastos, a partir del 1 de enero de 2009 el presidente de la república, Felipe Calderón Hinojosa,<sup>8</sup> por conducto del secretario de Hacienda y Crédito Público, designó director general de Nacional Financiera y del Banco Nacional de Comercio Exterior al ingeniero Héctor Rangel Domene. Respecto a las alternativas de financiamiento que ofrece Bancomext, en la visita a la página de internet de Bancomext<sup>9</sup> se encontró un ícono que señala la liga a *financiamiento pymes*. En este espacio se encuentra el lema *Tú exportas, nosotros estamos contigo, Infórmate 01-800-EXPORTA*. Luego, hay otra liga que lleva de vuelta al financiamiento pymes; sin embargo, únicamente aparecen financiamientos emergentes, derivados de la crisis que generó la influenza en nuestro país, dirigidos, sobre todo, al sector turismo. En el mismo sitio aparece una liga a Crediexporta; ahí se presentan cinco programas con su respectiva liga de acceso: *capital de trabajo, avales y garantías, respaldo para compromisos de pago o contratuales, programa de apoyo al sector turismo, financiamiento de proyectos en distintas modalidades para producción de bienes o préstamos a comprador, proyectos de inversión, crédito para proyectos productivos y modernización de planta productiva, crédito internacional y apoyo al exportador mexicano para ventas en Latinoamérica y el Caribe*. Este tipo de créditos es para todo tipo de empresas que quieran exportar, no especialmente para las pymes.

Hoy, Bancomext no tiene oficinas en Culiacán, ya que fueron cerradas por la reestructuración mencionada. Si desea más información, comunicarse con el licenciado Ramiro Ayala Flores. Dirección General Occidente. Bulevar Puerta de Hierro 5090-5, Fraccionamiento Puerta de Hierro, CP 45110 Zapopan, Jalisco. Teléfonos: (01 33) 36 48 27 00, extensión 2782. Fax (es): (01 33) 36 48 27 16 (01 33) 36 48 27 14. Correo: <[regionoccidente@bancomext.gob.mx](mailto:regionoccidente@bancomext.gob.mx)>.

<sup>8</sup> <<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=6&category=3772&documentId=10580>> (30/03/2009).

<sup>9</sup> <<http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp>> (10/10/2009).

## Nacional Financiera, SNC (NAFIN)

Este organismo es el más importante en la Banca de Desarrollo. Su objetivo<sup>10</sup> es «fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando *financiamiento*, capacitación y asistencia técnica, así como el desarrollo del mercado financiero, con la finalidad de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país».

Se llevó a cabo una visita al portal de Nacional Financiera.<sup>11</sup> En el recorrido pudo apreciarse que recientemente fue modificado, observando que le hicieron bastantes cambios enfocados a identificar con mayor facilidad los programas; la información está clasificada por íconos muy llamativos. Si desea conocer los programas de apoyo, seleccione el ícono de empresas y se despliega el programa de crédito PYME; en esa sección aparecen los siguientes programas: *Compras al Gobierno Federal*, *Programa Crédito PYME*, *Programa de Cadenas Productivas*, *Programa de Garantías* y *Programa de Microcrédito*. Hay que tomar en cuenta que Nacional Financiera opera como banca de segundo piso, es decir, que los recursos financieros se otorgan a través de intermediarios financieros autorizados. En el portal señala los siguientes: Banamex, Bancomer, Banorte, HSBC, Afirme, Banco del Bajío, Banregio y Banca Mifel.

Además, uno de los aspectos más modernos es que contiene una sección llamada NAFINSA TV, un canal de comunicación que incluye útiles y diversos temas de actualidad.

Por otro lado, el informe anual de actividades de Nafinsa 2008<sup>12</sup> menciona que en los últimos años Nacional Financiera ha sido pieza clave para que las pequeñas y medianas empresas mexicanas tengan mayor acceso al financiamiento y a otros esquemas de apoyo. El informe destaca que:

El crédito total otorgado durante 2008 ascendió a 298 014 millones de pesos (mdp), lo que representó un incremento nominal de 40.5% con respecto al año anterior. *El Programa de Garantías*. Ha sido un efectivo inductor de crédito a través de la extensa red de intermediarios financieros bancarios y no bancarios que, con el respaldo de Nacional Financiera distribuyen más de 75 productos pyme que han canalizado un flujo importante de recursos en beneficio de más de 300 mil empresas durante los últimos ocho años.

Como puede apreciarse en la información anterior, el impacto Nafinsa en el financiamiento de las pymes ha aumentado considerablemente.

<sup>10</sup> <<http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/nuestra-estrategia/nuestra-estrategia.html>> (10/09/2008).

<sup>11</sup> <<http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/nafintv/momento-financiero.html>> (20/06/2009).

<sup>12</sup> <<http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/otra-informacion/informes-anuales.html>> (15/03/2008).

## *Financiera Rural (FINRURAL)*

De acuerdo con su Ley Orgánica (DOF 26 de diciembre de 2002), Financiera Rural<sup>13</sup> es «un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público». Tienen como propósito coadyuvar con el Estado en el impulso al desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas aquellas vinculadas al medio rural; a pesar de que esta dependencia forma parte de la Banca de Desarrollo; por sus características jurídicas, no está constituido como Sociedad Nacional de Crédito (SNC) como todas las instituciones de dicho sector.

Esta dependencia ofrece seis programas de financiamiento que en sus diferentes modalidades permite atender las necesidades de la población objetivo: Crédito de Habilitación o Avío, Crédito Refaccionario, Crédito Simple, Crédito Prendario y Reporto Factoraje. Los productos mencionados son ofrecidos por medio de los siguientes programas: (1) Programa de Jóvenes Emprendedores, (2) Alianza para el Campo como opción de financiamiento (ALCAFIN), (3) Financiamiento al Sector Turístico Rural, (4) Créditos Preautorizados, (5) Programa de Financiamiento al Sector Forestal (FINARBOL) y (6) y Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA). Para mayor información, contactar al CP Zenón Andrés López Castro, en bulevar Emiliano Zapata, esquina con Puerto de Tampico, colonia Vallado, Culiacán, Sinaloa. Teléfono 7-17-90-32, o al correo electrónico <zalopez@financierarural.gob.mx>.

En el siguiente apartado abordaremos en forma sintetizada las fuentes de financiamiento dirigidas a las pymes, que se encuentran en otras dependencias gubernamentales, no incluidas en Banca de Desarrollo.

### **FONDOS DE APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL PARA LAS PYMES**

#### *a) Fondo PyME*

El Fondo Pyme<sup>14</sup> fue constituido en 2004 como un instrumento que busca apoyar a las empresas, en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores. Es operado por la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. El Fondo Pyme es la columna vertebral de los programas de apoyo a este tipo de organizaciones.<sup>15</sup> Dedicamos este espacio para su descripción y análisis.

<sup>13</sup> <<http://www.financierarural.gob.mx/Paginas/FinancieraRural.aspx>> (13/12/2008).

<sup>14</sup> <<http://www.fondopyme.gob.mx/#>> (13/12/2008).

<sup>15</sup> La Secretaría de Economía publicó el 29 de diciembre de 2008 en el DOF el Acuerdo por el que se Establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme), en lo sucesivo denominado Reglas de Operación del «Fondo Pyme».

En primera instancia, se hizo una visita a la página de internet de la Secretaría de Economía, donde aparece una liga que lo conecta a la página del Fondo Pyme, señalado como:

Un fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, que tiene como objetivo general promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, más y mejores micro, pequeñas y medianas empresas y más y mejores emprendedores.

Por otro lado, es muy importante aclarar que la Secretaría de Economía a través del Fondo Pyme no otorga apoyos directamente a empresas, ya que el objetivo del Fondo es apoyar al mayor número de ellas, mediante proyectos con gran impacto estatal, regional y sectorial; el apoyo es otorgado por medio de organismos intermedios y con el apoyo del sector privado, académico y el gobierno estatal.

Para recibir apoyo del Fondo Pyme, puede acudir a la Secretaría de Desarrollo Económico y también a las cámaras empresariales (CANACO, CANACINTRA, etcétera) o puede llamar al teléfono 01 800 410 2000.

### *b) Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA)*

El gobierno federal creó el FIRA el 24 de junio de 1955.<sup>16</sup> Está integrado por los siguientes fideicomisos: Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO), Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA), Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEPA) y Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA). En dichos fondos, el gobierno federal actúa como fideicomitente, el Banco de México como fiduciario y los productores actúan como fideicomisarios, es decir, como beneficiarios de los apoyos que brinda.

Entre sus funciones está la de «promover e inducir la inversión productiva, buscando con ello la modernización del sector agropecuario, forestal, pesquero y agroindustrial, e incrementar la competitividad». Este Fondo cumple una función muy importante, ya que sus productos están destinados a fomentar el desarrollo de proyectos viables de empresas que participan en las siguientes actividades:

- Producción primaria: agricultura, ganadería, selvicultura y pesca, para el mercado nacional o para exportación.

<sup>16</sup> <<http://www.fira.gob.mx/irj/portal/anonymous>> (15/01/2009).

- Producción agroindustrial: procesamiento y transformación de la producción primaria.
- Comercio y servicios: prestación o venta de servicios, maquinaria, equipo e insumos de entidades ligadas a los sectores rural y pesquero.

Un dato que hay que resaltar es que el FIRA opera como banca de segundo piso. En tal sentido, sus recursos los coloca a través de la banca privada y otros intermediarios financieros, como Sofoles, Sofomes, Arrendadoras Financieras, Almacenes Generales de Depósito, empresas de Factoraje y Uniones de Crédito.

Respecto a sus resultados, el FIRA<sup>17</sup> ha canalizado a la fecha créditos por mil 380 millones de pesos a favor de los sectores productivos y al cierre del año el monto se elevará a 2 mil 400 millones (*El Debate*, 18 de julio de 2009).

Para mayor información, contactar al ingeniero Francisco Javier Hernández Valtierra, con domicilio en bulevar Alfonso Zaragoza 1792 norte, segundo piso, Edificio Dafi Desarrollo Urbano Tres Ríos, Culiacán, Sinaloa, CP 80020, teléfono 01 (667) 713 39 14.

### c) Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)

El FOCIR<sup>18</sup> es un agente especializado, creado por el gobierno federal en 1993 para promover la inversión en el sector rural y agropecuario. Opera mediante un fideicomiso que tiene como propósito fomentar «la cultura del capital de riesgo; participa como inversionista minoritario en fondos de capital de riesgo que contribuya a la ampliación del universo de atención de los fondos de inversión hacia el sector rural y agroindustrial». Canaliza sus apoyos a través de los gobiernos estatales, compartiendo la aportación de recursos. Entre de sus objetivos están los siguientes:

- Diseñar, crear y estructurar nuevos mecanismos financieros que sean una solución alternativa y redituable para empresas con proyectos de inversión viables.
- Fomentar la inversión de largo plazo en empresas agroindustriales con potencial de crecimiento, a través de inversionistas privados, estatales y distintos vehículos de inversión.
- Participar directamente con nuestros inversionistas y empresas en los procesos de análisis, evaluación e inversiones.
- Ofrecer objetividad, experiencia y atención de alto nivel.
- Favorecer los procesos de profesionalización e institucionalización de las empresas en las que somos inversionistas, a través de un gobierno corporativo, con la finalidad de potenciar sus rendimientos.

