



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**EL CAPITAL DE RIESGO EN UN ACUERDO
DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL.
LA EXPERIENCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA MEXICANA CON
PARTICIPACIÓN DE FONDOS DE CAPITAL
DE RIESGO**

**TESIS PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE :**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ANGÉLICA ALVAREZ BERMEJO

ASESOR:

L.A. TANIA E. GONZALEZ ALVARADO

MÉXICO D.F.

AGOSTO 2004.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

AGO. 30 2004



COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

Esta tesis está dedicada a:

*Todas las personas, amigos y familiares, aunque su nombre no
aparezca impreso, que me han obsequiado su cariño, apoyo y han
depositado su confianza en mi, en momentos decisivos e
importantes de mi vida.*

MUCHAS GRACIAS.

En especial:

A DIOS

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Angélica Álvarez
Bermejo
FECHA: 01 de septiembre 2004
FIRMA: 

A ti MAMI por tu amor inmenso y tu apoyo incondicional en mis tropiezos y proyectos, estando a mi lado como un roble del cual me he sostenido siempre cuando he estado débil y cuándo he tenido que levantarme después de haberme caído.

TE AMO.

A ti PAPI por inculcarme que siempre se puede ser mejor y que la superación nunca termina, por ocuparte en darme buenos consejos que estoy segura me servirán tanto en mi carrera como en mi vida.

TE AMO.

A ti MIGUE por ser paciente conmigo por quererme tanto y preocuparte siempre por mi y aunque no te lo digo a menudo

TE QUIERO MUCHO.

A ti ANI por soportarme siempre y por obsequiarme uno de los mejores regalos que alguien puede tener: una hermana fiel y con un enorme corazón

☺ T.Q.M.

A ti EMMANUEL

por enseñarme que el amor verdadero puede superar todas las pruebas porque el amor perdura a pesar de todo, es paciente, lo cree todo, lo espera todo y lo soporta todo.

1Co 13:4-8

TE AMO

Agradezco enormemente a:

*Lic. TANIA E. GONZÁLEZ A. por la confianza que en mi depositó,
por la amistad que me ha brindado y su apoyo desinteresado
poniendo a mi entera disposición sus conocimientos y todos los
medios que estaban a su alcance.*

MUCHAS GRACIAS.

*Lic. NOELIA RAMOS O. por brindarme su tiempo tan preciado en
esos momentos y su apoyo académico y moral que me han
significado un gran valor.*

GRACIAS

INDICE

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

CAPÍTULO 1

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1 Concepto de empresa.	14
1.2 Clasificación de las empresas.	15
1.3 Definición de las micro, pequeña y mediana empresas y su situación en México.	25
1.3.1 Diferentes abreviaturas de la micro, pequeña y mediana empresa.	25
1.3.2 La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa.	28
1.3.3 Características y problemática de la micro, pequeña y mediana empresa.	29
1.4 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la micro, pequeña y mediana empresa, y las fuerzas competitivas relacionadas con ella.	33
1.5 Conclusión.	42

CAPÍTULO 2

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

2.1 Marco teórico.	44
2.2 La cooperación empresarial.	48

2.3 Tipos de acuerdos de cooperación.	50
2.3.1 Acuerdos de cooperación comercial.	54
2.3.2 Acuerdos de cooperación tecnológica y productiva.	57
2.3.3 Acuerdos de cooperación financiera (coparticipación en el riesgo).	64
2.4 Conclusión.	66

CAPITULO 3

EL CAPITAL DE RIESGO EN UN ACUERDO DE COOPERACIÓN

3.1 Antecedentes del capital de riesgo.	68
3.2 Definición del capital de riesgo: mas que un instrumento financiero.	69
3.2.1 Aspectos financieros del capital de riesgo.	70
3.2.1.1 Papel de los inversionistas.	73
3.2.1.2 Tipos de capital de riesgo.	74
3.2.1.3 Proceso de negociación e inversión.	75
3.2.1.4 Participación en capital de riesgo.	76
3.2.1.5 Características de los fondos de inversión.	77
3.2.2 Aspectos administrativos del capital de riesgo.	78
3.3 Ventajas del capital de riesgo en un acuerdo de cooperación empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa.	84
3.4 Conclusión.	86

CAPITULO 4

EXPERIENCIAS DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS MEXICANAS QUE PARTICIPAN DEL CAPITAL DE RIESGO.

4.1 Experiencias de empresas con participación en capital de riesgo.	88
4.1.1 Experiencias compartidas de cuatro empresas en un foro de discusión sobre capital de riesgo.	88
4.1.2 Experiencias, transmitidas mediante una entrevista, de empresas mexicanas que participan del capital de riesgo, basadas en el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	92
4.1.3 Empresa con experiencia en la cooperación empresarial.	96
4.2 La cooperación empresarial desde el punto de vista del empresario de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana que participa del capital de riesgo.	97
4.3 Plan de acción para el fomento de capital de riesgo en México.	98
4.3.1 Objetivos del estudio.	98
4.3.2 ¿Por qué el capital de riesgo?	99
4.3.3 ¿En qué se basa la propuesta?	99
4.3.4 Barreras del marco actual en México.	100
4.3.5 Mejores prácticas internacionales.	101
4.3.6 Propuestas para México.	103
4.4 Análisis y consideraciones.	107
4.5 Conclusiones.	110

CAPITULO 5

ASPECTOS METODOLÓGICOS.

5.1 Planteamiento del problema.	111
---------------------------------	-----

5.2 Objetivo principal.	112
5.2.1 Objetivos secundarios.	112
5.3 Hipótesis.	113
5.3.1 Hipótesis alterna.	113
5.4 Confirmación o rechazo de la hipótesis y la hipótesis alterna.	113
5.5. Tipo de Investigación.	114
5.6 Instrumento de investigación.	114
5.7 Muestreo.	115
5.8 Limitaciones y alcances de la investigación.	116
5.9 Hallazgos.	117

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Tema: El capital de riesgo en un acuerdo de cooperación empresarial. La experiencia de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana con participación de fondos de capital de riesgo.

Pregunta: ¿Cuál es el efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana?

Objetivo principal: Describir el efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.

Objetivos secundarios:

- ☞ Resaltar una de las alternativas de apoyo que puede aprovechar la PYME: el capital de riesgo como parte de un acuerdo de cooperación empresarial.
- ☞ Explorar por qué la PYME no recurre a dicho instrumento como un apoyo confiable si éste ofrece resultados más ambiciosos que otros instrumentos financieros.

Hipótesis: El efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana es que aumenta sus fortalezas y oportunidades, así como disminuye sus debilidades y amenazas.

Hipótesis alterna 1: El efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana es que aumenta únicamente su producción y con ello su rentabilidad en función del financiamiento otorgado sin proporcionar mayores beneficios en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

INTRODUCCIÓN

Para la administración de empresas existe infinidad de cuestiones por atender con referencia a la constitución, administración y la problemática que ello implica de las empresas en todos sus ámbitos. Dentro de dicha problemática existen nuevamente infinidad de factores por resolver de los cuales el presente trabajo por su carácter de tesis de licenciatura sólo se ha abocado a uno de ellos, la competitividad de las micro, pequeña y mediana empresas.

Las empresas en México buscan constantemente la forma de mejorar su competitividad y consecuentemente su rentabilidad, aún teniendo una posición aparentemente estable en el mercado afrontan permanentemente la situación actual de encontrarse en un país en desarrollo, al mismo tiempo que el reto de interactuar con competidores, clientes, proveedores e intermediarios frecuentemente con sistemas administrativos poco eficientes.

El factor de la competitividad entre las empresas se vuelve más complejo cuando se complementa con una interrelación de dependencia entre las mismas. Esta dependencia se compone de todos los ámbitos tanto del económico-financiero como tecnológico, cultural y político.¹

¹ Con base en Máx.-Neef, *Desarrollo a escala humana*, Barcelona, Nordan-Comunidad/ Icaria Editorial, 1993, p. 85.

Debido en gran medida a la situación en la que se encuentran las empresas mexicanas es que para la mayoría de ellas resulta un factor constantemente difícil de enfrentar por lo que necesitan apoyo para lograrlo y a pesar de ello hasta ahora han recibido un apoyo menor por parte de instituciones públicas y privadas del país encargadas de proporcionarlo.

Las empresas están clasificadas de acuerdo a ciertos criterios que se verán con detenimiento en el capítulo uno, sin embargo es importante mencionar que esta clasificación refleja la lucha constante de las empresas por sobrevivir y buscar ser más competitivas en México ya que la mayoría de las empresas mexicanas se ubican dentro del grupo de las micro, pequeña, y mediana empresa (PYME), que corresponden a aquellas que emplean desde uno hasta cien empleados o hasta quinientos si pertenecen al sector manufacturas .²

Existen algunos casos de empresas mexicanas exitosas como: Bimbo, Grupo Carso, Alfa, Apleck, La Moderna, Vitro, Cemex, Dina, Geo, Gruma, Posadas, Televisa ³, por citar algunos ejemplos, que pueden no entrar en la mencionada lucha constante por mejorar su competitividad o correr el riesgo de desaparecer ya que son empresas clasificadas como grandes y principalmente como líderes, pero en México las empresas grandes representan sólo un 0.2% de unidades

² **Diario Oficial de la Federación**, México, martes 30 de marzo de 1999, Tomo DXLVI, No.22, p.5.

³ Daniel Chudnovsky, Bernanrdo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales Latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1999, pp. 176 y 178.

⁴ **Nacional Financiera**, "Desarrollo Regional y Promoción Económica", en *El mercado de valores*", número 10, octubre, 2001 Nafin, México, p. 46.

económicas con referencia a las PYME.⁴ Aunque también es cierto que las empresas de menor tamaño a las grandes pueden ser empresas administradas de una manera sólida.

El que la PYME necesite apoyo no significa que carezca de fortalezas importantes que puedan ser aprovechadas para su crecimiento. Entre las fortalezas con las que cuentan podemos señalar: una mayor flexibilidad de adaptación en comparación con las grandes empresas la cual puede explotarse si se cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para ello.

El presente trabajo tiene como prioridad describir el efecto del capital de riesgo en algunas empresas mexicanas que lo hayan utilizado resaltándolo como una de las alternativas de apoyo que puede aprovechar la PYME mexicana dentro de un acuerdo de cooperación empresarial, y así también busca explorar por qué la PYME no recurre a dicho instrumento como un apoyo confiable si éste ofrece resultados más ambiciosos que otros instrumentos financieros.

Es importante mencionar que a lo largo del trabajo el término empresa se refiere a todas aquellas entidades que cumplan con la definición presentada en el capítulo uno, independientemente de su tamaño, el sector al que pertenezcan o cualquier otra característica que pueda agrupar dichas a entidades en distintas clasificaciones.

Para lograr lo anterior los capítulos del presente trabajo están estructurados de la siguiente forma:

El primer capítulo maneja los conceptos de empresa, su clasificación, las características y la situación e importancia que posee la PYME en México, así como las condiciones por las que se rige en determinadas industrias que influyen de manera importante en su desarrollo.

El capítulo dos abarca que es cooperación empresarial y los distintos tipos de acuerdos que existen y propone a la cooperación empresarial como un medio para facilitar la solución a la problemática de la PYME.

En el capítulo tres se encuentran datos e información acerca del capital de riesgo en términos generales y en México, así como la propuesta de adecuación del capital de riesgo dentro de un acuerdo de cooperación empresarial visualizando un panorama más abierto del concepto actual.

En el capítulo cuatro se encuentra la información a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo sobre el efecto del capital de riesgo en la PYME mexicana, y la contrastación empírica entre ésta y la información teórica de los tres primeros capítulos de este trabajo.

El capítulo cinco muestra los aspectos metodológicos en el desarrollo de la investigación, cuál fue el instrumento y cuál la muestra, y el análisis final encontrando la aprobación o el rechazo de la hipótesis planteada al principio.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Poco antes de concluir mi carrera aún no tenía muy claro en que área debía especializarme pensaba en mercadotecnia o en recursos humanos, sin embargo hoy sé que antes de ello me interesa la problemática de la PYME; sin embargo es un tema poco explorado en países en desarrollo y del que aún no existe mucha información al respecto ni teórica ni estadística en comparación con la que presentan los países desarrollados. Esto último no significa que las empresas pequeñas no tengan una historia tan antigua como el propio concepto de empresa.⁵

La presente investigación realizada a partir del tema "El capital de riesgo en un acuerdo de cooperación empresarial. La experiencia de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana con participación de fondos de capital de riesgo" surge a raíz de mi interés por la PYME.

El interés fue formándose a lo largo de mi carrera conforme iba conociendo la estructura organizacional de las empresas, los modelos, instrumentos y estrategias que se usan para su fortalecimiento continuo.

También creció dicho interés al ver como las empresas, con las que hacía trabajos escolares para determinadas materias, estaban lejos de poder conocer y

⁵ Con base en Philip Neck, *Desarrollo de pequeñas empresas. Políticas y programas*, México, Limusa, 1997, p.7.

desarrollar dichos modelos, instrumentos y estrategias que aprendí en la escuela , pero a pesar de estas limitaciones me sorprendía como estas empresas aún siendo "débiles" por su tamaño sus empresarios demostraban tener tenacidad y ganas de triunfar, lo que las ha llevado a seguir su administración y a absorber el 75.4 % del empleo nacional, pese a los obstáculos a los que frecuentemente se enfrentan.⁶

Y por si no fuese suficiente debo decir aquello que me motivó a escribir una tesis aún antes de saber el tema que elegiría y el por qué no obtener mi título por alguna otra opción de titulación.

Sentí la necesidad de compartir la convicción que se arraigó en mí gracias a una persona muy importante en mi vida y que mejor forma de plantearla que en un libro, mi libro. Trataré de explicar brevemente la base de dicha convicción para que esta investigación pueda tener un mayor sustento ante los lectores.

Para un universitario debería ser más gratificante demostrar sus conocimientos en mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, Investigación y desarrollo aplicándolas al crecimiento y desarrollo mismo de nuestras empresas mexicanas que como ya dijimos en su mayoría son PYME.

Deberíamos hacer proyectos para ellas, trabajar en ellas, pero no como un empleado mas porque no debemos usurpar los puestos que bien podrían emplear

⁶ **Nacional Financiera**, "Desarrollo Regional y Promoción Económica", en *El mercado de valores*, número 10, octubre, 2001 Nafin, México, p. 47.

otras personas quienes con la capacitación adecuada tendrían la preparación necesaria para dicho puesto, debiera ser más bien como parte estructural de la empresa asesorando directamente al dueño o empresario.

No deberíamos tan solo estudiar para buscar un puesto importante en Coca-cola Company o Kimberly Clark de México y conseguir así un alto status, también deberíamos hacerlo buscando un desarrollo profesional y humano en el contexto mexicano que pueda estar a nuestro alcance, ya que el gobierno no ha podido dar ni podrá dar lo suficiente para lograr el beneficio social y no sabemos cuánto tiempo tengamos que esperar para observar los resultados; ya que el beneficio social es responsabilidad de todos, contribuyendo en algo al apoyo de la gente trabajadora que con sus impuestos ha ayudado a pagar nuestra educación.

Creo firmemente que debemos buscar que nuestra satisfacción de terminar una carrera y al mismo tiempo que el orgullo de nuestra universidad por sus egresados no sean vanos. El presente trabajo es fruto de esa creencia y de la inquietud por explorar el efecto del capital de riesgo en la empresa mexicana.

Para iniciar dicha exploración comenzaremos definiendo a la PYME y su situación en México, que dará lugar a aclarar el objeto del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

Una empresa es una unidad económico-social que está constituida según aspectos prácticos o legales y se integra por recursos humanos, materiales y de capital coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a responder a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa y que deben ser acordes con los objetivos de la misma empresa.⁷

Es considerada como una entidad organizada entendiéndose por ello que se fundamenta en una estructura de funciones por puestos, dirigida por el empresario quién tiene la responsabilidad y obligación permanente de buscar los medios necesarios para que la empresa mantenga un buen funcionamiento, mantenga la competencia en el mercado y busque siempre alternativas de crecimiento y desarrollo para la misma.

El sistema productivo es crucial en el análisis de la existencia de la empresa, no importa si es industria, comercio o servicios, en los tres casos la meta principal de la empresa es maximizar sus utilidades o beneficios económicos ya que de lo

⁷Con base en José Antonio Fernández Arena, *El proceso administrativo*, México, Diana, 1997, p.125.

contrario su competitividad se vería amenazada por otras empresas que sí busquen hacerlo, hasta el punto de poner en peligro su existencia.⁸

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

La empresa a su vez puede clasificarse partiendo de diferentes criterios: sector, actividad, propiedad, duración, etc., sin embargo, la clasificación por tamaño es en la que nos basamos para definir a la PYME, objeto de estudio del presente trabajo.

Las empresas pueden tener diferentes parámetros de medición para determinar el tamaño de la empresa que se mencionan a continuación: la cantidad en cifras de activo fijo y de activo neto que presente la empresa en sus estados financieros, el volumen de ventas por periodo determinado, el número de empleados por organización, son parámetros de referencia que determinan si una empresa es micro, pequeña, mediana o grande.¹⁰

De los diferentes parámetros mencionados, las organizaciones gubernamentales de los diferentes países eligen la más adecuada para estratificar a sus empresas, es decir, la forma de clasificarlas por tamaño según los intereses que a cada una convenga.

⁸ Con base en Michael Parkin y Gerardo Esquivel, *Microeconomía*, México, Pearson Educación de México, 2001, p. 194.

⁹ Neck Philip, *op. cit.*, p.10.

En Internet – una fuente entre otras – podemos encontrar las clasificaciones por tamaño de empresa de diferentes países, en este caso mostramos el ejemplo de una organización llamada FUNDES¹¹, una red de soluciones empresariales de nivel internacional que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de las PYME en América Latina, por lo que cuenta con los criterios de estratificación para cada uno.

Este dato me parece importante resaltarlo porque permite tener una visión más completa de la clasificación de la PYME en el ámbito internacional con respecto a la clasificación para México.

En el *cuadro 1.1* aparecen los criterios y las cifras bajo las cuáles se encuentra la clasificación de cada país, así como una breve explicación por cada fila:

1) Argentina clasifica a las empresas según sus ventas, las cifras están en millones de pesos. Las cifras presentadas en la columna es para el sector manufactura. Para el sector comercio es de la siguiente manera: micro hasta 1, pequeña hasta 6, mediana hasta 48, grande más de 48 millones. Para servicios micro hasta 0.5, pequeña hasta 1.8, mediana hasta 12 y grande más de 12 millones.

2) Bolivia lo mide por número de empleados, según el Viceministerio de Microempresa, Ministerio de Trabajo, 2002.

¹¹ www.fundes.org, 20 de enero de 2004.

Cuadro 1.1: Clasificación FUNDES de la PYME.

PAIS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
1 Argentina (ventas)	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Mas de 24
2 Bolivia (empleo)	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Mas de 49
3 Chile (ventas)	Hasta 2,400	Hasta 25,400	Hasta 100,000	Mas de 100,000
4 Colombia (empleo)	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Mas de 200
Costa Rica (empleo)	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Mas de 100
El Salvador (empleo)	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Mas de 99
5 Guatemala (empleo)	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Mas de 60
6 México (empleo)	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Mas de 500
7 panamá (ingresos brutos)	Hasta 150,000	Hasta 1,000,000	Hasta 2,500,000	Mas de 2,500,000
8 Venezuela (empleo)	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Mas de 100

Fuente: FUNDES, Bases de datos por país, www.fundes.org (20 de enero de 2004).

