



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado de Estudios Latinoamericanos

Tesis

La formación de empresarios en el Caribe mexicano,
en el marco de vinculación entre América del Norte y América Latina

Que para obtener el grado de:

Doctor en
Estudios Latinoamericanos

Presenta: Juan Bautista Boggio Vázquez

Tutor (director de la tesis): Dr. Guillermo Agustín Guajardo Soto

México, D.F.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado de Estudios Latinoamericanos

Tesis

El surgimiento de emprendedores en el Caribe mexicano

Relevancia y contribuciones del fenómeno

Que para obtener el grado de:

Doctor en

Estudios Latinoamericanos

Presenta: Juan Bautista Boggio Vázquez

Comité tutorial: Dr. Guillermo Agustín Guajardo Soto

Dr. Edgar Ortiz Calisto

Dr. José María Calderón Rodríguez

Dra. Lucía Patricia Carrillo Velázquez

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

México, D.F.

2011

Contenido

Índice de tablas	9
Índice de ilustraciones	11
Introducción.....	12
Existe un problema de eficacia en América Latina	12
El problema es interesante cómo objeto de estudio.....	15
El problema no está resuelto.....	16
Propuesta de estudio	18
Cómo se compara esta propuesta con otros enfoques sobre el estudio del emprendedurismo	19
Estructura del trabajo.....	27
Capítulo 1 - Estado del arte de la teoría del emprendedurismo.....	30
La evolución de la teoría del emprendedor y formación del empresario como factor de cambio estructural y desarrollo económico	30
La desaparición del emprendedor de la teoría neoclásica	31
Emprendedurismo, crecimiento económico y políticas públicas	34
Emprendedurismo y organismos internacionales	38
Emprendedurismo y académicos	39
El marco conceptual del emprendimiento	42
Capítulo 2 – Análisis de políticas de fomento al emprendedurismo	44
Reflexiones sobre las políticas de fomento y apoyo a los emprendedores en México y las experiencias en países de la OCDE	44
Introducción.....	44
Definiciones y alcances del tema	45
El marco de los programas y políticas de fomento a las MIPYMES en México	51

Experiencias de fomento y apoyo a la pequeña empresa en países OCDE	56
Reflexiones sobre los apoyos a las micros, pequeñas y medianas empresas	62
Conclusiones.....	63
Capítulo 3 – Quintana Roo: estructura económica y demográfica	67
Evolución económica y demográfica del Estado de Quintana Roo.....	67
Situación del entorno económico y del mercado laboral.....	67
Población	68
Población económicamente activa.....	68
Distribución por edades	70
Nivel educativo	71
Análisis de los sectores económicos.....	72
Sector primario	72
Sistema de producción agrícola.....	72
Sistema de producción pecuario	74
Pesca y acuacultura.....	74
Sistema de producción forestal (silvicultura)	75
Sector secundario.....	76
Minería	76
Construcción.....	77
Sector terciario.....	77
Turismo.....	77
Comercio	78
Oferta educativa en educación superior.....	79
Estado actual de la educación en la zona.....	79
Población escolar por nivel educativo	79

Número de instituciones educativas por nivel y sector en la zona norte y matrícula que atienden.....	80
Capítulo 4 – Vocación emprendedora de Cancún	86
El turismo como detonante del crecimiento económico en la región del Caribe Mexicano.	86
Revisión de las definiciones de emprendedor	86
Vocación emprendedora de Quintana Roo	88
Conclusiones.....	95
Capítulo 5 – Caso Cancún: emprendedores e instituciones.....	97
Las instituciones en el crecimiento económico y empresarial de Quintana Roo	97
Introducción.....	97
Antecedentes: marco teórico del surgimiento del empresario.....	98
Enfoque institucional del emprendedor	99
Resultados: El Estado de Quintana Roo y el surgimiento de empresarios.....	100
Discusión de resultados: El enfoque institucionalista como explicación del surgimiento de empresarios en el Estado de Quintana Roo	102
Comentarios finales	105
Capítulo 6 – Caso Quintana Roo: planeación estratégica para el desarrollo.....	107
Introducción.....	107
Surgimiento y desarrollo de Cancún	107
Vocación emprendedora de Quintana Roo	109
El Plan 2025 como elemento para la globalización.....	110
Globalización e inserción turística. Algunas consideraciones	116
Conclusiones.....	118
Capítulo 7 – Caso Nodo Logístico de Carga Aérea: una gacela no nata.....	120

Emprendimientos empresariales en el Caribe mexicano: innovación y relaciones entre turismo y manejo de infraestructura aeroportuaria.....	120
Introducción.....	120
Análisis del entorno	124
Análisis del mercado de carga aérea a nivel internacional	124
Análisis de carga aérea a nivel regional	127
Análisis de carga aérea en México	130
Tráfico Doméstico	131
Tráfico Internacional	132
Análisis de definición del mercado	134
Análisis del destino Cancún	134
Análisis del mercado actual de carga aérea en Cancún	136
Análisis de perfiles	138
Compradores.....	139
Análisis de la Competencia en la industria.....	140
Análisis de medios de transportes sustitutos y/o complementarios.....	142
Análisis de los proveedores	144
Proyección de la demanda	147
Conclusiones.....	150
Capítulo 8 – Caso Atlante: reviviendo a una gacela.....	152
Nueva oportunidad para el Club Atlante en Cancún, Quintana Roo.....	152
Introducción.....	152
Vidas paralelas.....	152
Entre tequilas decidimos.....	155
Construcción del estadio, de 20 a 40 millones	159

El flechazo	162
Capítulo 9 – Caso UNICARIBE: una gacela pública.....	165
Reviviendo a Kurt Lewin, su teoría aplicada a un caso de éxito. La Universidad del Caribe	165
Introducción.....	166
Universidad del Caribe	168
Breve recuento histórico	168
Misión, modelo educativo y visión 2006	169
Modelo educativo	171
Visión 2006	172
Logros	175
Planteamiento, objetivos y metodología de la investigación.....	176
En el inicio es la administración del cambio	177
Dirigiendo el cambio	179
Aceptando el encargo	179
Diagnóstico del cambio	179
Planeando el cambio	180
El modelo de Kurt Lewin	180
Descongelar	181
Transición	181
Recongelar	182
Gestionando el proyecto y haciendo que las cosas sucedan	182
Factores críticos del éxito – Conclusiones	184
Capítulo 10 - Caso Ultrafemme: una gacela nativa.....	187
Introducción.....	187

Orígenes de los emprendedores, experiencia individual y oportunidad	188
El ciclo de vida de un polo turístico	191
Ultrafemme surfea la ola ocasionada por Cancún	196
Saturación de la “playa” e internacionalización tardía	198
Al fin y al cabo una empresa familiar.....	200
Conclusiones.....	200
Análisis del estudio de casos	202
Un cisne negro	202
Gacelas cancenenses.....	204
Tipos de innovación	208
Determinantes culturales	210
Acceso a capital y recursos.....	210
Conclusiones de la investigación.....	212
Principales hallazgos	212
El emprendedurismo es importante pero desconocido	213
El fomento al emprendedurismo	214
A nivel global	214
En México	214
En Quintana Roo	215
Aportes a la teoría.....	217
Aportes a la práctica	219
Limitaciones de la investigación	220
Futuras líneas de investigación.....	220
Bibliografía	222

Índice de tablas

Tabla 1 Enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas (emprendedurismo).....	20
Tabla 2 Indicadores de impacto del emprendedurismo según OCDE.....	25
Tabla 3 Estructura de la tesis doctoral.....	27
Tabla 4 Estratificación por número de trabajadores.....	46
Tabla 5 Número de empresas por tamaño de acuerdo al Censo Económico INEGI (1999)	46
Tabla 6 Tipos de apoyos para MIPYMES en México (a nivel federal, estatal y municipal)	53
Tabla 7 Programas de apoyo empresarial por dependencia federal (total por institución a enero del 2003)	54
Tabla 8 Programas de apoyo empresarial por tipo (totales a enero del 2003).....	55
Tabla 9 Distribución de la población ocupada trimestralmente en el área urbana de Cancún en 1998, según nivel de ingresos (porcentaje).....	69
Tabla 10 Distribución de la población ocupada trimestralmente en el área urbana de Cancún en 1998, según rama de actividad (porcentaje)	69
Tabla 11 Distribución de la población del Municipio de Benito Juárez por edad y género.	70
Tabla 12 Distribución de la población ocupada trimestralmente en el área urbana de Cancún en 1998, según ocupación (porcentaje)	71
Tabla 13 Valor de la producción agrícola de los principales cultivos perennes por municipio en el ciclo agrícola 1997-1998 (miles de pesos).....	73
Tabla 14 Valor de la producción agrícola de los principales cultivos anuales por municipio en el ciclo agrícola 1997-1998 (miles de pesos).....	73
Tabla 15 Valor en pie de población ganadera por municipio en 1998 (miles de pesos)	74
Tabla 16 Participación de la producción forestal maderable por municipio en 1998	76
Tabla 17 Participación del número de licencias de construcción expedidas por municipio en 1998	77
Tabla 18 Número de establecimientos comerciales por municipio en Quintana Roo en 1998	78
Tabla 19 Matrícula de alumnos al inicio del ciclo 2000-2001 por nivel educativo y municipio en la zona norte del estado y totales del estado.....	80
Tabla 20 Número de escuelas al inicio del ciclo 2000.2001 por nivel educativo y municipio en la zona norte del estado y totales del estado	81
Tabla 21 Oferta de carreras de las instituciones de educación superior en la zona norte del estado a inicios del ciclo escolar 1999-2000	82
Tabla 22 Alumnos egresados de la educación superior en 1997	82
Tabla 23 Carreras impartidas por las instituciones de educación superior en la zona norte en el ciclo escolar 1999-2000.....	83
Tabla 24 Rol del emprendedor de acuerdo a autores destacados y breve descripción	86
Tabla 25 Cantidad de empresas según el número de habitantes, 2000-2001	89
Tabla 26 Cantidad de empresas por municipio, 2001	90
Tabla 27 Estados con mayor cantidad de empresas registradas en SIEM, 2001.....	91
Tabla 28 Número de habitantes por tipos de población y superficie.....	92
Tabla 29 Cantidad de cuartos de hotel, visitantes y empleos generados.....	93
Tabla 30 El emprendedor según varias teorías	98

Tabla 31 Factores que intervienen en el proceso migratorio hacia el Norte de Quintana Roo, desde otros estados de la República Mexicana.....	101
Tabla 32 "Doing Business" en México. ¿Dónde es más fácil hacer negocios?.....	104
Tabla 33 Producto Interno Bruto a precios constantes	115
Tabla 34 Efectos favorables y desfavorables para el crecimiento del mercado de carga aérea	127
Tabla 35 Empresas con mayor participación en el mercado de carga aérea en México	131
Tabla 36 Pares de origen-destino del mercado de carga aérea internacional en México ...	132
Tabla 37 Toneladas transportadas en la ruta MIA/CUN vía marítima y aérea	148
Tabla 38 Los objetivos y políticas de la UNICARIBE	170
Tabla 39 Las características básicas del modelo	171
Tabla 40 Escenarios deseables de los elementos de la visión 2006	173
Tabla 41 Líneas estratégicas.....	174
Tabla 42 Tasas de crecimiento en etapas del ciclo turístico de Cancún.....	193
Tabla 43 Determinantes del emprendedurismo en los casos analizados	206
Tabla 44 Determinantes del emprendedurismo en los casos analizados	207
Tabla 45 Innovación schumpeteriana de las gacelas cancenenses	209

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Crecimiento real de Cancún, 1975-2004	95
Ilustración 2 Modelo conceptual	123
Ilustración 3 Proyección del mercado aéreo internacional en los próximos 20 años	125
Ilustración 4 Participación de la flota de cargueros por tipo, 2003	126
Ilustración 5 Participación de la flota de cargueros por tipo, proyección 2023	126
Ilustración 6 Participación de México en el mercado Norteamérica-Centroamérica	128
Ilustración 7 Proyección del mercado Norteamérica-Centroamérica	129
Ilustración 8 Total de carga transportada en servicio doméstico e internacional en operación regular y de fletamento	130
Ilustración 9 Movimiento de carga aérea de México con Estados Unidos 1990-2003	134
Ilustración 10 Producto Interno Bruto en Quintana Roo, total y por sectores económicos involucrados con la carga aérea, 1993-2002	135
Ilustración 11 Relación entre oferta y demanda (cuartos – visitantes) en Cancún, expresado en tasa de crecimiento	136
Ilustración 12 Fuerzas que determinan la rentabilidad del negocio de carga aérea	138
Ilustración 13 Toneladas de importación de Amerijet al aeropuerto de Cancún, datos bimestrales, 2000 - 2004	141
Ilustración 14 Movimiento de carga de importación vía terrestre proveniente de Estados Unidos, 1999 – 2003	143
Ilustración 15 Gráfico de tasas de crecimiento del período	194
Ilustración 16 Gráfico de crecimiento de número de habitaciones hoteleras	195
Ilustración 17 Gráfico de número de turistas arribados a Cancún	196
Ilustración 18 Tiendas acumuladas del Grupo Ultrafemme por tipo	197

Introducción

Existe un problema de eficacia en América Latina

El emprendedurismo, además de ser un galicismo que suena mal, no se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española, y si no fuera por el motivo que tanto el escritor como el lector saben a que se hace referencia con el mismo, estaríamos discuriendo sobre un tema indefinido. Pero por extensión sabemos que son un emprendedor y un emprendimiento (que si los aceptará la vigésimo tercera edición del diccionario de la RAE) (Real Academia Española 2011), y por lo tanto intuimos que es el emprendedurismo, y siguiendo la tradición del idioma castellano identificamos emprendedor y el sufijo ismo (del latín ismus), para lo cual el diccionario nos diría que formamos un sustantivo que es apropiado para significar una doctrina, un sistema, una escuela o un movimiento, tal como socialismo, platonismo o impresionismo. También el diccionario nos dice que otra acepción a este neologismo sería el indicio de una actitud, en este caso la actitud emprendedora, tal como se definen otras actitudes, por ejemplo, el egoísmo, el individualismo o el puritanismo. Por lo tanto, la palabra emprendedurismo la entendemos, y seguramente dentro de algunos años estará en el diccionario luego de discusiones en el pleno sobre la pertinencia de adicionarla como emprendedurismo o emprendedorismo, pero esa será tarea del Instituto de Lexicografía.

La falta de las acepciones emprendedor, emprendimiento y emprendedurismo en el lenguaje español es síntoma de no necesitar su significado pues no hay o no se reconoce sujeto o acción digna de ser identificada específicamente por dichos vocablos, por lo tanto es lógico suponer que la causa de dicha omisión es la nula o escasa importancia que se le asigna a la actividad emprendedora en nuestra cultura.

Si el lenguaje habla de nuestras actitudes y valores, el español hablado y pensado en América Latina reafirma que el emprendedurismo es un tema que no han logrado dominar las sociedades latinoamericanas, pues desde muchos ángulos lo primero que ocurre es un abordaje desde la percepción o los prejuicios que se traen adquiridos a través de años de desempeño cultural. Si consideramos las percepciones que existen podemos identificar dos tipos de enfoques previos sobre el tema. Uno negativo, en el cual el emprendedor es un

explotador del trabajo de otros y lo único que le interesa es su propia cartera. Por otro lado, una actitud positiva, que lo percibe como la base de creación de riqueza que beneficia a toda la comunidad y como creador de empleo. Ninguna de las dos actitudes es cien por ciento predominante en general en los estados latinoamericanos, pero la supremacía de una sobre otra dará diferentes respuestas de los ciudadanos ante la posible consideración de desarrollar una actividad emprendedora.

La imagen percibida del emprendedor por la sociedad es un elemento muy importante, pues impulsa o frena la cultura emprendedora de un país o región. Está claro que esta percepción afecta directamente a los potenciales emprendedores y más ampliamente la posibilidad del emprendedurismo en la sociedad. La imagen y la cultura emprendedora se ven afectadas por una gran cantidad de factores, entre los cuales se pueden destacar los medios de comunicación y el sistema educativo (OECD 2009).

Por otra parte, los gobiernos, a través de sus políticas públicas, pueden promover y alentar el surgimiento de emprendedores y por ende de nuevas empresas, pero en el mejor de los casos esto es una tarea de largo plazo pues deben trabajar sobre un cambio en la percepción de la acción emprendedora que se transmita a nivel de la cultura, que típicamente cambia despacio y durante un período prolongado. Este cambio en los valores sociales sólo se puede llevar a cabo a través del apoyo a eventos de emprendimientos, fomentando la cobertura de los medios a los mismos, la creación de modelos de rol y el sistema educativo (OECD 2009).