<sup>17</sup> <<http://www.debate.com.mx/eldebate/Articulos/ArticuloGeneral.asp?IdArt=8390836&IdCat=6110>> (20/07/2009).

<sup>18</sup> <<http://www.focir.gob.mx/>> (07/12/2008).

- Ser un modelo exitoso en el desarrollo de la industria del capital privado en México.

Para cualquier duda o aclaración de carácter técnico sobre la operación del sistema, favor de comunicarse a la Dirección de Sistemas del FOCIR a los teléfonos 01(55) 50 81 09 69, 50 81 09 11 y 50 81 09 29. Sobre la operación del programa de Proyectos Productivos Pyme 2008, favor de comunicarse a la Coordinación del Fondo de Proyectos Productivos a los teléfonos: 01(55) 51 48 32 84 y 51 48 32 78. Para mayor información, revisar en la página del FOCIR la publicación de la convocatoria y los formatos de requisitos.

#### *d) Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES)*

El FONAES<sup>19</sup> fue creado en 1991 como un órgano descentrado de la Secretaría de Economía, que tiene como objetivo fomentar la actividad emprendedora que ayude a impulsar proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos para la población de escasos recursos. Además, desea coadyuvar en la permanencia de las personas en sus comunidades. Los programas que tiene esta dependencia son:

Apoyos para abrir o ampliar un Negocio, Apoyos para garantizar un crédito destinado a abrir o ampliar un negocio, Apoyos para estudios que evalúen la conveniencia de abrir o ampliar un negocio, Apoyos para fortalecer los negocios establecidos, Apoyos para fortalecer los negocios establecidos de personas físicas, grupos y empresas sociales, gestionados por las organizaciones sociales para sus agremiados, Apoyo para el desarrollo y consolidación de las organizaciones sociales que promueven la creación y fortalecimiento de empresas sociales y Apoyo para el desarrollo y consolidación de la banca social.

Para verificar los requisitos, favor de consultar el portal de internet. Por otro lado, respecto al funcionamiento de este Fondo, el coordinador general del organismo, Ángel Sierra Ramírez, señala que canalizó recursos por el orden de los 1 267 millones de pesos para el apoyo de proyectos productivos en zonas de atención prioritaria; además, para simplificar los procesos de recepción de solicitudes de apoyo, destacó que se abrieron ventanillas para la recepción de solicitudes en las 32 representaciones federales del organismo en el país.

La representación federal en Sinaloa es atendida por Zeferino Camacho Ayala; está ubicada en bulevar Leyva Solano 2-A poniente, colonia Centro. Teléfono 716 93 04. Correo: <zeferino\_fonaes@hotmail.com>

<sup>19</sup> <<http://www.fonaes.gob.mx/qf001.html>> (13/12/2008).

### e) Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI)

Los antecedentes del FIFOMI<sup>20</sup> se remontan a 1974, cuando se creó el organismo Minerales no Metálicos Mexicanos. En 1992 cambió su nombre a Fideicomiso de Fomento Minero; posteriormente, en 1994 fue sectorizado a SECOFI hoy FIFOMI. Es «una entidad paraestatal que se constituye como un instrumento de la Secretaría de Economía, que en coordinación con los gobiernos estatales y municipales promueve el fortalecimiento e integración del sector minero y sus cadenas productivas».

Sus operaciones se rigen por la aplicación de la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal de Entidades Paraestatales, Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en Materia Minera y por la Ley de Instituciones de Crédito*.

El financiamiento está dirigido a la empresa pequeña o mediana y el giro debe coincidir con alguna de las 110 actividades sujetas de apoyo (verificar en el portal de FIFOMI dicha relación). Los financiamientos que se otorgan son dirigidos a:

- Adquisición de bienes de capital, como maquinaria y equipo, obra civil, naves industriales, plantas de beneficio y rescate de inversión.
- Capital de trabajo permanente o revolvente.
- Financiamiento a los proveedores de bienes y servicios, introductores de mineral, contratistas, clientes del sector minero y su cadena productiva, mediante el financiamiento de documentos con derecho de cobro, como facturas, cartas de crédito y contra-recibos.
- Arrendamiento de maquinaria, equipo de transporte especializado y naves industriales. Pago de pasivos que tengan con instituciones financieras, proveedores y acreedores que se hayan generado por actividades propias del negocio.

Hay diversos esquemas de financiamiento que ofrece el FIFOMI para atender a personas físicas y morales, comunidades agrarias del sector minero y su cadena productiva, así como a emprendedores.

Los financiamientos se otorgan con plazos y tasas de interés, a través de:

#### Descuento de créditos (segundo piso)

- Intermediarios Financieros Bancarios y Especializados de Grupo Financiero Bancario (IFBS).
- Intermediarios Financieros Especializados (IFES).
- Gobiernos y Fondos de Fomento.

#### Créditos directos (primer piso)

Para mayor información, contactar al licenciado Marco Antonio Espinoza Inzunza, gerente regional Culiacán (atiende a los estados de Baja California Sur y Sinaloa).

<sup>20</sup> <<http://www.fifomi.gob.mx/web/>> (18:32) (25/07/2009).

La oficina está ubicada en avenida Insurgentes 1221, despacho 502, Edificio Torre Las Américas, Centro, CP 80000, Culiacán, Sinaloa. Teléfonos 01(667) 761 00 82 o 7 61 00 83. Fax: 01(667) 761 00 83. Correo: <mespinoza@fifomi.gob.mx>.

#### f) *Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN)*

El PRONAFIM<sup>21</sup> fue creado en mayo de 2001 con el objeto de «contribuir al establecimiento y consolidación del sector microfinanciero, para que la población que vive en las regiones o municipios que presentan situación de marginación social pueda mejorar sus condiciones de vida creando oportunidades de empleo y generación de ingresos». Este Programa cubre ya 98% de la República Mexicana. Respecto a los créditos, se otorgan a través de las *microfinancieras*. Está conformado por dos fideicomisos: FINAFIM y FOMMUR; dependen de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, de la Secretaría de Economía. Su operación está normada por el Programa de Banca Social y Microcréditos (las Reglas de Operación fueron publicadas en el DOF el 30 de diciembre de 2008).

- Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM).

Es un programa del gobierno federal creado en 2001. Brinda los siguientes apoyos y financiamientos a instituciones de microfinanciamiento:

##### *Apoyos crediticios*

- Líneas de crédito para las microfinancieras.
- Líneas de crédito subsecuentes: asegura el financiamiento permanente a aquellas instituciones que hayan cumplido con los requisitos solicitados en las reglas de operación.
- Líneas de crédito para la adquisición de infraestructura y software con la finalidad de potenciar la capacidad instalada de la institución de microfinanciamiento.

Otorga líneas de crédito para las instituciones de microfinanciamiento que deseen incorporarse a este programa, con el propósito de canalizarlas a hombres y mujeres en zonas urbanas y rurales en condiciones de pobreza que presenten proyectos productivos viables de ser financiados.

- Fideicomiso del Fondo de Microfincamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR). Este es uno de los dos programas mediante los cuales la Coordinación General del Programa

<sup>21</sup> <<http://www.pronafim.gob.mx/>> (15/09/2008).

Nacional de Financiamiento al Microempresario (CGPRONAFIM) desarrolla una política pública de microfinanzas en nuestro país (DOF del 26 de febrero de 2007).

En relación con sus resultados, desde el inicio de operaciones<sup>22</sup> en 2001 a diciembre de 2008 este fideicomiso ha otorgado un aproximado de 2'106 600 microcréditos, lo que ha permitido que el monto canalizado a Instituciones de Micro Financiamiento (IMF) sea superior a los 1 873 millones de pesos. Cabe destacar que el gobierno no otorga de manera directa los préstamos.

Para mayor información, comunicarse al 01 800 410 2000; también pueden acudir a la Secretaría de Economía.

En esta investigación, tomamos en consideración otras alternativas de financiamiento gubernamental que sin pertenecer a la Banca de Desarrollo jurídicamente sí otorgan apoyos y financiamiento a las pyme's; entre ellas podemos señalar las siguientes: Sagarpa, Sedesol y Conacyt.

#### *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa)*

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación<sup>23</sup> es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal que tiene entre sus objetivos:

Propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos para el sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo.

En 1976 surgió la Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos al fusionar las secretarías de Recursos Hídricos y la de Agricultura y Ganadería. Posteriormente, en 1995 la Secretaría cambiaría su denominación por la de Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, debido a que las actividades relacionadas con los recursos hidráulicos pasaron a ser competencia de la recién creada Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

Es muy importante señalar que esta dependencia ofrece apoyos muy atractivos a personas de escasos recursos del área rural, sobre todo a través de proyectos productivos; de ahí la importancia de que estas opciones de financiamiento sean conocidas por los estudiantes de las carreras de negocio, ya que ellos pueden ser los que asesoren e implementen estos programas.

<sup>22</sup> <<http://www.pronafim.gob.mx/>> (10/03/2009).

<sup>23</sup> <<http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/Paginas/default.aspx>> (07/09/2008).

Los programas que maneja esta dependencia son:<sup>24</sup>

- Adquisición de Activos Productivos.
- Apoyo Directo al Campo (PROCAMPO).
- Introducción y Desarrollo del Financiamiento al Medio Rural.
- Uso Sustentable de Recursos Naturales para la Producción Primaria.
- Programa de Soporte.
- Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios).
- Atención a Contingencias Climatológicas.
- Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural).

Consultar el portal de internet de esta dependencia para verificar con mayor detalle cada programa. La oficina está ubicada en Carretera a Navolato km 7.5, en Bachigualato.

#### *Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)*

#### *Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART)*

Fue creado en 1974 como un fideicomiso<sup>25</sup> público del gobierno federal, sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), que tiene como objetivo promover el desarrollo humano, social y económico de los artesanos de México en pobreza extrema. También es su propósito

Promover el desarrollo humano, social y económico de los artesanos de México mediante programas de apoyo y efectivas estrategias de comercialización que aseguren el posicionamiento de productos artesanales de calidad en los mercados nacionales e internacionales.

Para mayor información, consultar el portal de internet de esta dependencia. El delegado en Sinaloa es el ingeniero Zenen Aarón Xochihua Enciso, con domicilio en avenida Federalismo 431 sur, colonia Recursos Hídricos, CP 8105, Culiacán, Sinaloa. Teléfonos: (01-667) 714 11 20 y (01-667) 714 19 67, extensión 20524. Correo: <zenen.xochihua@sedesol.gob.mx>.

<sup>24</sup> <<http://www.sagarpa.gob.mx/infohome/programas.htm>> (22/12/2008).

<sup>25</sup> <[http://www.fonart.gob.mx/fonartweb/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=7](http://www.fonart.gob.mx/fonartweb/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=7)> (15/08/2009).

## *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)*

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología fue creado en 1970 como organismo público descentralizado de la administración pública federal, integrante del sector educativo, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

AVANCE<sup>26</sup>es un programa del Conacyt, creado para «impulsar la identificación de oportunidades y la creación de negocios basados en la explotación de desarrollos científicos o desarrollos tecnológicos». El programa cuenta con nueve modalidades, dirigidas a emprendedores, empresarios, investigadores, empresas, centros de investigación, universidades y en general a las personas físicas o morales que realizan actividades y negocios relacionados con la investigación científica, tecnológica o desarrollo tecnológico, inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT).