3) Para Chile es en ventas, las cifras están en UF. Una UF equivale aproximadamente a US\$24. Aunque tiene también el criterio por empleo: micro (hasta 4 trabajadores), pequeña (hasta 49), mediana (hasta 199) y grande (mas de 199).

4) Para Colombia y Costa Rica y El Salvador también en empleo bajo los rangos presentados.

5) Se muestra la nueva clasificación del Viceministerio de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME abreviaturas según dicho organismo) en Guatemala, Ministerio de Economía. Publicado en el Diario de Centro América el 17 de mayo de 2001. Anteriormente, la clasificación era; micro (hasta 4 trabajadores), pequeña (hasta 49) y mediana (hasta 199).

6) En la columna de México la que aparece es la definición para la manufactura. Para comercio: micro (hasta 5), pequeña (hasta 20), mediana (hasta 100), grande (más de 100). Para servicios: micro (hasta 20), pequeña (hasta 50), mediana (hasta 100) y grande (mas de 100).

7) Ingresos brutos en dólares (o Balboas). En Panamá el tipo de cambio es de 1 a 1 con el dólar norteamericano.

8) La columna de Venezuela muestra los datos sólo para la industria, que es una nueva clasificación salida del Decreto Ley señalado anteriormente. La anterior definición (con la que se hizo el conteo de empresas) se basa en el número de empleados y señala a la micro (hasta 4 trabajadores), pequeña (hasta 20), mediana (hasta 100; divididos en mediana inferior (de 21 a 50) y superior (de 51 a 100)). La otra definición (por ventas anuales), define a la micro (hasta 9,000 UT), pequeña (hasta 100,000 UT), mediana (hasta 250,000 UT) y grande (mas de 250,000 UT). Una UT equivale a US\$ 12 aproximadamente. La nueva ley señala que cuando haya confusión, el ministerio competente determinará a que estrato

corresponde de acuerdo a la metodología que establezca el reglamento del decreto mencionado arriba.

Puntualizando en la fila con el número 6 del cuadro anterior se encuentra que México emplea una estratificación basada en el número de empleados por cada empresa que es la estratificación oficial, a diferencia de otros criterios tomados por algunos otros países.

La estratificación oficial para las empresas legalmente constituidas en México (véase cuadro 1.2) ha sido establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y publicada en el *Diario Oficial de la Federación*.

Cuadro 1.2: Criterios oficiales de estratificación de empresas.

TAMAÑO DE EMPRESA	SECTOR		
	MANUFACTURAS	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRANDE	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: *Diario Oficial de la Federación*, Tomo DXLVI, No. 22, martes 30 de marzo de 1999. pp. 5.

Esto con la finalidad de establecer rangos acordes con las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación de las micro, pequeña,

mediana y grande empresas del país, así como orientar la homologación con las tendencias mundiales.¹²

Es esta clasificación la que los demás organismos públicos y privados del país por lo general toman para sus fines propios, por ejemplo la que maneja el *Sistema de Información Empresarial Mexicano* (SIEM) en su directorio de empresas, como otros más.¹³

Las empresas por su parte también utilizan dicha estratificación para saber que rango les corresponde y registrarse de manera adecuada en cualquier organismo público o privado y para entender mejor su posición en el entorno. cuando quieran ingresar en alguna cámara empresarial o buscar apoyos de las instituciones financieras.

Ahora bien, como lo mencionamos al principio, existen otros criterios de clasificación para las empresas. Es importante tomarlas en consideración porque con base en ello se puede delimitar con más precisión a una empresa y entender mejor su situación particular. (Véase *cuadro 1.3*).

Para aclarar el siguiente cuadro se explican con mayor detenimiento los tipos que aparecen en cada clasificación.

¹² **Diario Oficial de la Federación**, México, martes 30 de marzo de 1999, Tomo DXLVI, No.22, p.5.

¹³ <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>, (18 de enero de 2004).

Cuadro 1.3: Otros criterios de clasificación existentes para la PYME.

Capacidad de retención	Propiedad	Relaciones de Trabajo	Duración	Modalidad de Trabajo	Ubicación	Actividad
Deficitarias	Personales	Individuales	Permanentes	Integrales	Urbanas	Productivas
De subsistencia	Familiares	Familiares/ Extrafamiliares	Temporales	Especializadas	Periurbanas	Comercializadoras
De acumulación	Asociativas	Asociativas	Ocasionales		Rurales	De servicios

Fuente: Asís, Agustín de, *Las microempresas como agentes de desarrollo en el sur, México, CIDEAL, 2000, p24.*

Capacidad de retención. Se refiere a la medida del nivel de ingresos en relación con la producción de bienes y servicios y se dividen en:

- Deficitarias:** Aquellas que no consiguen producir los bienes y servicios indispensables para cubrir los gastos y mantener, al menos, su capital. Están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.
- De subsistencia:** Los ingresos de estas empresas permiten reponer la inversión efectuada y generan utilidades indispensables para que el propietario y los trabajadores puedan sobrevivir.
- De acumulación:** Son aquellas que tienen capacidad para retener excedentes y reinvertirlos.

Propiedad. Se refiere a quién pertenece la empresa:

- Personales:** Es propiedad del trabajador autónomo que la estableció.
- Familiares:** Cuyo capital procede del patrimonio del hogar o de aportaciones de uno o varios miembros de la familia.

- c) Asociativas: En las que el capital pertenece a los socios, generalmente en partes desiguales, sin mediar convenios escritos.

Relaciones de trabajo. Se divide en cuatro tipos:

- a) Individuales: Son aquellas en las que el propietario es el único ejecutor de la actividad económica.
- b) Familiares: Son las que cuentan con mano de obra familiar con un compromiso solidario para garantizar la supervivencia de la empresa.
- c) Extrafamiliares: Son aquellas que debido a su crecimiento y ante la insuficiencia de mano de obra familiar se contrata a trabajadores con los que la empresa no tiene ningún parentesco.
- d) Asociativas: Son las que se conforman entre personas que no son familiares pero existe un conocimiento o una amistad.

Duración. Se define por la naturaleza del trabajo de cada empresa y se dividen en:

- a) Permanentes: Son las que ofrecen servicios durante todo el año respondiendo a una necesidad constante de la sociedad.
- b) Temporales: Atiende el tipo de demanda que se deriva de necesidades específicas de las diversas épocas.
- c) Ocasionales: Aparecen para cubrir requerimientos eventuales de diversos sectores de la población.

Modalidad de trabajo. Se refiere al total o a una parte de los eslabones de la cadena productiva que la producción de la empresa cubre que determina si es integral o especializada:

- a) Integral: Incluyen todas las facetas del proceso concluyendo con el producto terminado.
- b) Especializada: Se especializan en la producción de determinadas partes, piezas o etapas del proceso productivo.

Ubicación. Se refiere al estado y área geográfica en el que se encuentre la empresa.

Actividad. La última tipología se refiere a las actividades divididas en productivas, siendo estas las más importantes por su capacidad creadora de bienes y de empleo subdividiéndose a su vez en artículos de diferente naturaleza; la actividad comercializadora se basa en el intercambio de bienes en gran diversidad de formas dependiendo de la naturaleza de las mercancías y del lugar dónde se realiza la venta; y por último las que prestan servicios que se clasifican según el personal, el lugar dónde se ejecutan los trabajos, el tipo de servicio y el nivel tecnológico utilizado. Sus divisiones y subdivisiones son las siguientes:

- a) Productivas.
 - a.1) producción de artículos de consumo masivo: generalmente son artículos de costos bajos y de consumo habitual: calzado, ropa, muebles.

a.2) producción de artículos con especificaciones: sus pedidos son de producción limitada y a gusto del cliente.

a.3) producción de artículos que requieren destreza artesanal: estos artículos no pueden ser producidos en serie ya que su esencia consiste en la habilidad del empresario.

a.4) producción de artículos destinados a mercados de difícil acceso: son para satisfacer los requerimientos del consumidor que vive en poblaciones muy alejadas y donde la gran empresa aún no puede competir por falta de una red de distribución eficiente.

b) Comercialización en pequeña escala.

b.1) por la naturaleza de las mercancías: se divide en productos elaborados por el sector formal o el sector informal.

b.2) por su ubicación: si se encuentran en un establecimiento fijo o son vendedores ambulantes o vendedores ambulantes.

c) De servicios.

c.1) persona que presta el servicio: de forma individual o colectiva.

c.2) lugar en el que se ejecutan los trabajos.

c.3) tipo de servicio que prestan.

c.4) nivel tecnológico utilizado.

Después de describir la definición de empresa y sus diversas clasificaciones, puntualizando aquellas que se utilizan para esta investigación, se entrará más en

materia de estudio definiendo a la PYME así como las características internas y externas que las rodean.

1.3 DEFINICIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS Y SU SITUACIÓN EN MÉXICO.

Las PYME, objeto de estudio, está formada por los tres primeros tamaños de la clasificación (véase *cuadro 1.2*), es decir, micro, pequeña y mediana, empresa. Pero a pesar de ser tamaños diferentes comparten características similares entre sí que las engloban en una misma definición.

Por lo tanto se puede decir entonces que la PYME es un grupo de empresas cuyo número de trabajadores abarca hasta los cien empleados para comercio y servicios, y hasta los quinientos empleados para el sector manufacturas como definición principal; si bien es cierto que existen otras abreviaturas usadas para referirse a las empresas de menor tamaño como lo analizaremos en el siguiente apartado.

1.3.1 Diferentes abreviaturas de la micro, pequeña y mediana empresa.

Para hablar acerca de la micro, pequeña y mediana empresa es necesario primero conocer las diferentes abreviaturas que se utilizan al agruparlas.

La abreviatura que se utilice va a depender del documento o del autor que la refiera. Todas las abreviaturas hacen referencia a las empresas de menor tamaño,

es decir, denotan su dimensión con respecto a la empresa grande y a la transnacional independientemente del significado de las siglas de cada término.

Las más utilizadas que se han identificado en diferentes fuentes son las siguientes cinco: PYME (pequeña y mediana empresa); MPYME (micro, pequeña y mediana empresa); MYPE (micro y pequeña empresa); MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) y PELA (pequeñas empresas latinoamericanas).

La primera abreviatura, PYME, comúnmente se encuentra en la mayor parte de la literatura consultada en el presente trabajo, lo manejan también algunos organismos públicos como la Secretaría de Economía¹⁴ en sus programas de apoyo, por ejemplo, y es la abreviatura que se utiliza en este trabajo por la familiaridad que denota este término y porque se ha convertido en la más usual en el nivel internacional lo que facilita al mismo tiempo su reconocimiento por parte de los lectores de esta tesis.

Su equivalente en el idioma inglés es la abreviatura SMEs (Small and Medium Enterprises) utilizada por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, en sus siglas en inglés).

La segunda y tercera abreviaturas, MPYME y MYPE, son abreviaturas que también llegan a encontrarse en libros análogos y que básicamente son utilizados

¹⁴ www.secretariadeeconomia.org (28 de mayo de 2004)

arbitrariamente y a voluntad del autor, igualmente se encuentran en programas de apoyo a estas empresas dados a conocer vía Internet o mediante trípticos.

MIPYME es la cuarta abreviatura que se encuentra más comúnmente en los sitios de Internet que pertenecen a organismos públicos nacionales como en el caso de la Cámara Nacional de la Industria y la transformación (CANACINTRA) dónde se puede encontrar la *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa* coordinada por la Secretaría de Economía y descrito a continuación textualmente como aparece en el artículo 3, párrafo III de esta ley:

*III. MIPYMES: micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación.*¹⁵

La última abreviatura, PELA, es particularmente creada y utilizada por un autor a decisión propia en un libro del cual es autor.¹⁶

En concreto no es tan importante cómo se denomine a la micro, pequeña y mediana empresa sino que se respeten los parámetros a los que se sujeta para definirla en el contexto que la incluya, lo que sí es importante es reconocer el

¹⁵ <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/247.pdf>, (27 de mayo de 2004).

¹⁶ Sérvulo Anzola, *Administración de pequeñas empresas*, México, Mc Graww Hill, 2002, p. 2.

papel de la PYME en la economía nacional, como se verá en el siguiente apartado.

1.3.2 La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa.

La importancia de la PYME es relevante dentro de la economía y no sólo dentro de la nuestra, es decir la de los países en desarrollo, sino también dentro de la economía de los países desarrollados siendo que en ellos constituye un factor clave para la estabilidad y competitividad de su estructura económica. En ambos grupos de países presenta una importante contribución a la creación y mantenimiento del empleo, las ventas, el producto interno bruto y las exportaciones, principalmente. También goza de una mayor flexibilidad, ventaja comparativa fundamental ante la empresa grande que puede permitirle adaptarse con mayor facilidad y rapidez al entorno económico actual.¹⁷

Lo anterior sin olvidar que particularmente para México el factor de importancia principal es que la PYME representa 99.7% de las empresas del país.¹⁸ Y en cuanto al personal ocupado las cifras son también determinantes con el 75.4% del personal ocupado respecto al 24.6% que abarcan las empresas grandes.¹⁹

¹⁷ Leonardo **Carzola Papis** y Carlos Jesús Cano Guillén, *El capital riesgo como instrumento de apoyo a la PYME*, España, Universidad de Almería e Iniciativas Económicas de Almería S.C.R., S.A., 2000, p. 13.

¹⁸ **Nacional Financiera**, "Desarrollo Regional y Promoción Económica", en *El mercado de valores*, número 10, octubre, 2001 Nafin, México, p. 46.

¹⁹ *Ibid.*, p. 47.

Ahora bien las PYME como grupo de empresas comparten factores específicos que describiremos a continuación.

1.3.3 Características y problemática de la micro, pequeña y mediana empresa.

En primer lugar podemos decir que la PYME se encuentra inmersa en un tipo de aislamiento²⁰ porque los empresarios que las dirigen no tienen tendencia a registrarse, en principio, a cámaras empresariales que podríamos decir que es la forma de asociación básica, y en menor medida tienden a aprovechar la interrelación de dependencia en todos los ámbitos que tienen unas empresas con otras, llámense competidores, clientes, proveedores o intermediarios.

Las cámaras empresariales pueden proporcionar a las empresas asesoría en apoyo a las cuestiones administrativas, o bien, facilita el entablar relaciones productivas entre las mismas. Sin embargo esto es escasamente aprovechado por los empresarios lo que pudiera deberse a la falta de conocimiento que tienen sobre teorías organizacionales y empresariales o simplemente por el poco tiempo con el que cuentan y que también puede verse complementado por la ineficiencia de dichos organismos para promover de manera adecuada estos servicios y orientar a las empresas para que puedan registrarse.

Ahondando un poco en el punto anterior consideremos que según encuestas que Nacional financiera realiza periódicamente sólo el 4.19% de una muestra

²⁰ Sérvulo Anzola, *op. cit.*, p. 2.

representativa de las empresas mexicanas en 1996 solicita asesoría a cámaras empresariales o a asociaciones empresariales, un 76.87% no solicita ningún tipo de asesoría y el resto la solicita a instituciones privadas entre otros organismos públicos.²¹

Así como el caso de las cámara empresariales, las empresas frecuentemente no saben con certeza hacia que organismo recurrir y de que manera. Muchas suelen registrarse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) – a veces solo en una de ellas o en ninguna - por obligación legal pero careciendo del conocimiento adecuado para hacerlo correctamente. Un ejemplo de la incongruencia en los procesos de registro es que una misma empresa puede estar registrada en ambos organismos pero clasificada en diferente rama o sector de actividad.²²

Por citar un ejemplo, una PYME del sector manufactura cuyo giro son las artes gráficas en cartón puede estar registrada en el IMSS en el giro de “compra venta de otros artículos para el hogar” y en el SAT como “fabricación de cartón y cartoncillo” lo que demuestra la falta de consistencia y actualización en los datos que las propias instituciones gubernamentales tienen en su información, estas instituciones pudieran argumentar que es obligación de las empresas registrarse, pero si éstas no reciben una orientación adecuada de cómo hacerlo no puede esperarse que los registros sean consistentes.

²¹ MÉXICO, NACIONAL FINANCIERA, *La empresa mexicana frente al reto de la modernización*, Fase III, México, Nafin, Serie Encuestas, p.318.

²² *Ibid.*, p.15.

Entonces si la empresa no se relaciona con organismos como las cámaras empresariales más difícil le será establecer dichas relaciones con otras empresas de manera particular. Según encuestas hechas por Nacional financiera del 100% de una muestra representativa el 1.3% de las empresas decidieron asociarse, de alguna manera, con otras empresas ante la situación económica del país alrededor de 1995.²³

Por lo que entonces el denominado “aislamiento” representa un problema importante. Los programas de apoyo enfocados a las PYME que coordinan las instituciones de desarrollo del país o la secretaría de economía, entre otros organismos, podrían atender dicho problema buscando la articulación entre las empresas probablemente procurando la asociación, y específicamente la cooperación entre las mismas. Sin embargo los programas de apoyo actuales a la fecha no han cumplido eficientemente en el sentido de concretar las expectativas iniciales de cada programa enfocadas a la empresa objeto.²⁴

Por otro lado, en general, la planta productiva mexicana se compone por empresas relativamente jóvenes lo que significa que no cuentan con la antigüedad suficiente para aplicar experiencias anteriores ante la actual situación económica del país. Igualmente importante es reconocer que los empresarios mexicanos que cuentan con un nivel de estudios superiores representan en promedio menos de la

²³ *Ibid.*, p.318.

²⁴ Wilson Pérez y Giovanni Stumpo (coord.), *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, México, CEPAL/ Siglo XXI, 2002, p. 27.

tercera parte del total, aunado a que son más los empresarios que no terminaron su educación básica que la cantidad de empresarios con estudios de postgrado.²⁵ Algunos empresarios toman cursos de capacitación para complementar su desempeño y sólo el 16.51% de ellos reciben cursos en finanzas, contabilidad y administración en general siendo estas las áreas que aseguran a mediano y largo plazo la competitividad de la empresa.²⁶

En cuanto a las condiciones tecnológicas de las empresas mexicanas, estas son calificadas como adecuadas para llevar a cabo sus funciones productivas, sin embargo, la capacidad instalada no presenta un aprovechamiento adecuado, – economías de escala, tema abordado más adelante- por lo tanto puede concluirse que el problema está en la inadecuada administración de ambos.²⁷

Los empresarios de la PYME cuentan con conocimiento limitado de la competencia nacional y muy limitado de la competencia extranjera, esto se reafirma porque para la fijación de precios es muy común que utilicen de base la estructura de costos, principalmente, y en pocas ocasiones toman como referencia los precios de la competencia.²⁸

No todos los empresarios, el 30% de una muestra representativa, según su propio punto de vista, requieren asesoría externa y sólo el 9.65% considera que requiere

²⁵ MÉXICO, NACIONAL FINANCIERA, *La empresa mexicana frente al reto de la modernización*, Fase III, México, Nafin, Serie Encuestas, p.25.

²⁶ *Ibid.* op. cit., pp. 316.

²⁷ *Ibid.* op. cit., pp. 28-30.