La información más reciente disponible (The Gallup Organization 2007) de las economías de la Unión Europea nos muestra que la imagen del emprendimiento y los emprendedores es más positiva que negativa, en todos los países miembros. Y la amplia mayoría percibe a los emprendedores como creadores de fuentes laborales. Adicionalmente también en general predomina la idea de que el emprendimiento es la base de la creación de riqueza, que beneficia a toda la sociedad.

No tan unánimes son las percepciones negativas, de que los emprendedores explotan el trabajo de otras personas, y que sólo les interesa su propia cartera. Según el estudio (The Gallup Organization 2007), los países en los cuales peor percepción se tiene de los emprendimientos y los emprendedores son los que presentan mayor índice de

corrupción y fraudes, pero para entablar una relación causal entre estas dos observaciones se deberá contar con mucha más investigación.

La importancia de la percepción sobre los emprendedores y sus emprendimientos que tienen las sociedades en general, en este caso europeas, nos impulsa a preguntarnos qué podemos esperar de acuerdo a esas preferencias o rechazos que las personas manifiestan. ¿En el caso de las sociedades de América Latina, tendremos una percepción similar a las europeas? Distintas evidencias señalan que las tasas de creación de empresas y de crecimiento de empresas que nacen en América Latina son más bajas que las de los países más industrializados (Angelelli y Llisterri 2003). Ya no es sólo la percepción, sino la manifestación en acciones derivadas de los valores culturales lo que ocasiona en América Latina una menor creación de empresas que en los países industrializados.

Varios estudios adicionales refuerzan esta realidad latinoamericana de menor creación relativa de empresas en comparación a las sociedades más desarrolladas. Por ejemplo, “las estadísticas de los censos económicos en la región muestran que el promedio de antigüedad de las firmas latinas es mucho mayor que en los países más desarrollados, lo que refleja un escaso ingreso de nuevas compañías al mercado” (Angelelli y Llisterri 2003). Otro estudio que compara el desempeño de las nuevas empresas de América Latina y del Este de Asia encontró que las firmas asiáticas crecen 2,5 veces más rápido que las latinoamericanas (Kantis, Ishida y Komori 2002). Por su parte el BID reporta que las grandes empresas latinoamericanas, no sólo son pequeñas en términos absolutos, sino también en relación con el tamaño de sus economías sede (Inter-American Development Bank 2001). Los *rankings* internacionales también muestran un pobre desempeño empresarial de la región, pues con sólo diez empresas¹ entre las *Global 500* de la revista *Fortune* (Fortune Magazine 2010), América Latina denota la debilidad de su sector empresarial en la economía global.

Esto manifiesta ser el producto de la percepción negativa del emprendimiento, pues no hay mucha, ni buena actividad empresarial en términos relativos con los países más desarrollados, pero por otro lado en los últimos 20 años, se comenzó una revaloración de la actividad emprendedora, principalmente por la percepción de su capacidad de crear

¹ Brasil participa con siete empresas (Petrobras, Itaúsa-Investimentos Itaú, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Vale, Ultrapar Holdings y JBS), México con dos (Pemex y América Móvil) y Venezuela con una (PDVSA).

empleos, y esto ha impulsado a los gobiernos nacionales y organismos regionales a aceptar e intentar fomentar dicha actividad. Aunque casi todos los estudios recientes sobre el impulso al emprendedurismo concluyen que: “todavía son pocas las iniciativas regionales y nacionales, ha transcurrido muy poco tiempo desde el inicio de los programas de fomento y en general se carece de información sobre las características y los resultados de estos programas” (Angelelli y Llisterri 2003).

El problema es interesante cómo objeto de estudio

La carencia de reconocimiento y estudio de la actividad emprendedora se impone como un problema, pues hoy sabemos todos los beneficios económicos y sociales que conlleva dicha actividad. Como beneficios básicos son ampliamente reconocidos a nivel teórico (Acs y Szerb, *Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy* 2007) (Audretsch y Keilbach 2005) (Audretsch 2007) tres grandes consecuencias del emprendedurismo:

- 1- Es el motor de la innovación
- 2- Crea empleos, y
- 3- Crea riqueza

Estos tres componentes en esta etapa de estancamiento económico y desempleo a nivel internacional son muy atractivos para cualquier estado como para lograr la recuperación, el crecimiento económico y crear nuevos empleos.

Por lo tanto el problema de la falta del término en español y de la escasa y pobre actividad emprendedora en América Latina amerita su estudio, y para ello se pueden utilizar diferentes enfoques. En general, de acuerdo a Stevenson la investigación sobre emprendedurismo se remiten a tres áreas, ¿qué pasa cuando los emprendedores actúan?, ¿por qué actúan los emprendedores? y ¿cómo actúan los emprendedores? (Stevenson y Jarillo 1990). Si tuviéramos las respuestas a éstas tres preguntas, tendríamos acceso a una especie de piedra filosofal, con la cual transformaríamos personas comunes y corrientes en emprendedores y esperaríamos a que generen innovación, creen empleos y generen riqueza. Pero lamentablemente el tópico es de reciente estudio inclusive para las sociedades más desarrolladas, y desde la década de los ochenta del siglo XX ha comenzado a fluir y

formarse un cuerpo de nuevas investigaciones que se han ordenado hasta formar el incipiente cuerpo doctrinal con el que hoy se cuenta.

El problema no está resuelto

Cuando los responsables políticos de muchos países y los organismos internacionales comienzan a reconocer explícitamente la importancia de la iniciativa empresarial, a mitad de los noventas, se inicia la generación de propuestas de políticas públicas tendientes a desarrollar el emprendedurismo y mejorar el entorno empresarial (Lundström y Stevenson 2005) (Hart 2003). Esto produjo acciones directas para eliminar obstáculos e incentivar la creación de nuevas empresas generalmente a través de subsidios.

Sin embargo, el ejercicio y desarrollo de estas políticas, es decir los factores que afectan o benefician la iniciativa empresarial, se ven obstaculizados por el limitado volumen de información empírica disponible relativa a estos factores y los beneficios. En general las referencias de la política de fomento empresarial simplemente reconocen de hecho a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) o toman como paradigma al número de trabajadores por cuenta propia (Hoffman 2007). Y ninguno de estos dos enfoques capta plenamente la totalidad de la iniciativa emprendedora.

Esto es el reflejo, en parte, de la disponibilidad de ciertos datos en las estadísticas oficiales sobre el emprendedurismo. Por lo general cuentan con los datos de creación de nuevas empresas y de trabajadores por cuenta propia, por lo tanto es fácil tomarlos como los indicadores claves de emprendedurismo. El gran problema que queda sin resolver es definir exactamente que entienden los políticos y los organismos internacionales por emprendedor y emprendedurismo, cuestión fundamental para poder medir el fenómeno y hacer comparaciones internacionales y de esta forma extraer las mejores prácticas internacionales de fomento al emprendedurismo.

Muchos países, organismos internacionales y organizaciones privadas han tomado medidas para la medición del emprendedurismo a nivel nacional. A nivel internacional, los programas del Banco Mundial, los trabajos de la OECD y la Fundación Kauffman con su

Global Entrepreneurship Monitor también han comenzado a elaborar datos comparables a nivel internacional.

Esto nos deja con pocos acuerdos teóricos sobre el emprendedurismo y escasa información estadística relevante sobre el mismo, que inclusive no mide aspectos esenciales, por no estar desarrollada específicamente para ese rol, ni tener inclusive un marco de referencia teórico ni de definiciones acordadas internacionalmente para poder impulsar el emprendedurismo y medir los resultados de esos impulsos, y realmente evaluar si crearon nuevos empleos, mayor crecimiento económico, y/o crearon riqueza e innovación.

Desde 1999 han tomado popularidad los estudios sobre la tasa de formación de nuevas empresas del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que efectúa una encuesta basada en el emprendedurismo en el mundo, pues participan de la misma más de ochenta países. Para ello el GEM persigue tres objetivos principales:

- 1- Medir las diferencias en el nivel de actividad de las primeras etapas de las empresas entre los países.
- 2- Descubrir los factores que determinan los niveles de la actividad empresarial.
- 3- Identificar las políticas que puedan incrementar el nivel de actividad empresarial.

Para llevar a cabo el estudio del GEM, un equipo por país cada año, se encarga de realizar encuestas a por lo menos dos mil personas de la población adulta, con lo cual se registran las actitudes hacia el emprendedurismo de la población económicamente activa en general, pero también solicita a las personas que le manifiesten si están o no involucradas en la puesta en marcha o en la administración de un negocio propio. Las encuestas son recogidas de la misma manera y al mismo tiempo en todos los países para garantizar la calidad de los datos obtenidos.

Uno de los indicadores que más llamó la atención fue el de la TEA (*Total early-stage Entrepreneurial Activity*), el cual indica el porcentaje de la población de 18 a 64 años que son emprendedores incipientes o propietarios-gerentes de un negocio. México aún no participaba en estas encuestas de GEM, por lo cual no existían los indicadores de TEA para México, pero se pueden construir relaciones para poder comparar los 32 estados de la

república con datos secundarios generados por el INEGI sin necesidad de levantar dos mil encuestas. Por lo pronto el INEGI nos dice cuántos habitantes conforman la PEA (Población Económicamente Activa), teniendo en cuenta que la PEA en México se mide considerando personas desde los 14 años de edad. También obtenemos cuántas empresas existen en México a través de la base de datos de SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), lo cual nos permitirá conocer cuántos son emprendedores en comparación con la PEA. Estos datos son sumamente llamativos pues el estado de la República que presenta mayor cantidad de empresarios porcentualmente de su población es Quintana Roo, y específicamente (en el momento de hacer el cálculo) el municipio de Benito Juárez en el cual se encuentra Cancún (sobre este tema se ampliará más adelante).

Propuesta de estudio

Si perseguimos la creación de nuevas empresas como fuente de crecimiento económico y creación de empleos, y tenemos un estado de reciente creación con una ciudad que manifiesta la mayor actividad emprendedora de la República Mexicana, es interesante conocer; ¿cómo y por qué han surgido emprendedores en Cancún en proporción muy superior a otras ciudades y regiones de México?

La respuesta a esta pregunta de investigación nos permitirá contribuir a la comprensión de un fenómeno causal del surgimiento de las nuevas empresas que crean los empleos (Birch 1979) (Birch 1981) y facilitan el crecimiento económico y el desarrollo regional (Acs y Szerb, *Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy* 2007) (Audretsch 2007) (Audretsch y Thurik 2001/2), con la intención de poder aportar a la teoría de emprendedurismo claves sobre el éxito logrado en uno de sus objetivos básicos de investigación, la creación de nuevas empresas de una forma abundante y en un período breve de tiempo. A través de la teoría indirectamente la contribución mayor de nuestro estudio será a los actores del proceso de creación de nuevas empresas, específicamente a los diseñadores de políticas públicas para que puedan idear herramientas y mecanismos eficaces para el impulso del emprendedurismo, y a los futuros emprendedores para que la curva de experiencia del caso Cancún les sirva de referencia al iniciar sus emprendimientos.

El cómo y el por qué han surgido emprendedores en proporción muy superior a lo esperado en México, durante el período de tiempo que transcurrió desde la fundación de Cancún hasta inicios del siglo XXI, o sea hechos contemporáneos y de reciente ocurrencia, adicionado al nulo control que como investigadores tenemos sobre el fenómeno del emprendedurismo, nos identifica una situación ideal para aplicar el método de investigación por estudios de casos propuesto por Robert K. Yin (Yin 2009).

Siguiendo la proposición a estudiar anterior, definimos la unidad de análisis como el proceso que lleva al emprendedor a realizar la actividad emprendedora en el tiempo y lugar definidos en nuestra pregunta de estudio. Adicionalmente, reconocemos que los límites entre el fenómeno a estudiar y el contexto no son claramente evidentes, por lo tanto el uso del estudio de caso deliberadamente cubre las condiciones contextuales.

Cómo se compara esta propuesta con otros enfoques sobre el estudio del emprendedurismo

Siendo el emprendedurismo un campo de estudio relativamente joven aún presenta problemas de delimitación de foco y ámbito de su programa de investigación científica. Sin embargo, hay unidad de criterio entre muchos autores para que el emprendedurismo goce de la legitimidad académica de tener un campo de estudio propio distinto de los demás. Según Veciana, “para reclamar que la investigación en creación de empresas sea un campo de estudio diferente a otras disciplinas (estrategia, mercadotecnia, finanzas, etc.) debe centrarse en explicar y predecir una serie de fenómenos que no son explicados y predichos por las otras disciplinas existentes” (Veciana 1999). En el caso del emprendedurismo existe bastante acuerdo entre los principales autores en que el enfoque y el campo de estudio que lo legitima es la búsqueda de oportunidades (Stevenson y Jarillo 1990), la existencia, identificación y explotación de oportunidades (Shane y Venkataraman 2000), o el proceso de identificar, evaluar y captar oportunidades (Low 2001) para crear nuevas empresas.

El campo de estudio y los abordajes al emprendedurismo son muy amplios, por lo cual no existe una sola teoría sino muchas que reflejan enfoques teóricos muy distintos. A modo de ordenar el estudio y visualizar las teorías dominantes sobre el emprendedurismo

de acuerdo al enfoque que se utilice, manejaremos la clasificación de Veciana, que propone cuatro enfoques (económico, psicológico, sociocultural o institucional y el gerencial) sobre el emprendedurismo y tres niveles de análisis: micro (nivel individual), meso (nivel de empresa) y macro (nivel global/regional de la economía). Como síntesis del planteamiento de Veciana, se reproduce el cuadro en el cual resume el ordenamiento de las teorías de acuerdo a los enfoques y los niveles de análisis²:

Tabla 1 Enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas (emprendedurismo)

ENFOQUES NIVEL DE ANÁLISIS	ENFOQUE ECONÓMICO	ENFOQUE PSICOLÓGICO	ENFOQUE SOCIOCULTURAL O INSTITUCIONAL	ENFOQUE GERENCIAL
MICRO (Nivel individual)	-La función empresarial como cuarto factor de producción. -Teoría del beneficio del empresario. -Teoría de la elección ocupacional.	-Teoría de los rasgos de personalidad. -Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario.	-Teoría de la marginación. -Teoría del rol. -Teoría de redes.	-Teoría de eficiencia –X de Leibenstein. -Teoría del comportamiento del empresario. -Modelos del proceso de la creación de empresas. -Formas de convertirse en empresario.

² José María Veciana realiza dos advertencias en referencia a este cuadro, con las cuales estamos de acuerdo. La primera es señalar que el cuadro no pretende ser exhaustivo ni, por lo tanto, integrar todas las posibles teorías existentes. Sólo quiere presentar y clasificar las más relevantes. En segundo lugar, la inclusión de una teoría en una u otra casilla no siempre es fácil, ya que ello dependerá de la importancia que se atribuya a uno u otro aspecto de la misma. Por lo tanto, el cuadro se presenta como un intento de orientar los estudios del tema más que como una clasificación definitiva.

MESO (Nivel de empresa)	-Teoría de los costos de transacción.		-Teoría de redes. -Teoría de la incubadora. -Teoría evolucionista.	-Modelos del éxito de la nueva empresa. -Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores (<i>"Corporate Entrepreneurship"</i>).
MACRO (Nivel global/regional de la economía)	-Teoría del desarrollo económico de Schumpeter. -Teoría del desarrollo regional endógeno.	-Teoría del empresario de Kirzner.	-Teoría del desarrollo económico de Weber. -Teoría del cambio social. -Teoría de la ecología poblacional. -Teoría institucional.	

Fuente: Veciana (1998)

Este conjunto de teorías expuestas, de acuerdo a niveles de análisis y enfoques no pretenden abarcar todas las posibilidades para explicar el origen y evolución de los emprendimientos, quedando de manifiesto que de acuerdo al nivel de análisis las explicaciones más acertadas de la creación de empresas deben forzosamente ser multidisciplinarias e imposibles de aislar buscando variables dependientes únicas, pues los niveles de análisis y los enfoques crean múltiples posibilidades y variables por las cuales podemos suponer que se creará una nueva empresas. La investigación de estudio de caso, según el diseño de Yin, contiene una fase donde se deben enunciar las preposiciones o hipótesis de investigación (*study's prespositions*), y estas afirmaciones sobre el problema

identificado se deben realizar sobre las bases teóricas de la investigación. Esto persigue la finalidad de encaminar la investigación en una dirección correcta mostrando aquello que es necesario observar para obtener evidencias (Yin 2009).