Para mayor información del programa AVANCE, verificar las convocatorias respectivas en el portal de internet del Conacyt al teléfono 01800 800 86 49.

A continuación, presentamos un resumen de las dependencias gubernamentales mencionadas, dispersas en diversas instituciones, fondos y fideicomisos (cuadro 2).

**CUADRO 2. Programas de financiamiento para las pymes provenientes de organismos gubernamentales**

INSTITUCIÓN	PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO FEDERALES
Nafin	Programa crédito Pyme Programa de garantías, programa microcrédito, compras del gobierno federal, capital de riesgo a través del fondo de fondos, fondo de emprendedores Conacyt-Nafinsa, Programa de modernización de la industria de la masa y la tortilla y programa AL-Invest IV < <a href="http://www.nafin.com/portalnf/content/home/home.html">http://www.nafin.com/portalnf/content/home/home.html</a> >.
Bancomext	Crediexporta: capital de trabajo, proyectos de inversión, avales y garantías, crédito comprador y programa de apoyo al sector turismo y créditos internacionales Financiamiento a exportadoras de la industria de autopartes Exporta fácil < <a href="http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp">http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp</a> >
finrural	Adquisición de maquinaria, Alianza por el Campo como Opción a Financiamiento (ALCAFIN), Financiamiento a jóvenes emprendedores y Sector turístico rural < <a href="http://www.financierarural.gob.mx/Paginas/FinancieraRural.aspx">http://www.financierarural.gob.mx/Paginas/FinancieraRural.aspx</a> >

<sup>26</sup> <[http://www.conacyt.mx/Avance/Index\\_Avance.html](http://www.conacyt.mx/Avance/Index_Avance.html)> (06/04/2009).

<b>FIFOMI</b> Fideicomiso de Fomento Minero	Adquisición de bienes de capital, como maquinaria y equipo, obra civil, naves industriales, plantas de beneficio, rescate de inversión Capital de trabajo permanente o revolvente Financiamiento a los proveedores de bienes y servicios Arrendamiento de maquinaria, equipo de transporte especializado y naves industriales. Pago de pasivos que tengan con instituciones financieras, proveedores y acreedores que se hayan generado por actividades propias del negocio < <a href="http://www.fifomi.gob.mx/web/">http://www.fifomi.gob.mx/web/</a> >
<b>FONAES</b> Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad	Abrir o ampliar un negocio, garantizar un crédito destinado a abrir o ampliar un negocio, fortalecer los negocios establecidos, fortalecer los negocios establecidos de personas físicas, grupos y empresas sociales, gestionados por las organizaciones sociales para sus agremiados, desarrollo y consolidación de las organizaciones sociales que promueven la creación y fortalecimiento de empresas sociales y desarrollo y consolidación de la banca social < <a href="http://www.fonaes.gob.mx/qfoo3a.html">http://www.fonaes.gob.mx/qfoo3a.html</a> >
<b>PRONAFIN</b> Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (tiene dos fideicomisos): <b>FINAFIN</b> <b>FOMUR</b>	Microfinanciamiento a mujeres rurales: adquisición de infraestructura y software y apoyos no crediticios. Para el pago de honorarios a promotores de crédito. Para el otorgamiento de capacitación y asistencia técnica Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario Fideicomiso del Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales e instituciones incorporadas a FINAFIM Crediavance, SA de CV. SOFOMENR Bulevar Francisco I. Madero 39, interior 409, Edificio Eldorado, Centro, Culiacán, Sinaloa. Teléfonos 01667 716 49 20, 716 49 40 y 716 49 65 < <a href="http://finafim.pronafim.gob.mx/(12:40)">http://finafim.pronafim.gob.mx/(12:40)</a> >
<b>FIRA</b> Fideicomiso instituido en relación con la agricultura	Crédito refaccionario, crédito para conceptos de avío y capital de trabajo, crédito prendario, arrendamiento, factoraje, préstamo quirografario y crédito de liquidez, además de financiamiento rural y microcrédito. < <a href="http://www.fira.gob.mx/irj/portal/anonymous">http://www.fira.gob.mx/irj/portal/anonymous</a> >
<b>FOCIR</b> Fondo de Capitalización e Inversión del sector Rural	Programa de proyectos productivos Opción Pyme FICA Logísticas. < <a href="http://www.focir.gob.mx/">http://www.focir.gob.mx/</a> >
Sagarpa	Adquisición de activos productivos Introducción y desarrollo del financiamiento al medio rural Programa de fortalecimiento a la organización rural < <a href="http://www.sagarpa.gob.mx/infohome/programas.htm">http://www.sagarpa.gob.mx/infohome/programas.htm</a> >

Sedesol	FONART: financiamiento a la producción y adquisición de artesanías < <a href="http://www.fonart.gob.mx/new/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=26&amp;Itemid=45">http://www.fonart.gob.mx/new/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=26&amp;Itemid=45</a> >
Conacyt	AVANCE: nuevos negocios, <i>fondo emprendedores Conacyt-Nafin, fondo de garantías y fondo de capital semilla</i> < <a href="http://www.conacyt.mx/Avance/Index_Avance.html">http://www.conacyt.mx/Avance/Index_Avance.html</a> >

FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, si usted desea solicitar un fondo de apoyo de los que oferta la Banca de Desarrollo en México, es recomendable acudir a un *asesor financiero*; para más información, consultar en el portal de Méxicoemprende la liga *consultoría y asesoría empresarial*.

#### *Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa (SEDEC)*

La Secretaría de Economía del gobierno de Sinaloa es la dependencia encargada de detonar la economía del estado, a través de diversos programas y proyectos. El titular de esta dependencia, licenciado Ignacio de Nicolás Gutiérrez, proviene de la iniciativa privada, no del sector gubernamental; por ello, comprende mejor la problemática de las pymes, y es precisamente esa experiencia lo que le ha dado la visión de cómo propiciar las condiciones para elaborar proyectos que desarrollen la economía sinaloense y, por ende, los empresarios que la conforman.

La Secretaría de Desarrollo Económico<sup>27</sup> tiene varios programas para apoyar a empresarios y personas emprendedoras, ya sea que tengan una idea innovadora, o bien un negocio en marcha y deseen innovarlo para ser más competitivos.

Los programas que ofrecen son los siguientes: Empreser, URGE (Unidad Rápida de Gestión Empresarial.), centro de innovación y diseño, marcas y patentes, desarrollo comercial, capacitación y consultoría empresarial. A través de estos programas, la Secretaría apoya con formación empresarial, gestión de trámites empresariales, desarrollo del producto, desarrollo comercial y financiamiento.

En los programas de financiamiento existe el Fondo Sinaloa de Fomento (FOSIN). Se trata de una alianza estratégica entre la banca comercial, la banca de desarrollo y el gobierno del estado, con el que se ofrecen créditos a las micro y pequeñas empresas que buscan inyectarle dinero fresco a su negocio. El monto máximo de crédito es 300 mil pesos, tasa preferencial con esquema de pagos iguales y plazo de hasta tres años para créditos de capital de trabajo y de hasta cinco años para créditos refaccionarios. Ofrece los siguientes programas de financiamiento: Fosin Crédito, Fosin Garantías, Fosin Factoraje y Fosin Integra.

<sup>27</sup> Información proporcionada por Liliana Beltrán, en representación del señor José Luis López Valle, coordinador de las pymes en la Secretaría de Desarrollo Económico en el estado de Sinaloa (22/05/2008).

Los créditos del Fondo de Sinaloa para las micro, pequeñas y hasta medianas empresas<sup>28</sup> beneficia a todos los niveles, tanto urbano como rural, sin importar el giro y el tipo de proyecto; están disponibles desde 50 mil pesos hasta los dos millones de pesos, según sea el proyecto que se requiera mejorar. Para su trámite, se tiene que hacer una solicitud ante cualquier dependencia de Fosin, así como en Canaco y Canacintra. Si requieren hasta 10 mil pesos, no necesitan garantía; en un momento dado, si no están dados de altas en hacienda se les pide que hagan ese trámite. Dentro de los requisitos aparecen tener como mínimo dos años comprobables de operación, sin antecedentes negativos en buró de crédito y con solvencia moral y económica.

Acudir al Centro de Atención Empresarial (CAE), de la Secretaría de Desarrollo Económico, para determinar la prefactibilidad del crédito; se entrega a los ejecutivos de FOSIN la documentación necesaria y un consultor especializado hace un estudio de viabilidad. Con estos elementos, la banca comercial determina si se otorga el crédito y se procede al avalúo de garantías y la elaboración de contratos para la operación definitiva del crédito.

La dirección de la Secretaría de Desarrollo Económico es: Palacio de Gobierno. Avenida Insurgentes s/n, segundo piso, colonia Centro Sinaloa, CP 80129, Culiacán, Sinaloa. Teléfonos 758 7090, 758 71 98, 758 70 00, ext. 2907 y 2902.

Es pertinente señalar que desde hace cuatro años la Secretaría de Economía organiza el Foro PyME Expo Financiamiento. En esa exposición se instalan los organismos de la Banca de Desarrollo e instituciones de crédito. Hemos tenido la oportunidad de asistir y la información y folletos que proporcionan son excelentes.

#### SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL (SEDECOM)

El H. Ayuntamiento de Culiacán, a través de la Coordinación de Financiamiento de la Secretaría de Desarrollo Municipal, con el apoyo del gobierno del estado, otorga financiamientos desde 5 000 hasta 20 000 pesos con una tasa de interés preferencial (25%, aproximadamente); cuenta con plazos de seis, nueve y 12 meses con pagos quincenales. Algo muy importante es que si se cumple con oportunidad con el pago del crédito, al final se le devolverá 50% de los intereses pagados.

Las micro y pequeñas empresas que pueden acceder a los microcréditos son: abarrotes, venta de ropa, taller automotriz, taquerías, sushis, carpinterías, dentista, consultorios médicos, sastrería, venta de artículos diversos, lavanderías y cíber. En cuanto a los requisitos del acreditado, son los siguientes: solicitud de crédito, copia de identificación oficial, comprobante de domicilio, copias del RFC o CURP y dos cartas de referencias comerciales. Además, deben presentar un aval que no sea

<sup>28</sup> <<http://www.noroeste.com.mx/publicaciones.php?id=481800>> (08/06/2009).

familiar del acreditado; en caso de que el recurso solicitado sea superior a los 10 000 pesos, les será solicitada una garantía (pueden ser facturas de automóviles o escrituras de vivienda sin gravamen).

Un aspecto muy importante es que si se desea abrir un negocio, el ayuntamiento de Culiacán, antes de otorgar un crédito, vincula con Empreser (incubadora subsidiada por el gobierno del estado) para que así el solicitante pueda hacer su proyecto; también operan incubadoras, como CECATI e ICATSIN, que asesoran con el proyecto.

Esta Secretaría depende del municipio. Tiene sus propios programas. Además, brinda información sobre programas estatales. Rafael Rodríguez Castaños es el titular de la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal. Su domicilio es en la esquina de la calle Mariano Escobedo y Ruperto L. Paliza a un costado del Palacio Municipal. Teléfono 758 01 01, extensión 1535.