²⁸ *Ibid.* op. cit., pp. 30, 32.

asesoría en administración, a lo que se considera no corresponde con lo que puede observarse en la realidad.²⁹

La situación de la PYME en México es difícil por el entorno económico del país y por los factores mencionados, sin embargo, cada empresa en particular cuenta con fortalezas internas y oportunidades particulares que el entorno le ofrece y que los empresarios deben aprender a reconocer y aprovechar para lograr maximizar sus utilidades, mejorar su competitividad para poder mantenerse en el mercado; disminuyendo a su vez sus propias debilidades y las amenazas que el entorno le genera.

Esto será más fácil aún si las empresas mexicanas logran cooperar unas con otras como veremos en este trabajo. Hasta 1996 sólo el 0.74% de una muestra representativa de empresas recurría a la asociación o integración con otras empresas contemplando dentro de dicho porcentaje a aquellas que empleaban la cooperación como elemento para incrementar la competitividad.³⁰

1.4 LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Y LAS FUERZAS COMPETITIVAS RELACIONADAS CON ELLA.

²⁹ *Ibid.* op. cit., p.322.

³⁰ *Ibid.* op. cit., p.318.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (en adelante FODA) se refiere a la detección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que cada empresa tiene y con ello poder determinar la mejor manera de aumentarlas y disminuirlas respectivamente.

Para poder conocer las fortalezas y debilidades de la empresa debe analizarse el objetivo general de la misma, y los objetivos particulares de cada una de las áreas que conforman la estructura organizacional verificando cuáles se cumplen y cuales no, de tal manera que las que si se cumplen será porque están respaldadas por las fortalezas de la empresa y las que no será porque detrás de ellas se encuentran debilidades.

No así para poder conocer sus oportunidades y amenazas ya que es el entorno de la PYME o de cualquier empresa el que las genera. Es necesario conocer primero como es dicho entorno, es decir, que tipo de industria es a la que pertenece, quiénes y cómo son sus competidores directos e indirectos, sus clientes y proveedores de tal manera que el empresario pueda prever posibles formas de actuar de cada agente mencionado. De esto es lo que habla Michael Porter en su teoría de las cinco fuerzas competitivas que se tratarán un poco más adelante.³¹

Las fortalezas son aquellas características internas de la empresa que le permiten mantenerse en el mercado y que puede diferenciarla de su competencia –mayor

³¹ Michael E Porter., *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, CECSA, 1982, 389pp.

competitividad-. Puede asumir varias formas: habilidades o destrezas, activos físicos, humanos u organizacionales valiosos como sistemas comprobados de control de calidad, tecnología patentada, sistemas computarizados, activos intangibles valiosos como imagen de la marca, capacidades competitivas, ventajas competitivas, alianzas o empresas cooperativas.³²

Las fortalezas en una PYME en términos generales pudieran ser:

- ∅ Es una importante fuente generadora de empleos;
- ∅ fomenta la libre empresa;
- ∅ participa en procesos de integración siendo proveedora de grandes empresas contribuyendo así al crecimiento de las exportaciones nacionales;
- ∅ presenta ventajas de flexibilidad con respecto a las grandes empresas;
- ∅ presenta oportunidad de vender a diversos volúmenes y de llegar a mercados a los que difícilmente puede llegar una empresa grande, entre muchas otras.

Las áreas funcionales de la PYME en las que generalmente se pueden reflejar las fortalezas son producción y ventas principalmente ya que son estas las que prácticamente sostienen a la empresa, además de otros aspectos como pueden ser la buena aceptación de sus productos en el mercado meta aunque pueda ser

³² Con base en Arthur Thompson y A.J. Strickland III, *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*, México, Mc. Graw-Hill, 2001, pp. 112 y 113.

este todavía muy pequeño, una buena comunicación y grado de acuerdo entre los directivos.³³

Por otra parte las debilidades son también características internas de la empresa que le significan alguna carencia, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja competitiva.³⁴

Las debilidades internas se pueden relacionar con las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes, o con una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles igualmente importantes, o bien capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas clave.³⁵

Por ejemplo una gran debilidad de la PYME sería la mala comunicación que pudiera existir entre los directivos y los empleados, que además de intervenir en el buen desempeño de las actividades de la empresa dificulta identificar las oportunidades que puedan presentarse para la empresa.

Las áreas funcionales que pudieran ser más débiles en una PYME están en: Recursos Humanos en las actividades de reclutamiento, selección, contratación de personal, así como la capacitación del personal; el área de compras e inventarios, en el cálculo de volúmenes adecuados con el mínimo de costos, y en el área de

³³ Miranda Eduardo, (Entrevista Personal).

³⁴ Con base en Arthur Thompson y A.J. Strickland III, *op. cit.*, pp. 113 y 114.

³⁵ *Idem.*

producción, por falta de economías de escala o en su defecto estrategias de especialización.

Las oportunidades son características externas que surgen en el entorno de la PYME tanto en el ámbito nacional como internacional, y en el ambiente genérico o condición de la industria a la que pertenece. Estos aspectos influyen directamente de una manera positiva en la conformación de la estrategia de una empresa si se reconocen y se aprovechan adecuadamente. Sin embargo no debe tomarse cada oportunidad que la industria presenta ya que no todas las empresa cuentan con los recursos o habilidades suficientes para contenderlas.³⁶

En relación con lo anterior y a manera de ejemplo una empresa puede aprovechar como oportunidad la condición que la industria a la que pertenezca le proporcione, una PYME puede encontrarse en el grupo de las industrias fragmentadas – que explicaremos más adelante- y tener entonces la oportunidad de no enfrentarse a líderes poderosos que emprendan fuertes acciones estratégicas explícitas y resten fuerza a las estrategias que emprendan las empresas que no son líderes.

Por último, las amenazas para una empresa se relacionan con factores externos que dependen de las condiciones de la industria a la que pertenece y del entorno tanto en el ámbito nacional como internacional y que afectan su rentabilidad y su posición en el mercado, tales como: la aparición de tecnologías más avanzadas que la empresa no pueda adquirir y la competencia sí, la introducción de

³⁶ *Ibid.*, p.119.

productos nuevos o mejores por parte de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de bajo costo en el mercado, es decir, estrategias competitivas que los rivales pongan en práctica. También existen cuestiones macroeconómicas tales como la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, los cambios adversos en las tasas de cambio de divisas. En estos dos últimos factores se acentúa más la amenaza si la empresa se encuentra en un país en desarrollo.³⁷

Por otra parte una PYME que pertenece a una industria cuya condición es de tipo fragmentada estaría amenazada por la entrada de participantes potenciales que generarían mayor competencia directa, una de las fuerzas competitivas según Porter, esto es debido a que las barreras de entrada a dicha industria son muy débiles principalmente por no tener economías de escala.³⁸

Independientemente de las generalidades a las que está sujeta la PYME cada empresa presenta particularidades especiales que las diferencian unas de otras aún tratándose de dos empresas del mismo tamaño y que pertenezcan a la misma industria. Para ejemplificarlo podemos señalar: la experiencia del personal que labora o las políticas internas, los incentivos, las relaciones con sus proveedores o sus clientes. Muy posiblemente sean estos factores los que mayores beneficios puedan otorgarle después de que hayan sido identificados y comiencen a ser aprovechados.

³⁷ *Ibid.*, p. 121.

³⁸ Con base en Michael Porter, *op. cit.*, pp.203-226.

Toda empresa independientemente de su tamaño se encuentra dentro de una industria, en la que se pueden definir cinco fuerzas externas que se encuentran vinculadas a la empresa de una u otra forma, que se afectan entre sí. Dichas fuerzas son sus competidores directos, sus competidores con productos sustitutos, sus clientes, sus proveedores, y a aquellos participantes potenciales que amenacen con ingresar a la industria.³⁹

El análisis de dichas fuerzas competitivas para una PYME ayuda a planear a mediano y largo plazo, a entender a los competidores y su situación, lo cuál se traduce en poder emprender acciones estratégicas para lograr lo que se mencionó al principio del capítulo: sobrevivir mejorando su competitividad.

Sin embargo basándose en la información señalada anteriormente en cuanto a la situación y la problemática de la PYME en México es fácil darse cuenta de que muy frecuentemente los empresarios no cuentan con los conocimientos suficientes en finanzas, costos, mercadotecnia, recursos humanos para poder llevar a cabo un análisis estructural de la industria y del desempeño de la empresa objeto dentro del mercado, o simplemente carecen de los recursos técnicos o económicos suficientes. En el caso de las empresas de subsistencia no cuentan con los medios suficientes para recurrir a asesorías externas, y partiendo de ello, poder adecuar la estrategia correcta para su empresa.

³⁹ *Ibid.*, pp. 19-45.

Lo anterior no es sinónimo de que la PYME se encuentre siempre en desventaja con respecto a las grandes empresas. Una PYME tiene la capacidad de especializarse, es decir, de hacer bien lo que hace y llegar a una diferenciación de su producto y más aún si la industria a la que pertenece también es pequeña y no existen líderes reconocidos, como es el caso de la industria fragmentada y de algunas ramas de actividad en particular.

Las industrias fragmentadas son un grupo de industrias sujetas a determinadas condiciones o ambientes genéricos, existen también las industrias emergentes, en declinación, en la madurez y las industrias globales.⁴⁰

Brevemente se explica en que consiste cada tipo de industria ya que es en ellas en las que interactúan las fuerzas competitivas arriba mencionadas en las que se presentan la mayor parte de las oportunidades y/o amenazas para las empresas.⁴¹

Las industrias fragmentadas son aquellas en donde ninguna empresa tiene una gran participación en el mercado ni puede influir profundamente en los resultados, por lo regular a estas industrias pertenecen un gran número de empresas grande, mediana y pequeña. El rasgo que las convierte en un ambiente especial dónde competir es la ausencia de líderes con suficiente poder para regular los acontecimientos.

⁴⁰ *Ibid.*, pp. 201 y 202.

⁴¹ *Ibid.*, pp. 203, 227, 247, 263, 283.

Las industrias emergentes son aquellas formadas o reformadas que han sido creadas mediante innovaciones tecnológicas, cambios en las relaciones de costos, aparición de otras necesidades del consumidor y otros cambios económicos y sociales que hacen que un producto o servicio sea una oportunidad viable. La característica distintiva de esta industria es que no existen reglas del juego. Esto último es un riesgo a la vez que una fuente de oportunidades, por lo que se necesita evaluar la situación.

Las industrias en la madurez son aquellas que han pasado por un periodo de crecimiento, a pesar de haberlo retrasado cuantas veces fue posible mediante innovaciones u otros hechos que impulsan el crecimiento continuo de determinado sector industrial. Sin embargo, llega un momento en que se agotan las posibilidades de evitar la madurez y las amenazas de los productos sustitutos, entre otras, pueden verse más intensas y más frecuentes.

Las industrias en declinación son las que han tenido una reducción absoluta de las ventas unitarias a lo largo de un periodo sostenido en que ha sido preciso generar el máximo flujo de efectivo y desinvertir después por que el final es seguro, a menos que exista una reconversión radical.

Las industrias globales son aquellas en que las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales se ven afectadas profundamente por su posición total. Existe la exigencia de competir en el nivel mundial a diferencia de algunas empresas que pueden ser multinacionales pero

que las subsidiarias son autónomas y el equilibrio competitivo se da de país por país.

Las empresas pertenecientes a uno o más de estos ambientes genéricos frecuentemente están divididas en subgrupos según sus recursos y fortalezas disponibles sean semejantes entre sí, pero esto sucede generalmente sin que los empresarios se percaten de ello debido al –ya explicado- aislamiento que presenta la PYME cuestión que le ocasiona altos costos de oportunidad.⁴²

1.5 CONCLUSIÓN.

La PYME, se refiere a empresas cuyo número de empleados máximo es de cien empleados para el sector comercio y sector servicios y quinientos empleados para el sector manufacturas, según cifras publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

La importancia de la PYME radica en la predominancia que tiene en el país tanto en unidades económicas como en empleo a nivel nacional, sin embargo, su crecimiento y desarrollo se ven afectados continuamente debido a la falta de administración adecuada por un lado, y por otro, la falta de acertividad por parte de los programas gubernamentales de apoyo en atender sus necesidades reales.

⁴² *Ibid.*, pp. 144 -146

Por lo tanto la PYME debe realizar su análisis FODA antes de solicitar algún tipo de apoyo a una institución de desarrollo, o bien, buscar la cooperación con otra empresa para formar una sinergia, para que la decisión que tome sea la más apropiada y le permita aumentar sus fortalezas y oportunidades así como disminuir sus debilidades y amenazas.

En el siguiente capítulo se considera el tema de la cooperación empresarial la cuál pudiera ser una alternativa de solución al problema de competitividad de las empresas, ya que al complementar sus fortalezas y oportunidades una empresa con otra podrían obtener ambos resultados favorables disminuyendo así las debilidades y amenazas que la afectan negativamente.

CAPITULO 2

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

2.1 MARCO TEÓRICO

Como se lee en un texto sobre una reflexión a la Primera Carta del apóstol Pablo a los Corintios en donde explica las características del amor o bien llamado también caridad.

“... el buen testimonio de la caridad se da cuando se prestan ayuda mutua, se recomiendan, se complementan y se proporcionan información y materiales útiles. En muchos aspectos, a veces, no podemos realizar obras de mas envergadura, porque cada quien “trabaja para su santo”, mantenemos a manera de islas agrupaciones autosuficientes. Los problemas se resolverían bastante mejor si tuviéramos mas espíritu de asociación y esa caridad que no es.... envidiosa.”⁴³

Esta reflexión al leerla me hizo pensar en una de las razones por las que probablemente los empresarios rechazan la posibilidad de cooperar con otras empresas: El cooperar puede parecer una acción de solidaridad o altruismo más que un medio para mejorar la competitividad de la empresa.

⁴³ Rafael Gallardo García, *Amor es... Reflexiones sobre la Primera Carta de San Pablo a los Corintios*, No. 624, 2001, México, Sociedad EVC, (4ªed.), pp. 4-6.

Aunque es evidente que las empresas no se caracterizan por ser altruistas y no actúan buscando un beneficio para otra empresa antes que buscar el suyo propio, sí es cierto que pueden buscar un beneficio mutuo cediendo parte de sus intereses, abandonando el temor que comúnmente tienen hacia un acto de oportunismo por parte de una segunda empresa.

Concretamente, la PYME por sus características tratadas en el capítulo anterior es en la que presentan los empresarios un mayor rechazo a la relación con otra empresa, ya que encienden luz de alerta al momento de percibir cualquier señal que se refiera a sus competidores, viéndolos siempre como fuente de amenazas y no como fuente de oportunidades, llámese competidores, proveedores, clientes o compradores, nuevos participantes de la industria, sustitutos o competencia directa.⁴⁴

La cooperación empresarial tiene como base para su explicación la teoría de juegos. Esta última estudia los problemas de decisión multipersonal y sus aplicaciones abarcan casi todas las áreas de la economía, es un método de análisis de la conducta estratégica de los agentes que intervienen.⁴⁵

Esta teoría surge en 1937 de las investigaciones de John Von Neuman con los llamados *juegos de suma cero*, en los que los intereses de los jugadores son estrictamente contrapuestos: lo que uno gana es igual a lo que el otro pierde. Es la

⁴⁴ Michael Porter, *op. cit.*, p.20.

⁴⁵ Juan Carlos Fernández Arroyabe, *La cooperación entre empresas, análisis y diseño*, Madrid, ESIC, 1999, pp. 99 y 100.

popular entre los empresarios en México lo que provoca en gran medida su rechazo a asociarse.

Von Neuman demostró que todo juego bilateral de suma cero tiene, esencialmente, una forma de jugarse y, por tanto, un único pago asociado para cada jugador, el denominado “valor del juego”. Este valor se alcanza mediante estrategias óptimas por parte de cada jugador en las que cada uno de ellos minimiza el pago máximo que su oponente puede obtener.⁴⁶

“El dilema del prisionero”⁴⁷ es uno de los tipos de juego que contempla esta teoría, el cual hace referencia a la oportunidad de dos sospechosos acusados de un delito arrestados por la policía. Pero ésta última no tiene pruebas suficientes para condenarlos a menos de que logre que cada uno confiese. La policía encierra a los sospechosos en celdas separadas y les explica las consecuencias derivadas de las decisiones que tomen. Si ninguno confiesa ambos serán condenados a un mes de cárcel por un delito menor, si ambos confiesan serán condenados a seis meses de cárcel y si uno confiesa y el otro no el primero será puesto en libertad y el segundo sentenciado a nueve meses en prisión por obstrucción a la justicia.

Ambos pueden condenarse u obtener su libertad a corto plazo dependiendo de la cooperación que pueda haber entre ellos, sin embargo uno solo podría obtener su

⁴⁶ *Idem.*

⁴⁷ *Ibid.*, pp. 103 y 104.

libertad inmediata pero para ello tendría que actuar de una manera desleal sobre el otro prisionero ocasionándole una condena mayor (véase cuadro 2.1).

Cuadro 2.1: Matriz de recompensas.

		Preso 2	
		Callarse	Confesar
Preso 1	Callarse	1, 1	9, 0
	Confesar	0, 9	6, 6

Fuente: Fernández Arroyabe, Juan Carlos, "La cooperación entre empresas", Madrid, ESIC, 1999, op. cit., p. 102.

El juego anterior es un punto clave para describir la cooperación empresarial, ya que bien podría entenderse también como dos empresas que estando solas tienen ciertas desventajas (debilidades y amenazas) que podrían disminuir al tomar la decisión de cooperar entre ambas y al mismo tiempo ventajas (fortalezas y oportunidades) que podrían complementar para aumentarlas y que de tomar la decisión contraria no podrían obtener tales beneficios. La ventaja para las empresas es la oportunidad para negociar, situación que los prisioneros no tuvieron.

Por otro lado si tomamos en cuenta que puede existir una tercer decisión por parte de una de las empresas de obtener una ventaja mayor si finge disposición de cooperar pero solo espera que la otra empresa revele su información para

aprovecharse de ello sería entonces, tomando el texto citado al principio, un comportamiento sin ética y ambiciosamente desleal no conformándose con un 6,6 sino buscando un 9, 0, como también aparece en el *cuadro 2.1*. Lo que podría ser una causa por la que las empresas optan por no cooperar.

La teoría de juegos nos puede llevar a varias reflexiones, entre las cuáles contemplo una de tipo moral que dimana del entendimiento de que para cualquier ser humano, o casi cualquiera, el lograr una meta a costa de otro ser humano, y mas cuando no es solo a costa del empresario si no a costa también de toda su plantilla de personal, es un éxito que no resulta tan satisfactorio como lo sería el lograrla de una manera honesta que inclusive beneficie también a otro empresario, y a su plantilla. El punto aquí sería ¿cómo sensibilizar al empresario para que no busque su propia ventaja?

La segunda reflexión se refiere a que el éxito logrado de tal manera será efímero al fin y al cabo, ya que sabemos que el entorno en la industria y en el mercado es cambiante y que una estrategia competitiva no habrá bastado para el éxito absoluto cuestión que promueve su desacreditación dentro de la industria, lo que le impediría dejar una o mas puertas abiertas para nuevas estrategias.

2.2 LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

La cooperación se constituye como un eje fundamental de la nueva dirección de

las organizaciones, desde la década de los setenta, y de las empresas en particular y surge como respuesta inteligente a los nuevos fenómenos que intensifican la competitividad.⁴⁸

Por citar algunos ejemplos tenemos: la internacionalización de la competencia conlleva a un alto grado de incertidumbre por el desconocimiento de la misma, la homogeneidad de los gustos de los consumidores, el impacto de una tecnología transformadora, la madurez de los mercados, o bien la inducción y asimilación de nuevas tecnologías, nuevos productos para necesidades más precisas, nuevos mercados potencialmente atractivos y, destacando, el acceso a capacidades y conocimientos que la empresa no posee.