Para analizar nuestra pregunta de estudio utilizaremos casos múltiples, en los cuales la unidad de estudio es el emprendimiento en Cancún de forma global y con subunidades de emprendimientos específicos. De esta forma logramos la sofisticación del diseño de la investigación aplicando diferentes unidades de análisis sobre el mismo caso (Yin 2009). El marco teórico sirve para situar las hipótesis provisionales de la solución del problema detectado, o por lo menos actúa como un sostén de las presuposiciones sobre cómo tratarlo. En la matriz de Veciana encontramos demasiadas teorías originadas a partir de los enfoques y niveles de análisis, por lo cual nos concentraremos, siguiendo la recomendación de Stake, de reducir las opciones posibles con la finalidad de ayudar a estructurar las observaciones, las entrevistas y la revisión de documentos (Stake 1995), o como afirma Yin, para evitar tener que “recogerlo todo” (Yin 2009).

En nuestra investigación sólo optaremos por las teorías enmarcadas por el enfoque sociocultural o institucional propuesto por Veciana y por el nivel macro (región). Esta opción se prioriza frente a las otras tres opciones de enfoques (económico, psicológico y gerencial) pues todas las teorías que se incluyen en este enfoque tienen un núcleo central común: el supuesto básico de que la decisión de convertirse en empresario, y, por lo tanto, la creación de nuevas empresas está condicionada por factores externos o del entorno. Es decir, son factores socioculturales o del marco institucional los que determinan el espíritu empresarial y la creación de empresas en un determinado momento y lugar. En nuestro caso el lugar es Cancún, entre las dos últimas décadas del siglo XX y el primer lustro del siglo XXI. Para un cancionense, podríamos decir desde el Huracán Gilberto (1988) hasta el Huracán Wilma (2005).

Previamente al pasar a la etapa de recolección de evidencia para realizar los casos de estudio, debemos reconocer la infinidad de definiciones existentes sobre emprendedurismo y emprendedores, problema no menor, pues partiendo de definiciones diferentes nuestro objeto de estudio no quedaría bien identificado. A efectos de simplificar y trabajar sobre una definición lo más reconocida posible, nos basaremos en las

definiciones de la OCDE, con las cuales se pretende sentar las bases para la homogeneización de datos e indicadores de emprendedurismo con el objetivo de lograr cotejos en el campo internacional e identificar las mejores prácticas.

La definición de la OCDE (Ahmad y Seymour 2008) se describe a continuación. Está enfocada deliberadamente en los emprendimientos de negocios, y explícitamente ignora los emprendimientos sociales, porque incorporarían muchos nuevos conceptos, dificultades y se cuenta con muchísima menos información sobre los mismos.

La definición considera tres componentes: emprendedores (*entrepreneurs*), actividad emprendedora (*entrepreneurial activity*) y emprendedurismo (*entrepreneurship*)³.

- Emprendedores son aquellas personas que buscan generar valor, a través de la creación o expansión de la actividad económica, mediante la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados.
- Actividad emprendedora es la acción humana que busca generar valor, a través de la creación o expansión de la actividad económica, mediante la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados.
- Emprendedurismo es el fenómeno asociado a la actividad emprendedora.

Más información sobre esta definición puede ser consultada en el “*working paper*” de OCDE (Ahmad y Seymour 2008/1) mencionado anteriormente, pero para nuestro trabajo es necesario realizar algunas consideraciones:

- 1- Llamar la atención a la diferenciación entre emprendedor y actividad emprendedora, Siempre que hay un emprendedor habrá actividad emprendedora, pero no necesariamente se cumple lo recíproco, pues puede existir actividad emprendedora sin necesidad de un emprendedor, En esta situación se ubican las organizaciones que dirigidas por gerentes asalariados y siendo de propiedad de accionistas, o del estado, realizan actividad emprendedora que se manifiesta través de la identificación de oportunidades y explotación de nuevos productos, procesos o mercados.
- 2- Un corolario de lo anterior es que el emprendedurismo no es un concepto exclusivo de las pequeñas y medianas empresas, pues las empresas grandes pueden realizar actividad emprendedora y este hecho debe ser reconocido por los que hacen las políticas públicas.
- 3- Por último es importante reconocer el “valor” al que hacen referencia las definiciones, pues con el término definimos tanto los retornos monetarios como no monetarios generados por el emprendedurismo. Por ejemplo, podemos impulsar el emprendedurismo con la intención

³ Traducción y adaptación libre del autor, con la finalidad de no sólo incluir a los propietarios de negocios (*business owners*) y abrir la definición a emprendedores de organismos estatales, tal como una Universidad pública.

de generar crecimiento económico, pero sería válido también que otro país lo promueva para contribuir a la inclusión social de sus habitantes.

La OCDE (Ahmad y Hoffman 2007) reconoce tres tipos de indicadores que puede impactar el emprendedurismo. Primero los que denomina de “impacto”, tales como la creación de nuevos empleos, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza; y que son por lo general los grandes objetivos que persiguen las políticas públicas. Luego considera los indicadores de performance del emprendedurismo, tales como cantidad de empresas creadas, cantidad de empleos generados, y cantidad de riqueza generada. Tanto los indicadores de impacto como los de performance del emprendedurismo, de cierta manera se contabilizan en casi todas los países, presentando algunas deficiencias por la poca exhaustividad y calidad de los datos que se obtienen, y la dificultad de realizar comparaciones internacionales cuando los países miden de manera diferente el mismo fenómeno, por ejemplo el desempleo. Otra necesidad que detecta la OCDE, es la diferenciación de las nuevas empresas, pues no todas sobreviven los primeros años, ni todas crecen y generan los empleos suficientes y de calidad necesarios. El tipo de empresa nueva que interesa es la de crecimiento rápido y de alto potencial de generación de empleos, o sea que de una cohorte de empresas que contabilizamos en el año de su nacimiento, muy pocas logran sobrevivir y crecer. Esas por convención se les denominan “gacelas”. A efectos de nuestra investigación realizaremos casos de estudio de este tipo de empresas, pues son las que realmente impactan en la economía al final de un período (Birch 1981).

El tercer tipo de indicador, es el de los “determinantes” del emprendedurismo, o sea que fijan los términos del mismo, distinguen sus características principales y causan el efecto de creación de nuevas empresas. Este tipo de indicadores es mucho más raro encontrarlos en las cuentas nacionales, por lo tanto tampoco es fácil hacer propuestas de políticas públicas pues no se están midiendo ni controlando por lo general en casi ningún país. Los factores que afectan el emprendedurismo son varios, pero se asemejan por lo general a una combinación de tres factores: las oportunidades, las capacidades de las personas y los recursos con que cuentan. Y dichos factores son afectados por dos grandes temas: el marco regulatorio y la cultura. Los factores determinantes son los que representan las condiciones del contexto en el cual se crean las empresas y las teorías más reconocidas les atribuyen la capacidad de impulsar y fomentar la actividad emprendedora

en el caso de que sean favorables para la misma. En síntesis el marco de análisis de indicadores propuesto por OCDE es el siguiente:

Tabla 2 Indicadores de impacto del emprendedurismo según OCDE

Determinantes						Performance emprendedurismo	Impacto
Marco regulatorio	I y D y tecnología	Capacidades de emprendedurismo	Cultura	Acceso a los recursos	Condiciones de mercado	Empresas	Creación de empleos
						Empleo	Crecimiento económico
						Riqueza	Reducción de la pobreza

Fuente: OCDE (2007)

En la actualidad no se cuenta con información suficiente y fiable sobre los factores en general, pero particularmente sobre los determinantes, e inclusive muchos de estos factores son de orden subjetivo, como por ejemplo la cultura. Pero como marco de referencia para nuestro estudio son muy útiles pues nos dan la pauta sobre que aspectos son los que en un futuro se estarán monitoreando para conocer las características de los entornos que albergan la creación de empresas. Comprendiendo como trabajan estos factores en el marco de las teorías que definimos que nos guiarán en la investigación estaremos en condiciones de respetar, como recomienda Yin, una convergencia entre las proposiciones de estudio y los datos a recolectar, y adicionalmente nos garantiza un criterio sólido para evaluar los resultados (Yin 2009). El método de investigación a través del estudio de casos otra vez sale favorecido para nuestro trabajo, pues hay que admitir que para poder recabar toda la información necesaria disponible, procesarla y generar nueva información de la que carecemos, haría imposible el trabajo aún para organismos internacionales con muchos más recursos con los que contamos. Por lo tanto compartimos con Low y MacMillan que; “muy pocos investigadores disponen de los recursos suficientes para diseñar y ejecutar proyectos impulsados por la teoría, elegir un enfoque contextual

orientado hacia procesos, adoptar múltiples niveles de análisis y emplear marcos temporales amplios” (Low y MacMillan 1988). Esto no impide que reconozcamos válida su apelación de que cualquier estudio sobre emprendedurismo debe incluir en su propósito específico, el propósito fundamental que han propuesto, “explicar y facilitar el papel de la nueva empresa a la hora de impulsar el progreso económico” (Low y MacMillan 1988). En nuestro caso aplicaremos este propósito al estudio de la creación de nuevas empresas en Cancún, el cual tomamos como una especie de laboratorio, en el que se han dado situaciones peculiares que provocaron que la tasa de creación de empresas fuera muy superior a la media nacional y latinoamericana.

La hipótesis central supone que en Cancún se presentaron condiciones favorables para la creación de nuevas empresas, debido a condiciones específicas de los determinantes del emprendedurismo. Esto nos remite a nuestra pregunta inicial sobre, ¿cómo y por qué han surgido en Cancún nuevas empresas en una proporción muy superior a otras regiones de México? Específicamente mediante investigación de estudios de caso explicativos buscando la causalidad contextual y dinámica desentrañar el ¿por qué?, sin dejar de lado el ¿cómo?, con el cual se identifica al emprendedor cancenense inmerso en su realidad sociocultural e institucional. La identificación de los determinantes más recurrentes e impactantes nos permitirá analizar sobre que se puede extraer de positivo de la experiencia Cancún, para ser considerado en futuras políticas públicas y en la creación de nuevas empresas.

En forma secuencial se plantean los siguientes objetivos:

- Identificar claves del contexto cancenense de acuerdo a los factores determinantes del emprendedurismo señalados, a través de información secundaria, documentos públicos, publicaciones y entrevistas a personas claves.
- Reconocer y analizar procesos institucionales que promueven la creación de nuevas empresas general y en Cancún (Quintana Roo) en particular.
- Analizar causas y formas de actuar de emprendimientos que derivaron en gacelas en el contexto y marco temporal propuesto.

Con este marco específico propuesto para el presente estudio sobre el surgimiento de nuevas empresas en Cancún, pretendemos poner en evidencia aspectos del proceso del emprendedurismo que sirvan como conclusiones y sugerencias para la acción, esperando

que ayuden a lograr una América latina más pujante, libre y solidaria, que refleje el potencial inmenso de emprender de sus habitantes.

Estructura del trabajo

El presente trabajo se ha dividido en una introducción, diez capítulos análisis de los casos y conclusiones, además de la bibliografía que complementa la estructura total.

El nombre, contenido y alcance de los capítulos se comentan brevemente en la siguiente tabla:

Tabla 3 Estructura de la tesis doctoral

Capítulo	Título	Descripción
	Introducción	Se presenta el planteamiento del problema a investigar, el contexto de la investigación, su justificación, la pregunta de investigación, el alcance y objetivo de la misma, una hipótesis de trabajo, y la estructura de la tesis. Adicionalmente, se discute la estrategia de investigación a través de estudio de caso, y se propone un marco teórico del emprendedurismo para elaborar los casos.
1	El estado del arte de la teoría del emprendedurismo	Se discute la literatura relevante sobre la el emprendedurismo, desde sus orígenes hasta la actualidad. Se ofrecen perspectivas del fenómeno desde las políticas públicas, los organismos internacionales y la academia.
2	Análisis de las políticas de fomento al emprendedurismo	Se comparan políticas públicas de fomento al emprendedurismo de México y países seleccionados integrantes de la OCDE.

3	Quintana Roo: Estructura económica y demográfica	Se introduce el tema en Quintana Roo abordando su estructura económica por sectores y la demografía.
4	Vocación emprendedora de Cancún	Resalta datos económicos y demográficos de Quintana Roo, que demuestran la importancia del emprendedurismo en la región.
5	Caso Cancún: emprendedores e instituciones	Se realiza el caso sobre las instituciones cancunenses, en el marco de la teoría neo institucionalista.
6	Caso Quintana Roo: planeación estratégica para el desarrollo	Se ejemplifica como se abordan los temas de nuevas empresas en Quintana Roo, a través de mecanismos de cooperación público s y privados.
7, 8, 9 y 10	Los estudios de caso	En estos cuatro capítulos se plantean los casos de cuatro empresas que por su dinámica identificamos como gacelas. Los casos abordan diferentes tipos de realidades empresariales, la frustrada a pesar del potencial de mercado, la acomodaticia al entorno, la pública y la pequeña empresa local que llega consolidada al fin del período de estudio.
	Análisis del estudio de casos	Se presenta un análisis comparativo de los casos, sobre como manejaron su relación con el entorno y los determinantes del emprendedurismo, y sus mecanismos de innovación.
	Conclusiones	Se discuten los hallazgos y contribuciones de la investigación. Se presentan recomendaciones y se esbozan futuras líneas de investigación.

Presentada la estructura del trabajo, continuaremos con una revisión del estado del arte de la teoría del emprendedor y la creación de empresas, con la finalidad de aplicarlo a nuestra investigación del estudio del caso Cancún.

Capítulo 1 - Estado del arte de la teoría del emprendedurismo

La evolución de la teoría del emprendedor y formación del empresario como factor de cambio estructural y desarrollo económico

El emprendedor que comúnmente se asocia con la persona que organiza y asume el riesgo en un negocio esperando compensarlo con las utilidades futuras, fue un concepto introducido en la teoría económica por Richard Cantillon (1697–1734), y fue Jean Baptiste Say (1767-1832) quien acuñó el término *entrepreneur* en su obra. El término ha sido utilizado y traducido a otras lenguas, fundamentalmente al inglés, y posteriormente al español, como sinónimo de mercader, aventurero o empleador, a pesar de que su significado preciso sería emprendedor de un proyecto. Luego el concepto se popularizó en Inglaterra a través de John Stuart Mill, en 1848, en su clásica obra *Principles of Political Economy*, para luego caer en el olvido y desaparecer de la literatura económica hacia finales del siglo XIX.

Desde entonces, los emprendedores, de acuerdo con Amar V. Bhidé, no desempeñan un papel prominente en la teoría económica moderna (Bhidé 2001), y el economista William J. Baumol observa que hicieron “frecuente pero simbólica aparición en los textos de los economistas clásicos, en tanto que ahora prácticamente han desaparecido de la bibliografía teórica” (Baumol 1993). No sólo desaparece en la agenda de los economistas, además el emprendedor ha desaparecido, o casi, de los libros de texto sobre Principios de Economía (Kent y Rushing 1999).

Esta preocupación por la ausencia del emprendedor en la literatura económica no es reciente; en 1968, y paradójicamente en mayo, cuando las grandes empresas multinacionales eran imbatibles y el análisis económico latinoamericano no pasaba de la lucha de clases y los términos de intercambio, se publicó un artículo en *American Economic Review*, en el cual se señalaba que el emprendedor también había desaparecido de la teoría neoclásica de la empresa, tal como si se retirara al Príncipe de Dinamarca de la discusión de Hamlet (Baumol 1968).

La desaparición del emprendedor de la teoría neoclásica

El argumento más común para explicar la omisión del emprendedor en la teoría económica, detalla las funciones que realizan los emprendedores y las opone con los supuestos básicos de dicha teoría. Un autor muy citado en este campo, Humberto Barreto, publicó en 1989 *The Entrepreneur in Microeconomic Theory*, un libro que sin alcanzar grandes tirajes ha dejado huella en la literatura posterior. Aún siendo el primer libro de Barreto, tuvo una gran repercusión que se manifiesta en los comentarios de destacadas revistas especializadas, y por autores de la talla de Mark Casson. Las críticas (Casson 1990, Gee 1990) (Ikeda 1991) en general resaltan la labor de Barreto al sintetizar el rol del emprendedor en la teoría ortodoxa neoclásica, y lo recomiendan ampliamente a los que se inician en la materia.