### *Programa de Extensionismo financiero*

Para dar a conocer sus programas a partir del año 2002, la Secretaría de Economía,<sup>29</sup> a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa puso en marcha el Programa Nacional de Extensionismo Financiero (hoy son asesores financieros), como una herramienta de apoyo a favor de las pymes, ya que tiene por objeto apoyar a las empresas en el acceso al financiamiento, debido a que a los empresarios les cuesta trabajo realizar la gestión de financiamiento. Para funcionar como extensionistas, los interesados deben cubrir una serie de requisitos (verificar en el portal de Mexicoemprende) para que sean acreditados por la Secretaría de Economía. Dichos extensionistas no son empleados de la Secretaría de Economía, ni de las instituciones de crédito (reciben honorarios de esas dependencias por sus servicios); su labor es asesorar a las pymes en la elección y gestión de un crédito, sin costo para las empresas. Sin embargo, estos asesores financieros son muy poco conocidos. Tuvimos la oportunidad de entrevistar a la licenciada Berenice Mascareño García (extensionista financiera) en las oficinas de la CANACO. En la entrevista, comentó que atiende aproximadamente 20 solicitudes por mes, de las cuales la mayor parte son por recomendación de otros empresarios. Agregó que nada más conoce a otro extensionista y no sabe cuántos están acreditados en Culiacán. Esos señalamientos son una muestra de su escasa presencia en la localidad. En Sinaloa hay registrados 100 extensionistas ubicados en Canacintra, Canaco, Coparmex y Canaco.

Por otro lado, a partir del año 2000 las pymes<sup>30</sup> contaron con la posibilidad de mejorar su situación. El gobierno les ofreció atención y recursos a través de más

<sup>29</sup> <<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1753/confmaria4.pdf>> (06/12/2008).

<sup>30</sup> <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/aes.htm>> (30/01/2009).

de 120 programas de apoyo financiero y de capacitación, repartidas entre muchas secretarías federales y los estados. Pero estos apoyos no siempre llegan y no son suficientes. La banca múltiple está renuente a colaborar abiertamente y sigue siendo muy cautelosa, condicionando los créditos con numerosos requisitos, como la aprobación del buró de crédito y garantías adicionales, incluso cuando los créditos son garantizados por la banca de fomento.

Finalmente, podemos afirmar que todas las dependencias que señalamos ofrecen alternativas de financiamiento para las pymes, ya que cuentan con una gran variedad de programas, pero en la realidad estas oportunidades de obtener recursos no se aprovechan. En ese sentido, el Observatorio Pyme<sup>31</sup> señala que «El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las pymes mexicanas, ya que el 86 por ciento de las mismas no conocen los programas de apoyo federales, estatales o municipales, y tan sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8 por ciento de las pymes los conoce y ha utilizado». Por otro lado, Cereceres (2007) señala que la mayor parte de las pymes sinaloenses del sector industrial desconoce los programas de apoyo provenientes del sector gubernamental, que su principal fuente de financiación son los proveedores y que la toma de decisiones la realizan con base en la experiencia. En ese sentido, Rodríguez Peñuelas (2004) señala que la herramienta más utilizada para decidir en las organizaciones es la experiencia. Lo anterior pone de manifiesto que algunos directivos de las pymes utilizan muy poco el análisis financiero en sus decisiones.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Las pymes han buscado alternativas financieras ante la falta de acceso al financiamiento bancario en nuestro país. Por un lado, la banca comercial es poco utilizada por este sector, ya que no reúne los requisitos para ser sujetos de crédito; por otro, la Banca de Desarrollo es poco conocida y, por ende, poco aprovechada,<sup>32</sup> a pesar de que ofrece gran cantidad de programas.

Mientras que en la mayor parte de los países desarrollados,<sup>33</sup> como Estados Unidos, Corea, Brasil, Japón, Italia y Alemania, la banca de desarrollo está integrada por una a cuatro instituciones como máximo, en México hay diversas dependencias con gran variedad de programas en forma dispersa y sin sentido. Además, la banca de desarrollo en nuestro país muestra ya signos claros de «obsolescencia e inefficiencia», debido a su complejidad operativa, traslape de actividades y alto índice burocrático; son instituciones caras, complejas, que duplican funciones, revela un

<sup>31</sup> <<http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>> (15/02/2008).

<sup>32</sup> <<http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>> (15/02/2008).

<sup>33</sup> <[http://pyme.com.mx/creditos\\_pyme/banca\\_de\\_desarrollo.htm](http://pyme.com.mx/creditos_pyme/banca_de_desarrollo.htm)> (13/02/2009). Estudio al año 2000.

diagnóstico de las autoridades financieras del país (Verónica Reynold, *El Economista*, 30/06/2003). Estos datos provienen de 2003; sin embargo, la información parece reciente, ya que banca de desarrollo continúa igual.

En la entrevista, el secretario de Desarrollo Económico de Sinaloa, licenciado Ignacio de Nicolás Gutiérrez, propuso desaparecer todas las dependencias y programas de apoyo a las pymes y que el gobierno federal integre una bolsa global, distribuida por estado, y cada gobierno estatal analice qué rubros deberían ser más apoyados con el propósito de que detonen del desarrollo económico del mismo. En ese sentido, es la propuesta descrita en el *Plan Nacional de Desarrollo de México 2007-2012* (PND<sup>34</sup>):

Consolidar los esquemas de apoyo a las mipymes en una sola instancia; mediante el apoyo a las mipymes se ha llevado a cabo con una gran diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos, así como en una multiplicidad de estrategias diversas, no necesariamente compatibles entre sí. Esto hace necesario revisar la oferta institucional y reestructurar los esquemas de apoyos, estableciendo mecanismos de coordinación para generar sinergias y que conduzcan a un mayor impacto de la política con menores costos de operación. Para ello, el esquema de apoyo a las mipymes se consolidará en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo con su tamaño y potencial, que sea referente internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos. En este sentido, se agilizará la entrega de los recursos para apoyar las mipymes.

Sin embargo, hasta la fecha de este artículo el gobierno federal, a pesar del compromiso asumido, no ha concretado los cambios propuestos; por consiguiente, las pymes siguen utilizando a los proveedores<sup>35</sup> como su principal fuente de financiamiento y los bancos siguen sin atender a este importante segmento de la economía en México. Aunque sí se han realizado esfuerzos en ese sentido, por lo pronto se puso en operación el portal *México Emprende*,<sup>36</sup> que contiene las ligas a casi todas las dependencias que ofrecen apoyos a las pymes, con el propósito de facilitar la búsqueda de información.

Después de analizar toda la información recopilada, encontramos que, en efecto, la banca de desarrollo en México contiene gran cantidad de programas, fondos y fideicomisos distribuidos en diversas dependencias federales, estatales y municipales, lo que implica que la banca de desarrollo sí es una alternativa de financiamiento para las pymes. Sin embargo, el acceso al financiamiento gubernamental

<sup>34</sup> <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequeñas-y-medianas-empresas.html>> (15/12/2008).

<sup>35</sup> <<http://www.mexicoemprende.org.mx/>> (04/06/2009).

<sup>36</sup>

sigue siendo muy burocrático; además, hay desconocimiento de los programas y, por tanto, los apoyos no son aprovechados en forma eficiente. En ese contexto, una estrategia de apoyo a las pymes debe darse bajo una óptica de región, estado y aún municipio, que conlleve a impactar en el desarrollo y permanencia de este segmento de empresas.

A pesar de todas las deficiencias en la promoción y duplicidad de programas, hay gran diversidad de opciones para las pymes en la banca de desarrollo. Lo difícil está en conocerlas y aprovecharlas. En ese sentido, este trabajo tuvo como propósito fundamental mostrar las dependencias que brindan apoyo a este segmento de empresas. Derivado de los comentarios anteriores, es prioritario que el gobierno federal realice campañas publicitarias con el objeto de mantener informadas a las pymes acerca de la oferta de programas públicos. Pero lo mejor sería que el gobierno elaborara políticas públicas a largo plazo que verdaderamente impulsen las pymes y no en programas sexenales, como sucede en México. Finalmente, señalamos que los resultados de investigación permitieron dar respuesta a la interrogante que se planteó en este estudio.

## REFERENCIAS

- Anaya Mora, Luis Miguel (2006). *La banca de desarrollo en México*. México: Comisión Económica para América Latina (CEPAL).
- Cereceres Gutiérrez, Lucía (2007). *La toma de decisiones en las pymes sinaloenses del sector industrial*. Culiacán, Sinaloa, México: Editorial UAS.
- Garrido, Celso (2005). *Desarrollo económico y procesos de financiamiento en México*. México: Siglo xxi, UAM-Acapotzalco.
- Reynold Verónica, *El Economista*.
- <[http://www.sagarpa.gob.mx/v1/cgcs/sintesis/sintesis/Comunica/sintesis\\_matutina/2003/Junio/30eco.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/v1/cgcs/sintesis/sintesis/Comunica/sintesis_matutina/2003/Junio/30eco.pdf)> (30/06/2003).
- Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Secretaría de Economía, documento informativo sobre las pymes en México. <[http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol\\_Apoyo\\_Pymes\\_Mex.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF)> (21/08/2008).
- Internet*
- <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>> (13/12/2008).
- <<http://www.banxico.gob.mx/sistemafinanciero/infogeneral/intermediariosFinancieros/InstitucionesBancaDesarrollo.html>> (01/12/2009).
- <<http://www.economia.gob.mx/?P=176>> (23/02/2009).
- <<http://www.fondopyme.gob.mx/#>> (13/12/2008).
- <<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=6&category=3597&document=3556>> (13/12/2008).

<<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=6&category=3772&document=10580>> (30/03/2009).  
<<http://www.banxico.org.mx/documents/{02033DDF-1933-485D-5512-E2312A797295}.pdf>> (06/04/2009).  
<<http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp>> (10/10/2009).  
<<http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/nuestra-estrategia/nuestra-estrategia.html>> (10/09/2008).  
<<http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/nafintv/momento-financiero.html>> (20/06/2009).  
<<http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/otra-informacion/informes-anuales.html>> (15/03/2008).  
<<http://www.banxico.org.mx/documents/{02033DDF-1933-485D-5512-E2312A797295}.pdf>> (06/04/2009).  
<<http://www.financierarural.gob.mx/Paginas/FinancieraRural.aspx>> (13/12/2008).  
<<http://www.apartados.hacienda.gob.mx/casfim/index.html>> (03/03/2009).  
<<http://www.fondopyme.gob.mx/#>> (13/12/2008).  
<<http://www.fira.gob.mx/irj/portal/anonymous>> (15/01/2009).  
<<http://www.debate.com.mx/eldebate/Articulos/ArticuloGeneral.asp?IdArt=8390836&IdCat=6110>> (20/07/2009).  
<<http://www.focir.gob.mx/>> (07/12/2008).  
<<http://www.fonaes.gob.mx/qfoo1.html>> (13/12/2008).  
<<http://www.fifomi.gob.mx/web/>> (18:32) (25/07/2009).  
<<http://www.pronafim.gob.mx/>> (15/09/2008).  
<<http://www.pronafim.gob.mx/>> (10/03/2009).  
<<http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/Paginas/default.aspx>> (07/09/2008)  
<<http://www.sagarpa.gob.mx/infohome/programas.htm>> (22/12/2008).  
<[http://www.fonart.gob.mx/fonartweb/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=7](http://www.fonart.gob.mx/fonartweb/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=7)> (15/08/2009).  
<[http://www.conacyt.mx/Avance/Index\\_Avance.html](http://www.conacyt.mx/Avance/Index_Avance.html)> (06/04/2009).  
<<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1753/confmaria4.pdf>> (06/12/2008).  
<<http://www.noroeste.com.mx/publicaciones.php?id=481800>> (08/06/2009).  
<<http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>> (15/02/2008).  
<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/aes.htm>> (30/01/2009).  
<<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>> (15/12/2008).  
<<http://www.mexicoemprende.org.mx/>> (04/06/2009).