Los acuerdos de cooperación son fórmulas organizativas en las que las empresas que participan no pierden su personalidad jurídica al establecer voluntaria y recíprocamente la decisión de compartir algún recurso y/o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperantes.⁴⁹ No existe unidad de dirección, cada una mantiene la suya, cada cooperante mantiene una especialización interna tratando de ser excelentes en lo suyo.

La cooperación es una decisión estratégica que permite el fortalecimiento de la empresa buscando los efectos sinérgicos que proporcionen la mayor flexibilidad

⁴⁸ Domingo García Pérez de Lema, (coord.), *El riesgo financiero de la pequeña y mediana empresa en Europa*, Madrid, Pirámide, 1997, p. 17.

⁴⁹ Demetrio Saez, *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide, 1997, p. 18.

para reaccionar ante la volatilidad del entorno complementando las debilidades de la empresa con las fortalezas de la otra empresa, y las amenazas con las oportunidades.

Ahora bien, es una estrategia adecuada siempre que la empresa, inmersa, pueda cumplir dos condiciones, una que se consiga mayor eficiencia y dos que pueda llevarse a cabo y mantenerse. Por lo tanto siempre que los costos de la cooperación sean inferiores a los costos internos que se generan al realizar actividades de mejora para la propia empresa será una estrategia adecuada, principio del costo-beneficio.⁵⁰

Es necesario que las empresas participantes presenten objetivos comunes, aquellos por los que vayan a cooperar, para preservar la coherencia con sus fines, y deben trabajar en forma coordinada armonizando sus decisiones porque a través de la cooperación las empresas conservan su identidad, es decir, su independencia jurídica y su soberanía estratégica. También es cierto que existe una merma en su autonomía debido a la necesaria distribución del poder administrativo derivado de la coordinación de las actividades conjuntas a realizar entre dichas empresas.

2.3 TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN.

⁵⁰ Juan Carlos Fernández y Nieves Arranz, *op. cit.*, pp. 32 y 33.

Los acuerdos de cooperación adquieren muy diversas y variadas formas organizativas y la elección va a depender de las necesidades que las empresas que cooperan pretendan resolver.

Existen innumerables acuerdos que se dan en la organización industrial actual, la tipología de los acuerdos se fundamenta en estudiar las posibilidades de cooperación que tienen las empresas, independientemente de su dimensión, su domicilio geográfico de actuación y el número de empresas que existan en la industria a la que pertenece.

La naturaleza de estos acuerdos provoca que dichas formas organizativas se hallan en más de una clasificación, normalmente son complementarias entre sí y no excluyentes, (véase cuadros 2.2, 2.3 y 2.4).

Cuadro 2.2: Clasificación de acuerdos de cooperación competitiva y complementaria.

<p>Cooperación competitiva: relación base horizontal.</p>	<p>Se desarrolla entre empresas que realizan una misma actividad de valor y/o fabrican un mismo producto final o sustitutos entre sí.</p>
<p>Cooperación complementaria: relación base vertical.</p>	<p>Se desarrolla entre empresas no competidoras en una actividad de la cadena de valor o en el producto final sino que pueden complementar y/o equilibrar sus actividades y/o productos. En este caso</p>

Fuente: Sáez, Demetrio, *op. cit.*, p.99.

El *cuadro 2.2* presenta la clasificación más general. La definición de cooperación competitiva se refiere a los participantes potenciales, sustitutos y competidores directos, y la complementaria se refiere a los proveedores y clientes de la empresa, con los que se completa el grupo de las cinco fuerzas competitivas, teoría que M. Porter propone.

La clasificación del *cuadro 2.3* será retomado en el siguiente capítulo donde se explicará su importancia, en este capítulo sólo se muestra como una clasificación más de acuerdos de cooperación. Es importante resaltar que los factores que en ella intervienen son: la transferencia de recursos que pueden ser financieros, principalmente, así como comerciales, industriales o tecnológicos; y la participación en la estructura de la propiedad, principalmente se da mediante la transferencia de acciones. Dichos acuerdos pueden ser a su vez complementarios o competitivos.

Cuadro 2.3: Clasificación de acuerdos de cooperación con base en transferencia de recursos y participación en la propiedad.

		Transferencia de Recursos	
		SI	NO
Participación en la estructura de la propiedad	SI	<p>a) Frecuentemente se realizan a través de participaciones de una empresa en el capital de otra mediante compra de acciones.</p> <p>b) Si la implicación es mayor puede crearse una nueva empresa y ambas ejercen el control interno con prescindencia de su porcentaje de participación.</p>	<p>a) Se refiere a la fundación de dos o más empresas a la que los accionistas transfieren todas sus acciones o una parte sustancial a cambio de acciones de la nueva empresa.</p> <p>b) Puede ser a través de fusión o absorción de una empresa por otra que se disuelve sin liquidación traspasando su patrimonio a la subsistente.</p> <p>c) La toma recíproca de participaciones en el capital de dos empresas existentes.</p>
	NO	<p>a) La transferencia de recursos financieros puede tomar la forma de contratos ordinarios de crédito u obligaciones, y el que financia puede participar en la empresa financiada, o puede darse una asociación cuándo las obligaciones puedan tener derecho a capitalizarse.</p> <p>b) También existe asociación en la transferencia de bienes de capital o recursos tecnológicos bajo licenciamiento cruzado o recíproco.</p>	<p>Fundamentalmente se refiere a ciertos acuerdos de cooperación sean ya de objetivos comerciales, industriales o tecnológicos:</p> <p>a) Acuerdos de exclusividad;</p> <p>b) contratos de elaboración o fabricación;</p> <p>c) contratos de suministro;</p> <p>d) acuerdos de subcontratación;</p> <p>e) contratos de compras o ventas en común.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Colaiacovo, Juan Luis et al, *Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional*, Argentina, Macchi, 1992, pp.136-138 y Sáez, Demetrio, *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide, 1997, p. 104.

Una clasificación más específica aparece en el *cuadro 2.4*, son acuerdos en dónde se da la transferencia de recursos. Es importante agregar que un mismo tipo acuerdo de cooperación puede ser utilizado no necesariamente para un sólo dominio, por ejemplo una joint-venture, también llamada empresa conjunta, es considerada como un acuerdo de cooperación financiera, sin embargo, también abarca la cooperación comercial, tecnológica y productiva cuando la empresa nueva ya formada comienza a operar.

Cuadro 2.4: Clasificación de acuerdos de cooperación por actividad dominante:

DOMINIOS A LOS QUE PERTENECEN DIVERSOS TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN		
COMERCIAL	TECNOLÓGICO Y PRODUCTIVO	FINANCIERO O DE COPARTICIPACIÓN EN EL RIESGO

Fuente: Elaboración propia con base en Sáez, Demetrio, op. cit., pp.100 y 101 y Fernández de Arroyabe, op. cit., pp.83-87.

En los siguientes apartados se explican las características generales de cada dominio y algunos ejemplos para facilitar su comprensión.

2.3.1 Acuerdos de cooperación comercial.

Son los acuerdos que abarcan parte de la cadena de valor de la empresa que se dedica a la distribución y comercialización de los productos. Estos productos los

crea la propia empresa o los adquiere de terceros según sea empresa de producción o empresa comercializadora.⁵¹

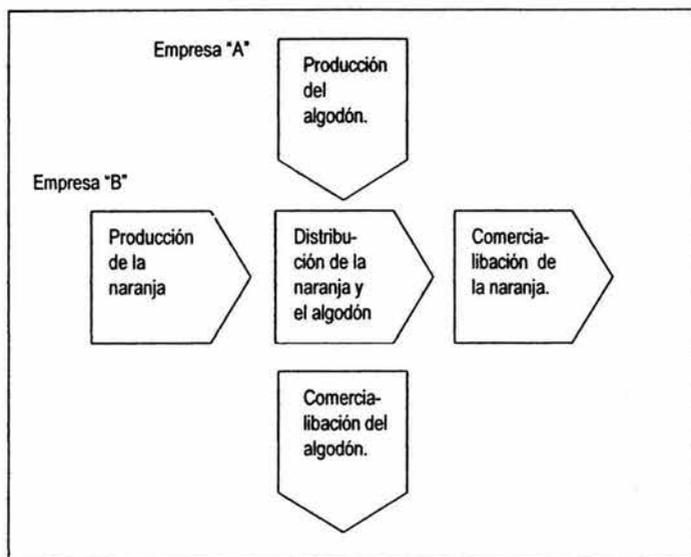
Los acuerdos comerciales tendrán por objeto actividades como investigación de mercados, redes de venta, comunicación, factores de venta o servicios postventa.

Este tipo de cooperación puede basarse en el modelo de economías de alcance que considera el nivel de recursos que tienen una empresa en función de la producción que pretende alcanzar, y cuándo estos recursos no son suficientes para alcanzar dicha producción considera entonces los recursos de otra empresa que pudiera aprovechar en uno o más eslabones de su cadena de valor.

A continuación se expone un ejemplo sobre un acuerdo de cooperación comercial basado en el modelo de economías de alcance en dónde se unen dos eslabones de la cadena de valor de cada empresa en uno. Esto refleja también cómo una o más fortalezas de una empresa pueden compensar una o más debilidades de otra, y una o más fortalezas de esta segunda compensar a su vez una o más debilidades de la primera. Y en el mismo caso las amenazas de una compensadas por las oportunidades de otra y viceversa.

⁵¹ *Ibid.*, pp. 107 y 108.

Cuadro 2.5: Representación gráfica de un acuerdo de cooperación comercial con base en su cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia a partir de: Thompson y Strickland, "Administración Estratégica", pp.123 y 124.

A) Una empresa que comercializa naranjas tiene que transportar su mercancía de Guerrero a la Ciudad de México en trailers subcontratados. Cada caja de trailer tiene un límite de carga respecto al peso de la mercancía, el volumen que utiliza la mercancía con el peso necesario ocupa sólo en espacio un 60% de la caja del trailer lo que significa que se desaprovecha un 40%.

B) Por otro lado una empresa productora de algodón subcontrata por su parte servicios de transporte para enviar su producción también en trailers de Guerrero al Distrito Federal y en este caso se enfrentan al problema contrario, el volumen de la carga supera por mucho el peso máximo que puede transportar cada trailer.

En este caso la amenaza de la empresa "A" de costos elevados a causa del desaprovechamiento de espacio en el transporte por la naturaleza de su producto se compensa por la oportunidad que le ofrece la empresa "B" de aprovechar dicho espacio compartiendo ambas los costos, mientras la empresa "B" recibe a su vez el mismo beneficio.

2.3.2 Acuerdos de cooperación tecnológica y productiva.⁵²

La cooperación tecnológica se mezcla en muchos casos con la cooperación técnica o productiva, por lo que resulta complicado diferenciar ambos tipos de cooperación, en cualquier caso ambos consiguen dar mayor flexibilidad a la estructura productiva de la empresa a través de la desintegración de la misma.

Los acuerdos de cooperación tecnológica y productiva permiten a las empresas adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos sin necesidad de grandes inversiones pues aprovechan la capacidad de producción y las estructuras de otras empresas creando una correspondencia de beneficios mutuos que deberán ir encaminados a la autofinanciación para no desfasarse en las nuevas tecnologías.

Aquí también puede utilizarse el modelo de economías de alcance como se ejemplificó para el punto anterior pero en este caso en el eslabón de producción de la cadena de valor y no en el de comercialización.

⁵² Con base en Demetrio Sáez, *op. cit.*, p.109.

Describamos un ejemplo y representémoslo gráficamente en el *cuadro 2.6* para dejar mas clara la explicación anterior.

A) Se trata de una empresa que fabrica empaques de cartón impresos de publicidad, " Publiempaques"⁵³, el empresario y dueño no tiene ningún problema para producir los empaques ya que solo compra el cartón a la medida necesaria y lo somete a un proceso en el cuál ya se ha especializado, sin embargo lo que retrasa su producción es la impresión de la publicidad que debe llevar cada empaque. Debido a que es una empresa no integrada hacia atrás debe recurrir a una impresora la cual no siempre hace entrega en tiempo de las impresiones de publicidad necesarias, ya que obviamente no es el único cliente que tiene.

B) Por otro lado existe "La mancha"⁵⁴ que es una impresora y que ha decidido recientemente integrarse hacia delante, es decir, no ser proveedor de impresiones únicamente sino también fabricar productos en cartón impresos de publicidad e ingresar a un nuevo mercado, sin embargo no tiene todavía experiencia en ese proceso y su producción aún no es la esperada lo que le ocasiona costos altos.

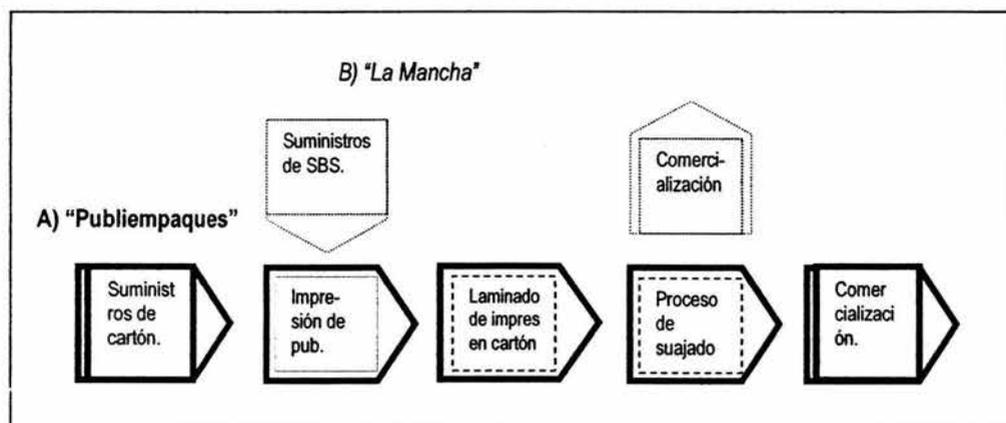
El proceso de impresión de la publicidad, el proceso de laminado de la impresión al cartón y el proceso de corte del cartón, ya sea para empaques o para otros productos de cartón, son iguales para la cadena de valor de cada empresa; si estas empresas cooperaran entonces podrían establecer un acuerdo en el cuál la

⁵³ El nombre real de la empresa ha sido cambiado por cuestiones de confidencialidad.

⁵⁴ *Idem.*

producción de productos de cartón de “La Mancha” aumentaría y la producción de “Publiempaques” no se vería retrasada por la impresión de la publicidad, (véase cuadro 2.6.)

Cuadro 2.6: “Economías de alcance representadas mediante unión de eslabones en las cadenas de valor de dos empresas”.



Fuente: Elaboración propia con base en Thompson y Strickland, "Administración Estratégica", pp. 123 y 124.

Entendiendo así que las fortalezas de la empresa "Publiempaques": especialización en los procesos de laminado y suajado de cartón, compensan las debilidades de "La mancha", es decir, la falta de experiencia en dichos procesos. Y de la misma manera la fortaleza de "La mancha" que es la alta capacidad de producción, compensa la debilidad correspondiente de "Publiempaques" lo que le representa retrasos en la impresión de la publicidad.

Así como el modelo de economías de alcance se ha visto utilizado en el ejemplo anterior, también pueden utilizarse los modelos de economías de aprendizaje y de escala para la cooperación tecnológica y productiva como explicaremos a continuación.

La economía de aprendizaje por su parte es un modelo basado en la experiencia cuyo objetivo es el control de los costos que lleva consigo la tutela, vigilancia y automatización de las operaciones internas donde la participación del recurso humano es esencial ya que trata de la especialización de los trabajadores en determinadas tareas o procedimientos propios de su puesto lo que mejora notablemente la producción en tiempo y calidad, haciendo crecer el producto marginal, es decir, producción adicional por trabajador.⁵⁵

Las economías de alcance y aprendizaje que puede llevar a cabo una empresa facilitan posteriormente lograr economías de escala dentro de la misma si se basa en un acuerdo de cooperación de tipo tecnológico y productivo.

Si una empresa tiene una demanda superior a la oferta –número máximo de unidades que puede producir– pero no cuenta con el capital suficiente para abrir otra planta o invertir en nueva tecnología, y otra por el contrario tiene una capacidad de producción – oferta – superior a la demanda que tiene entonces se

⁵⁵ Con base en González Alvarado Tania, *Curso de estrategias de desarrollo y crecimiento de empresas*, México, 2002.

puede llevar a cabo un acuerdo de cooperación de producción conjunta entre ambas logrando economías de alcance.⁵⁶

De tal forma que la debilidad de una empresa –baja oferta vs. alta demanda – se compensa con la fortaleza no aprovechada la otra –alta oferta vs. baja demanda– y viceversa, obteniendo ambas reducción de costos y por lo tanto mayores beneficios.

Sin embargo el objetivo volumen de producción puede no bastar para mantener los costos bajos si ocurren rendimientos decrecientes, tomando en cuenta que la curva de los costos tienen forma de “U”, que disminuyen conforme aumenta la producción pero comienzan a aumentar a partir de ciertos niveles de producción cuando el porcentaje de aumento de los insumos fijos y variables excede el aumento en la producción que es lo contrario de lograr economías de escala (deseconomías de escala).⁵⁷

Las economías de escala son un modelo que tiene como objetivo encontrar la escala de producción más alta en la que el costo promedio a largo plazo alcance su nivel más bajo, es decir, encontrar la escala eficiente mínima.

Las economías de escala son características de la tecnología de una empresa es decir sólo se consiguen en proyecciones a largo plazo cuando las instalaciones de

⁵⁶ *Idem.*

⁵⁷ Con base en Michael Parkin y Gerardo Esquivel, *Microeconomía*, México, Pearson Educación, 2001, pp. 224-231.

la empresa objeto aumentan en dimensión o en número – para este punto es necesario resaltar que cuando no se cuenta con capital suficiente para aumentar las instalaciones o la maquinaria de la empresa puede recurrirse entonces a la cooperación entre dos empresas que se encuentren en una situación similar pero complementaria y que puedan sumar sus recursos -. ⁵⁸

La mayor fuente de las economías de escala es la mayor especialización tanto de trabajo como de capital – economías de aprendizaje- a mayor número de producción existe una mayor división del trabajo así como máquinas y herramientas para propósitos más particulares.

Por lo tanto sería conveniente aplicar el modelo de economías de escala, que llevan implícita las economías de aprendizaje, conjuntamente con el modelo de economías de alcance en un acuerdo de cooperación tecnológica y productiva.

Volviendo al ejemplo de las empresas “Publiempaques” ⁵⁹ y “La Mancha” ⁶⁰, que celebraron un acuerdo de cooperación mediante economías de alcance, deberían ahora determinar su escala eficiente mínima y lograr así economías de escala mediante la curva del costo promedio a largo plazo la cual se deriva de las curvas de costo promedio a corto plazo de cada una de las empresas que van a cooperar.