El espaldarazo final para el libro de Barreto fue la sección que le dedicó el académico de Harvard, Amar V. Bhidé, en su libro, *Origen y Evolución de Nuevas Empresas*, en el cual, manifiesta la necesidad de esclarecer y organizar las ideas sobre los emprendedores, a través de una investigación sistemática con raíces prácticas. Para esto llevó a cabo una investigación, en la cual consideró a los emprendedores desde un punto de visto predominantemente económico; sin embargo, advirtió que con frecuencia debía complementar la teoría económica tradicional con tesis de campos diversos, las cuales abarcaban desde la teoría de la agencia hasta la psicología experimental (Bhidé 2001).

Justificada la importancia del análisis de Barreto y la investigación realizada por Bhidé, se transcribe la síntesis sobre la desaparición del emprendedor:

(Barreto 1989) clasifica en cuatro categorías los papeles que el emprendedor ha desempeñado en la historia del pensamiento económico: coordinación, arbitraje, innovación y soporte de la incertidumbre. El emprendedor como *coordinador* se remonta a Jean-Baptiste Say, economista político francés de principios del siglo XIX. De acuerdo con este autor, el empresario contrata y combina factores de producción (como tierra, capital y trabajo) y opera como “el lazo de comunicación”

entre las “diversas clases de productores” y entre el “productor y el consumidor”. De este modo, es “centro de muchos vínculos y relaciones”.⁴

Algunos economistas de la escuela austriaca atribuyen al emprendedor el papel de *arbitraje*. Según Israel Kirzner, “el emprendedor “puro” observa la oportunidad de vender algo a mayor precio que al que puede comprarlo”.⁵ Al advertir oportunidades de ganancias de arbitraje y proceder en consecuencia, el emprendedor dirige los mercados hacia su equilibrio.

Otros economistas austriacos conciben al emprendedor como un *innovador* que perturba el orden y equilibrio de mercado existentes. De acuerdo con Joseph Schumpeter, quien popularizó esta tesis, los emprendedores ponen en práctica “nuevas combinaciones de medios de producción” y crean así nuevos productos, métodos de producción, mercados, fuentes de aprovisionamiento o modalidades de organización. Estas nuevas combinaciones inducen la “destrucción creativa” del antiguo orden provocando cambios y crecimiento económico. Sin embargo, los emprendedores de Schumpeter no asumen el riesgo de sus innovaciones: “Obviamente, el riesgo recae siempre en el propietario de los medios de producción o del capital que se pagó por ellos y, por tanto, nunca en el emprendedor como tal”.⁶

El papel de soporte de la incertidumbre del emprendedor puede remontarse a Richard Cantillon, economista francés del siglo XVIII, quien señaló que los emprendedores desempeñaban la función económica vital de comprometer la compra de insumos sin saber cuánto habrían de pagar los clientes por sus productos terminados. Por ejemplo, los agricultores pagaban sumas fijas por sus insumos, con la esperanza de conseguir precios por encima de sus costos; los transportistas compraban el producto de los agricultores, el cual trasladaban a la ciudad para su venta a un precio incierto a los comerciantes mayoristas; éstos enfrentaban a su vez precios inciertos en sus transacciones con los comerciantes detallistas, y éstos por su parte con sus clientes. Esta cadena de especulación y soporte de la incertidumbre (más que de arbitraje) era la clave del sistema de mercado. Frank Knight depuró la

⁴ Say (1845), citado en Barreto (1989).

⁵ Kirzner (1973).

⁶ Schumpeter (1939), citado en Barreto (1989).

idea de la asunción de riesgos al afirmar que la ganancia constituye la retribución del emprendedor por aceptar la responsabilidad de un riesgo inconmensurable e incuantificable, al que llamó *incertidumbre*.⁷

Estas cuatro categorías descritas por Barreto y citadas por Bhidé, podrían ser complementadas con la descripción de otro economista, William J. Baumol, que utiliza un razonamiento válido en las ciencias, que define algo mediante la negación, es decir lo que no es, o diferenciarlo de otro sujeto o elemento. En este caso (Baumol 1968) lo hace por efectuar una diferenciación entre las funciones emprendedoras y las funciones administrativas, o sea entre lo que se espera de un emprendedor y de un administrador. Del administrador se espera que supervise la eficiencia y continuidad de los procesos. En cambio, el trabajo del emprendedor es descubrir nuevas ideas (u oportunidades, se diría actualmente) y hacerlas realidad. El emprendedor es el innovador schumpeteriano y un poco más, y es este personaje el que está ausente en la teoría neoclásica de la empresa.

Definidas las categorías que describen que funciones realiza un emprendedor, y reconociéndolas como vitales para la actividad empresarial y económica, ¿por qué no aparece el emprendedor en la teoría?

La teoría microeconómica básica especifica con toda precisión el equilibrio que conduce a la asignación óptima de los recursos de la sociedad. El conocido modelo de oferta y demanda, en el cual se interceptan las curvas, de acuerdo con los precios y cantidades que se intercambian en un mercado de muchos compradores y vendedores, racionales e informados, permite alcanzar un equilibrio. Así es el mundo según los economistas, pero en las escuelas de negocios, actualmente, invitan a sus alumnos a no tomar este modelo al pie de la letra, pues existen asimetrías que el modelo no puede contemplar, y son los emprendedores en particular quienes desequilibran este mundo perfectamente racional.

A partir de la década de 1930, el emprendedor desapareció de modo súbito y, según Barreto, “dejaron de desempeñar un papel fundamental en la explicación teórica ortodoxa del sistema de mercado... Aunque en ocasiones se empleaba el término emprendedor, éste

⁷ Knight (1921).

perdió todo significado especial... Las fecundas teorías de la innovación, soporte de la incertidumbre, coordinación y arbitraje fueron subestimadas o totalmente ignoradas” (Barreto 1989).

Coordinación, arbitraje, innovación y soporte de la incertidumbre no tienen cabida en un ámbito ocupado por agentes perfectamente informados y racionales. Todo relajamiento de los supuestos esenciales quebranta la integración coherente de los modelos cuyas piezas “embonan perfectamente entre sí para componer un gran conjunto unificado”, y las funciones emprendedoras son una proposición del tipo “esto o aquello”; “no existiendo la posibilidad de un ajuste marginal ni un punto medio satisfactorio”. A causa de esta alternativa absoluta “se ha eliminado al emprendedor del esquema explicativo ortodoxo” (Barreto 1989) (Bhidé 2001).

Esta desaparición ha llegado a los libros de texto. Desde la década de 1980 se monitorea cómo es abordado el emprendedor y el emprendedurismo en los libros de texto de Principios de Economía. Las conclusiones (Kent 1989) fueron que el emprendedor ha sido ignorado, presentado de manera impropia o sólo parcial en los libros universitarios de introducción a la economía. Una revisión en los libros de la década de 1990 arrojó resultados similares (Kent y Rushing 1999), concluyendo que a pesar de incrementarse levemente el tratamiento del tema (algunos textos incluyen perfiles de emprendedores conocidos), aún no se le da la importancia debida, y el emprendedor es tratado de manera implícita más que explícita, dejando de explicar su relación con la economía, por lo cual estos textos privan a los estudiantes de una comprensión de cómo funciona la dinámica del proceso económico.

Emprendedurismo, crecimiento económico y políticas públicas

Al iniciarse la década de 1970, los modelos económicos basados en los supuestos de la economía neoclásica y del marxismo, comenzaron a mostrar síntomas de que la racionalidad de minimización de costos y la toma de decisiones con información perfecta no estaban funcionando eficientemente. El capitalismo administrativo de Chandler y las grandes corporaciones de Galbraith, otrora invencibles, no ofrecían las respuestas de crecimiento económico esperado, ni creaban los empleos suficientes. El bloque socialista

mostraba pujanza sólo en el sector de armamentos, y los países de América Latina navegaban entre el estancamiento y la inflación, que más tarde serían endeudamiento e hiperinflación. Frente a este panorama, los políticos, que según Keynes viven haciendo lo que algún economista escribió unos años antes, no encontraban las respuestas para crear empleo y crecimiento sostenido en sus países.

En 1979 apareció un informe llamado *El proceso de creación de empleos (The Job Generation Process)* (Birch 1979), que puso a pensar a la clase política, pues sostenía que las pequeñas empresas generaban en Estados Unidos de América el 82% de los nuevos empleos. Además de llamar la atención, produjo controversias por las definiciones y el método utilizado, pero el tema ya estaba sobre la mesa y comenzó a integrar la agenda política. Aunque las cifras no fueran precisas, es de resaltar que “las decenas de millones de empleos creados en ese país en las últimas dos décadas, en condiciones de contracción de la fuerza laboral de la lista de 500 de *Fortune*, revelan sin la menor duda un incremento en la proporción del empleo en el sector emprendedor”. (Bhidé 2001)

La segunda gran contribución de Birch es su estudio sistemático de las pequeñas empresas, que de cierta forma estimuló la investigación y el debate en la economía, particularmente en Estados Unidos de América. Birch también pensó que estas pequeñas empresas constituían en gran parte al empleo y ventas de la economía. Otro aspecto importante de su trabajo fue la clasificación de los diferentes tipos, por tamaño y antigüedad, de los establecimientos. “De todos los nuevos empleos creados en nuestra muestra de 5.6 millones de empresas entre 1969 y 1976, dos tercios fueron creados por firmas con veinte o menos empleados (Birch 1981). “Otra característica distintiva de las empresas generadoras de empleo es su juventud, cerca del 80% de los empleos los crearon empresas con no más de cuatro años de antigüedad”. Finalmente, Birch sentenció, “estén haciendo lo que estén haciendo, las grandes empresas no son más el gran proveedor de empleos de la economía estadounidense” (Birch 1981).

Ahora sabemos que el tema en la dinámica de negocios no es tanto el tamaño, sino más bien la antigüedad de la empresa. La mayoría de las nuevas empresas son pequeñas. De todas maneras, reconocer esta situación no nos aclara que tipo de impacto en el empleo tendrán estas nuevas empresas dentro de cinco años. Esta es la misma pregunta que se hizo

Birch hace treinta años: ¿quiénes crearán los empleos? ¿Los Ratones, las Gacelas o los Elefantes?⁸ Con esta clasificación, Birch entiende que existen tres tipos de nuevas empresas; los Ratones son empresas con menos de 20 empleados, los Elefantes son empresas con más de 500 empleados, y las Gacelas son las nuevas pequeñas empresas de gran potencial y con posibilidad de crecer rápidamente. Si bien en los últimos 25 años la pequeña empresa ha generado dos terceras partes del empleo neto en el sector privado estadounidense, ello fue obra de apenas unas cuantas compañías de rápido crecimiento (Bhidé 2001). Estos análisis continuaron arrojando luz sobre la importancia de las Gacelas más que de las pequeñas empresas en general, pues en 1994 se descubrió que sólo 24% de las empresas iniciadas en 1985 y que aún sobrevivían, registraban algún incremento en el empleo (Duncan y Handler 1994). Por su parte, Birch y Medoff estimaron que, entre 1988 y 1992, 4% de la totalidad de las compañías (alrededor de 350 mil gacelas) generaron una proporción de 60% de los nuevos empleos creados en la economía de Estados Unidos de América (Bhidé 2001). Con estos datos, Bhidé concluye que de las 700 mil empresas que se inician anualmente en ese país abundarían las peluquerías, lavanderías y otras empresas de ese tipo, que él denomina marginales, y no son las que crean empleos sostenibles.

Con estos datos, ya está el campo preparado para que la agenda de cualquier hacedor de políticas públicas se llene de intenciones de apoyo a la pequeña empresa, al quedarse con la primera parte del descubrimiento de Birch; que la nueva pequeña empresa es la gran creadora de empleos, pero sin prestar atención a la segunda parte del descubrimiento de Birch, que sólo las gacelas crean y mantienen empleo perdurablemente. Por lo tanto, ya se les puede sugerir a los políticos latinoamericanos contemporáneos que si se va a fomentar a la pequeña empresa con la intención de crear empleo, no es lo mismo un ratón que una gacela. El problema que enfrentamos es distinguir previamente a los dos tipos de empresas. Un factor clave es el análisis de las habilidades que posee el emprendedor que tiene la iniciativa y qué valor agregado aporta. Es aquí donde los antecedentes de las personas pasan a ser de radical importancia, pues Birch también detecta que la principal razón de cierre de empresas nuevas (y su subsecuente pérdida de empleos) es la falta de habilidades gerenciales (Fatzinger 1982).

⁸ “Who Creates Jobs: Mice, Gazelles or Elephants?”

Por otro lado, los intentos de “changarrización” (Vargas 2006), sólo crearán, con suerte, el autoempleo y muy poco más, pero se los presenta como grandes políticas de fomento económico. Esto sólo es un paliativo de la desocupación, pero no deja de llamar la atención cómo todos los gobiernos recurren constantemente a esta política, desde los Estados Unidos de América con su *Small Business Administration* (La Administración de los Estados Unidos para la Pequeña Empresa s.f.), hasta las economías centralmente planificadas como Cuba, que promueve esporádicamente la creación de nuevas empresas, tales como los “paladares” (Castro Ruz 1995)⁹.

Estando todavía los políticos estimulados por este personaje y su potencial, los académicos, no economistas, comienzan a prestarle más atención y surgen una serie de nuevos trabajos, que no sólo demuestran que los emprendedores crean empleo, sino que además producen crecimiento económico, y con un poco de entusiasmo, también desarrollo.

Un considerable interés ha emergido en el campo de los estudios regionales, que comienzan a tomar en cuenta el rol del emprendedor en el desarrollo económico y las políticas públicas regionales. Esto se percibe por la gran cantidad de publicaciones relacionadas con el tema, por ejemplo: (Acs y Szerb 2007), (Audretsch 2007), (Audretsch 2005), (West, Bamford y Marsden 2008), (Kirchoff 1991), (Audretsch y Keilbach 2005).

Mientras los emprendedores han sido un tema nuevo y dinámico para los analistas regionales, el interés en ellos ha brotado en un contexto teórico más amplio debido a los cambios recientes en la teoría del crecimiento económico, denominada teoría endógena. La perspectiva endógena en un contexto regional enfoca su atención en los esfuerzos locales como un factor determinante del desempeño de una economía regional.

⁹ “Hubo un momento en que aquí ocurrió tal lucha, que se nacionalizó todo; pero hay dentro de la sociedad, y habrá siempre, muchas tareas que son más propias de un individuo o varios haciendo esa tarea por su cuenta, que intentando el Estado realizarlas, realmente. Hemos llegado a esa convicción. Esto está asociado al trabajo por cuenta propia, que nace de determinadas necesidades y no únicamente para crear empleo o promover ingresos adicionales a los trabajadores, aunque estos sean objetivos fundamentales en las actuales circunstancias”.

Emprendedurismo y organismos internacionales

También los organismos internacionales han demostrado un gran interés en los estudios sobre los emprendimientos, a través de la generación de *papers* y bibliografía, así como de las propuestas a los gobiernos nacionales para facilitar o fomentar la creación de nuevas empresas. Como ejemplo tenemos el proyecto *Doing Business*, del Banco Mundial, que desde una óptica neo institucionalista, mide la regulación para hacer negocios en 181 países y regiones (Banco Mundial 2009). Por su parte, la OECD aborda el emprendedurismo a través de libros y *papers*, destacándose recientemente los referentes a la relación que tienen las nuevas empresas con el crecimiento económico (Audretsch y Thurik 2001/2), en el cual está explícito el interés de instruir a los hacedores de políticas públicas sobre la relación que hay en un país entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico, basándose en dos variables comparadas con la tasa de emprendimiento, el crecimiento económico y la creación de empleos. Otro informe que consolida los estudios de la OECD sobre el emprendimiento, hace referencia a la necesidad de ordenar las mediciones de actividad emprendedora en las economías, pues la mayoría de los estudios carecen de uniformidad en la obtención de los datos para llegar a conclusiones generales, hacer análisis comparativos y crear indicadores confiables (Ahmad y Seymour 2008/1).