## RESUMEN

El presente ensayo tiene como objetivo analizar el proceso de creación de conocimientos que se sigue en el mundo para abordar lo que se ha denominado la Nueva Economía, o Economía del Conocimiento. Las bases teóricas reflejan el pensamiento occidental y oriental a través de posiciones filosóficas, como *el Hic et nunc* en Edgar Morin y *el Basho* en Ikujiro Nonaka y sus colaboradores. La investigación de tipo documental analiza los modos de creación del conocimiento en el mundo occidental en relación con el mundo oriental y busca indagar acerca de las diferencias del proceso de creación de conocimiento en ambas culturas, mediante cuestionamientos fundamentales acerca de quiénes crean conocimiento, cómo se produce y cómo se organiza cómo se transfiere? Los resultados describen que las organizaciones occidentales se valen de una infraestructura humana y tecnológica para crear conocimiento, pese a que paradójicamente la misma organización inhibe el desarrollo de saberes colectivos. Mientras en las civilizaciones orientales las organizaciones favorecen compartir en forma colectiva lo que el individuo sabe, en espacios de encuentros conocidos como *Basho*, concebidos para el intercambio de conocimientos, facilitando así su creación.

## PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento, difusión de conocimientos, transferencia de conocimiento, ambiente cultural.

## SUMMARY

The present essay it has as aim analyze the process of creation of knowledge that follows in the world to approach what has been named the New Economy or Economy of the Knowledge. The theoretical bases reflect the western and oriental thought across philosophical positions as the *Hic et nunc* in Edgar Morin and the *Basho* in Ikujiro Nonaka and his collaborators. The investigation of documentary type analyzes the manners of creation of the knowledge in the western world in relation with the oriental world and seeks to inquire about the differences in the process of knowledge creation in both cultures, by means of fundamental questions it brings over of those who do create knowledge? How does it take place? How does one organize? How is it transferred? The results describe that the western organizations use of a human and technological infrastructure to create knowledge in spite of that paradoxically the same organization disables the development of collective knowledge. While in the oriental civilizations the organizations favor to share in collective form what the individual knows, in spaces of meetings known as *Basho*, conceived for the exchange of knowledge, facilitating this way his creation.

## KEY WORDS

Knowledge management, information dissemination, knowledge transfer, ultural environment.

Carlos Alfonso Lee Blanco. Doctorando en Humanidades en la Universidad Central de Venezuela. Universidad Metropolitana. Autopista Petare-Guarenas, Distribuidor Metropolitano, La Urbina Norte. Módulo de Aulas 2, Piso 1, Oficina de Coordinadores de Postgrado. Caracas, 1070. Profesor Titular. Investigador adscrito al CELAUP (Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Uslar Pietri). Tel: 58 212 240 3602. Móvil 58 416 6221352. Correo electrónico: <carlosleeblanco@gmail.com>.

# CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: DEL *BASHO* DE NONAKA & KONNO AL *HIC ET NUNC* DE EDGAR MORIN

Fecha de recepción: 15/06/2012 Fecha de aceptación: 16/09/2012

Carlos Alfonso Lee Blanco

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento cada día adquiere mayor relevancia en los países desarrollados y en los países con economías emergentes, y en menor grado en los países latinoamericanos y del Caribe, como lo demuestra el estudio *El desafío de la economía del conocimiento en América Latina* (Dahlman, 2007). Si el conocimiento está articulado a la historia, geografía, cultura, formas políticas y sociales, resulta interesante analizar en qué se basan otras culturas como la de Japón, la cual exhibe los mayores logros en la economía del conocimiento. Este ensayo tiene el propósito de indagar sobre factores intangibles de orden filosófico que influyen en la brecha que se ha generado entre el Occidente y Oriente y que le ha permitido a este último mantener una posición dominante en los mercados globales en pleno siglo XXI.

El conocimiento a través del tiempo y de sus pensadores más conocidos en la cultura occidental, desde Sócrates hasta Morin (1991), entre ellos algunos latinoamericanos como Lander (1993), Maturana & Valera (1984) y Páez (1990), enfatizan la responsabilidad y compromiso de la producción de conocimiento desde su perspectiva cultural hacia el resto del mundo.

Este trabajo tiene como propósito analizar la creación del conocimiento desde el punto de vista occidental, representado por el trabajo de Morin (1991) y el punto de vista asiático, representado por el trabajo de Nonaka *et al.* (1998), uno de los autores japoneses más referenciados en el medio académico occidental. De allí que se tomen elementos filosóficos que encierran un enorme significado: el *Basho* y el *Hic et Nunc*, expresiones extraídas de la filosofía existencialista japonesa, la

primera, y de la filosofía existencialista de Sartre, la segunda, muy presentes en la obra de Morin (1991).

El análisis se desarrolla en ocho secciones hasta llegar a las conclusiones.

## 1. ¿QUIÉNES CREAN CONOCIMIENTOS?

Esta pregunta responde a la inquietud de dejar claro que el conocimiento es creado en las organizaciones por las personas en forma individual, grupal o colectiva, siempre y cuando haya condiciones higiénicas favorables para ello. El hombre, para crear conocimiento, no necesariamente requiere pertenecer a una organización; le basta su experiencia, motivación intrínseca por el estudio, la observación y la investigación. Conviene aclarar que la creación de conocimiento no es exclusiva del hombre-organización, término acuñado por Whyte (1956) en la década de los cincuenta. Desde esa época, alertó sobre las amenazas que se ciernen sobre la capacidad individual de crear, convirtiéndose así en víctima de su moderna invención: «la organización».

El punto de vista de Whyte (1956) queda ampliamente reseñado en un artículo publicado por Kaufman (1999:01,14) en el diario *El País*, de Madrid del cual se extrae la cita que sigue, con motivo del fallecimiento de quien fue director de la revista *Fortune*:

Whyte descubría bajo una apariencia de vigor empresarial y atrevimiento en los negocios un conformismo y una burocratización creciente que se estaba extendiendo también a las instituciones académicas y científicas. En su opinión, las ideas de los individualistas audaces habían sido sustituidas por las modestas aspiraciones de los hombres organización que limitaban sus aspiraciones a conseguir un buen trabajo con una paga adecuada, un buen plan de pensiones y una bonita casa en una comunidad agradable poblada por gentes tan parecidas a ellos como fuera posible.

En coincidencia con el criterio de Whyte (1956), Polanyi (1962a), en su documento *The republic of science: its political and economic theory*, pretende aplicar su filosofía de la ciencia a la economía, y expresa lo siguiente: «Cualquier intento de organizar el grupo [...] bajo una sola autoridad eliminaría sus iniciativas independientes y por tanto reduciría su efectividad conjunta a la de la persona sola que los dirige desde el centro. Ello, de hecho, paralizaría su cooperación.» (Polanyi, 1962a:2).

Sin embargo, a pesar de las observaciones de Polanyi (1962a) y de Whyte (1956), otros autores, como Etzioni (1979), Hedlund, (1994), Nonaka (1991), Nonaka & Takeuchi (1995), Polanyi (1951) y Senge (2000), observaron en las organizaciones

un gran potencial para la creación de conocimiento, también conocido como Aprendizaje Organizacional.

## 2. ¿CÓMO SE PRODUCE EL CONOCIMIENTO?

El debate sobre si la producción del conocimiento es un descubrimiento, una inspiración o producto del espíritu se mantiene vigente; a pesar de lo trascendental de la discusión, la realidad es que con argumentos empíricos o científicos el hombre ha logrado articular sus ideas para crear significados que le han permitido avanzar en su ansiada búsqueda de bienestar y progreso. Con esto, se ha dado lugar a nuevas interpretaciones que no por nuevas esclarecen más la discusión académica o intelectual sobre este tema, pero sí logran abrir nuevas perspectivas o formas de interpretar y crear conocimiento que van desde el Pensamiento Complejo de Morin (1998) al *Basho* de Konno & Nonaka (1998).

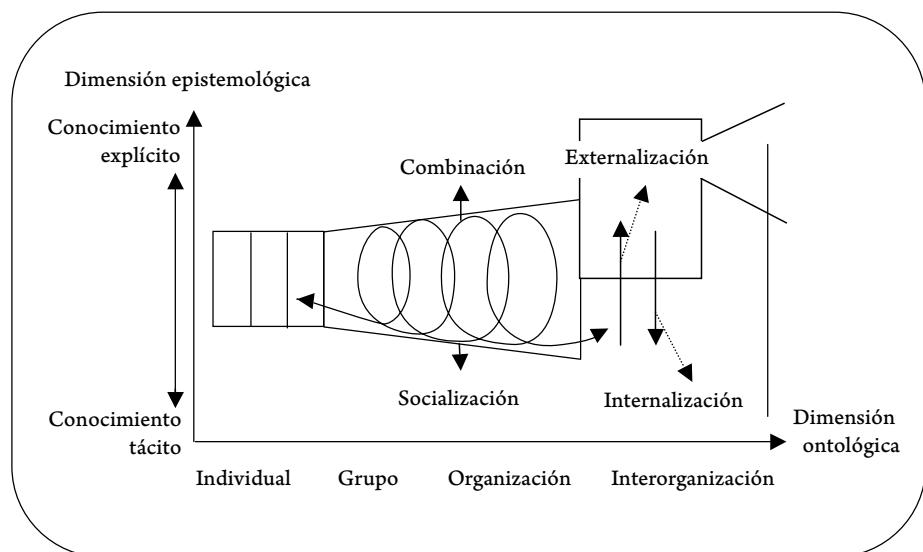
El método oriental representado en la búsqueda de una nueva teoría de creación del conocimiento planteada por Nonaka y Toyama (2003) profundiza el *Ba* o *Basho*, el cual se interpreta como un mecanismo generativo del conocimiento. El método occidental para crear conocimiento, si así se pudiera denominar, se apoya en una estructura organizacional, valiéndose de una serie de nuevas conceptualizaciones que explican el cambio hacia un nuevo paradigma, el de la sociedad del conocimiento. Tanto el *Ba* como el *Hic et nunc*, tienen en común la realidad para explicar la producción del conocimiento, pero es precisamente en la percepción de la realidad donde se aprecia la mayor diferencia en la creación del conocimiento en ambas culturas. El *Basho* para los japoneses es interpretado como el espacio donde las cosas ocurren y está concebido como un lugar para el diálogo, la disensión o el acuerdo. Mientras que el *Hic et nunc* traduce la idea de 'presente' o 'el aquí y el ahora', o la de no dejarse llevar por planteamientos abstractos o teorizaciones; no se le asocia a producción de conocimiento alguno, pero realza la premura de dar respuesta simples a problemas complejos.