“La mancha” cuenta con una planta que recientemente adquirió para la producción

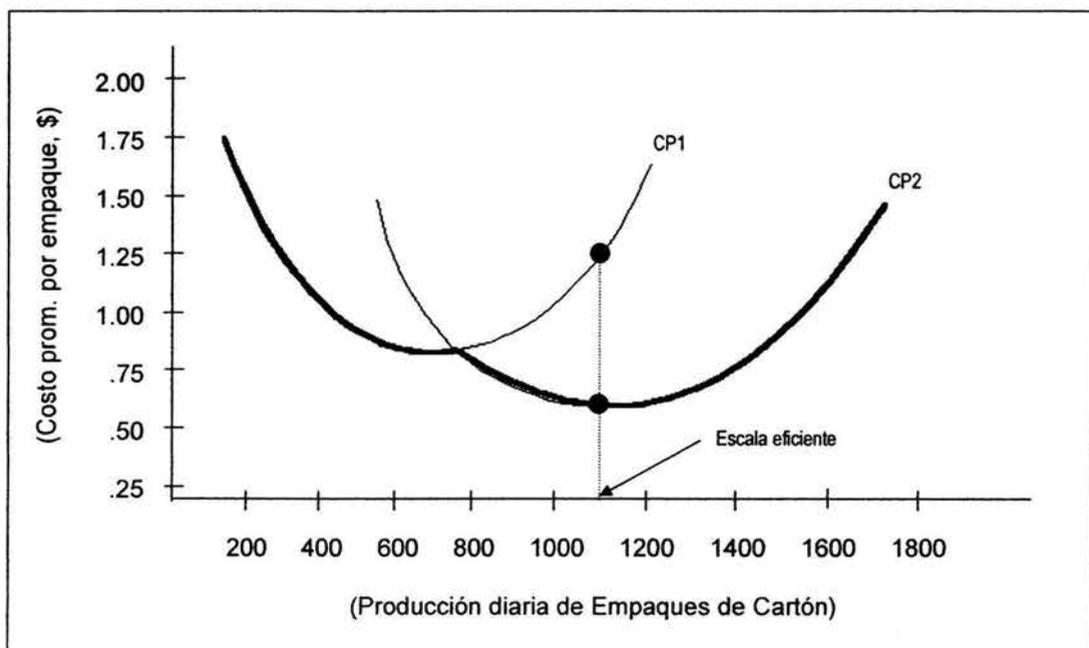
⁵⁸ *Ibid.* pp.230 y 231.

⁵⁹ El nombre de la empresa es ficticio debido a la confidencialidad de los datos.

⁶⁰ *Idem.*

de los empaques, que ahora será utilizada por "Publiempaques" para sumarla a su planta y poder elevar la producción y reducir costos para ambas empresas.

Cuadro 2.7: Curva del costo promedio a largo plazo de empresas "Publiempaques".



Fuente: Elaboración propia a partir de Parkin y Esquivel, *Microeconomía, México, 2001*, p. 230.

La gráfica del cuadro 2.7 muestra las dos curvas de costos promedio de la producción de "Publiempaques", la primera curva (CP1) refleja la curva de costos de Publiempaques antes del acuerdo de cooperación y la segunda (CP2) refleja la curva de costos después del acuerdo. La línea oscura dibuja la curva del costo promedio que se obtuvo de sumar la producción de una primera planta con una segunda planta.

Esto es sólo un ejemplo del resultado de un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas para el caso de los acuerdos de cooperación tecnológica y productiva.

2.3.3 Acuerdos de cooperación financiera. (coparticipación en el riesgo)

Los acuerdos de cooperación financiera son aquellos en los que existe participación de capital, frecuentemente se realizan a través de participaciones minoritarias o participaciones cruzadas entre las empresas que van a cooperar, ello implica participación en la estructura de la propiedad que puede ser equilibrada o asimétrica si alguno de los dueños de las empresas tiene una participación significativamente mayor. Si la implicación por parte de los socios es mayor puede crearse una nueva empresa.⁶¹

En la cooperación financiera adicionalmente a la participación en la estructura de la propiedad también puede existir transferencia de recursos que pueden ser financieros si toman la forma de contratos ordinarios de crédito u obligaciones, o también existe la transferencia de bienes de capital o recursos tecnológicos bajo licenciamiento cruzado o recíproco.

Este tipo de cooperación se puede comprender mejor si se toma como apoyo el *cuadro 2.3* que, en su mayoría, presenta alternativas de tipos de cooperación financiera.

⁶¹ Juan Carlos Fernández y Nieves Arranz, *op. cit.*, p. 84.

En todos los acuerdos de cooperación, ya sea comercial, tecnológica o productiva, así como en los de cooperación financiera está implícito el riesgo, en cuanto a que el objetivo de la cooperación no se alcance o incluso que el resultado pueda ser opuesto al esperado, sin embargo, también se conocen como acuerdos de coparticipación en el riesgo a los acuerdos de cooperación financiera porque el riesgo, en términos estrictos, puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos.⁶²

La empresa conjunta, es un tipo de cooperación financiera en donde existe participación en la estructura del capital así como transferencia de recursos, surge de la cooperación entre dos o más empresas que crean otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad con personalidad propia y que realiza negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.

Dichas empresas matrices han hecho aportaciones de capital para conformar la nueva empresa por lo tanto se habla de una cooperación financiera en dónde los accionistas transfieren todas sus acciones o una parte sustancial a cambio de acciones de la nueva empresa y que mientras dichas acciones no salgan al mercado de valores seguirán teniendo el valor neto del capital con el que cuenta la

⁶² Philippe Jorion, *Valor en riesgo*, México, Limusa, 1999, pp. 23-24.

empresa por lo que seguirá siendo hasta entonces cooperación financiera. De ahí que se definen como proyectos de riesgo compartido.⁶³

La cooperación que se da para lograr una joint-venture puede decirse similar a la que existe en el capital de riesgo, aunque no se reconozca como cooperación propiamente ya que, como se verá con detenimiento en el siguiente capítulo, una empresa, en este caso un fondo de inversión, transfiere recursos financieros⁶⁴ a otra empresa y participa en la estructura de la propiedad a través de la participación en su capital social, con el objetivo de que esta segunda empresa pueda fortalecerse y con ello lograr una mejor competitividad.

2.4 CONCLUSIÓN.

La cooperación empresarial involucra la unión de fortalezas de las empresas que cooperan, tiene su base en la teoría de juegos que es un método de análisis de la conducta estratégica de los agentes que intervienen y estudia los problemas de decisión multipersonal, en este caso multiempresarial, entre empresarios, ello se puede reflejar en el ejemplo que se presentó de *"El dilema del prisionero"*.

En general la cooperación empresarial se divide en cooperación complementaria (con clientes o proveedores) y cooperación competitiva (con competidores directos o de productos sustitutos).

⁶³ *Ibid.* p.133.

⁶⁴ También transfieren recursos administrativos, comerciales o de producción según las necesidades de la empresa.

El objetivo de las empresas que se unen para cooperar es lograr la sinergia formada por las fortalezas de ambas que se complementan eligiendo un tipo específico de acuerdo de cooperación dependiendo el dominio al que pertenezca: acuerdos comerciales, acuerdos tecnológicos y productivos, o acuerdos financieros. Esto según el FODA, el giro y las de cada empresa.

Quizá los acuerdos de cooperación en los que participen las PYME no resulten tan ambiciosos como lo pueden ser los acuerdos en los que participen las grandes empresas sin embargo no por ello las PYME están excluidas de hacerlo de una manera eficiente y que resulte rentable para quienes cooperan, sin embargo el punto más importante sería que decidieran cooperar bajo un acuerdo bien establecido en dónde la base sería el conocimiento y la confianza mutua entre ellos en función de un objetivo común.

En el siguiente capítulo se expone el tema de capital de riesgo, un instrumento financiero, proyectado con una visión mas amplia de la que actualmente se tiene, es decir, dentro de un acuerdo de cooperación empresarial, que es propuesto como alternativa entre el grupo de la PYME ante su situación y problemática con el objetivo de aumentar sus fortalezas y oportunidades así como disminuir sus debilidades y amenazas. Esto a reserva de los resultados que la investigación de campo demuestre en el capítulo cuatro.

CAPÍTULO 3

EL CAPITAL DE RIESGO EN UN ACUERDO DE COOPERACIÓN.

3.1 ANTECEDENTES DEL CAPITAL DE RIESGO.

El capital de riesgo se toma por principio como actividad financiera “especializada”. Se crea en EE.UU. tras la segunda guerra mundial, conflicto que desencadenó oportunidades de negocio e innovaciones tecnológicas que fueron aprovechadas por familias adineradas que decidieron fundar sociedades mercantiles destinadas a administrar activamente una parte de su patrimonio en favor de otros que en ese momento necesitaran de apoyo económico.⁶⁵

El éxito de dichas sociedades pronto despertó interés por otros inversores privados, fundamentalmente por inversores institucionales, bancos y grandes grupos industriales.

En México el capital de riesgo nace a partir de las SINCAS (sociedades de inversión de capitales) como antecedente al desarrollo de fondos de inversión de capital privado, de donde surge la asociación de Capital Privado en México

⁶⁵ Leonardo Carzola y Carlos Jesús Cano, *op. cit.*, pp.31 y 32.

(AMEXCAP) cuyo objetivo principal es promover y auxiliar a inversionistas privados nacionales y extranjeros para que inviertan en México.⁶⁶

3.2 DEFINICIÓN DEL CAPITAL DE RIESGO: MÁS QUE UN INSTRUMENTO FINANCIERO.

Capital de riesgo es catalogada como una operación financiera por la cual un agente económico con capacidad de ahorro, también llamado inversor de capital de riesgo, transfiere recursos a largo plazo a favor de otro – una empresa- en forma de participaciones temporales y minoritarias en el capital social de ésta última asumiendo un nivel de riesgo similar. En este tipo de operaciones el inversor adquiere la condición de propietario, obteniendo los mismos derechos que el empresario (políticos, económicos, etc.). Desde un punto de vista más específico y restringido el capital de riesgo está orientado a favor de PYMEs mediante la provisión de fondos a mediano y largo plazo.⁶⁷

Sin embargo, el capital de riesgo se identifica como algo más que una fuente de financiación ya que no sólo conlleva la transferencia de fondos en favor de la PYME, sino además la provee de un paquete de contribuciones no financieras que se traducen en: control y seguimiento activo de la inversión, mediante asesoramiento a nivel administrativo en aspectos que representen dificultades

⁶⁶ Nacional Financiera, *Propuestas para el desarrollo de la industria del Capital de Riesgo en México*, Seminario, Ciudad de México, junio 2, 2004.

⁶⁷ Leonardo Carzola y Carlos Jesús Cano, *op. cit.*, p. 27.

para los directivos, apoyo de la imagen de la empresa frente a terceros y canalización de recursos financieros de terceros.⁶⁸

De la definición anterior dimanan dos grupos aspectos importantes, los aspectos financieros y los aspectos administrativos, sin embargo los aspectos financieros se consideran la base del capital de riesgo ya que forman parte de su objetivo, mientras que los aspectos administrativos sólo se toman como características del mismo.

En este trabajo se considera a los aspectos administrativos no como una característica del capital de riesgo sino como aspectos igualmente relevantes que los aspectos financieros. Los primeros serán definidos posteriormente.

3.2.1 Aspectos financieros del capital de riesgo.

Los aspectos financieros se describen a partir de que el capital de riesgo entra en la categoría de fórmulas de inversión o financiación a largo plazo.⁶⁹ Su objetivo consiste en suplir temporalmente las carencias de financiación estable que sufre la PYME, especialmente en aquellas etapas del ciclo de vida que presentan un mayor grado de incertidumbre, esto es las relativas a su creación, puesta en marcha y crecimiento. Superadas con éxito estas etapas, el inversor del capital de riesgo venderá sus participaciones obteniendo plusvalías que reinvertirá en

⁶⁸ *Ibid.*, p. 31.

⁶⁹ Leonardo Carzola y Carlos Jesús Cano, *op. cit.*, p. 31.

nuevas operaciones. De este modo, el capital de riesgo debe cumplir una función fundamental dentro del sistema financiero de un país, completando aquellos medios tradicionales de financiación a largo plazo.⁷⁰

La financiación de la PYME vía capital-acciones permite al inversor de capital de riesgo participar activamente en la administración y desarrollo futuro de su inversión. No obstante las participaciones suelen ser minoritarias, dado que el inversor del capital de riesgo es consciente de que la administración diaria de la empresa debe quedar en manos del equipo directivo o del empresario de la PYME (en adelante resultará indistinto cualquiera de los dos términos).

Además el grado de participación también está en función del nivel de riesgo que el inversor esté dispuesto a asumir. Lógicamente a mayor grado de participación mayores serán los beneficios en caso de éxito, y en caso de fracaso también serán mayores las pérdidas (riesgo vs. rentabilidad).⁷¹

Riesgo y rentabilidad son dos variables inseparables desde el punto de vista financiero inherentes al capital de riesgo. El riesgo de la operación se divide en dos factores fundamentales, aquellos relativos a los términos en los que define el contrato de inversión como son el volumen de inversión y si los recursos que se transfieren son propios, ajenos o mixtos; y los relacionados con las características de la empresa financiada, es decir, la etapa del ciclo de vida en que se encuentre,

⁷⁰ *Ibid.* p. 29.

⁷¹ *Idem.*

su tamaño y las características del equipo directivo (experiencia, capacidades, etc.).

Por otro lado para hablar del capital de riesgo en México es necesario recurrir a la información con la que cuentan las instituciones de desarrollo del país cuyos representantes son quienes se encargan de promover dicho instrumento entre las empresas mexicanas, ya que la literatura al respecto no es vasta.

Dichas instituciones definen al capital de riesgo como la aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa con el fin de optimizar sus oportunidades de negocio e incrementar su valor, aportando con ello soluciones a los proyectos de negocio, ayudando a institucionalizar a la PYME enriqueciendo sus decisiones en temas estratégicos comerciales y financieros compartiendo así el riesgo y los rendimientos.⁷²

Como se observa en la definición cuando se refiere a aportación de recursos únicamente menciona la característica de temporal, pero no la característica de minoritaria.

Por otro lado en México el inversionista capitalista busca una asociación estrecha y de mediano plazo con los accionistas originales, esto es a través de un fondo de inversión en el cuál participa un número indefinido de inversionistas – capital

⁷² <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=3&category=3&document=645> y mquerres@bancomext.gob.mx (6 / 05/ 04) y <http://www.nafin.com/portalnf/?action=content§ionID=5&catID=94> (6 / 05/ 04).

privado- mediante la diversificación de la inversión entre varias empresas que recibirán el capital de riesgo.

Dentro de las funciones de las instituciones está el promover, apoyar la creación y participación en fondos de inversión de capital de riesgo que sean acordes a la misión de la institución para fomentar la inversión directa y el desarrollo económico del país participando como inversionistas ancla en varios fondos de inversión para darle confianza a otros inversionistas privados o institucionales para invertir.

Participan junto con ellas diferentes fondos de inversión de capital de riesgo que están orientados a apoyar primordialmente a la PYME mexicana que cuente con proyectos viables que puedan ofrecer retornos a su inversión.

Los siguientes apartados muestran de forma un poco más detallada los elementos de los que se compone el capital de riesgo, en sus aspectos financieros, como lo manejan las instituciones de desarrollo del país.

3.2.1.1 Papel de los inversionistas.

Los inversionistas (privados o institucionales) de capital de riesgo buscan una asociación temporal con empresas que puedan representarles un rendimiento atractivo, mientras que las empresas que reciben dicho capital buscan con ello su fortalecimiento ante la modernización y la competitividad de las empresas mexicanas. El inversionista diversifica el riesgo invirtiendo en un fondo de inversión, mismo en el que participan otros inversionistas.

Debido a que cada empresa puede encontrarse en una etapa de vida distinta y con una situación particular existen diferentes tipos de capital de riesgo que pueden adaptarse a cada circunstancia.

3.2.1.2 Tipos de capital de riesgo.⁷³

Existen diferentes fondos de inversión, unos se especializan exclusivamente en un solo tipo de capital de riesgo, otros en dos o más, también se enfocan en determinado sector, subsector o rama de actividad en la que se encuentre la PYME.

Los diferentes tipos de capital de riesgo que ofrecen dependen de la dimensión, la especialización y la experiencia con la que cuente cada fondo de inversión.

Los tipos de capital de riesgo más comunes son los siguientes:

- ∅ **Proyecto de Negocio (Seed):** Son los recursos que permiten que un proyecto o idea se desarrolle como negocio.
- ∅ **Empresa de Nueva Creación (Start Up):** Es el capital aportado a una empresa en sus primeras etapas de desarrollo con el fin de apoyar su operación.

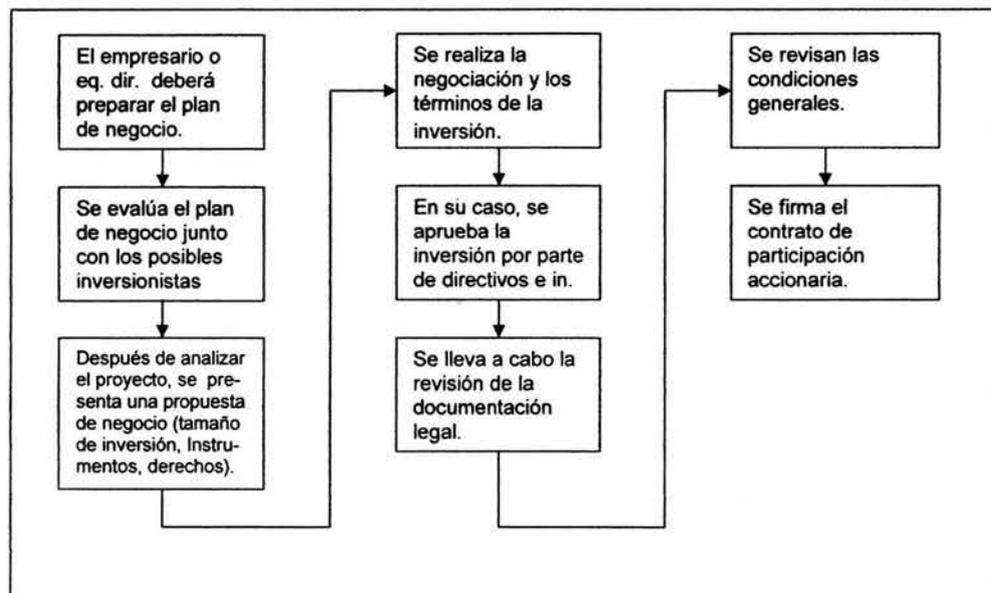
⁷³ <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=3&category=3&document=645> y mguerres@bancomext.gob.mx (6 de mayo de 2004).

- ∅ **Etapas de Expansión:** Se aportan recursos para ayudar a una empresa a incrementar su capacidad, desarrollar líneas de negocio y a sobrellevar obstáculos en etapas difíciles.
- ∅ **Inversión "Mezzanine":** Consiste en inversiones que contemplan una mezcla de elementos de inversión, incluyendo instrumentos cuasi-deuda o cuasi-capital como acciones preferentes y/o deuda convertible.
- ∅ **Etapas Final (Follow-On):** Es una inversión subsecuente realizada por un inversionista que previamente ya había invertido en la empresa. Básicamente, es una inversión tardía a comparación con la inversión inicial con el fin de apoyar el crecimiento de la empresa en su etapa final.
- ∅ **Desinversión:** Es la etapa en la cual se buscará instrumentar el mecanismo de salida más adecuado para desinvertir en las empresas objetivo.