En América Latina, los organismos se caracterizaron por seguir la tendencia internacional. Por ejemplo, en el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) se pueden encontrar muchos informes y reportes sobre lecciones aprendidas y nuevos programas para fomentar el emprendimiento, a través de recomendaciones para la formulación de proyectos (Angelelli y Prats 2005). Adicionalmente, en los últimos años proliferaron estudios sobre emprendimientos, y la pequeña y mediana empresa en la región (P. Angelelli 2005) (Kantis 2005) (Benavente H. 2004), así como libros e informes relacionando el desarrollo económico y la creación de nuevas empresas (Kantis, Angelelli y Moori Koenig 2004) (Kantis, Ishida y Komori 2002). Por su parte, la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) centra sus esfuerzos, a través de una página de internet, en la ayuda de las pequeñas y medianas empresas para exportar a la región (ALADI 2009). Y por último la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en su página de internet, no trata el tema de los emprendedores y el desarrollo al igual que los demás organismos citados. Probablemente su misión y visión economicista de la realidad latinoamericana la

condiciona a no percibir la actividad y el sujeto del emprendimiento, pues al igual que a los neo-clásicos, a los neo-estructuralistas, se les hace difícil poner al emprendedor en un modelo econométrico. Si colocamos la palabra “emprendedores” en el buscador de la CEPAL (CEPAL 2009), nos arroja 53 posibles vinculaciones con el tema. Considerando que es un portal que contiene su revista, sus publicaciones, sus conferencias, etcétera, se puede concluir que el tema no es relevante para la institución. Sí le son relevantes, desde luego, el empleo y el desarrollo, pero para la CEPAL parece que estos no se logran con las nuevas empresas, ni con las gacelas, ni con emprendedores.

En esta breve revisión de los organismos internacionales y su relación con los emprendedores, no se pretendió abarcar la totalidad de los mismos, sino simplemente un rápido vistazo a los organismos más representativos para América Latina en general.

Emprendedurismo y académicos

El emprendedor, desaparecido por los economistas, redescubierto por los políticos, y objeto de estudio de las ciencias sociales en general, da lugar a nuevos estudios sobre el tema, generando una nueva disciplina, el *Entrepreneurship Research*.

Sin duda, el emprendedor ha sido un tema y un agente que ha despertado muchísima atención en los últimos años, reflejándose en la cantidad de alumnos matriculados en las escuelas de negocios y en los cursos que pretenden enseñar cómo iniciar y financiar un nuevo negocio. Casi todas las universidades estimulan a sus alumnos a realizar planes de negocios e inclusive algunas les otorgan facilidades, como incubadoras para que los puedan iniciar. Los respalda la gran comunidad de académicos que les enseñan a sus alumnos cómo fundar nuevas empresas exitosas. El campo de estudio ha crecido a una tasa asombrosa en años recientes, y esto se refleja en revistas y páginas de internet que tratan el tema. En el campo de las revistas arbitradas, hay por lo menos 15 a nivel internacional de alto nivel. Destacan entre los primeros lugares: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Small Business Management*, *Small Business Economics* e *International Small Business Journal*. Esto es sólo considerando las que se publican en inglés y tienen reconocimiento

internacional, pues cada país tiene revistas locales, o por lo menos organiza congresos de los que extrae memorias, pero éstas rara vez pasan la frontera de sus estados nacionales.

Dado el gran interés e importancia que adquirió el estudio del emprendedor, es de esperar que los investigadores tengan un conocimiento profundo sobre el fenómeno. Sin embargo, si uno analiza la investigación académica sobre el emprendimiento, se percata que actualmente la comprensión en este campo es bastante limitada (Shane 2003). Shane resalta: "... las piezas de conocimiento están fragmentadas, desunidas o explicadas por un marco conceptual totalizador, dándole un sentido descriptivo al entendimiento académico que no existe".

Como resultado de esto, nuestro conocimiento sobre las oportunidades emprendedoras, las personas que las explotan, las habilidades y estrategias utilizadas para organizar y explotar dichas oportunidades así como las condiciones favorables del entorno, son tan limitadas que inclusive los académicos recurren a anécdotas para explicarlas. En síntesis, la academia, según Shane, no tiene un marco conceptual coherente para el emprendedurismo y no ha ofrecido un esfuerzo sistemático para ensamblar las piezas de conocimiento sobre este campo en un solo lugar (Shane 2003).

Shane critica con dureza los enfoques más comunes del tratamiento del emprendedurismo; los considera sesgados o en el mejor de los casos parciales. Existe una división en dos campos del abordaje al tema del emprendimiento: el que se enfoca exclusivamente en lo individual y el que pretende centrar todo en el enfoque del entorno.

El enfoque en las cualidades del individuo busca las causas del emprendimiento en los atributos de las personas, tales como el deseo de vencer la incertidumbre, la tolerancia a la ambigüedad, o la necesidad de logro, los cuales distinguen a un emprendedor del resto de los integrantes de la sociedad. Pero en la evaluación crítica señala que desafortunadamente este enfoque no ha resultado exitoso (Gartner 1990), quizás porque la actividad emprendedora es esporádica (Shane 2003). La razón es que los individuos se comportan como emprendedores sólo en algunos momentos de su vida, y en respuesta a situaciones específicas, por lo tanto es imposible entender el fenómeno emprendedor examinando estos factores bajo el supuesto de que influyen toda actividad humana de la misma forma todo el tiempo (Carroll y Mosakowski 1987).

Otro grupo de investigadores pretende extraer toda la teoría de la firma emprendedora desde el punto de vista del entorno en el que se desenvuelve. El indicador utilizado comúnmente por estos investigadores es la tasa de formación de empresas en un periodo dado, suponiendo que se pueden identificar las situaciones y estas son factibles de ser calificadas. Los factores claves que fueron considerados tradicionalmente son: la competencia por el cambio tecnológico (Tushman y Anderson 1986), la dinámica de la industria (Hannan y Freeman 1984), y la estructura del mercado (Acs y Audretsch 1990). Desafortunadamente, este enfoque también ha fallado en brindar una explicación adecuada al emprendedurismo, en gran parte por no considerar al individuo (Shane y Khurana 2001). Según Shane, el emprendedurismo es una actividad auto dirigida que no ocurre espontáneamente por la sola presciencia de un cambio, sea industrial o tecnológico. Más bien, se requiere la acción de individuos que identifiquen y actúen de acuerdo con las oportunidades. Por lo tanto ningún volumen de investigación sobre el entorno será suficiente, por sí mismo, para proveer una explicación completa del emprendedurismo (Shane 2003).

Esta división en dos corrientes de pensamiento ha creado disputas por ver cuál de las dos es la más apropiada, distrayendo la atención de los investigadores sobre las cuestiones esenciales del emprendedurismo. Al faltarle la visión completa de la actividad emprendedora, ni el enfoque entorno-céntrico, ni el individuo-céntrico, pueden explicar por sí solos el fenómeno. Es por lo cual Shane propone la convergencia de ambas posturas para construir un enfoque que contemple tanto al entorno (oportunidades, instituciones e industria) como al individuo, y centre su mira en cómo es que se aprovechan las oportunidades (Shane 2003).

Sumado a lo anterior, el marco conceptual a construir requiere un abordaje interdisciplinario. Los dominios de la psicología, la sociología y la economía tienen algo que aportar para la visión holística del proceso emprendedor, pero ninguno aislado puede explicar el fenómeno de manera satisfactoria.

El marco conceptual del emprendimiento

¿Por qué utilizar las referencias de Scott Shane? Si no ha hecho más que destrozarnos los intentos de abordaje previos catalogándolos de problemáticos y de no brindar una imagen completa del proceso emprendedor. Pero, con su crítica y destrucción ha sido creativo, al poner en claro lo que no sirve, comenzando a construir un marco conceptual nuevo y prometedor del emprendedor en toda su extensión. Además, recayó en Scott Shane el *Global Award for Entrepreneurship Research 2009*, por haber logrado significativos trabajos, que denotan un manejo conceptual superior, así como un sofisticado tratamiento empírico y metodológico. Sus trabajos cubren casi todos los aspectos del fenómeno del emprendimiento; el individuo, la oportunidad, el contexto organizacional, el entorno y el proceso emprendedor (Swedish Foundation for Small Business Research (FSF), the Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket) and the Research Institute of Industrial Economics (IFN) 2009).

Considerando que la propuesta de Shane es el estado del arte en la investigación del emprendedurismo, también es valiosa por su amplitud de enfoque. Esto es particularmente valioso, pues siendo aún un investigador a la mitad de su carrera, le fue otorgado el reconocimiento, que comparte con ilustres antecesores como Israel M. Kirzner (2006), William B. Gartner (2005), William Baumol (2003), Zoltan J. Acs y David B. Audretsch (2001) y David Birch (1996). El comité que lo seleccionó como ganador, consideró a Shane por la amplitud de sus aportes y su abundante producción, situación que les hizo difícil resaltar uno, o algunos en especial, pero que se pueden resumir en los siguientes:

...Primero, Shane ha sido una figura predominante en la redirección del enfoque de la investigación del emprendimiento, influenciando *qué* es lo que debemos ver como sus atributos centrales. Segundo, él ha influenciado *cómo* vemos el emprendimiento, a través de la argumentación de una teoría que desarrolló y aplicó para ayudarnos a comprender el emprendedurismo. Tercero, él ha contribuido a *cómo dirigimos* la investigación en este campo...¹⁰ (Swedish Foundation for Small Business Research (FSF), the Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket) and the Research Institute of Industrial Economics (IFN) 2009).

¹⁰ Traducción libre del autor del documento que justifica el reconocimiento a Scott Shane.

Con esta panorámica del estado del arte de la teoría del emprendedurismo y sus áreas de influencia, pasaremos a identificar los mecanismos que se utilizan a nivel político en México y diversos países de OCDE para impulsar la creación de empresas.

Capítulo 2 – Análisis de políticas de fomento al emprendedurismo

Reflexiones sobre las políticas de fomento y apoyo a los emprendedores en México y las experiencias en países de la OCDE

Introducción

El apoyo al emprendedurismo en los países integrantes de la OCDE, en su gran mayoría se enfoca a las PYMES, por tal motivo, en este capítulo, en general seguiremos su concepción de que una empresa nueva es sinónimo de PYME, cosa que no se apega a la definición que propusimos y manejaremos en el resto del trabajo.

El apoyo y las políticas de fomento destinadas a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es un tema que ha venido ocupando cada vez más espacio en la investigación académica, debido fundamentalmente a la prioridad y el carácter estratégico que tiene el diseño de los programas y políticas de iniciativa y fomento empresarial en el desarrollo local, regional y nacional de un país.

La literatura sobre las contribuciones de este sector empresarial al desempeño general de las economías nacionales es muy vasta, tanto en el volumen de artículos publicados en los últimos años, como en los enfoques y objeto de los análisis. De acuerdo a las políticas económicas imperantes en las últimas dos décadas, es justificable entender que la función de las empresas en general y el fomento a la inserción en el mercado internacional, son factores claves de la intención de las políticas públicas.

Dentro de este panorama, se divisa también un marcado interés, para evaluar el desempeño y contribución económica de cada tipo de empresa, por su tamaño, el sector en que se desenvuelve y por la región donde se localiza. Por los agregados anteriores, se detecta en todas las economías nacionales una gran participación de micro, pequeñas y medianas empresas en el universo total de empresas, representando una gran contribución al empleo, y una significativa incidencia en el Producto Interno Bruto (PIB).

Estos factores hacen atractivo para los gobiernos el tema de las PYMES, por sus repercusiones tanto económicas como sociales. Por lo tanto, los gobiernos nacionales y los organismos internacionales relacionados con el fomento y desarrollo empresarial, han

centrado sus esfuerzos en el apoyo y desarrollo de nuevas PYMES, así como de las existentes.

Para esta investigación, nos interesa la actualidad de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, su entorno político, social y económico, con especial énfasis en el marco normativo, creado por el Estado para fomentarlas.

La revisión documental abarca la definición de pequeña y mediana empresa (PYMES), los apoyos y políticas públicas para el fomento de este sector en México. De igual forma, se realizó una revisión del inventario de políticas públicas a nivel federal en materia de apoyo empresarial, tomando como base, la información proporcionada por la Secretaría de Economía (Federal) y la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPi).

Las experiencias de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en políticas similares, es considerada en este estudio como un estándar de lo que se está haciendo en las economías más exitosas. Se seleccionaron específicamente países de la OCDE que por sus experiencias son relevantes para México, debido a su vinculación con la economía mexicana o por su similitud en el nivel de desarrollo.

Como parte final, se tomaron las experiencias obtenidas de la revisión documental, llegando a una primera reflexión sobre las políticas de apoyo y fomento de las PYMES en México y el contexto de algunos países OCDE, además de considerar la orientación y el enfoque que han realizado economías exitosas en el diseño y operación de políticas y acciones de fomento hacia el sector.

A pesar de la eficiencia de los programas de apoyo a las PYMES en México en términos de cobertura y atención a empresas es importante resaltar que la falta de indicadores que permitan evaluar la eficacia de los programas, dificulta el análisis del papel y el impacto de las PYMES en la economía nacional.

Definiciones y alcances del tema

La definición de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), presenta dos vertientes en las cuales, se desprenden diversos análisis y posiciones: la primera es de carácter

cuantitativo, es decir, que las instituciones oficiales y el marco legal vigente, tienden a categorizar las empresas con fines de establecer parámetros de fomentos (El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos 2002); y, la segunda definición se construye a partir de un enfoque cualitativo que depende de aspectos tales como: administrativos; situación en el mercado; relación de propiedad y avances tecnológicos que confieren determinado carácter de una empresa objeto de estudio¹¹.

El enfoque cuantitativo del empresario en México. La estratificación es determinada por los siguientes organismos del ámbito Federal: La Secretaría de Economía (S.E.) de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). La estratificación por tamaño con base al número de empleados publicada en Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) es la siguiente:

Tabla 4 Estratificación por número de trabajadores

TAMAÑO → ↓ SECTOR	MANUFACTURERO	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-10	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, 30 de diciembre de 2002.

i) Nota: Se incluye productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

De acuerdo al censo económico del INEGI (1999), en México existen 2,885,131 empresas registradas de las cuales 99.8% corresponde a MIPYMES.

Tabla 5 Número de empresas por tamaño de acuerdo al Censo Económico INEGI (1999)

TAMAÑO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJES
GRANDE	8,474	0.30%
MEDIANA	25,320	0.90%
PEQUEÑA	88,112	3.10%

¹¹ Históricamente la empresa es considerada como “La unidad productora de bienes y/o servicios, para lo cual, organiza y combina los factores de producción: Tierra, capital, trabajo y tecnología.”

MICRO	2,722,365	95.7%
TOTALES	2,844,271	100%

FUENTE: INEGI, Censos Económicos 1999.

Se observa en el cuadro estadístico, que en México existe una gran mayoría de microempresarios registrados dentro del censo económico de 1999 (de acuerdo al Censo Económico INEGI un 95.7% de las empresas registradas a nivel a nacional son microempresas) (CIPi - Comisión Intersecretarial de Política Industrial s.f.). En particular las estadísticas no ofrecen un panorama muy detallado de la definición del empresariado. En tal sentido, destaca la siguiente anotación:

“La Microempresa se trata de un caso que debe abordarse con mucho cuidado. De inicio, es importante mencionar que, por la imprecisión de los censos, muchas empresas son consideradas organizaciones económicas, cuando en realidad son autoempleos o familias que trabajan, es decir, muchas no son empresas en el sentido convencional del término, ya que sus formas de organización y gestión son patrimoniales más que racionales”. (Suárez Núñez y Obeso 2004).

La falta de una definición universal del microempresario, ha originado un intenso debate sobre el concepto para identificar a esta unidad empresarial. Por ejemplo, el autor Samuel Carpintero (Carpintero 1999) agrupa a microempresarios en dos bloques:

I) Los microempresarios que comprenden al grupo de actividades muy precarias cuya razón fundamental es la supervivencia con actividades como autoempleo, el ambulante o comercio informal.

II) Los microempresarios que se pueden considerar como pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, en las que se puede distinguir

*elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque sean en pequeña escala o de forma precaria, con elementos que otorguen algún carácter de empresa de pequeño tamaño, donde exista una acción emprendedora, algún valor añadido por el producto o servicio, existencia de activos fijos aunque sean mínimos, aún operando como empresas informales*¹². (Carpintero 1999).

La incorporación del sector microempresa en este trabajo y su tratamiento como unidad de análisis en conjunto a pequeñas y medianas empresas (PYMES), se fundamenta en atención de los siguientes puntos:

*i) En algunos casos, los programas de fomento separan en segmentos diferentes a microempresas y PYMES; otras experiencias de fomento, tienden a unificar el concepto en un componente denominado MIPYMES (Micro, pequeña, y mediana empresa)*¹³. A pesar de que las realidades y problemáticas que enfrentan los microempresarios llegan a ser muy diferentes a las PYMES y viceversa, (Por ejemplo en términos de necesidad de financiamiento o capacitación), el análisis y los inventarios de programas realizado por las instancias de gobierno que trabajan el tema, generalmente concentran ambos estratos (MIPYMES).

ii) El microempresario es parte integral de la dinámica económica y comercial de un mercado, tomando en cuenta, su nivel de relación, integración y encadenamiento con los procesos productivos de otras empresas

¹² Cabe destacar que no todo el sector microempresarial es informal y que no todo el sector informal es microempresarial.