## 3. EL MODELO ORIENTAL DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO DE NONAKA & TAKEUCHI (1995)

El modelo oriental de creación del conocimiento, que se aprecia en la Figura 1, fue formulado por los profesores japoneses Nonaka y Takeuchi (1995). Este modelo también es conocido como SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización). Muestra una integración dinámica de tres modelos conceptualizados por Hedlund (1994), Kogut y Zander (1992) y Polanyi (1962b). Introducen una espiral expansiva del conocimiento desde el individuo a la Interorganización,

mediante procesos de socialización y combinación de saberes. Esta espiral expansiva se ubica en el plano conformado en el eje X, que es la Dimensión Ontológica, y en el eje Y, que es la Dimensión Epistemológica. En consecuencia, agregan una fundamentación más sólida del conocimiento científico a los modelos occidentales.

FIGURA 1. Modelo de creación de conocimiento organizativo de Nonaka & Takeuchi (1995)



FUENTE: *El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación* (Chen, 2003:216).

Llama la atención que el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) está representado en un plano cartesiano, siendo que una espiral es una figura volumétrica; por tanto, requiere para su representación de tres ejes: X, Y y Z, observación que implicaría una evolución de los modelos lineales de pensamiento a los nuevos modelos no convencionales o no lineales. En el documento *Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en las organizaciones*, de Martín de Castro, G. y P. López (2003), se formula la siguiente pregunta: «¿Existe algún proceso que permite que el conocimiento sufra cambios ontológicos y epistemológicos al mismo tiempo?». La respuesta a esa duda pudiera estar en una tercera dimensión no contemplada en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) y ameritaría una investigación más profunda sobre este tópico, pero se abre una interrogante sobre la naturaleza multidimensional de la creación del conocimiento. Cabe señalar que en los modelos orientales y occidentales aparecen diferencias epistemológicas derivadas de la racionalidad de las ciencias gerenciales, que darían pie al desarrollo de otro ensayo. Sin embargo, al comparar los modelos se muestra la forma en que los autores del

modelo de Creación de Conocimiento Organizativo logran integrar las propuestas occidentales a sus tradiciones y costumbres orientales.

#### 4. MODELOS OCCIDENTALES PARA LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

La necesidad en Occidente por alcanzar altos niveles competitivos ha despertado enorme interés por introducir nuevas formas de agregar valor. Hasta hoy, han capturado la atención académica para su discusión y análisis varios modelos occidentales y uno oriental. La razón de ello estriba en el acelerado crecimiento económico de los países asiáticos logrado en el siglo XX, que obliga a buscar explicaciones más allá de las tecnológicas y financieras.

##### *4.1 El conocimiento, según Davenport y Prusak*

El conocimiento no es algo que se encuentra en forma sencilla y ordenada, es una combinación de una serie de elementos, como la intuición con lo que una persona sabe por estudios formales y por experiencia, lo cual habla de lo complejo que resulta su creación y transferencia. La definición que Davenport & Prusak proporcionan es la siguiente:

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos y normas institucionales (2001:6).

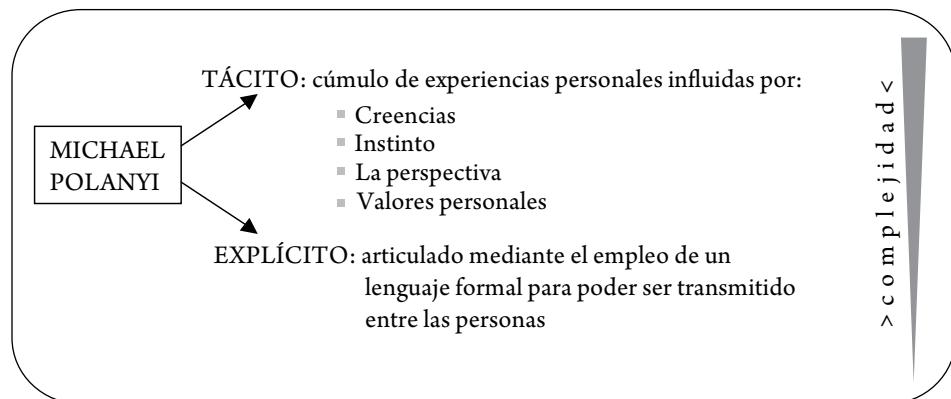
Para la creación de conocimiento, autores como Davenport & Prusak (2001), Hedlund (1994), Kogut & Zander (1992), Nonaka & Takeuchi (1995) y Polanyi (1962b), han propuesto modelos y descripciones para la explicación e interpretación de cómo se crea el conocimiento en las organizaciones, tomando en consideración que este es un proceso dinámico. A continuación, se muestran tres modelos que reflejan la visión occidental para la creación del conocimiento.

##### *4.2 El modelo de Polanyi*

Polanyi (1962b) clasifica el estudio del conocimiento, como se indica en la figura 2, en Tácito y Explícito. Es con este último con el que se desarrolla la gestión de los saberes, ya que por definición es codificado para que sea comprensible y transmisible con la colaboración de diversos medios, bien sean analógicos o digitales.

También se observa que por su origen el conocimiento tácito es empírico, a diferencia del explícito, que se apoya en una lógica racional para ser compartido, aceptado y comprobado por quienes lo utilizan. A la derecha del modelo se muestra una escala variable para expresar lo complejo que resulta el conocimiento, donde el conocimiento tácito se ubica en el nivel de mayor complejidad (>) de pensamiento. Se sabe más de lo que se es capaz de expresar.

FIGURA 2. El modelo de Polanyi

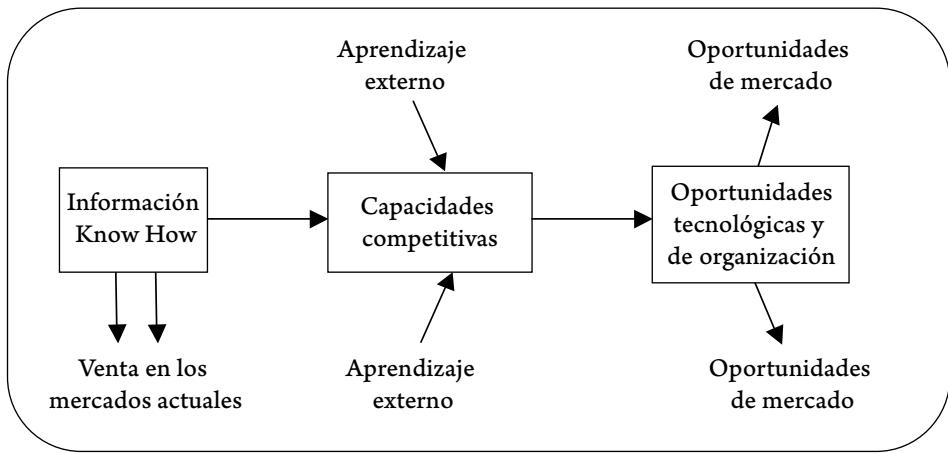


FUENTE: Elaboración propia, con datos de Polanyi (1962b).

#### 4.3 El modelo de Kogut y Zander

En el modelo de Kogut y Zander (1992), que se muestra en la figura 3, se introduce la noción dinámica de combinar los saberes, producto del aprendizaje interno y externo de la organización, a lo cual los autores llamaron capacidades combinatorias para aprovechar las oportunidades tecnológicas y de organización.

FIGURA 3. El modelo de crecimiento del conocimiento en la empresa, de Kogut & Zander (1992)

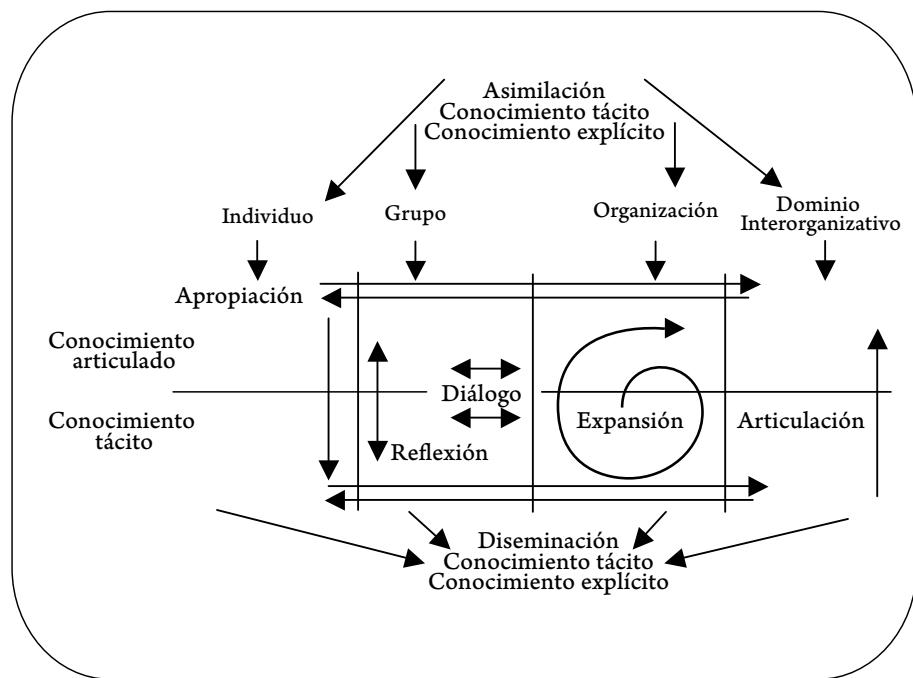


FUENTE: *El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación* (Chen, 2003:217).

#### 4.4 El modelo de Hedlund

El modelo de Hedlund (1994), en la figura 4, muestra una interpretación integradora de los dos modelos citados y la interacción del individuo con su grupo, de éste a la organización, hasta convertirse en dominio interorganizativo por medio del diálogo, además de ser el primero en plantear las dimensiones ontológicas y epistemológicas del conocimiento en un modelo.

FIGURA 4. El modelo de Hedlund (1994)



FUENTE: *El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación* (Chen,2003:218).

## 5. ¿CÓMO SE ORGANIZA EL CONOCIMIENTO?

Organizar el conocimiento, a raíz del surgimiento del pensamiento complejo, de acuerdo con Maldonado (2003), supone una nueva organización de las ciencias o, al menos, una manera distinta de clasificar las ciencias entre sí, así como las filosofías. En otras palabras, conlleva a otro problema del conocimiento en el mundo académico. En las organizaciones, como herencia del siglo XX, quedaron los manuales de organización y procedimientos, que en cierta manera son la forma tradicional de resguardar el conocimiento desarrollado por las unidades funcionales de las empresas. A partir del siglo XX, la solidez organizacional de una empresa, por ejemplo, se mide de acuerdo con la familia de normas ISO: 9000, 10000, 14000, 18000, 19011 y 26000, en las cuales se exige la documentación de los procesos mediante manuales y procedimientos que deben estar escritos como condición ineludible para otorgar alguna certificación y asegurar la permanencia, transmisión y continuidad de los saberes.