3.2.1.3 Proceso de negociación e inversión.

El *cuadro 3.1* muestra gráficamente las etapas del proceso de negociación que se da entre los agentes del fondo y el empresario. Comienza desde la presentación del plan de negocios por parte del empresario, pasa por la evaluación del proyecto por parte del fondo que también se le conoce como inversionistas, después la aprobación del proyecto y documentación legal, termina en la firma del contrato para llevar a cabo la participación del capital.

Cuadro 3.1: Pasos a seguir para lograr una asociación formal para participar en capital de riesgo.



Fuente: Elaboración propia a partir de:

<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=3&category=3&document=645> y mguerres@bancomext.gob.mx (6 / 05/ 04).

El proceso se ve interrumpido si después de la evaluación del plan de negocios los inversionistas desaprueban el proyecto, entonces la participación del capital de riesgo queda cancelada.

3.2.1.4 Participación en capital de riesgo.

Generalmente en el capital de riesgo siempre intervienen fondos de inversión que funcionan como intermediarios captando, canalizando y administrando los recursos

que transfieren agentes económicos con capacidad de ahorro a los demandantes de recursos de capital de riesgo, la PYME, diversificando además el riesgo.⁷⁴

Sin embargo también puede llevarse a cabo de forma directa sin la intermediación de un fondo de inversión como una alternativa de mayores ganancias para los agentes económicos que pueden ser: el sector público, entidades financieras, particulares, empresas o inversionistas institucionales. En otras palabras de empresa a empresa sin olvidar que a mayores ganancias, mayor es el riesgo.

3.2.1.5 Características de los fondos de inversión.

A partir de la información obtenida de las instituciones de desarrollo se considera que son particularmente dos características las que reflejan la esencia del fondo de inversión y se refieren al "cuánto" y al "por cuánto tiempo" una PYME que participa del fondo tiene garantías, es decir, el monto del capital y el plazo de participación del fondo, respectivamente.

1) Monto del Capital

Se define el capital total comprometido del fondo de una manera predefinida, sin que sea obligación llegar a ella, siempre y cuando se llegue a un mínimo comprometido en un lapso de tiempo definido.

2) Plazo de participación del fondo.

⁷⁴ Leonardo Carzola y Carlos Jesús Cano, *op. cit.*, p. 45.

Los fondos de inversión de capital de riesgo tienen una participación en las empresas predefinida que en la mayoría de los casos es de 10 años promedio. Estos fondos tienen diversas formas de organización, dependiendo de aspectos fiscales, tipo de inversionistas a captar, restricciones legales, etc.

La información presentada hasta este último apartado define, por tanto, al capital de riesgo como un instrumento financiero.

3.2.2 Aspectos administrativos del capital de riesgo.

Si observamos todos los puntos arriba tratados sobre el capital de riesgo estos señalan sus aspectos financieros de manera explícita, no obstante denota también aspectos administrativos que no revelan demasiada importancia.

Se afirma que para lograr el objetivo de obtener rendimientos a partir del capital aportado es necesario aportar paralelamente seguimiento y asistencia por parte del fondo a la administración de la PYME ayudando a institucionalizarla enriqueciendo sus decisiones en temas estratégicos comerciales y financieros, asumiendo un nivel de riesgo igual para ambas partes.

Lo anterior significa que los aspectos financieros del capital de riesgo no cumplirían su objetivo sin el seguimiento y asesoramiento administrativo que los complementa de manera indispensable, sería algo así como las etapas de dirección y control en el proceso administrativo en donde sin éstas no se llevan a cabo entonces la ejecución del proceso queda incompleto y por tanto a corto o

mediano plazo el funcionamiento de la empresa comenzaría a entorpecerse al grado de cesar en el cumplimiento de sus objetivos y con ello desaparecer.

Las áreas de asesoramiento más usuales por parte del fondo de inversión pueden considerarse las siguientes:⁷⁵

- ⊗ Asistencia en la selección del equipo directivo clave.
- ⊗ Búsqueda de proveedores y clientes esenciales.
- ⊗ Definición de estrategias, políticas y objetivos de la empresa.
- ⊗ Asistencia en la obtención de financiamiento adicional.
- ⊗ Implantación de sistemas de control gerencial.
- ⊗ Contactos internacionales.
- ⊗ Solución de problemas específicos.

La intensidad y extensión del seguimiento y asesoramiento estará en función principalmente de la etapa de desarrollo en la que se encuentre la PYME, la experiencia administrativa por parte del empresario o equipo directivo, o si la empresa se encuentra en situaciones de peligro.

Por parte del fondo este asesoramiento estará en función de la cantidad invertida en el proyecto, la disponibilidad del capital humano, rentabilidad suplementaria esperada, política de inversión, principalmente.

⁷⁵ *Ibid.*, pp. 74- 79.

Sin embargo, el asesoramiento no debe coartar la libertad y la creatividad del empresario, imponiéndole un sistema administrativo que le deje al margen de la toma de decisiones en su propia empresa, ya que la filosofía de los fondos consiste en apoyar la administración de la PYME más no de dirigirlas a menos que se trate de una situación de peligro.

Por tanto el capital de riesgo involucra capital, básicamente, pero al mismo tiempo se involucra en las operaciones administrativas de la PYME participada (a la que se le inyecta el capital) por lo que debe entenderse que el capital de riesgo no puede considerarse sólo como un instrumento financiero porque, simplemente, desde el punto de vista teórico quedarían muchas demandas sin satisfacer; ya que una PYME que estudie las alternativas de apoyo que proporcionan las instituciones crediticias, instituciones de desarrollo u otros agentes, se encontraría con un panorama limitado para conocer cuáles son las oportunidades que puede aprovechar el máximo.

Con la siguiente comparación se pretende ejemplificar las diferencias que hay entre el capital de riesgo y un mero instrumento financiero: el crédito. El capital de riesgo contempla aspectos determinantes que lo distinguen del crédito como son los siguientes:

- ∅ Establecer una temporalidad de la inversión.
- ∅ Establecer mecanismos específicos de salida.

- ∅ El capital de riesgo a través de capital accionario se inyecta a un negocio que ofrece expectativas de crecimiento y alto rendimiento.

Cuadro 3.1: Comparación entre Capital de Riesgo y Crédito Financiero.

Crédito Financiero	Capital de Riesgo
•Riesgo de alzas en tasas de interés.	•El riesgo es alto pero se comparte junto con los beneficios.
•Presión sobre los flujos de efectivo.	•No presionan el flujo de efectivo de corto plazo.
•Baja disponibilidad a mediano y largo plazo.	•Inversión temporal en el negocio.
•Amortización acelerada por componente inflacionario de los intereses.	•Aportación de sinergias financieras y de desarrollo del negocio.
•Alto costo nominal y real.	•Aceptación de posiciones minoritarias.
•Garantías de los accionistas y de la empresa.	•Permite mantener el control estratégico y operativo del negocio de los accionistas mayoritarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=3&category=3&document=645>, y mquerres@bancomext.gob.mx

Con ambos instrumentos se obtiene capital necesario para la inversión que se requiere hacer en la PYME, sin embargo el capital de riesgo ofrece un valor agregado que el crédito financiero no (letras en negritas).

Concretamente el capital de riesgo denota su aspecto administrativo al contemplar de manera probable la cooperación entre dos empresas, en este caso el fondo de inversión y la PYME. Esto es que el capital de riesgo une a dos entidades económicas que intercambiarán recursos, sumando fortalezas para lograr un mismo objetivo mejorar y la rentabilidad en la empresa participada, ya que en base

a ello ambas serán beneficiadas equitativamente, lo que implicaría al capital de riesgo dentro de un acuerdo de cooperación como una nueva modalidad.

Para tener una idea más completa acerca del capital de riesgo como parte de un acuerdo de cooperación es necesario retomar el *cuadro 2.3* del capítulo 2 (véase *cuadro 3.2*) en donde podemos ubicarlo dentro de uno de los tipos de cooperación empresarial que involucran transferencia de recursos y participación en la estructura de la propiedad.

El capital de riesgo puede ubicarse en el primer cuadrante ya que cumple con los aspectos allí mencionados, es decir, en él existe la transferencia de recursos con la aportación temporal de capital y la participación en la estructura de la propiedad con la participación accionaria.

En cuanto a la transferencia de recursos, ésta se da por parte de la empresa que aporta el capital, ya sea a través de fondos de inversión o de forma directa, así como la transferencia de recursos administrativos para tratar de mitigar el riesgo y controlar el desempeño de la empresa que recibe el capital (participada) a lo largo del tiempo para que arroje beneficios mutuos.

Cuadro 3.2: El Capital de Riesgo como acuerdo de cooperación empresarial que involucra transferencia de recursos y participación en la estructura de la propiedad.

		Transferencia de Recursos	
		SI	NO
Participación en la estructura de la propiedad	SI	<p>a) Frecuentemente se realizan a través de participaciones de una empresa en el capital de otra mediante compra de acciones.</p> <p>b) Si la implicación es mayor puede crearse una nueva empresa y ambas ejercen el control interno con prescindencia de su porcentaje de participación.</p>	<p>a) Se refiere a la fundación de dos o más empresas a la que los accionistas transfieren todas sus acciones o una parte sustancial a cambio de acciones de la nueva empresa.</p> <p>b) Puede ser a través de fusión o absorción de una empresa por otra que se disuelve sin liquidación traspasando su patrimonio a la subsistente.</p> <p>c) La toma recíproca de participaciones en el capital de dos empresas existentes.</p>
	NO	<p>a) La transferencia de recursos financieros puede tomar la forma de contratos ordinarios de crédito u obligaciones, y el que financia puede participar en la empresa financiada, o puede darse una asociación cuándo las obligaciones puedan tener derecho a capitalizarse.</p> <p>b) También existe asociación en la transferencia de bienes de capital o recursos tecnológicos bajo licenciamiento cruzado o recíproco.</p>	<p>Fundamentalmente se refiere a ciertos acuerdos de cooperación sean ya de objetivos comerciales, industriales o tecnológicos:</p> <p>a) Acuerdos de exclusividad; b) contratos de elaboración o fabricación; c) contratos de suministro; d) acuerdos de subcontratación; e) contratos de compras o ventas en común.</p>

Fuente: *Elaboración propia a partir de Colaiacovo, Juan Luis et al, op. cit., pp.136-138 y Saez, Demetrio, op. cit. p. 104.*

El capital de riesgo ofrece asumir a un mismo nivel los riesgos que la administración de la empresa participada tenga respaldada por sus fortalezas principales: el capital así como la habilidad y conocimientos; lo que significa que al final del periodo que se haya acordado, los resultados deberán ser también distribuidos equitativamente.

Por otro lado y de manera complementaria como en el capítulo anterior se contempló la utilización de modelos administrativos como las economías de escala, de alcance y de aprendizaje para enriquecer los acuerdos de cooperación, así en el capital de riesgo se pueden incluir de la misma forma como una alternativa constante de reducción de costos si se utilizan de la manera adecuada y una PYME que utiliza capital de riesgo no está impedida para realizar otro tipo de estrategias como solicitar un financiamiento independiente, o bien celebrar algún otro acuerdo de cooperación paralelo que pueda ser comercial o productivo entonces mediante estos es que puede aplicarlos y obtener mayores rendimientos.

3.3 VENTAJAS DEL CAPITAL DE RIESGO EN UN ACUERDO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La PYME tiene potencial y capacidad para crecer y fortalezas que aumentar es sólo que no puede hacerlo sola por no saber interrelacionarse con su entorno competitivo ni con su entorno complementario aprovechando la interdependencia

de la que goza, y por no contar con los elementos técnicos y financieros necesarios.

El capital de riesgo como instrumento financiero ofrece a la PYME una inversión para solventar las carencias de financiación estable que padece mediante la aportación de capital por parte de un fondo de inversión y con apoyo administrativo, sin embargo si el capital de riesgo se tomara como parte de un acuerdo de cooperación entonces el compromiso de ambos crecería y se enfocaría en disminuir las debilidades y amenazas de la PYME, complementándolas con las fortalezas y oportunidades que le ofrece la cooperación con el fondo de inversión.

Tomando al capital de riesgo como parte de un acuerdo de cooperación empresarial los resultados que deseen obtenerse se volverán parte de un mismo objetivo lo que permitiría fortalecer a la PYME mejorando su competitividad y rentabilidad combatiendo así el aislamiento que generalmente las aqueja y que fue descrito en el capítulo uno, y al mismo tiempo el fondo de inversión recuperaría entonces el mayor porcentaje sobre su inversión que está en función de la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Podemos agregar que si se elige la participación de capital de riesgo de forma directa, es decir, de empresa a empresa entonces la cooperación se desenvolvería en su estado más natural y la complementariedad del FODA de ambas se vería enriquecido, ya que la empresa que aporta el capital no sólo

recibiría la rentabilidad de la inversión sino también podría aumentar sus fortalezas y oportunidades y disminuir sus debilidades y amenazas.

3.4 CONCLUSIÓN.

El capital de riesgo está determinado por dos aspectos fundamentales, el aspecto financiero y el aspecto administrativo que en conjunto lo definen como un instrumento financiero que por sus características debiera ser tomado como parte de un acuerdo de cooperación empresarial lo que produciría mejores resultados.

Aún obteniendo capital de riesgo mediante un fondo de inversión al relacionarse con los inversionistas del fondo puede lograr una verdadera cooperación pero mejor aún si el acuerdo se realiza entre dos empresas sin intermediarios ambas empresas pueden complementarse mejor ya que el fondo tiene relación con varias empresas y por lo tanto varios compromisos.

Además el que las PYME por sí solas establezcan acuerdos de cooperación entre sí les permite ser más independientes y así el efecto se multiplica y la economía de la PYME podría mejorar notablemente.

CAPITULO 4

EXPERIENCIAS DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS MEXICANAS QUE PARTICIPAN DEL CAPITAL DE RIESGO.

Este capítulo presenta las experiencias de algunas PYME mexicanas que, de una u otra forma, durante su administración tienen o han tenido participación en capital de riesgo, generalmente, a través de fondos de inversión respaldados por las Instituciones de desarrollo del país, Nacional financiera y Banco nacional de comercio exterior, así como la percepción del empresario sobre la cooperación empresarial.

Lo anterior con el fin de comprobar si se puede resaltar en la práctica al capital de riesgo como parte de un acuerdo de cooperación empresarial para la PYME, así como explorar por qué la PYME no recurre a dicho instrumento como un apoyo confiable si éste ofrece resultados más ambiciosos que otros instrumentos financieros.

Se incluye también un plan de acción para el fomento de capital de riesgo bajo el liderazgo de Nacional financiera que se obtuvo dentro de la investigación con el objetivo de presentar un poco más acerca de la situación actual de las PYME en México que utilizan capital de riesgo.

4.1 EXPERIENCIAS DE EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN EN CAPITAL DE RIESGO.⁷⁶

Los casos de empresas presentadas en este capítulo están divididos en tres apartados, el primero se compone de experiencias compartidas por cuatro empresas con participación en capital de riesgo obtenido a través de la relación con una de las institución de desarrollo y que fueron expuestas en un foro para la promoción de mismo, el segundo apartado presenta dos casos más detallados de empresas que han participado del capital de riesgo con una respuesta concisa ante la pregunta de investigación y en el último apartado un caso más de una empresa que participó del capital de riesgo durante relaciones de cooperación que mantenía con empresas transnacionales.

4.1.1 Experiencias compartidas de cuatro empresas en un foro de discusión sobre capital de riesgo.

CASO 1.

Industria a la que pertenece: Construcción.

Tamaño: Pequeña.

El objetivo primordial de sus empresarios antes de participar del capital de riesgo era obtener recursos financieros, ya que lo consideraban factor suficiente de

⁷⁶ Los dos casos presentados pertenecen a empresas cuya existencia es comprobable, sin embargo se omite su identificación por cuestiones académicas y de carácter ético.

crecimiento, sin embargo, posterior a la inclusión del capital de riesgo ha crecido aceleradamente destacando con ello la adecuada administración y valoración del capital de trabajo que antes no tenían.

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo.⁷⁷

Sus empresarios han aprendido a concentrar sus esfuerzos principalmente en aquellas áreas y procesos que son medulares en el giro de la empresa y a subcontratar aquellos que no lo son para lo que emplean recursos innecesarios; de la misma forma han podido relacionarse mejor y aprovechar ventajas que las instituciones de desarrollo ofrecen a las empresas, lo que antes no hacían por falta de tiempo o interés, que a su vez generaba desconocimiento y por consecuencia desconfianza.

Sin embargo esta empresa combina el capital de riesgo con otro programa que la misma institución de desarrollo ofrece lo que le ha permitido mejorar su administración y ser institucional.

⁷⁷ <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha2915.html> (10-08-04).

CASO 2.

Industria a la que pertenece: Venta directa de casa por casa.

Tamaño: Grande con más de 500 empleados.

Su principal fortaleza desde antes de la participación del capital de riesgo ha sido la importancia que da a su personal capacitado y se ha visto respaldada con el capital de riesgo ya que al recibir la asesoría del fondo de inversión pudo adecuar un orden corporativo que le permitiera mejorar considerablemente sus índices de calidad, entre otras cosas, para mejorar la administración de personal, que era la fortaleza con la que ya contaba antes de la participación del capital de riesgo, que ahora se refleja en una notable influencia social entre las mujeres, sean clientes o pertenezcan a la fuerza de ventas debido al número representativo de ellas en la industria.

Es una empresa que a pesar de ser grande sólo cuenta con una pequeña parte del mercado ya que en la industria a la que pertenece existe un líder principal, además de otros competidores. Esta cuestión es conocida por sus directivos desde antes de la participación del capital de riesgo.

CASO 3.

Industria a la que pertenece: Otras industria manufactureras.

Tamaño: Grande con mas de 500 empleados.

Aún ya habiéndolo adoptado como instrumento financiero en su empresa, el empresario no sabía con certeza hacia que áreas dirigir las inversiones de capital, posteriormente las reuniones periódicas con los representantes del fondo influyeron para que la empresa tuviera una reestructuración interna en donde se reorganizó el consejo de administración, sin embargo los procesos productivos originales se siguieron conservando.

Su preocupación siempre ha sido la plantilla de personal, que se refleja en la visión de tener el personal adecuado en cantidad para la producción, dicha visión fue fortalecida con la participación del capital de riesgo convirtiéndola en una visión estratégica que permite valorarlo como capital humano así como el costo que representa la transferencia de conocimientos al perder a un elemento del personal.

Los directivos de esta empresa están así mismo conscientes de su entorno en cuanto a su cuota de mercado, la importancia que representa el mercado laboral así como el de los clientes y proveedores con quienes están relacionados mediante la cadena de valor y la intervención del fondo ha permitido reforzar una cultura de trabajo basada en la calidad competitiva.

El director de esta empresa expresa su opinión sobre la importancia de que los empresarios aprendan a aprovechar los recursos de otras empresas que no solo se ofrecen en dinero sino en activos tangibles o intangibles que les permitan administrarse mejor.

4.1.2 Experiencias, transmitidas mediante una entrevista, de empresas mexicanas que participan del capital de riesgo, basadas en el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

CASO 4.

Industria a la que pertenece: Servicios energéticos integrales.

Tamaño: Pequeña.