¹³ En la actualidad, el documento rector de los lineamientos, para el desarrollo de la competitividad empresarial, es la “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, incorporando la microempresa como factor para el desarrollo prioritario del país. Este instrumento jurídico de orden federal y público (Publicado en D.O.F. 30 de diciembre 2002), tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micros, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad.

iii) La importancia de la micro y pequeña empresa como generadoras de empleos radica en que sus procesos productivos son intensivos en trabajo y que a partir de éste se pueden generar innovaciones tanto en los bienes como en la organización, añadiendo mayor valor agregado a la producción. (Huber Bernal 2005). Esta condición afecta directamente el desenvolvimiento de las pequeñas y medianas empresas en la medida que se encuentren integradas con unidades microempresariales.

Esta revisión inicial permite establecer los siguientes criterios hacia la construcción de una definición: i) Las empresas micro, pequeña y mediana (MIPYMES), presentan características y elementos de diferenciación suficientes con respecto de la gran empresa que no necesariamente deben estar relacionados a su tamaño (número de empleados) o capacidad de venta¹⁴; ii) La posición que imprime la naturaleza de la relación y nivel de integración de la empresas con su entorno (Redes o agrupamiento de empresas); iii) Asimismo, la informalidad empresarial (empresas no constituidas ó registrada legalmente), no debe presentarse como criterio de exclusión de las MIPYMES, en su carácter de beneficiaria de los programas y políticas de fomentos al sector.

La condición directiva, administrativa y organizativa de estas empresas, es otro espacio de estudio que no debe apartarse en la definición de MIPYME. En México por ejemplo, de acuerdo a los resultados publicados en el Primer Reporte del Observatorio PYME 2002 (CIPY - Comisión Intersecretarial de Política Industrial - Secretaría de Economía 2003), se establece que una gran parte de las micro pequeñas y medianas empresas son familiares, caracterizándose principalmente por el estrecho nexo que existe entre las personas que la dirigen, lo que imprime un sentido más categórico al estilo de gerencia del negocio.

¹⁴ El término de empresa pequeña en un sentido amplio y cualitativo se aplica a toda empresa que: a) No tiene una posición hegemónica en su mercado; b) Está dirigida por su propietarios; y, c) Es independiente, al no formar parte de un consorcio, en consecuencia, una empresa grande es lo opuesto.

Para efecto de este trabajo, se puede definir MIPYMES: “Como al conjunto de unidades empresariales necesariamente formalizadas, generalmente organizadas, dirigidas y administradas por sus propietarios y que operan en forma independiente en un mercado”¹⁵.

Partiendo de esta definición, se alcanza a dividir adecuadamente el área de análisis en la aplicación de las políticas de apoyo y fomento dirigidas al sector MIPYME, específicamente las publicadas y empleadas en México. En este sentido, se estudian comparativamente la situación actual y estructura del fomento de MIPYME en México y se confronta con experiencias de políticas de fomento y apoyo, para MIPYMES, o bien, pequeñas empresas de países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en razón de los siguientes criterios:

A. Políticas públicas de apoyo y fomento a MIPYME: Tareas de fomento y apoyo al empresariado, vigentes y actualizadas por el gobierno mexicano que de acuerdo al Manual para las Políticas Públicas de Fomento a las MIPYMES (CIPI - Comisión Intersecretarial de Política Industrial s.f.), se definen como los mecanismos mediante los cuales, se establecen acciones e instrumentos para el apoyo de las MIPYMES en distintas áreas empresariales (producción, tecnología, finanzas, etc.) con base en objetivos, metas, recursos, y en general, planes de trabajo previamente establecidos. Los lineamientos y alcances de estas políticas, se encuentran señaladas en la “Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”.

B. Experiencias de apoyo y fomento a pequeñas empresa en países (OCDE): La incorporación de México a la OCDE en 1994, precisa de cierta forma, incluir al estudio y análisis de las políticas de apoyo y fomento de las MIPYME, la experiencia de los países miembros de este organismo internacional. La OCDE en sus trabajos, acumula la revisión y evaluación de las estrategias de fomento para pequeña empresa entre sus países miembros.

¹⁵ Definición propia. El capítulo al tratarse de una revisión de las políticas públicas para la MIPYMES, se requiere trabajar con la definición cuantitativa de MIPYMES propuesta por sector Oficial. De igual manera, para ampliar el espectro del análisis, es necesario incorporar en la definición de MIPYMES, aspectos cualitativos definidos por: Rasgos directivos, presencia en el mercado y tipo de propiedad.

Asimismo, se establecieron criterios de selección de países, objeto de análisis con respecto a la realidad mexicana.

C. Reflexiones de las políticas de apoyo y fomento de MIPYME en México: El análisis se centra en los actuales lineamientos del diseño, estructura y aplicación de las políticas de fomento y apoyo de MIPYME en México y en que medida es factible y conveniente aprovechar las recomendaciones y las experiencias exitosas en la aplicación de políticas de fomento a pequeñas empresas en países OCDE.

El marco de los programas y políticas de fomento a las MIPYMES en México

En México los programas, planes y políticas, se formulan en un complejo esquema de participación denominado Sistema Nacional de Planeación Democrática, contenido en la Ley de Planeación, donde intervienen diversos actores, en el diseño de los lineamientos de las políticas públicas de fomento al empresario.

El marco general de las políticas de crecimiento económico están delineados en el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006), que es el instrumento derivado de la Ley de Planeación, para dar respuesta al mandato constitucional de los artículos 25 y 26 que a continuación se citan:

Artículo 25: “Establece la rectoría del Estado en Desarrollo Nacional”; y

Artículo 26: “El Estado organizará un Sistema de Planeación Democrática para el desarrollo nacional”.

De acuerdo al Artículo 14 de la Ley de Planeación, es atribución de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), coordinar y administrar la elaboración del Plan

Nacional de Desarrollo¹⁶, tomando en cuenta las propuestas de las dependencias y entidades de la administración pública federal y de los gobiernos en sus distintas esferas de poder, así como los planteamientos formulados por grupos sociales y la comunidad en general. Al respecto, la ley de planeación menciona:

Artículo 21: “El Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, estrategias y prioridades del desarrollo integral y sustentable del desarrollo del país, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional”.

En cuanto al diseño de los lineamientos de políticas para el fomento empresarial, se identifican acciones con orientación horizontal y vertical que se aplican en diferentes ámbitos y niveles de gobierno.¹⁷ En el primer caso se refiere básicamente a las acciones de corte horizontal que benefician a sectores empresariales y ramas industriales a través de la creación de instituciones intersecretariales, o bien, la revisión de marcos regulatorios, diagnóstico y evaluación de acciones de fomento, etc. Dentro de las estrategias de promoción con orientación horizontal, podemos mencionar:

- Programa de Ciencia y Tecnología. CONACYT
- Programa de Empleo, Capacitación y Defensa Derechos Laborales.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)¹⁸.

¹⁶ El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, es el documento rector de las políticas y objetivos estratégicos del gobierno nacional.

¹⁷ Históricamente han intervenido diversas instituciones a nivel federal, regional, estatal y municipal en la administración y ejecución de programas y políticas de apoyo a las MIPYMES, observándose en algunos casos duplicidad en las funciones de fomento. Es precisamente, hasta finales del año 2002, con la publicación de la “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, que brinda la posibilidad a instituciones y empresariado de contar un marco jurídico y normativo más definido y detallado de los programas y estrategias de fomento a seguir en el sector.

¹⁸ La Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), se crea en 1996 con la finalidad de mejorar la coordinación de las acciones en materia de apoyo a la industria nacional.

En el segundo caso, se sitúan todas las medidas de carácter sectorial que se aplican a sectores prioritarios y rezagados, directamente relacionados con el objetivo estratégico de elevar la calidad y extender la competitividad del país. Entre los programas de fomento y apoyo al empresario que se aplican con orientación vertical destacan:

- Programa de Desarrollo Empresarial (PDE).
- Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo (PRONAFIDE).
- Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE).

La aplicación de estos programas, se traduce en políticas y apoyos que se van trasladando desde las distintas instancias del gobierno de primer nivel, hasta llegar a sus potenciales beneficiarios. Estas políticas y programas pueden ser de aplicación general y diferenciada. Asimismo, los apoyos empresariales en México pueden dividirse en apoyos financieros y no financieros.

Tabla 6 Tipos de apoyos para MIPYMES en México (a nivel federal, estatal y municipal)

APOYOS FINANCIEROS	APOYOS NO FINANCIEROS	
	DIRECTOS	DE ENTORNO
1. Estímulos fiscales.	6. Información.	12. Cabildeo para mejorar el entorno.
2. Financiamientos.	7. Asesoría.	13. Simplificación administrativa.
3. Micro-créditos.	8. Capacitación genérica o especializada.	
4. Garantías.	9. Consultoría y asistencia técnica.	
5. Servicios financieros.	10. Encuentros empresariales.	
	11. Premios y reconocimientos.	

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI).

A nivel de gobierno federal, existen diversos instrumentos de apoyo para el empresariado. Por ejemplo, en una revisión del inventario de programa para el año 2003¹⁹, se contabilizaron 131 programas de apoyos empresariales del Gobierno Federal, distribuidos por dependencias y tipos de apoyos:

Tabla 7 Programas de apoyo empresarial por dependencia federal (total por institución a enero del 2003)

INSTITUCIÓN	NUMERO DE PROGRAMAS
Secretaría de Economía (SE)	43
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	18
Secretaría de la Función Pública (SFP)	3
Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)	6
Secretaría de Educación Pública (SEP)	5
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	12
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	9
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	7
Secretaría de Turismo (SECTUR)	7
Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)	9
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)	9
Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT)	3
Total	131

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI).

¹⁹ La Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), tiene a su cargo el manejo y actualización del inventario de programas de apoyo del Gobierno Federal.

Tabla 8 Programas de apoyo empresarial por tipo (totales a enero del 2003)

TIPO DE APOYO	NUMERO DE PROGRAMAS
Financiamiento (Crédito y apoyos económico)	35
Información	23
Consultoría y asistencialismo	30
Capacitación genérica y especializada	32
Orientación y auto diagnóstico	26
Estímulos fiscales	26
Servicios financieros	9
Encuentros empresariales	9
Premios y reconocimientos	4
Garantías	3
Microcréditos	3
Mejora regulatoria	4
Concertación para mejorar el entorno	2

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI).

Para una correcta aplicación de los programas de apoyo empresarial, actualmente el Gobierno Federal cuenta con metodología integrada y especializada, para el seguimiento y evaluación del impacto de las acciones y programas del gobierno federal. El Observatorio PYME México (CIPI - Comisión Intersecretarial de Política Industrial 2003), realiza las tareas de evaluación de los programas para pequeña y mediana empresa, trabajando conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI) y la Universidad de Bologna en Argentina. Los aspectos evaluados y trabajados por el Observatorio son: i) Características de la empresas y perfil de empresario; ii) Estrategias empresariales, clientes y proveedores; iii) Inversiones y financiamientos en empresas; y, iv) Utilización de los programas gubernamentales.

El trabajo del observatorio ha permitido identificar las principales necesidades y problemáticas del sector y sus primeros resultados se enfocaron a: i) Diagnóstico integral del sector empresarial; ii) La medición de la efectividad de los programas gubernamentales, iii) Atención efectiva a microempresas; y, iv) Estratificación de los programas y acciones de fomento y apoyo al empresariado (actualización del inventario de programas de fomento), entre otras actividades.

Experiencias de fomento y apoyo a la pequeña empresa en países OCDE

La primera impresión que nos deja el abordaje comparativo, es desalentadora, pues encontramos que en la República Mexicana antes de la creación de la CIPI en el año 1996, no existían mecanismos de recolección de información relevantes, confiables, ni oportunos sobre las PYMES.

Esto dificulta cualquier *benchmark* posible con otras naciones de la OCDE, por lo tanto la iniciativa de crear un observatorio nacional de PYMES (CIPI - Comisión Intersecretarial de Política Industrial - Secretaría de Economía 2003), fue la primera medida que se tomó para poder realizar diagnósticos, implementación y evaluaciones más exitosas de las políticas públicas sobre PYMES.

Esta información sobre las PYMES en la economía es la piedra fundamental para luego desarrollar un marco legal adecuado que se canalice en políticas y programas efectivos para el arranque de nuevas PYMES y el desarrollo de las actuales. Luego de crearle un entorno propicio, los pasos siguientes en general van destinados a facilitar el financiamiento, la adopción de nuevas tecnologías, el desarrollo y aplicación de innovaciones y el mejoramiento de las habilidades gerenciales de los empresarios y el talento humano.

El primer punto que compararemos, es que tan favorable es el entorno mexicano para el surgimiento y desarrollo de las PYMES. El estudio de la (OECD 2005) sobre el marco regulatorio y las barreras a nuevas empresas que detecta en sus países miembros, no deja bien parado a México, pues se encuentra entre los cuatro economías más restrictivas para nuevos negocios, junto con Turquía, Polonia y la República Checa.

Por otra parte, los dos socios comerciales de México en el TLC, se encuentran entre las economías que más facilitan la creación y desarrollo de nuevas PYMES. Mientras que

en países como Australia, Canadá y Nueva Zelanda, son muy pocos los procedimientos que hay que hacer para iniciar un negocio, en otros como Dinamarca, Suecia y Estados Unidos se detecta que no hay costos asociados al arranque de un negocio. Inclusive en Francia, Estados Unidos, Canadá y Australia, no se exige capital inicial.

Lamentablemente, este primer comparativo con países de la OCDE no es favorable para la economía mexicana, teniendo ésta un desempeño más asimilable a la de los países de menor desarrollo económico. Lo positivo es que si se ha mejorado en comparación al marco regulatorio de cinco años atrás, pero no lo suficiente para superar a los otros países OCDE, que también mejoraron su desempeño.

Las cargas administrativas y el exceso de regulaciones que afectan el mercado de productos y el mercado laboral tienen impactos en el surgimiento de nuevas PYMES y en la productividad de las mismas, entorpeciendo la asignación de recursos escasos a la innovación y adopción de nuevas tecnologías (Scarpetta, Tressel y Woo 2002). Estudios recientes del Banco Mundial demuestran que las regulaciones de arranque de nuevas PYMES están asociadas con menor inversión privada, traslado de precios más elevados a los consumidores, mayor corrupción administrativa y el incremento de la economía informal (World Bank 2003) (World Bank 2004). Otro punto importante que deben reconocer las políticas públicas, es que las empresas además de estar inmersas en un marco regulatorio, están relacionadas con otras empresas y existen redes de proveedores, clientes y competidores.

Las PYMES, más que las empresas de mayor tamaño, dependen de otras empresas para sus insumos, para capacitar a sus trabajadores, a menudo para obtener asistencia en comercialización, etcétera. Se pueden distinguir tres grandes tipos de empresas medianas y pequeñas según la naturaleza de sus relaciones con otras empresas (Berry 1998):

- Subcontratistas – habitualmente, pero no siempre, de empresas mayores;
- Las que son parte de agrupaciones, cuyos miembros son principalmente empresas pequeñas; y,
- Las más o menos independientes, que no alcanzan ninguna de las dos categorías anteriores.

La literatura reciente resalta el hecho de la importancia de la inserción de las PYMES en estas redes, por lo importante que resulta este factor para igualar la productividad de las empresas pequeñas y medianas con las grandes. Las PYMES deben alcanzar cierto nivel de eficiencia para tener éxito como independientes o involucrarse en las redes como subcontratistas o formando parte de una agrupación, por ejemplo de comercialización.

La experiencia exitosa de algunos países de la OCDE que han tenido una inserción en el comercio internacional a través de sus empresas grandes, pero con una alta participación de PYMES subcontratadas por éstas. El desarrollo de proveedores en Japón, amparado por sus valores culturales, que justifican la organización de *Keiretsus*, y más recientemente el caso de Corea del Sur con la conformación de *Chaebols*. Estas PYMES subcontratadas e integrantes de las cadenas productivas, participan indirectamente en el comercio internacional, logando un nivel competitivo a nivel mundial. Esta experiencia del sudeste asiático ha sido analizada por diversos autores latinoamericanos, principalmente debido a la similitud de desarrollo relativo que presentaban estas economías con las latinoamericanas, especialmente México y Brasil.