Para organizar el conocimiento, es necesario primeramente crearlo; la base de la creación es el conocimiento tácito, así denominado por Polanyi (1962b), de origen europeo, y Nonaka & Takeuchi (1995), de origen japonés. Estos autores establecieron formas discriminatorias de conocimiento, siendo el tácito aquel correspondiente al razonamiento individual de un miembro de la organización, el cual no se ha transferido a otras personas. La segunda forma es el conocimiento explícito, el cual se ha estructurado, compartido o transferido mediante procesos de socialización de los individuos, como ya se explicó. A partir de allí se van estableciendo formas analógicas, y luego digitales, de compartir el conocimiento desarrollado por las experiencias vividas.

En principio, vale la pena destacar la principal diferencia entre la forma de crear conocimiento occidental y oriental. En la cultura japonesa, el lugar o espacio donde se desarrollan las interacciones de las personas para socializar es denominado por los japoneses el *Ba*. Esta práctica filosófica fue planteada por Kitaro Nishida (1990), posteriormente la retomó Shimizu (1995), discípulo del primero, y fue adaptada por Nonaka & Konno (1998) y Nonaka & Toyama (2003) para explicar los procesos de creación de conocimiento. El *Basho*, en la cultura laboral japonesa, juega un papel primordial, ya que proporciona la plataforma para el desarrollo individual y colectivo del conocimiento. De tal manera que el conocimiento se sustenta en el *Basho* y es allí donde la experiencia individual o las reflexiones entre colegas se transfiere o comparte. Nonaka & Konno (1998) fundamentan el concepto de *Basho* en un marco existencialista y fenomenológico, conceptos nada ajenos a la cultura occidental.

Mientras que en la cultura occidental, una sociedad *Hic et nunc*, como lo explica Morín «no sólo hay condiciones históricas-sociales-culturales prescriptivas para la idea y para el conocimiento; hay también condiciones permisivas, y estas condiciones permisivas dejan lugar para las autonomías individuales, la idea nueva, el pensamiento creador» (1991:79). Todo esto luce muy bien explicado en el enfoque moriniano, sólo que en las organizaciones latinoamericanas, por su mismo cortoplacismo o inmediatez, no se alcanza a comprender su propio *Hic et nunc*, o su presente, o no se percata del aquí y el ahora, por lo que esas autonomías individuales no trascienden las condiciones permisivas, quedando las ideas sujetas a la organización. En otras palabras, se inhibe al individuo o se cumplen las recelosas advertencias de Polanyi (1951) y Whyte (1956).

Las reflexiones sobre el *Basho* vs *Hic et nunc* permiten afirmar que el primero es una concepción orientada a la «acción» de la cultura japonesa, mientras que lo segundo sería una posición «desprevenida» de la cultura en Latinoamérica. Dado que el *Ba* implica un espacio para asentar las ideas, el *Hic et nunc* se corresponde más con la inmediatez de las mismas. Tal vez, esto haga una diferencia sustantiva entre lo que significa ser competitivo para un japonés, en comparación con el significado que le atribuye un latinoamericano. Por ejemplo, en las empresas se habla

de equipos de trabajo buscando la eficacia dada por el trabajo conjunto, pero el comportamiento general, a juzgar por los resultados, no es más que de grupo por la heterogeneidad de sus componentes, formándose una cultura orientada a la eficiencia, no a la eficacia, como ocurre en Japón. Particularmente en el mundo occidental habría que fortalecer una conciencia de compromiso con el presente y la manera en cómo este repercute en el futuro, sin descuidar las lecciones del pasado.

## 6. ¿CÓMO SE MANTIENE EL CONOCIMIENTO?

El desarrollo y el logro de ventajas competitivas forman forma parte del desafío de las organizaciones contemporáneas y esto se logra mediante una permanente acción de Investigación & Desarrollo en su área de negocios, llevadas a cabo por el Capital Humano que allí labora. Por medio de la gestión del conocimiento, las organizaciones logran articular lo que mejor saben, descubren o innovan. Mantener el conocimiento en las organizaciones significa abrirse a la dialógica, requiere analizar las experiencias y luego compartirlos con las personas involucradas, y posteriormente documentarlas en forma de archivos repositorios que propician la gestión del conocimiento y conducen, entonces, a la siguiente pregunta.

## 7. ¿CÓMO SE TRANSIERE EL CONOCIMIENTO?

El ambiente en el que se desarrollan los negocios ha cambiado mucho desde sus orígenes. La aparición del *World Wide Web* (www) en los escenarios mundiales y de nuevas formas de comunicación ha influido en las empresas en su forma de relacionarse con usuarios y proveedores, así como en su organización, para afrontar las nuevas demandas. Adicionalmente, los recursos tradicionales de tierra y dinero para generar riquezas, tan estimados por las diversas fórmulas empresariales, han variado su grado de importancia. Lo que en los siglos XVIII, XIX y XX fue indispensable para la creación de la riqueza material ya no lo es tanto para el siglo XXI.

Para gestionar el conocimiento, es necesaria fundamentalmente la reconceptualización de la actividad humana en el proceso productivo de bienes y servicios, el cual está regido por la generación rápida y efectiva de las ideas apoyado por las nuevas tecnologías electrónicas lideradas por internet. Esto ha permitido ubicar el conocimiento en las empresas contemporáneas dentro de sus haberes, ya que sobre este particular Viedma lo identifica como la «fuente principal de ventajas competitivas sostenibles en la sociedad de nuestro tiempo» (1998:2).

## 8. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO OCCIDENTAL VS. ORIENTAL

Como resultado de comparar ambas formas de creación de conocimientos, se encuentran al menos siete medios de articulación del conocimiento con sus respectivos elementos de aprehensión en lo filosófico, estructural, cultural, actitudinal, laboral, jerárquico y de innovación que hacen la diferencia entre ambas culturas, lo cual obliga a una revisión de la forma como se está abordando el paradigma de la nueva economía en Latinoamérica. El desafío de insertarse en la sociedad del conocimiento es un proceso complejo y como tal las organizaciones deben flexibilizar su modo de actuación y estimular compartir el conocimiento desarrollado por sus miembros para que se transfiera del dominio personal al dominio organizacional. En la tabla I se muestra la matriz comparativa de los modos de creación de conocimiento y sus diferencias básicas.

TABLA 1. Matriz comparativa de los dos modelos

ARTICULACIÓN	ELEMENTO	OCCIDENTAL	ORIENTAL
Percepción de la realidad	Filosófico	Hic et nunc	Basho
Modo de creación del Conocimiento	Estructural	Estructura organizacional	Dialógica Transdisciplinaria
Social	Cultural	Socialización	Integración de lo occidental
Idiosincrásica	Actitudinal	Reactivo	Proactivo
Orientación cultural	Laboral	Eficiencia	Eficacia
Organizacional	Jerárquico	Privilegia el cargo	Privilegia las ideas
Competitividad	Innovación	Estático	Dinámico

FUENTE: Autor, con datos de la investigación (2012).

## CONCLUSIONES

Del análisis en este documento se expresan las siguientes conclusiones:

- A pesar de las restricciones a la creatividad en las organizaciones tradicionales, de acuerdo con Whyte (1956), las personas que allí laboran no dejan de producir conocimientos de manera informal para la marcha regular de sus actividades. Este conocimiento no es capitalizado por la estructura, trayendo en consecuencia la pérdida de oportunidades para tangibilizar los saberes.

- El conocimiento para las organizaciones tiene un valor intangible y los recursos para la producción de bienes son tangibles. La comprensión de estos conceptos y la subsiguiente vigilancia y aplicación de los conocimientos desarrollados conforman los atributos exigidos en la economía del conocimiento, distintos a los de la economía tradicional, basada en el manejo integral de recursos tangibles. El conocimiento es desarrollado y poseído por el hombre y a lo que él sabe se le ha denominado capital intelectual. Éste, a su vez, alcanza su máximo potencial cuando se lo vincula con las tecnologías de información y la comunicación para conformar poderosas e ilimitadas redes, cuya interacción ha permitido la rápida difusión y expansión del conocimiento mediante la formación de redes sociales para la interacción humana.
- Los modelos de creación de conocimiento, tanto occidentales como orientales, contemplan la socialización como el vehículo natural para intercambiar conocimientos; la diferencia reside en la cultura, la cual impacta el comportamiento de las personas, haciéndolas más proclives al intercambio explícito de experiencias.
- El proceso de creación de conocimiento en la cultura occidental le da primordial importancia a la estructura, antes que a las ideas aportadas por las personas. Por ejemplo, en Latinoamérica es más evidente el interés por estar actualizados en tecnología de información (*hardware o software*), que en la actualización mental y desarrollo de competencias del personal (*humanware*). Cabe puntualizar que las tecnologías de información son más habilitadoras que creadoras. Este último aspecto pertenece exclusivamente al hombre; de allí la importancia que debe concedérsele a las competencias del grupo humano.
- El proceso de creación de conocimiento en la cultura oriental privilegia las ideas, producto de la interrelación humana, más por un ritual filosófico que tecnológico, lo cual permite alcanzar gran versatilidad en los procesos creativos. Por su parte, la cultura occidental debería dedicar más tiempo a comprender el significado de la dialógica transdisciplinaria, como un primer paso para crear conocimiento antes de conformar equipos de trabajo con poca o ninguna identificación cultural o afectiva.
- En la cultura oriental, el *Basho* permite mayor acercamiento al logro, mientras que el *Hic et nunc* de la cultura occidental, a pesar de que alerta en las oportunidades del presente, en la necesidad de actuar con prontitud, no es comúnmente utilizada para desarrollar el conocimiento.

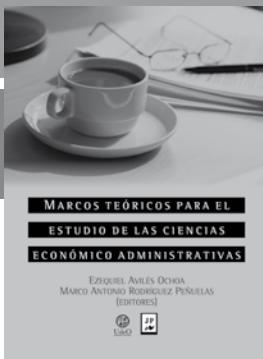
## REFERENCIAS

- Chen, S. (2003). «El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación». *Intersedes*, revista de las Sedes Regionales, Universidad de Costa Rica, 4 (007), 213-224. <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/666/66640715.pdf>> (24 de junio de 2010).