El FODA de esta empresa antes de participar del capital de riesgo era el siguiente: sus fortalezas se concentraban en un activo organizacional valioso que era un proyecto bien estructurado e innovador que impulsaría no solo una empresa sino a una industria emergente, y sus debilidades principales eran la carencia de activos físicos, es decir, la falta de capital y capacidades competitivas débiles en cuanto a la capacidad de producción, en lo que a servicios se refiere, así como sistemas administrativos por implementar, dichos factores necesarios para poder operar una empresa de reciente creación.

La empresa ha logrado institucionalizarse a partir del capital de riesgo, es decir, formar una junta de consejo que realice asambleas periódicamente en dónde se presenten los resultados que se van obteniendo en estados financieros, que promueven la mejora en la administración financiera, sin embargo el empresario comenta que el fondo no interviene en aspectos de otra índole.

En cuanto a sus oportunidades y amenazas, refiriéndonos a que es una industria emergente las oportunidades son todas las que la misma empresa pueda ir encontrando principalmente porque no existen competidores fuertes y los apoyos que puedan obtener de las instituciones de desarrollo podrían ser preferentes.

Aunque a pesar de que debiera ser así, en realidad puede convertirse en una amenaza ya que dichas instituciones ofrecen poco apoyo y esto detiene lo que podría ser un crecimiento acelerado, comenta el empresario, por otro lado las barreras de entrada de dicha industria son muy débiles lo que permite fácilmente la entrada de nuevas empresas a la industria.

Otras oportunidades son las relaciones empresariales que puede establecer ya sea con empresas mexicanas o extranjeras pero de dichas oportunidades las que ha podido aprovechar han sido por la habilidad empresarial que tiene y no debido a la relación con el fondo de inversión.

Cuadro 4.1: Análisis FODA antes y después de capital de riesgo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
a) Activo organizacional valioso: proyecto innovador	a) Carencia de activos físicos. b) Sistemas administrativos por implementar. c) No existencia de un consejo de administración.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
a) Mercado en crecimiento. b) Relaciones empresariales nacionales y extranjeras.	a) Poca eficiencia en apoyo otorgado por instituciones de desarrollo. b) Débiles barreras de entrada a la industria.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior puede observarse en letras más oscuras qué elementos del FODA de la empresa se vieron afectados por el capital de riesgo.

Como dato importante, el fondo de inversión que aporta capital a esta empresa es un fondo especializado en empresas pertenecientes a esta industria como se describe en el capítulo anterior en el apartado 3.2.1.2 tipos de capital de riesgo.

CASO 5.

Industria a la que pertenece: Comunicaciones (fabricación de equipo y asesoría).

Tamaño: Pequeña.

Es una empresa que había iniciado actividades con un proyecto bien definido y pudo constatar que su fortaleza la aceptación era muy favorable en el mercado y comenzó a captar clientes que en un momento dado ya no podía satisfacer ya que su capacidad productiva no era suficiente – su principal debilidad- debido a la carencia de activos físicos como lo es el capital.

El empresario pudo adecuar la capacidad de producción que necesitaba para la cantidad de demanda que tenía en el momento de participar del capital de riesgo y estabilizarla posteriormente, sin embargo después de ello no lo ha visto reflejado

Sistemas administrativos poco eficientes, escasa experiencia en exportaciones y problemas de liquidez eran las debilidades principales de la empresa antes de adquirir capital de riesgo, junto con aquellas que implica una empresa de reciente

apertura. Sin embargo de todas ellas la única que se vio minimizada con la participación del capital de riesgo fue el problema de liquidez. (Véase cuadro 4.1).

Cuadro 4.2: Análisis FODA antes y después de capital de riesgo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
a) Habilidades y conocimientos en el tipo de industria. b) Área de investigación y desarrollo. c) Cultura de trabajo en equipo.	a) Sistemas administrativos poco eficientes. b) Comercialización en proceso. c) Existen problemas de liquidez. d) Falta posicionamiento de imagen. e) Reforzar la experiencia en exportaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
a) Industria en crecimiento. b) Proyección internacional. c) Relación con instituciones de desarrollo.	a) Contracción del mercado nacional e internacional. b) Incremento de la competencia con bajo precio.

Fuente: Elaboración propia.

La condición de la industria a la que pertenece esta empresa, se encuentra en crecimiento con pocos líderes y con nichos de mercado que faltan por explotar, y que si están identificados por la empresa. Por lo que con respecto a las oportunidades que la industria ofrece a esta empresa, el empresario ha podido aprovechar la demanda de empresas que no desarrollan tecnología y que en sustitución de ello recurren a empresas extranjeras para comprarla. Sin embargo el empresario manifiesta haberlo hecho sin la ayuda del fondo de inversión de capital de riesgo.

Las amenazas por las que se ve afectada son tecnologías más avanzadas con las que cuenta la competencia principalmente extranjera debido a la falta de capital que propicia la introducción de productos nuevos o mejores por parte de la misma

al mercado nacional a pesar que su costo no sea tan bajo; sin embargo las habilidades y conocimientos del empresario debido a su preparación profesional y experiencia laboral en el extranjero es lo que le han permitido enfrentar las condiciones de competitividad a las que está expuesta su empresa.

El empresario y dueño de esta empresa opina que hasta ahora en México, a diferencia de cómo es en el extranjero el capital de riesgo no es más que una forma segura de inversión para los fondos que aportan el capital mientras que para las empresas que lo reciben las desventajas son mayores.

4.1.3 Empresa con experiencia en la cooperación empresarial.

CASO 6.

Industria a la que pertenece: Alimentos, bebidas y tabaco.

Tamaño: Pequeña.

Según lo expresado por el dueño y empresario de esta empresa que ha participado del capital de riesgo así como en diferentes tipos de acuerdos de cooperación tanto con empresas extranjeras como con empresas nacionales y de forma directa, es decir, de empresa a empresa, los beneficios que ha obtenido mediante la cooperación empresarial han sido debido a la experiencia adquirida para saber manejarlos de una manera equilibrada no permitiendo el oportunismo por parte de la empresa cooperadora, mas que por la confianza y el objetivismo que debieran depositarse durante todas las etapas el acuerdo de cooperación.

4.2 LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EMPRESARIO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA QUE PARTICIPA DEL CAPITAL DE RIESGO.

Los empresarios mexicanos entrevistados, cuyos casos se consideraron en los párrafos anteriores, presentan una reacción negativa a la propuesta de cooperación con otras empresas por miedo a abusos que pueden sufrir por parte de los socios. La cooperación en México no es más que la oportunidad para el empresario más hábil, fuerte o experimentado de sacar provecho de aquel que comienza a participar en este ámbito.

En la opinión de uno de los empresarios entrevistados la cooperación radica en que las empresas persiguen fines similares pero al final se defiende sólo un objetivo, el propio, aún si pasa por encima de los objetivos de aquellos con quienes está cooperando. Por el contrario la colaboración, como él la denomina, es en esencia lo que debiera ser la cooperación, es cuando los intereses de los agentes que cooperan son comunes bajo un mismo objetivo y buscan ayuda mutua.

La opinión generalizada de la cooperación empresarial para las PYME mexicanas, e incluso para las grandes empresas es que aún presenta limitantes importantes como lo son la falta de un marco regulatorio que permita la confianza de quienes participen en el acuerdo de cooperación de que los puntos establecidos desde el principio serán respetados por ellos mismos sin caer en deshonestidad.

4.3 PLAN DE ACCIÓN PARA EL FOMENTO DE CAPITAL DE RIESGO EN MÉXICO.

Nacional financiera como institución de desarrollo en México, se ha integrado a una sociedad en la que participan el sector privado tanto de México como de Estados Unidos: la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Agencia de Comercio y Desarrollo de los EE.UU. (U.S. Trade and Development Agency – USDATA), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entre otros organismos.

Estas se unen para apoyar a la inversión privada a favor de las PYME con un afán auto-regulatorio. El acuerdo para estas relaciones fue firmado en marzo de 2002 entre los presidentes Fox y Bush.

A continuación se muestra un estudio realizado por un grupo de trabajo en los que participan los agentes mencionados en el párrafo anterior, liderado por Nacional financiera con un proceso de análisis y formulación de recomendaciones para el fomento del capital de riesgo en México.

4.3.1 Objetivos del estudio.

El estudio fue realizado con el principal objetivo de contribuir al desarrollo de un mercado de capital de riesgo que fortalezca la modernización y competitividad de las empresas mexicanas, con los siguientes objetivos secundarios:

- ⊗ Elaborar un plan de acción detallado y una propuesta de ley de fomento de capital de riesgo.
- ⊗ Coordinar un proceso dinámico de diálogo y negociación entre los sectores público y privado, para avanzar reformas y no sólo escribir un informe.

4.3.2 ¿Por qué el capital de riesgo?

Esta pregunta refleja la justificación de la realización de este estudio basada en la importancia que tiene el capital de riesgo en cuanto a la creación de empleo y el crecimiento económico que puede generar. La creación de empleo porque si las empresas son fuertes por consecuencias generarán más y mejor oferta de trabajo, y el crecimiento económico por la trascendencia que puede generar si el capital de riesgo es utilizado por un número cada vez mayor de empresas.

4.3.3 ¿En qué se basa la propuesta?

Los resultados de este estudio que son presentados en dos partes, la primera como comparación entre algunos países extranjeros y México, y la segunda como propuestas de mejora para México.

Los siguientes cuatro puntos fueron la base del estudio para obtener dichos resultados:

- ⌘ Análisis del marco actual en México.
- ⌘ Análisis comparativo del marco legal en cinco países (U.S. U:K., Israel, Taiwán, Chile y España).
- ⌘ Consultas con inversionistas mexicanos e internacionales.
- ⌘ Consultas con miembros del grupo de trabajo sobre experiencias internacionales y en México.

4.3.4 Barreras del marco actual en México.

El análisis del marco actual en México arroja como primer punto las barreras que tienen las empresas para participar del capital de riesgo responsabilidad de los agentes externos a la empresa que en él participan como los fondos de inversión, las instituciones de desarrollo y los agentes que fungen como vehículos de desinversión:

- ⌘ Falta de un vehículo de inversión apropiado.
- ⌘ Marco de control corporativo inadecuado.
- ⌘ Sobre-regulación del vehículo actual (Sociedades de inversión).
- ⌘ Falta de incentivo para invertir en capital de riesgo.
- ⌘ Limitaciones del mercado de valores como mecanismo de salida especialmente para las PYME.
- ⌘ Necesidad de crear una cultura que fomenta emprendedores y capital de riesgo.

- ∅ Problemas con transparencia en contabilidad.
- ∅ Informalidad de empresas (pago de impuestos).
- ∅ Seguridad jurídica inadecuada.

4.3.5 Mejores prácticas internacionales.

La comparación de la situación en México del capital de riesgo con la situación en otros países refleja desventajas ante las mejores prácticas internacionales:

Características clave del marco legal

- ∅ Fondos de inversión con transparencia.
- ∅ La industria es autorregulada.
- ∅ Participan inversionistas calificados e institucionales.
- ∅ Los incentivos fiscales estimulan inversiones.
- ∅ Adecuado gobierno corporativo con derecho de minorías.

Transparencia Fiscal

- ∅ Sólo se aplica impuestos a los inversionistas y no a los inversionistas y el fondo.
- ∅ Muchos inversionistas institucionales son exentos de impuestos (universidades, fundaciones, fondos de pensión).
- ∅ En los cinco países analizados se encontró un vehículo con transparencia fiscal.

Auto-regulación y vigilancia.

- ⊗ Son inversionistas sofisticados que no requieren protección a través de regulación.
- ⊗ Solo necesitan supervisión y una autoridad para resolver algún problema que sea reportado.
- ⊗ Fondos por obligación legal, tienen que revelar toda la información en el prospecto.
- ⊗ Cuando un inversionista detecta una actividad inapropiada o falta de revelación completa y honesta, tiene que contar con derechos en los tribunales además de la autoridad que pueda intervenir en ese momento.
- ⊗ El fondo tiene que someter un formulario a la autoridad correspondiente, pero es solo para notificar no para pedir aprobación.

Incentivos fiscales.

- ⊗ Cuando se hacen de manera apropiada pueden estimular mayor inversión de capital de riesgo.
- ⊗ Los más eficaces son los incentivos que se aplican solamente a ganancias y no favorecen a inversiones aún cuando no sean rentables.
- ⊗ Reducción de impuesto sobre ganancias ha sido asociado en estudios con aumentos en inversión.
- ⊗ Incentiva a emprendedores a tomar riesgos.

Control corporativo.

- ∅ Inversionistas de capital de riesgo toman una posición minoritaria en empresas promovidas
- ∅ Inversionistas esperan ciertos derechos para poder manejar la inversión y la salida
- ∅ Derechos de accionistas minoritarios
- ∅ Contratos entre accionistas
- ∅ Transmisión de acciones
- ∅ Derechos de nombramiento de consejeros
- ∅ Salida de inversión

4.3.6 Propuestas para México.

Teniendo ya la referencia de las prácticas internacionales y conociendo el marco actual en México el grupo de trabajo encargado del presente estudio tuvo a bien elaborar las siguientes propuestas encaminadas a mejorar dicho marco actual:

Vehículo de inversión apropiado.

- ∅ Creación de un régimen de excepción, que haría transparente para efectos fiscales a una S.A. y/o S.RL.
- ∅ Otorgar a los inversionistas una mayor certidumbre y seguridad.
- ∅ El vehículo no estará sujeto al pago del impuesto sobre la renta e impuesto al activo (evitar doble tributación).

- ⊗ Diferimiento del impuesto hasta que el inversionista reciba ganancias del fondo.
- ⊗ Régimen fiscal aplicable a sus ingresos sería el que resultaría aplicable a los inversionistas.
- ⊗ El vehículo es el obligado a aplicar el régimen correspondiente a sus inversionistas al momento de pagarles sus ganancias.
- ⊗ El vehículo entrega acciones en empresas promovidas a sus inversionistas sin generar efecto fiscal.

Marco de Autorregulación.

- ⊗ Las sociedades de capital de riesgo no estarán sujetas a un régimen de autorización, ni a una vigilancia y supervisión tan estricta por parte de la CNBV.
- ⊗ Sólo podrán invertir en las sociedades de capital de riesgo inversionistas calificados e instituciones.
- ⊗ La CNBV llevará un registro para fines estadísticos y de control.
- ⊗ El prospecto y sus modificaciones deberán registrarse ante el registro de capital de riesgo.
- ⊗ La CNBV podrá ordenar la cancelación de los registros en casos de infracciones graves de la ley. Los infractores perderán los beneficios otorgados por la ley.

Control corporativo adecuado

- ⊗ Creación de un régimen de excepción sobre leyes mercantiles para las empresas promovidas.
- ⊗ Cambios para asegurar el control corporativo esperado por inversionistas de capital de riesgo, tales como: restricciones a la transmisión de acciones; nombramiento de consejeros; recompra de acciones; convenio de accionistas/ socios; derechos de salida, opciones de compra, opciones de venta.
- ⊗ Precedentes en el régimen aplicable a las sociedades financieras de objeto limitado.

Incentivo fiscal para inversionistas.

- ⊗ Con el fin de incentivar inversiones y premiar permanencia en los fondos – reducción de impuesto sobre la renta, sobre las ganancias, en función de la permanencia en el vehículo- crédito para personas morales mexicanas.
- ⊗ Precedente-exención previsto para fondos de pensiones y jubilaciones extranjeros (Art. 179 LISR).

Alternativas de salida.

- ⊗ Mercado privado. Desregulado, colocación y negociación de acciones de empresas promovidas en forma privada, entre inversionistas institucionales o calificados. Requerimiento de inscripción en el Registro Nacional de Valores (RNV).

- ⌘ Sistema automatizado. Venta y negociación de valores a través de un sistema automatizado que autorice la CNBV, y que podrá ser aprobado por una casa de bolsa o un operador aprobado por la propia Comisión.

Propuestas exclusivas de extranjeros.

- ⌘ Reconocer los vehículos incorporados en los EE.UU. tales como los LPs y LLCs.
- ⌘ Contar con certidumbre por parte de las autoridades.
- ⌘ Reconocer el tratamiento fiscal que le dan a los inversionistas extranjeros en su país de origen.
- ⌘ Promulgar nuevas reglas sobre establecimiento permanente que permite la administración eficaz de fondos operando en México.

El estudio dado a conocer se concreta en presentar sólo los puntos concluyentes y expresados en propuestas aplicables a la situación actual del capital de riesgo en México por parte de los agentes encargados de darle seguimiento al capital de riesgo en México como son las sociedades de inversión en conjunto con las instituciones de desarrollo y organismos como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, pero independiente de estos organismos los mismos empresarios se han dado cuenta de dicha situación y de que es lo que se necesita para mejorarlo.

4.4 ANÁLISIS Y CONSIDERACIONES.

Los datos obtenidos a partir de los casos arriba presentados permiten comprobar, de forma relativa, el grado de relación que existe entre la realidad por la que atraviesan las empresas mexicanas y la información teórica antes descrita.

Tomando como primer punto la situación y problemática de la PYME en México en relación con las empresas que participan del capital de riesgo encontramos que sus dueños o directivos a diferencia de la mayoría de los empresarios tienen una formación profesional e incluso en algunos casos experiencia en el ámbito internacional. Lo que ha permitido, según se considera, que hayan rebasado ya el factor aislamiento al entablar relaciones con instituciones de desarrollo y en la mayoría de los casos con sus respectivas cámaras empresariales lo que les ha dado el conocimiento de la existencia del capital de riesgo, como una alternativa para mejorar su competitividad que conlleva el aumento de su rentabilidad.

Muchos empresarios no alcanzan aún a conocer sus limitaciones ya que como se describe en el capítulo uno un porcentaje considerable opina que no requieren asesoría externa, sin embargo los datos de las empresas entrevistadas indican que aún éstas con las características descritas en el párrafo anterior, presentan en su FODA sistemas administrativos poco eficientes que afectan la competitividad de la empresa de manera importante lo que convierte al resto en empresas más vulnerables.

Los empresarios no siempre reconocen cuales son los elementos que realmente pertenecen a su FODA, sin embargo se puede decir que las empresas que participan del capital de riesgo sí los consideran, aunque no siempre de manera adecuada, pero reconocen de una manera más clara a las fuerzas competitivas que los rodean, aunque no las identifiquen como tal, y no precisamente por la participación del capital de riesgo sino principalmente por la visión que tienen como empresarios que de la misma forma influyó para que buscaran la relación con las instituciones de desarrollo y con ello la participación del capital de riesgo.

Como se observó en los cuadros 4.1 y 4.2, de los elementos que componen el FODA de ambas empresas sólo uno se ve modificado, y en ambos coincide que es una debilidad de tipo financiero que se disminuye, esto es, en el cuadro 4.1 el que se forme un consejo de administración significa entregas periódicas de estados financieros, y en el 4.2 se ve claramente que se minimizan los problemas de liquides.

En el caso dos y tres se describe como la fortaleza del recurso humano aumenta para ambas empresa y en una de ellas como la cultura de trabajo comienza a basarse en una calidad competitiva, sin embargo en estos casos se podría considerar que la preparación, experiencia y visión del empresario podrían influir para obtener mayor beneficio de la relación que se entabló con el fondo de inversión.

También se observa que a pesar de que el capital de riesgo es un instrumento, así definido desde sus orígenes, para empresas que necesitaran de, hay empresas grandes que están participando de él, lo que puede sugerir que el capital de riesgo puede estar desfasándose de su objetivo principal, asistir a la PYME en México que son las empresas que necesitan mayor apoyo para fortalecer su competitividad en mayor grado que las empresas grandes.