El caso de Corea del Sur, actual integrante de la OCDE, despierta entusiasmo entre los investigadores (Kantis, Ishida y Komori 2002), pues en treinta años ha logrado un despegue económico considerable, aplicando un modelo de desarrollo de producción enfocada a las exportaciones e integrando las PYMES a las redes productivas. Este caso deja un ejemplo, de cómo podrían actuar los “grupos” mexicanos para impulsar la creación y el desarrollo de las PYMES nacionales (Sargent 2001).

Las recomendaciones para apoyarnos en este caso, se enfocan en primer término a programas específicos para incrementar la base de empresarios, y como fomentar y llevar adelante, las redes empresariales y los equipos de empresarios, dos factores claves en el desarrollo del sector de las PYMES.

Las políticas y programas que aplican en Corea del Sur (OECD 2005), actualmente diferencian a las PYMES de acuerdo al tipo y fase de crecimiento, tales como arranque, innovación, desarrollo del talento humano, finanzas y mercadotecnia. El gobierno ha mejorado las políticas de bancarrota, para facilitar la salida y reestructuración de las empresas que enfrentan problemas financieros. Adicionalmente, se implantó una reforma regulatoria que simplifica las actividades del gobierno en licencias, registros, controles de

precios, etc. En referencia a las leyes que regulaban la apertura de una nueva PYME manufacturera, en vez de cumplir con 32 leyes por separado, actualmente se debe realizar un solo trámite, que se contestará en menos de veinte días, o se considerará que el mismo está aprobado.

Esta reforma también encuentra apoyo, en la estructura de programas de capacitación y desarrollo para los nuevos empresarios, y en las incubadoras de negocios que se agrupan en los institutos técnicos y universidades. Otra modificación importante ha sido la creación de un servicio de garantías para los préstamos bancarios, en el caso de empresas que inicien, se reestructuren o se expandan que sean de base tecnológica. El gobierno de Corea del Sur considera que en una economía basada en el conocimiento, la creación empresas basadas en el conocimiento y la innovación, determinarán la competitividad de la PYMES. Para implementar programas que apoyen esta idea se han hecho políticas que se enfocan en los siguientes puntos:

- Apoyar las PYMES innovadoras que sean capaces de avanzar a la innovación tecnológica en el largo plazo,
- Reforzar la creación de redes de la industria, la academia e instituciones,
- Promover de la tecnología desarrollada, y
- Establecer la infraestructura de digitalización.

En el aspecto de mejoras administrativas y competitividad de las propias PYMES, se aplican programas de capacitación en los casos de productos de base tecnológica con poco reconocimiento por parte de los consumidores. Se les facilita la asesoría en mercadotecnia y se les apoya para la integración en redes. La aplicación consecuente de estas políticas ha favorecido la subcontratación de PYMES (Berry 1998), acercándose al modelo de estructura industrial japonés.

Otros países de la OCDE que revisten un interés especial en el caso de México, son Estados Unidos y Canadá. La cercanía de los mismos, la gran participación que tienen ambos, sobre todo Estados Unidos en el comercio exterior de México, hacen necesario analizar más detenidamente sus estructuras de apoyo y fomento a las PYMES.

La participación de la PYMES en la economía estadounidense, se caracteriza por tener una gran importancia en la innovación y el desarrollo de avances tecnológicos. En la “nueva economía”, las respuestas a las realidades emergentes las explica un economista que murió hace 55 años, Joseph A. Schumpeter. La clave de la interpretación schumpeteriana del sistema capitalista es la introducción del concepto innovación, y el introductor de la innovación es el emprendedor, normalmente fundando una nueva empresa que por lógica es una PYME. Joseph A. Schumpeter definió la innovación como la base de una nueva función de producción (Schumpeter 1964) (Schumpeter 1975). Esta definición incluye cinco casos específicos que llevan a una nueva función de producción, que incluye:

- La introducción de un nuevo bien o servicio,
- La introducción de un nuevo método de producción,
- La apertura de un nuevo mercado,
- La conquista de una nueva fuente de nuevos insumos, y
- La implantación de una nueva organización en cualquier industria (creando un monopolio o rompiendo una posición monopólica) (Schumpeter, 1936).

Estos puntos son característicos de los últimos años, creando las condiciones del proceso de destrucción creativa que también acuñó Schumpeter y recicló en la década de 1980 Peter F. Drucker (P. Drucker 1993), para explicar desde un punto de vista administrativo los cambios que ocurrían. Este proceso creó nuevos sectores industriales y de negocios, nuevas formas de hacer las cosas, e impulsa la competitividad de los países a través del éxito de sus empresas. La política estadounidense prioriza este tipo de PYMES, difundiendo la innovación y la tecnología como puntales del fortalecimiento económico.

Los campos donde se encuentran políticas de apoyo, van desde infraestructura, sector primario a nivel estatal (descentralizado) hasta el fomento de la formación de *clusters* y asociaciones comerciales. Por su parte, el gobierno de Estados Unidos, reconoce (OECD 2005), el rol fundamental que tienen las PYMES, y las barreras que las regulaciones les crean a las mismas. Está analizado que mientras las PYMES son productores clave y puntales de la economía, deben por su parte gastar más dinero por empleado para cumplir con las regulaciones que sus contrapartes las grandes empresas. Esta

realidad ha favorecido a que se tomaran pasos en el mejoramiento del entorno de negocios, para que sea más amigable con las PYMES.

El otro caso que reviste gran importancia para México es el de su otro socio del TLC, Canadá. Recordemos que Canadá es una de las cuatro economías, en las cuales es más fácil hacer e iniciar negocios, según estudios del Banco Mundial, y reconocido por la OCDE. Por lo tanto, sus políticas actuales deben de alguna manera ser el reflejo de esta condición, y las bases que enmarcan la acción a través de su marco regulatorio, objetivo de un análisis de los factores que lo hacen exitoso. El gobierno de Canadá reconoce la importancia de las PYMES (OECD 2005), como factor clave del desarrollo económico, por lo tanto se han fijado cinco puntos estratégicos, que serán la guía de sus políticas públicas sobre PYMES:

- Inversión en las personas,
- Fortalecimiento de la capacidad de Canadá para generar y aplicar nuevas ideas,
- Proveer un “gobierno inteligente”, haciéndole a los negocios fácil hacer negocios,
- Compromiso con el desarrollo local y regional, y
- Promoción al comercio y la inversión.

Adicionalmente, se implementó en el año 2000 la mayor reducción de impuestos a nivel federal, que fue emulada en muchas provincias. Esta reducción impositiva se enmarca en el nuevo papel que ha estado desempeñando el gobierno, como proveedor de facilidades, más que con apoyos financieros directos.

En general las políticas y programas de apoyo en Canadá, se pueden ubicar en alguna de estas cuatro categorías:

- Crear un correcto clima de negocios, a través de las políticas (legislativas e iniciativas regulatorias),
- Incrementar el conocimiento de los clientes y accionistas, sobre temas actuales, oportunidades y responsabilidades,
- Ayudar a los clientes y accionistas a desarrollar su habilidad para responder a las oportunidades, y

- Alentar la adopción de un comportamiento que contribuya a la productividad, empleo y crecimiento.

Reflexiones sobre los apoyos a las micros, pequeñas y medianas empresas

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en México. La primera reflexión sugiere, la necesidad de trabajar a nivel teórico y práctico en una definición más aproximada y precisa sobre los beneficiarios de las políticas de fomento y apoyo para el empresariado. En particular, segmentar y separar adecuadamente a las micro y PYMES, ya que representan dos realidades, totalmente distintas y en algunos casos antagónicas. La estratificación de las empresas por número de empleados, no permite identificar las necesidades reales de apoyo, tornando la selección de beneficiarios en un proceso confuso con muy altos riesgos de no situar las acciones de fomento en función, a quienes realmente se tiene que apoyar.

La Experiencia de fomento a MIPYME en México. En principio, el diseño de las políticas de apoyo y fomento a micro y PYME, parecen estar orientadas a resolver el problema del desempleo, a abatir la pobreza y contribuir al desarrollo nacional, sobretodo, si se toman en cuenta que el objetivo estratégico de los programas y políticas de fomento, viene delineado en el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006).

En este sentido, especialistas de la OCDE recomiendan: no considerar el fomento del autoempleo y la microempresa como una solución de la exclusión social para grandes cantidades de personas. Llevar las políticas de fomento, al terreno de apoyar al autoempleo como estrategia de desarrollo micro empresarial, y a su vez, especular que las micro, pueden convertirse en pequeñas empresas y las pequeñas en medianas, definitivamente es asumir una posición muy optimista y poco realista al respecto.

La Experiencia de fomento en países OCDE. Los países OCDE muestran tener el común denominador de reconocer a las micros y PYMES como pilares de sus economías y factores

decisivos para la innovación y el desarrollo de las mismas. Tema que en México, no ha sido abordado con convicción hasta el momento, pues no se ve en los documentos oficiales a las MIPYMES como agentes de cambio y creación de nuevas tecnologías, sino más bien como changarros de autoempleo.

El caso de Corea del Sur, fue mencionado, pues reviste la peculiaridad de reconocer y fomentar la integración de cadenas productivas, que ha sido un tema muy promocionado en México por varias Secretarías. Otra semejanza de Corea del Sur con México era la similitud que presentaban sus economías hace treinta años, por lo que su experiencia es válida pues se trata de un país de reciente desarrollo.

La formación de *chaebols*, que son una red de empresas similar a los *keiretsus* japoneses, es producto de su visión cultural y parece ser de escasa aplicación en México, pero los “grupos” mexicanos, tal como lo menciona (Sargent 2001), son muy semejantes en su comportamiento empresarial a los del sudeste asiático, basta mencionar a modo de ejemplo, a los grupos Alfa, Femsá, Vitro y Cydsa y su crecimiento a través de creación de nuevas empresas.

Los integrantes del TLC, dejan dos ejemplos a tener en cuenta en sus políticas de fomento y apoyo a las PYMES:

- a) si el gobierno no puede ayudar, lo mínimo que debe hacer, es no molestar, y
- b) priorizar la ayuda a las PYMES innovadoras, con aplicación alta de nuevas tecnologías y que por ende garanticen el mayor valor agregado posible.

A diferencia del caso de Corea del Sur, no sólo se fomenta la industria y manufactura, sino más bien a las empresas de alto contenido de conocimiento y tecnología.

Conclusiones

De acuerdo a lo presentado, México ha sido prolífico en programas y planes de fomento a las MIPYMES. En los últimos años, se han acumulado más de 130 programas de apoyo y

fomento empresarial. Tal magnitud de programas originó la necesidad de contar con un organismo coordinador, para poder sistematizar la gestión de los programas y acciones de fomento. Frente a esa realidad en 1996 se creó la CIPI, con la finalidad de definir y aplicar un sistema permanente de evaluación y seguimiento de los programas de apoyo no financiero, permitiendo detectar las necesidades prioritarias de las MIPYMES en México.

Esta iniciativa se tradujo en la disponibilidad de información veraz y oportuna sobre la situación de las MIPYMES, creándose un monitoreo constante de la demanda y oferta de acciones de fomento, haciendo hincapié en los sectores más necesitados y problemáticos. A pesar de que la Comisión (CIPI), ha generado abundante información al respecto, facilitando el comparativo con otros países (OCDE), se detecta que la operación de los programas disponibles, no toman en cuenta medidas para evaluar la eficacia de los instrumentos de apoyo utilizados en las MIPYMES.

En este sentido, la revisión de la aplicación de los programas de fomento de la MIPYMES en México y de las experiencias de fomento de los países OCDE, nos permite a efectuar las siguientes consideraciones:

Competitividad: Si bien las empresas compiten con otras empresas y no con países (Porter 1991), no se puede dejar de tener en cuenta, que las MIPYMES se desenvuelven dentro de una realidad nacional inmersa en un proceso de globalización. Las políticas de apertura comercial crearon las condiciones, para que las empresas compitan globalmente exigiendo a las MIPYMES modernizarse, para que puedan competir exitosamente en mercados internacionalizados. Esta situación impone que las MIPYMES se enfrenten en el mercado con tres probables escenarios: sobrevivencia, crecimiento o muerte.

En particular, se requiere un proceso de redefinición de las estrategias del Estado en términos de diseño y operación de los programas de fomento. La pérdida de la competitividad de México como país especialmente en los últimos años (World Economic Forum 2005), conlleva a efectos negativos en la aplicación de los programas. No se trata de ser **eficiente** en la aplicación de los programas en términos de empresas atendidas, más bien debe evaluarse la **eficacia** de los programas de fomento al apoyo empresarial y sus

impactos en la competitividad de las empresas y aporte al crecimiento de la economía nacional.

Frente a esta situación países OCDE como Canadá, tienden a proveer mayores facilidades y menos apoyo financiero directo a las pequeñas empresas, facilitando su operación y eliminando cargas burocráticas a la hora de solicitar apoyo. En el caso de Corea de Sur, han logrado integrar PYMES altamente competitivas a un modelo de producción enfocada a las exportaciones y su incorporación a redes productivas.

Valor agregado: En México, no se define explícitamente que tipo de MIPYMES se debe apoyar. Existe segmentación, definiciones de beneficiarios, pero no se identifican sectores y empresas con alto valor agregado, vocación local y/o regional, integración a cadenas productivas. Hay programas con sectores precisos, pero no hay una definición puntual de los sectores de alto desempeño e impacto en la economía, generadores de bienestar económico y empleos mejor remunerados.

Innovación y tecnología: Los países más avanzados en esta materia, buscan desarrollar un conjunto de pequeñas empresas con alto impacto tecnológico, capaz de revolucionar el medio donde operan, transformándose en motores que marcan el rumbo al desarrollo, teniendo como objetivo primordial el detectar y fomentar el surgimiento de un empresariado capaz de cambiar lo actual y crear lo nuevo. Esta experiencia se ve claramente en nuestro socio comercial, Estados Unidos de América, que a través de sus organismos tiene como punto prioritario, la difusión de la innovación y tecnología. Otro país, Corea del Sur, refuerza el surgimiento de emprendedores asociados a redes y cadenas productivas, orientándolos hacia la búsqueda de oportunidades en áreas tecnológicas y de innovación en industrias seleccionadas.

Finalmente las MIPYMES deben considerarse como motor e impulsor del crecimiento económico del país, siendo su rol **necesario**, pero **no suficiente** con la sola operación y seguimiento de los programas de fomento. Es forzoso plantear objetivos más eficaces que permitan el surgimiento de MIPYMES altamente competitivas que impacten

favorablemente en el crecimiento del PIB y propicien la creación de empleos bien remunerados.

A la fecha y a pesar de los esfuerzos del Estado en sus distintas esferas de poder, se percibe una compleja estructura burocrática que dificulta la aplicación de las acciones de fomento al empresariado. En este sentido, los responsables del diseño de las políticas públicas de apoyo y fomento a las MIPYMES, deben de promover un mayor esfuerzo, para hacer más explícitas las metas y las acciones de fomento, simplificando los mecanismos para poder acceder a los apoyos y definir claramente que sectores son los prioritarios a atender, para asignarles recursos y obtener frutos en su aplicación.

Concluimos que es deseable liderar el diseño y la implementación de programas estratégicamente correctos más que continuar con la excesiva proliferación de acciones burocrática de fomento, y contar con indicadores de eficacia que permitan analizar la coherencia y los resultados reales de la aplicación de estas políticas.

Finalizando este estudio, en el cual pasamos por las economías más desarrolladas y países semejantes a México en su desarrollo económico relativo, pasaremos a estudiar la realidad del Estado de Quintana Roo y en particular Cancún.

Capítulo 3 – Quintana Roo: estructura económica y demográfica

Evolución económica y demográfica del Estado de Quintana Roo

Situación del entorno económico y del mercado laboral

La zona de influencia donde se encuentra Cancún, corresponde a los municipios de la Zona Norte del Estado de Quintana Roo, comprendiendo a los municipios de Benito Juárez, Isla Mujeres, Solidaridad, Lázaro Cárdenas y Cozumel. En esta región se encuentran las dos ciudades de mayor dinámica de poblacional en el estado y en el país: Cancún y Playa del Carmen; así como otros centros de población como Isla Mujeres, Puerto Morelos, Alfredo V. Bonfil, Leona Vicario y Kantunilkin. Todos estos municipios conforman el área turística del estado.

La Zona Norte comparte la gran mayoría de las características físicas del Estado, tales como el clima cálido sub-húmedo, la condición de planicie calcárea, la inexistencia de corrientes superficiales de agua y la vegetación de selva mediana. Los suelos en esta zona geológicamente son más recientes, predominando los suelos denominados *kankab* y *tzekel*, que corresponden a rendzinas en la clasificación FAO UNESCO. La alta pedregosidad es una limitante para la mayoría de las actividades agrícolas productivas; lo que explica en gran medida la escasa importancia que tiene la agricultura en la economía de la zona y el predominio de actividades extractivas forestales y minerales.