- Dahlman, C. (2007). *El desafío de la economía del conocimiento en América Latina*. Washington: Georgetown University-Universia, vvol. 1 (1).<[http://gcu.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_63\\_1195588041857.pdf](http://gcu.universia.net/pdfs_revistas/articulo_63_1195588041857.pdf)> (consulta: 15 de Julio de 2010).
- Davenport, T. & L. Prusak (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones Modernas*. México, UTEHA.
- Hedlung, G. (1994). «A model of knowledge management and the N-form corporation». *Strategic Management Journal*. John Wiley and sons Ltd., vol. 15 (S2), 73-90. DOI: 10.1002/smj.4250151006.
- Kaufman, M. (1999). «William H. White, autor de “El hombre organización”». *El País*. Madrid.<[http://www.elpais.com/articulo/agenda/William/H/White/autor/hombre/organizacion/elpepiguen/19990114elpepiage\\_1/Tes/](http://www.elpais.com/articulo/agenda/William/H/White/autor/hombre/organizacion/elpepiguen/19990114elpepiage_1/Tes/)> (consulta, 6 de octubre de 2010).
- Kogut, B. & U. Zander (1992). «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Sciences*, vol. 3 (3), 383-397.
- Lander, E. (comp., 1993). «Ciencias sociales: saberes coloniales y euro céntricos». *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires: CLACSO. (11 - 40). <<http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/htm/libros/lander/2>>, pdf (consulta: 15 de julio de 2010).
- Maldonado, C. (2003). «Marco teórico del trabajo en ciencias de la complejidad y siete tesis sobre la complejidad». *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*. Colombia. Universidad El Bosque. 4 (8) y (9), 139-154.
- Martín de Castro, G., & P. López (2003). «Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en las organizaciones. Madrid. *Tribuna de Debates*. (20). <<http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna3.asp>> (consulta, 15 de julio de 2010).
- Maturana, H., & F. Valera (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Morin, E. (1991). *El método IV, Las ideas. Su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización*. Madrid: Cátedra Teorema.
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Nishida, K. (1970). *Fundamental problems of philosophy: the world of action and the dialectical world*. Tokyo: Sophia University.
- Nishida, K. (1990). *An inquiry into the good*, translated by M. Abe and C. Ives (new Haven, CT: Yale University Press.
- Nishida, K. (2006). *Pensar desde la nada*. Salamanca: Sígueme. Colección Hermeneia, 71.
- Nishida, K. (2008). *Indagación Del Bien*. Santiago de Chile: Antártica.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, november-december, 96-104.
- Nonaka, I., & H. Takeuchi (1995). *The knowledge creating company. How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & N. Konno (1998). «The concept of “Ba”: building a Foundation for Knowledge Creation». *Californian Management Review*, 30 (40), 30-54. <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>> (consulta, 26 de noviembre de 2010).
- Nonaka, I., & R. Toyama (2003). «The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process». *Knowledge Management Research and Practice*, 1 (1), 2-10. <<http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n1/full/850001a.html>> (consulta, 13 de octubre de 2010).
- Páez U., I. (1990). *Información para el progreso de América Latina*. Caracas: Coediciones Universidad Simón Bolívar, Congreso de la República.

- Polanyi, M. (1951). *The logic of liberty*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1962a). «The republic of science: its political and economic theory». <<http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/mprepse.htm>> (consulta, 01/08/12).
- Polanyi, M. (1962b). *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rubinstein, M., & I. Firstenberg (2001). *La organización pensante*. México: Oxford, University Press.
- Senge, P. (2000). *La quinta disciplina*. Barcelona: Juan Gránica.
- Shimizu, H. (1995). «Ba-principle: new logic for the real-time emergence of information». *Holonics*, vol. 5 (1) 67-69.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Viedma, J. (2010). «Sistemas de gestión de capital intelectual de operaciones corrientes». <<http://intellectualcapitalmanagementsystems.com/eframe.htm>> (consulta, 15 de julio de 2010).
- Whyte, H. (1956). *The organization man*. New York: Simon and Shuster.

# Reseña



## MARCOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Lydia María López Barraza

Ante el conocimiento, investigadores, docentes, estudiantes y profesionistas asumen diversos compromisos: entenderlo, aprenderlo, crearlo, difundirlo, enseñarlo. Cada quien determina hasta dónde comprometerse.

Se ha dejado a las instituciones educativas la responsabilidad del rumbo que debe tomar el conocimiento. Así, éstas se han dado a la tarea de promover entre sus filas académicas la publicación de textos que vayan más allá de la descripción y el parafraseo.

Con tal responsabilidad, pero, sobre todo, la voluntad de proponer nuevas perspectivas, el doctor Ezequiel Avilés Ochoa y el doctor Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, bajo el cobijo de la Universidad de Occidente, se dieron a la tarea de editar el libro *Marcos teóricos para el estudio de las ciencias económico administrativas*.

¿Cuál es el objetivo de la publicación? Difundir un abanico de autores, teorías y conceptos ubicados en la frontera del conocimiento, a través de la investigación y diversas perspectivas dadas por estudiosos del área. De esta forma, podemos encontrar en el libro una compilación de ocho artículos y quince autores que comparten a lo largo de sus 225 páginas una premisa básica: comprender los aportes, su utilización y variantes, ante casos de estudio que permiten formular distintas visiones, de mundos locales.

El libro es la unión intergeneracional de investigadores consolidados, en consolidación y de nueva formación, que toman como protagonista a la organización,

bajo dos líneas bases de estudio: la economía de la empresa y la administración. De éstas, se desprenden algunas sublíneas, como la administración de riesgos financieros, modelo para la toma de decisiones y estrategias de negocios, cambio organizacional con responsabilidad social, cultura corporativa en empresas familiares, gestión de la calidad y aplicación de nuevas formas organizacionales.

Además, el texto promueve la participación interinstitucional, uniendo los esfuerzos de los integrantes de los cuerpos académicos consolidados: Administrativos y Análisis y Desarrollo Regional, de la Universidad de Occidente, y el de Desarrollo de las Organizaciones, de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Entre las principales tesis de interés enfocadas en las organizaciones, se listan el riesgo de mercado en el ámbito de la alta dirección, donde la incertidumbre debe visualizarse como una oportunidad de mejora competitiva; la habilidad para alcanzar una decisión colectiva, con el uso de sistemas formales con el apoyo de la decisión multicriterio, y la sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes, caracterizada por contar con líderes que han roto con esquemas tradicionales de comercialización.

Suman también el compromiso de la empresa con la comunidad, permitiendo a la actividad empresarial transformar sus relaciones con la sociedad; el reto del entorno en constante transformación, recreando posibles escenarios e imaginando situaciones hipotéticas; la educación como elemento para el desarrollo del individuo y la sociedad, para crear motores de cambio social, e identificar las formas de organización de las empresas hortícolas sinaloenses, mediante el análisis de sus estrategias y evaluación del logro de sus objetivos.

La sencillez de su elaboración muestra el arduo trabajo que los académicos aportan desde su investigación a la leyenda del conocimiento humano. Dejando retos abiertos, en particular el de indagar como estilo de vida de quienes nos dedicamos a la investigación y la academia.

AVILÉS, O.E; Y P.M. RODRÍGUEZ (2011). MARCOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS. MÉXICO: JUAN PABLOS EDITOR.

## INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

### GENERALIDADES

La *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas* es una alternativa de comunicación científica que tiene la finalidad de publicar textos originales con altos estándares de calidad sobre temáticas en ciencias administrativas a nivel internacional, nacional y estatal. Sus destinatarios son investigadores que trabajan temas de administración en cualquier tipo de organización, así como directivos, especialistas e interesados en temáticas referidas a las ciencias de la administración, como administración, competitividad organizacional, finanzas, inversiones, planeación estratégica, desarrollo empresarial, recursos humanos, mercadotecnia, negocios internacionales, estudios fiscales, gestión de valor y control y evaluación organizacionales en empresas públicas y privadas.

Se recibirán artículos científicos, ensayos y reseñas bibliográficas. Cabe mencionar que los artículos a publicarse son textos que destacan los principales resultados de una investigación académica (concluida o en proceso) que, posterior a una rigurosa revisión por especialistas, son considerados una contribución original y relevante para el desarrollo de un campo del conocimiento científico. La pertinencia de los textos es en todos los casos determinada por expertos en la materia en el ámbito interinstitucional.

La estructura básica de un artículo científico es la siguiente:

Título

Autores

Resumen

Palabras clave

Cuerpo del documento: introducción y objetivo, planteamiento del problema, métodos, resultados y discusión.

Conclusiones

Referencias

El ensayo comprenderá temáticas afines y relativas a las ciencias administrativas; estará constituido por un título, autores, resumen, palabras clave, introducción, desarrollo, conclusiones y referencias. La reseña bibliográfica podrá ser recibida en formato libre.

#### INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

*Extensión y resumen<sup>1</sup>.* Los artículos científicos<sup>1</sup> deben presentarse en el procesador de textos Microsoft Word, con letra Times New Roman de 12 puntos e interlineado de 1.5.

La extensión máxima debe ser mínimo de 15 y máximo de 30 hojas tamaño carta, incluyendo gráficas, cuadros y referencias. Deben incluir, además, un resumen no mayor de 15 renglones y al finalizar éste un máximo de cinco palabras clave que indiquen los temas que permitan la clasificación del trabajo. El resumen y las palabras clave deben colocarse al principio del artículo. Adicional a todo esto, se debe enviar el título, el resumen y las palabras clave en inglés.

*Referencias, notas y bibliografía.* Las referencias deben presentarse siguiendo la norma internacional común, consistente en hacer la referencia en el texto encerrando entre paréntesis el apellido del autor, el año de la obra y, en su caso, la página o páginas referenciadas, por ejemplo: (Stern, 2002, p.78-79), o bien: (Stern, 2002:78-79).

Las citas textuales de más de cinco renglones deberán escribirse a renglón seguido (interlineado sencillo), con letra Times New Roman 10 y con margen sólo del lado izquierdo. Las notas deberán incluirse al pie de la página correspondiente, referenciadas numéricamente.

*Otros requisitos de forma.* Se deberá omitir el nombre del autor o autores en el cuerpo del trabajo para preservar su anonimato en el proceso de arbitraje.

En todos los casos, se deberán enviar los siguientes datos en un archivo diferente del que contiene el trabajo: título del trabajo, especificación del tipo de trabajo: artículo de investigación, nombre completo y grado académico del autor o autores, título de la función académica principal que desempeña el autor en su institución; por ejemplo, profesor, investigador, profesor investigador tiempo completo, etc., y nombre completo de la institución (estos datos serán los que aparecerán enseguida

<sup>1</sup> Los ensayos y reseñas bibliográficas deberán considerar el mismo estilo APA. La extensión máxima será de 20 páginas.

del nombre del autor al publicarse su trabajo); direcciones electrónica y física, teléfonos y fax de cada autor. Número del CVU en caso de contar con éste. Todas las hojas deben estar numeradas, incluyendo las que contengan el resumen, gráficas, cuadros y referencias.

*Envío de trabajos.* Los trabajos deberán enviarse por correo electrónico a la directora editorial, Deyanira Bernal Domínguez ([deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)) como archivo adjunto. También pueden enviarse por correspondencia física a la siguiente dirección:

#### COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Domicilio y correspondencia: Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Sinaloa.

Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria, CP 80013, Culiacán, Sinaloa, México.

Facultad de Contaduría y Administración.

TEL: 01667 7521859, EXT. 106. FAX: 01667 7521859

Correo: [deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)



Precio del ejemplar  
**\$50.00 m.n.**

### Suscripción Anual y envío \$200.00 m.n.

Coordinación General de Investigación y Posgrado

Domicilio y correspondencia: Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Sinaloa.

Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia

Universitaria, CP 80013, Culiacán, Sinaloa, México.

Facultad de Contaduría y Administración.

Tel: 01667 7521859, ext. 106. Fax: 01667 7521859

Correo: [deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)

#### Dirección en la que desea recibir la Revista

Nombre completo:

Calle

Colonia

Ciudad

Teléfono (lada)

Correo electrónico

Número

CP

Estado

Investigación  
en Ciencias  
Administrativas **ICA**  
Revista Científica





*Investigación en Ciencias Administrativas*  
se terminó de imprimir en los talleres  
de Once Ríos, Culiacán, Sinaloa  
el 30 de septiembre de 2012.  
Tiraje: 1000 ejemplares.