Las experiencias de las empresas obtenidas a través del foro para la promoción del capital de riesgo presentaron una línea un tanto estandarizada en su exposición, esto es, los elementos que fueron destacados como aportación a partir de la participación del capital de riesgo en la empresa fueron positivos y referentes a cuestiones numéricas: incremento en el volumen de ventas, en el volumen de producción; también se mencionó como elemento reiterativo la institucionalización de la empresa incluso existente también en las experiencias de los empresarios que fueron entrevistados, sin embargo éstos últimos expresaron de forma más objetiva el efecto que el capital de riesgo ha tenido en sus empresas.

En el apartado 4.2 los empresarios expresan su opinión con respecto al tema de la cooperación en México y de forma generalizada la opinión es que hablar de cooperación empresarial en México es hablar de oportunismo por parte de un agente cooperador, llámese empresa, sin embargo uno de ellos opina que la colaboración, de manera contraria a la cooperación, excluye el término oportunismo beneficiando así a ambas empresas.

Este punto puede discutirse anteponiendo lo que se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, ya que las bases teóricas nos dicen que cuando existe oportunismo no hay cooperación y cuando hay cooperación no hay oportunismo, como lo muestra el ejemplo planteado del "dilema del prisionero", y utilizar la palabra oportunismo sea quizá una forma de cooperar sin sentir un rechazo a ello.

Por último con lo que respecta al plan de acción para el fomento de capital de riesgo en México son propuestas que, según se considere, no están equivocadas, sin embargo, no están propiamente dirigidas a algún agente en particular sino más bien pareciera que se sugieren de forma general para aquella institución que se considere responsable de atenderlas.

4.5 CONCLUSIONES.

En este capítulo se pudo contrastar la información teórica presentada en los tres capítulos anteriores con la información obtenida de la investigación de campo realizada en seis empresas demostrando de manera práctica el efecto del capital de riesgo sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una, principalmente.

CAPITULO 5

ASPECTOS METODOLÓGICOS.

El objetivo de este capítulo es permitir al lector entender cuál ha sido el procedimiento que se ha seguido durante esta investigación así como los obstáculos que se presentaron para poder llegar a las conclusiones que se presentan al final del trabajo.

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las empresas en México buscan constantemente la forma de mejorar su competitividad y consecuentemente su rentabilidad aún teniendo una posición aparentemente estable en el mercado.

Muchas tratan de mejorar su competitividad atendiendo la calidad de sus insumos, mejorando el precio de venta, mejorando la calidad del producto, acceder a un financiamiento con menores tasas, disminuir carga fiscal u obligaciones patronales, entre otras alternativas de solución afrontando permanentemente la situación actual de encontrarse en un país en desarrollo, al mismo tiempo que afrontan el reto de interactuar con competidores, clientes, proveedores e intermediarios frecuentemente con sistemas administrativos poco eficientes.

Dichas alternativas de solución frecuentemente no cumplen su cometido debido a la falta de eficacia en los sistemas administrativos que presenta la PYME en general cuestión que se refrenda con las condiciones económicas y políticas del país.

Si la PYME recurre a algún de apoyo externo es común que sea éste algún tipo de financiamiento que no ofrecen más que una inyección de capital y primordialmente lo que la PYME necesita es apoyo en los sistemas administrativos para poder aprovechar de una mejor manera el capital del que pueda allegarse, es por ello el interés de la presente investigación de buscar otras alternativas que la PYME pueda tomar como apoyo con mayores garantías de éxito encontrando entre ellas al capital de riesgo y aún visualizándolo dentro de un panorama más abierto del concepto actual. De tal forma que la principal interrogante a resolver en el presente estudio la siguiente:

¿Cuál es el efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana?

5.2 OBJETIVO PRINCIPAL.

Describir el efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.

5.2.1 Objetivos secundarios.

- ∅ Resaltar una de las alternativas de apoyo que puede aprovechar la PYME: el capital de riesgo como parte de un acuerdo de cooperación empresarial.
- ∅ Explorar por qué la PYME no recurre a dicho instrumento como un apoyo confiable si éste ofrece resultados más ambiciosos que otros instrumentos financieros.

5.3 HIPÓTESIS

El efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana es que aumenta sus fortalezas y oportunidades, así como disminuye sus debilidades y amenazas.

5.3.1 Hipótesis alterna

El efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa es que aumenta únicamente su producción y con ello su rentabilidad en función del financiamiento otorgado sin proporcionar mayores beneficios en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

5.4 CONFIRMACIÓN O RECHAZO DE LA HIPÓTESIS Y LA HIPÓTESIS ALTERNA.

La hipótesis alterna se confirma al encontrar que el efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana es que aumenta únicamente su

producción y con ello su rentabilidad en función del financiamiento otorgado sin proporcionar mayores beneficios en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sin embargo, la hipótesis principal se rechaza ya que en México las empresas que han participado del capital de riesgo no han visto que aumenten sus fortalezas y oportunidades, así como no han visto que disminuyan sus debilidades y amenazas al menos no en un grado perceptible.

5.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Es una contrastación empírica entre argumentos teóricos que se centran al fenómeno de análisis y una investigación de campo realizada a empresarios que hayan utilizado o estén utilizando el capital de riesgo apoyada en un diseño de investigación exploratorio cuyo objetivo es documentar ciertas experiencias de determinado tema de investigación.⁷⁸

5.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

El instrumento utilizado en un principio fue una encuesta vía mail (anexo1) con el objetivo de obtener una muestra de tipo probabilística y posteriormente al no poder obtenerla se utilizó una entrevista semiestructurada que permite al entrevistado hablar libremente sobre sus experiencias obteniendo la información de manera

⁷⁸Con base en Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, *Metodología de la Investigación*, México, 1998, (2ª. Ed), p. 208.

indirecta⁷⁹. Se considera también la asistencia a un foro dónde algunos empresarios que han utilizado capital de riesgo en sus empresas platicaron sus experiencias.

Estos han sido instrumentos como fuente primaria de información para la investigación de campo, para la documentación teórica se consultaron fuentes secundarias como vehículos electrónicos: correo electrónico, sitios en Internet de instituciones de desarrollo en México y otros, así como la consulta de material bibliográfico que aparecen al final del trabajo.

5.7 MUESTREO.

El método de muestreo fue de tipo no probabilístico debido a que en un principio se realizó una encuesta vía mail (anexo1) que fue enviada y reenviada dos o tres veces por semana a diversas direcciones electrónicas con el fin de seleccionar una muestra de tipo probabilística, sin embargo los resultados no fueron los esperados ya que el 100% de las empresas encuestadas coincidían en no haber participado del capital de riesgo y la gran mayoría en no conocerlo.⁸⁰

Para cumplir con el objetivo de esta investigación se seleccionó una muestra no probabilística de empresarios que participan o han participado del capital de riesgo a través de fondos de inversión, a excepción de uno.

⁷⁹ *Idem.*

⁸⁰ Con base en Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, *op. cit* p. 207.

Para seleccionar la muestra de tipo no probabilística se solicitó información en las instituciones de desarrollo en México – Nacional financiera y Banco nacional de comercio exterior – sobre las empresas que a través de dichas instituciones participaban de capital de riesgo.

5.8 LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

La estratificación oficial de las empresas a nivel nacional ha sido actualizada por la Secretaría de Economía y publicada en el Diario Oficial de la Federación el lunes 30 de diciembre de 2002. Con respecto a la estratificación que aparece en el capítulo uno de esta investigación fue publicada el 31 de marzo de 1999, sin embargo no se han tomado los datos actualizados (ver anexo tres) debido a que los datos estadísticos en cuanto al porcentaje de unidades económicas y personal ocupado de las empresas en México han sido tomados de una publicación de Nacional financiera elaborada a partir del censo económico del INEGI realizado en 1999, así como a partir de la publicación del Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 1999.

La presente investigación por su carácter de tesis en el nivel licenciatura, se concreta en presentar un proyecto de investigación limitado en tiempo y recursos, y es ésta la razón por la que no está tan delimitada, es decir, no se enfoca a empresas pertenecientes a un mismo sector o giro de actividad.

5.9 HALLAZGOS.

- ∅ Los empresarios de las PYME mexicanas, por lo menos aquellas que participan del capital de riesgo, consideran el tamaño de su empresa con base en el volumen de ventas por periodo, debido principalmente a que dicho criterio es el que toman en cuenta los fondos de inversión en México pese a los criterios oficiales para la clasificación por tamaño en éste país que es referente al número de empleados.
- ∅ Los empresarios en México buscan la alternativa del capital de riesgo como instrumento financiero que sustituya al crédito o a los financiamientos a cargo de la banca comercial porque las garantías que piden son excesivas, y no lo eligen porque ser una alternativa que ofrezca resultados más ambiciosos, ya que además de ello los contratos que se celebran para llevar a cabo dicha aportación son considerados ventajosos en buena medida por parte del fondo de inversión.
- ∅ Un punto muy importante de señalar es que dentro de la definición del capital de riesgo se menciona una participación temporal y minoritaria por parte del fondo en la empresa, sin embargo, las entrevistas arrojaron que en promedio la participación del fondo es aproximadamente del 70% de las acciones de la empresa.

CONCLUSIONES.

Después de haber desarrollado los temas teóricos y haber realizado la investigación de campo se han generado las siguientes conclusiones partiendo de los objetivos planteados al inicio del trabajo:

Siendo el objetivo principal describir el efecto del capital de riesgo en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana encontramos que la definición y características teóricas del capital de riesgo están aún muy distantes de la realidad en la participación del capital de riesgo por parte de la PYME.

Los fondos de inversión que son el agente principal encargado de transferir los recursos financieros actualmente sólo advierten a las empresas participadas como un vehículo de inversión que les generará rentabilidad a mediano o largo plazo sin que realmente busquen a la par de ello mejorar la rentabilidad de la propia empresa y así su competitividad.

El capital de riesgo también dista, en la práctica, de cumplir con el asesoramiento y seguimiento administrativo del que debiera proveer a la empresa participada para mejorar sus sistemas administrativos y con ello aumentar sus fortalezas y oportunidades así como disminuir sus debilidades y amenazas.

De tal manera el efecto del capital de riesgo en la PYME mexicana consiste únicamente en institucionalizar a la empresa formando una junta de consejo

directivo que pueda reunirse periódicamente con el fondo de inversión para rendir informes de la variación de la rentabilidad y de la evolución de la inversión.

En cuanto a los objetivos secundarios, el resaltar al capital de riesgo como una alternativa de apoyo que puede aprovechar la PYME mexicana como parte de un acuerdo de cooperación empresarial, implica concluir que no se puede aún pensar en ello cuándo ni siquiera el capital de riesgo funciona conforme su definición lo dice, ya que incumple con la parte del asesoramiento administrativo.

Y para que el capital de riesgo pueda formar parte de un acuerdo de cooperación sería necesario que la actividad de asesoramiento y seguimiento administrativo se encuentre desarrollada antes de comenzar a pensar en ello.

En cuanto al objetivo de explorar por qué la PYME no recurre a dicho instrumento como un apoyo confiable si éste ofrece resultados más ambiciosos que otros instrumentos financieros, la investigación arrojó como resultado que pese a que existe una oferta de capital de riesgo mayor a la demanda por parte de las empresas es el fondo de inversión muy selectivo en los proyectos a los que va a financiar por lo que un alto porcentaje de las empresas que lo solicitan se les rechaza su plan de negocios, además de no ser un instrumento aún muy difundido en el ámbito empresarial de la PYME lo que significa que no muchos empresarios lo conocen. Por otro lado el capital de riesgo en México actualmente es sólo un instrumento financiero más que se convierte en alternativa viable al financiamiento de la banca comercial por ser éste muy exigente en cuanto a

garantías el cuál sí toma en cuenta la viabilidad del proyecto pero a cambio de un contrato muy ventajoso para el fondo de inversión.

Las PYME, como ya se ha explicado en el presente trabajo, cuenta con fortalezas propias que pueden enriquecer y al mismo tiempo minimizar sus debilidades con apoyo y asesoría externa, cuestión que no se ha desarrollado ya que como se ha visto el grueso de las PYME en México no presenta una situación competitiva sólida lo que demuestra en términos prácticos que los programas y proyectos que se han hecho para apoyarlas hasta ahora no han resultado de manera satisfactoria ni por instituciones de crédito, instituciones de desarrollo o agentes económicos particulares que se interesen en cooperar con la PYME para mejorar la economía de ambos y con ello a mediano y largo plazo mejorar la economía del país.

Lo anterior sin tener aún en cuenta que la competencia es cada vez más difícil incluyendo de manera sobresaliente a las empresas extranjeras lo que obligará en poco tiempo a las empresas mexicanas a elegir entre incursionar en el ámbito de la cooperación o dejar de participar en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

ANZOLA, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, México, Mc Graw-Hill, 2002 (2ª. Ed), 368 pp.

ASIS, Agustín de, *Las Microempresas como agentes de desarrollo en el sur*, Madrid, CIDEAL, 2000, 149pp.

BASAVE KUNHARDT, Jorge, "La inversión extranjera directa de las corporaciones empresariales mexicanas", en Jorge **BASAVE KUNHARDT** (coord.), *Empresas mexicanas ante la globalización*, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM / Porrúa, 2000, pp.243-280, (Colección Jesús Silva Herzog).

CARZOLA PAPIS, Leonardo, Carlos Jesús Cano Guillén, *El capital riesgo como instrumento de apoyo a la PYME*, Ed. Almería, España, Universidad de Almería e Iniciativas Económicas de Almería S.C.R., S.A., 2000, 126pp.

CHUDNOVSKY, Daniel, Bernarndo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales Latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1999, 396 pp.

COLAIACOVO, Juan Luis et al., *Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional*, Argentina, Macchi, 1992, 425 pp.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, *El proceso administrativo*, México, Ed. Diana, 1997, pp.305.

FERNÁNDEZ, Juan y Nieves Arranz, *La cooperación entre empresas, análisis y diseño*, Madrid, ESIC, 1999, 282 pp.

GALLARDO GARCÍA, Rafael, *Amor es... Reflexiones sobre la Primera Carta de San Pablo a los Corintios*, No. 624, 2001, México, Sociedad EVC, (4ªed.), pp.

GARCÍA FONSECA, Cándido, *Elementos de Microeconomía, para su aplicación a la empresa*, México, Trillas, 2000, 310 pp.

GARCÍA PÉREZ DE LEMA, Domingo (coord.), *El riesgo financiero de la pequeña y mediana empresa en Europa*, Madrid, Pirámide, 1997, 466 pp.

GUISADO TATO, Manuel, *"Internacionalización de la Empresa. Estrategias de Entrada en los mercados extranjeros"*, España, Pirámide, 2002, 411pp.
(ECONOMÍA Y GESTIÓN INTERNACIONAL)

HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista, *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw-Hill, 1998, (2ª. Ed), 502 pp.

JORION, Philippe, *Valor en Riesgo*, trad. Juan González, México, Limusa, 1999, 358 pp.

MARTINEZ BOBILLO, Alfredo y Félix López, *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores, un enfoque institucional*, Oviedo, Asturias, Septem, 2001, 152 pp.

MAX-NEEF, Manfred, *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*, trad. de Soledad Domínguez, Barcelona, Nordan-Comunidad/Icaria Editorial, 2ª. edición, 1998, 148 pp.

NECK, Philip, *Desarrollo de pequeñas empresas. Políticas y programas*, México, Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Editorial Limusa, 1997, 254 pp.

PARKIN, Michael y Gerardo Esquivel, *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*, trad. de Julio Silverio Coro Pando, México, Pearson Educación, 2001, 600 pp.

PEREZ, Wilson y Giovanni Stumpo (coord.), *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, México, CEPAL/ Siglo XXI, 2002, 550 pp.

POMAR, Silvia, y Martín Rivera, *Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/ Palabra en vuelo, 1998, pp. 148.

PORTER, Michael E., *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, CECSA, 1982, (30° reimp., 2002), 389 pp.

RUEDA, Isabel (coord.), *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM-Miguel Ángel Porrúa, 1999, pp.

SÁEZ, Demetrio, *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide, 1997, 148 pp.

THOMPSON, Arthur y A.J. Strickland III, *Administración Estratégica*, trad. de Guadalupe Meza y Oscar Armando Beltrán, México, Mc. Graw-Hill, 2001 (11ª. Ed), 760 pp.

Revistas:

NACIONAL FINANCIERA, "Desarrollo Regional y Promoción Económica", en *El mercado de valores*", número 10, octubre, 2001 Nafin, México, 2001, pp. 44-57.

Documentos:

MÉXICO. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, México, martes 30 de marzo de 1999, Tomo DXLVI, No. 22, pp.

MÉXICO, NACIONAL FINANCIERA, *La empresa mexicana frente al reto de la modernización*, Fase III, México, Nafin, Serie Encuestas, 1995, 334 pp.

MÉXICO, *Plan de acción para el fomento de capital de riesgo en México*, Nacional Financiera, 2004, [s.p.].

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO, *OECD small and medium enterprises outlook*, París, 2000, 222 pp.

Entrevistas:

MIRANDA, Eduardo, Empresario, (entrevista personal), México, Enlace Comercial Internacional, S.A. de C.V., 24 de febrero de 2004.

ANEXOS

ANEXO1.

ENCUESTA VÍA MAIL: Cuestionario dicotómico sobre Capital de Riesgo.

1.-Dentro de los apoyos que ha buscado para su empresa ¿ha solicitado ante Bancomext o alguna otra institución o empresa información sobre "Capital de Riesgo" ?

Si

No

2.- Si es así ¿lo ha utilizado?

Si

No

3.- O bien ¿solo ha oído hablar sobre este instrumento?

Si

No

ANEXO 2.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

El entrevistado debe ser conducido por medio de la conversación a responder las siguientes interrogantes.

- 1.- ¿Cómo conoció capital de riesgo?
- 2.- ¿Qué resultados ha obtenido?
- 3.- ¿El capital proviene de otra empresa en forma directa o de un fondo de inversión?
- 4.- ¿Tiene conocimiento de otras empresas que lo estén utilizando y con qué resultados?
- 5.- ¿Qué tamaño de empresa se considera a Optima Energía?
- 6.- ¿Qué ventajas y qué desventajas tenía Optima Energía con respecto a su competencia antes de utilizar el capital de riesgo?
- 7.- ¿Qué ventajas y qué desventajas tiene ahora al utilizar capital de riesgo?
- 8.- ¿Conoce la condición de su industria, es decir, a los líderes de ella, si es una industria en crecimiento, madura o en declinación, o bien una industria globalizada?
- 9.- ¿Qué presiones ejerce o qué oportunidades ofrece la industria a Optima Energía?
- 10.- ¿En qué medida el fondo se ha comprometido con la empresa en cuanto al seguimiento y asesoramiento administrativo?
- 11.- ¿Ha trabajado conjuntamente con otra empresa?
- 12.- ¿Qué opina acerca de la cooperación empresarial en México y específicamente entre el grupo de las PYME?

ANEXO 3.

Publicación del Diario Oficial de la Federación el lunes 30 de diciembre de 2002

TAMAÑO DE EMPRESA	SECTOR		
	MANUFACTURAS	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 - 30	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRANDE	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, Tomo DXLVI, No. 22, martes 30 de marzo de 1999. p. 51.