La Zona Norte de Quintana Roo y oriental de la Península de Yucatán fue una región escasamente poblada desde la época de la Colonia; posteriormente a mediados del Siglo XIX y a consecuencia de la Guerra de Castas en Yucatán, se generaron varios centros de población creados por los mayas rebeldes en el territorio actual de Quintana Roo. A principios del siglo XX con la pacificación de los mayas empezó un lento proceso de poblamiento, principalmente en la Isla de Cozumel e Isla Mujeres; y cuyo principal motor era la extracción de madera y de la resina del chicozapote, conocida como chicle. A fines de los años cincuentas la economía de la región se vio severamente afectada por la caída de los precios y del mercado internacional del chicle. En la zona costera existía una incipiente industria pesquera y también de producción de copra. A fines de los años sesentas el Gobierno Federal elaboró lo que se denominó posteriormente el Proyecto Cancún, que

cristalizó a principio de los setentas con la creación de la infraestructura turística y de servicios. El Proyecto Cancún fue un éxito que superó las expectativas más optimistas de sus creadores, generando un crecimiento económico que detonó una explosión demográfica sin precedentes en la zona norte del estado.

Población

El Municipio de Benito Juárez, dónde se encuentran Cancún alberga el 47.98 % (INEGI 2005) de la población total del estado. Si consideramos el área de influencia aledaña, o sea a los municipios de Benito Juárez, Isla Mujeres, Solidaridad, Lázaro Cárdenas y Cozumel, encontramos al 65.76 % (INEGI 2005) de la población total del estado.

De acuerdo a los datos de Población de Quintana Roo, el Municipio de Benito Juárez tiene una tasa de crecimiento media anual de 8.7 % para el período de 1996-2000. La tasa de natalidad en 1995 fue de 2.7 %, la cual se sitúa por debajo del promedio nacional. De igual manera la tasa general de mortalidad es tan solo de 2.5 %, cifra significativamente baja sin embargo la tasa de mortalidad infantil llegó en 1999 a 1.5 %.

La fuerte inmigración que ha sufrido este municipio, dada la atracción que ejerce Cancún, se ve reflejada en la estructura poblacional desde 1995, con el achatamiento de los grupos de edad de 5 a 19 años y el ensanchamiento de 20 años en adelante. Lo que esta estructura denota es que han sido jóvenes entre 20 y 30 años los que principalmente han inmigrado a este municipio. La mayoría de la población que llega al municipio procede de los Estados de Yucatán, Veracruz, Tabasco y el Distrito Federal. El 69.28 % de la población de Cancún, Municipio de Benito Juárez, procede de otros estados (INEGI 2005).

Población económicamente activa

El 70 % de la población mayor de 12 años tiene alguna ocupación productiva, debido a la gran oferta de empleos que genera la actividad turística y las actividades asociadas. De la tabla siguiente se puede observar que el 62 % de la población económicamente activa percibe ingresos superiores a dos salarios mínimos, situación que comparativamente con

otros estados es favorable. Se observa también la estacionalidad en el empleo que está en función de las temporadas de alta ocupación turística que son el verano y el invierno.

Tabla 9 Distribución de la población ocupada trimestralmente en el área urbana de Cancún en 1998, según nivel de ingresos (porcentaje)

Nivel de ingresos	Ene-Mar	Abril-Jun	Julio-Sep	Octubre-Dic
Menos de un salario mínimo	6.5	3.5	4.5	3.5
De 1 a 2 salarios mínimos	31.5	21.2	25.2	26.9
De 2 a 5 salarios mínimos	44.3	50.7	45.7	49.8
Más de 5 salarios mínimos	14.1	20.6	21	16.2
No reciben ingreso	3.1	3.1	2.4	2.3
No especificado	0.5	0.9	1.2	1.3
	100	100	100	100
INEGI Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999.				

De los datos presentados en la siguiente gráfica se observa, que la gran mayoría de la ocupación se emplea en el sector terciario de la economía, es decir los servicios, el comercio y comunicaciones, totalizando estos tres rubros casi el 82 % de todo el empleo; mientras que las actividades del sector primario no alcanzan al 2 % del total.

Tabla 10 Distribución de la población ocupada trimestralmente en el área urbana de Cancún en 1998, según rama de actividad (porcentaje)

Rama de actividad	Ene-Mar	Abril-Jun	Julio-Sep	Octubre-Dic
Agric., gan., silv., caza y pesca	0.4	0.4	0.3	0.3
Ind. extractiva y electricidad	1.1	0.8	0.6	0.8
Industria de la transformación	7	6.1	5.9	6.4
Construcción	6.3	6	5.8	5.6
Comercio	20.5	19.4	20.1	20

Servicios	51.1	53.8	54.5	51.7
Comunicaciones y transportes	9.9	10.2	9.3	11.7
Gobierno	3.7	3.3	3.5	3.5
	100	100	100	100
INEGI Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999.				

Distribución por edades

Las características de distribución de edades en la población de la zona norte queda bien ejemplificada con la pirámide de población del Municipio de Benito Juárez.

Tabla 11 Distribución de la población del Municipio de Benito Juárez por edad y género

Clase de edad		Total	Hombres	Mujeres
005 BENITO JUÁREZ Totales		419815	215352	204463
0 - 4	AÑOS	50851	26006	24845
5 - 9	AÑOS	49417	25062	24355
10 - 14	AÑOS	38608	19691	18917
15 - 19	AÑOS	39810	20286	19524
20 - 24	AÑOS	48032	24418	23614
25 - 29	AÑOS	50082	25366	24716
30 - 34	AÑOS	43247	22570	20677
35 - 39	AÑOS	32158	16987	15171
40 - 44	AÑOS	21193	11147	10046
45 - 49	AÑOS	13879	7354	6525
50 - 54	AÑOS	9634	5090	4544
55 - 59	AÑOS	5969	3046	2923
60 - 64	AÑOS	4321	2088	2233
65 - 69	AÑOS	2725	1273	1452
70 - 74	AÑOS	1692	797	895
75 - 79	AÑOS	1014	485	529

80 - 84 AÑOS	520	238	282
85 - 89 AÑOS	268	117	151
90 - 94 AÑOS	75	27	48
95 - 99 AÑOS	62	29	33
100 Y MÁS AÑOS	32	19	13
NO ESPECIFICADO	6226	3256	2970
INEGI. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000			

El 43 % de la población del municipio tiene menos de 20 años de edad; 24 % de la población se encuentra entre los 20 y los 30 años de edad, apareciendo como un abultamiento considerable en la pirámide de población en las clases correspondientes. Esta situación refleja el efecto de la inmigración hacia el municipio que ha sido principalmente de jóvenes entre los 20 y los 30 años de edad. Esto muestra también que el grueso de la población se encuentra en una edad en la que puede demandar servicios educativos, sean de nivel básico, medio o superior (profesional asociado, licenciaturas, postgrados y educación continua). Con respecto a la demanda potencial de educación superior, de acuerdo a la población que se encuentra en la clase de edad de 20 a 24 años, se observa que corresponde a 48,032 habitantes, 11.44 % de la población total del municipio que es de 419,815 habitantes.

Nivel educativo

El nivel educativo de la población económicamente activa se ve reflejado en la distribución de la población ocupada según el tipo de ocupación. Se aprecia que una gran proporción se encuentra desempeñando los empleos de servicios personales y trabajadores industriales, totalizando casi el 56 % de personal ocupado, mientras que en los niveles directivos y profesionales se ocupa el 14 % de la población.

Tabla 12 Distribución de la población ocupada trimestralmente en el área urbana de Cancún en 1998, según ocupación (porcentaje)

Ocupación	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
-----------	---------	---------	---------	---------

Profesionales y técnicos	10	10.6	12.6	11
Funcionarios superiores y personal directivo	3.2	4.2	4	3.1
Personal administrativo	14.2	14.7	14.7	13.7
Comerciantes, vendedores y similares	16.5	15.7	17.8	17
Trabajadores en labores pers y cond	32.7	32.1	30.2	32.6
Trabajadores en labores agropecuarias	0.5	0.3	0.4	0.4
Trabajadores industriales	22.9	22.4	20.3	22.2
	100	100	100	100
INEGI Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999.				

Análisis de los sectores económicos

Sector primario

Sistema de producción agrícola

La producción agrícola en la zona norte de Quintana Roo es prácticamente inexistente, esto se debe por un lado a la falta de suelos agrícolas mecanizables en la región, y por otro lado a que la mano de obra en el campo es demasiado cara, ya que los jornaleros prefieren emplearse en la industria de la construcción como auxiliares o en el mantenimiento de jardines en los hoteles, obteniendo así mejores remuneraciones. La zona norte contribuye prácticamente con el 11 % del valor de la producción agrícola de cultivos anuales. La contribución de los municipios de Benito Juárez, Cozumel e Isla Mujeres a la producción agrícola puede decirse que es prácticamente nula.

Tabla 13 Valor de la producción agrícola de los principales cultivos perennes por municipio en el ciclo agrícola 1997-1998 (miles de pesos)

Municipio	Caña	Naranja	Plátano	Papaya	Piña	Limón	Total	%
OPB	239,193	196	1,512	2,188	2,106	0	245,195	97%
FCP	0	1,378	0	0	0	42	1,420	1%
JMM	0	2,316	3,853	0	0	63	6,232	2%
LZC	0	27	0	0	71	18	116	0%
SOL	0	42	0	0	0	0	42	0%
BJ	0	0	0	0	0	0	0	0%
CZL	0	0	0	0	0	0	0	0%
IM	0	0	0	70	0	0	70	0%
Total	239,193	3,959	5,365	2,258	2,177	123	253,075	100.00%
INEGI Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999.								

Tabla 14 Valor de la producción agrícola de los principales cultivos anuales por municipio en el ciclo agrícola 1997-1998 (miles de pesos)

Municipio	Maíz	Frijol	Chile	Arroz	Sandía	Tomate	Total	%
OPB	23,434	5,707	15,101	1,965	535	343	47,085	45%
FCP	20,388	484	0	0	0	0	20,872	20%
JMM	10,934	11	0	0	13,050	816	24,811	24%
LZC	6,105	696	0	0	80	0	6,881	7%
SOL	3,811	323	0	0	0	0	4,134	4%
BJ	98	23	0	0	0	0	121	0%
CZL	12	0	0	0	0	0	12	0%
IM	1	5	0	0	0	0	6	0%
Total	64,783	7,249	15,101	1,965	13,665	1,159	103,922	100.00%

Sistema de producción pecuario

Por las mismas razones que en el caso de la producción agrícola, la producción ganadera de la zona norte es muy reducida, concentrándose principalmente en el ganado porcino y de aves, ya que estos animales se crían de forma estabulada o en galeras. Los cinco municipios de la zona norte cuentan con el 19 % del valor total de la población ganadera en pie. El Municipio de Benito Juárez es el que cuenta con el mayor valor total en el caso de la población porcina con 74,386 miles de pesos.

Tabla 15 Valor en pie de población ganadera por municipio en 1998 (miles de pesos)

Municipio	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino	Aves	Abejas	Total	%
OPB	431,649	42,904	13,812	846	21,607	12,989	523,807	57%
FCP	25,956	17,712	3,299	100	66,816	15,350	129,233	14%
JMM	46,499	22,407	3,184	109	542	14,359	87,100	9%
LZC	29,367	32,010	800	0	2,636	7,421	72,234	8%
SOL	10,156	8,084	375	0	780	4,863	24,258	3%
BJ	2,286	74,386	82	0	869	115	77,738	8%
CZL	1,800	0	0	0	0	130	1,930	0.5%
IM	1,553	459	93	0	386	0	2,491	0.5%
Total	549,266	197,962	21,645	1,055	93,636	55,227	918,791	100.00%

INEGI Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999.

Pesca y acuacultura

La producción pesquera de la zona norte ha ocupado un lugar cada vez menor en la contribución al PIB. Existen cooperativas pesqueras en las comunidades de Chiquilá,

Holbox, Isla Contoy, Isla Mujeres, Puerto Juárez y Puerto Morelos. Las especies que se extraen principalmente son langosta, pulpo, caracol y escama. La sobreexplotación del caracol ha ocasionado que la producción de este molusco, antes abundante, se haya desplomado en los últimos años. A pesar de las vedas impuestas tanto para el caracol como para la langosta, la captura de ambos ha disminuido sensiblemente. En la comunidad de Puerto Morelos existen dos instituciones de investigación que realizan trabajos en el ámbito marino: un módulo del Instituto de Ciencias del Mar y Limnología de la UNAM y el Centro Regional de Investigación Pesquera de Puerto Morelos.

Sistema de producción forestal (silvicultura)

La producción forestal en los municipios de la zona norte ha ido disminuyendo paulatinamente, en parte debido a la sobreexplotación de las maderas finas que son la caoba y el cedro, por lo que en la actualidad casi la totalidad de la madera explotada corresponde a maderas duras y blandas tropicales, adicionalmente, muy pocos ejidos de esta zona cuentan con estudios dasonómicos y los permisos de extracción forestal correspondientes. Gran proporción de la madera en rollo que se extrae se utiliza en la industria de la construcción para la edificación de palapas, sobras en la playa, muelles y otras estructuras de madera rolliza y de palma. Una gran cantidad de las casas habitación en las zonas rurales de los municipios de Lázaro Cárdenas, Solidaridad y Benito Juárez se construyen a la manera tradicional utilizando madera rolliza.

Del total de madera que se explota en el estado, los municipios de la zona norte contribuyen escasamente con un poco menos del 5 % y del cual la gran mayoría se explota en el municipio de Lázaro Cárdenas, siendo nula la producción en Cozumel, Isla Mujeres y Solidaridad.

Adicionalmente a la producción de madera en la zona norte del estado, existe la extracción de resina de chicle, y la extracción de hoja de palma de huano, actividades para las cuales no se cuenta con estadísticas confiables.

Tabla 16 Participación de la producción forestal maderable por municipio en 1998

Municipio	Volumen (m ³ en rollo)	Valor (miles de pesos)	Porcentaje (del valor)
Benito Juárez	417	74	0.2%
Lázaro Cárdenas	2,633	1,586	4.6%
Felipe Carrillo Puerto	22,677	20,572	59.8%
José María Morelos	938	911	2.6%
Othón P. Blanco	10,955	11,277	32.8%
Total	37,620	34,420	100.00%
INEGI Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999.			

Sector secundario

Minería

El sector de minería comparte las características generales entre la zona norte y el resto del estado. En todo el Estado de Quintana Roo se encuentra la roca caliza que forma el subsuelo. En donde la roca está menos consolidada, se aprovecha como material de relleno y como componente de las mezclas de concreto; este material calizo deleznable se conoce localmente como *sascab*. En donde la roca caliza es más dura se aprovecha molida en forma de grava y gravilla para las mezclas de concreto y como relleno para la construcción de vialidades. La mayor parte de la extracción de roca caliza del estado se localiza en la zona norte por dos razones principales, en primer lugar es la zona en donde se realiza mayor número de construcciones, por lo que hay demanda de materiales pétreos, y en segundo lugar, la empresa CALICA, que es propietaria de una dársena ubicada a algunos kilómetros hacia el sur de Playa del Carmen exporta grandes cantidades de materiales pétreos al extranjero.

Construcción

El auge económico que el turismo ha generado en la zona norte, así como la gran demanda de casas habitación y de otros servicios, ha traído aparejado un gran incremento de la industria de la construcción, se puede apreciar por el número de licencias de construcción expedidas por los distintos municipios, que la mayor parte de las obras de construcción se realizan en la zona norte y particularmente en el municipio de Benito Juárez.

Tabla 17 Participación del número de licencias de construcción expedidas por municipio en 1998

Municipio	Habitacional	Comercial	Total	Porcentaje
Benito Juárez	3,520	63	3,583	88.3%
Cozumel	38	8	46	1.1%
Isla Mujeres	79	7	86	2.1%
Felipe Carrillo Puerto	8	1	9	0.2%
Othón P. Blanco	322	16	338	8.3%
Total	3,967	95	4,062	100.00%
INEGI Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999.				

Sector terciario

Turismo

La zona norte del estado, que incluye los polos turísticos de Cancún y la Riviera Maya (Corredor Cancún-Tulum) es la zona más dinámica del turismo masivo en la actualidad, tiene una superficie de 14,300 km², que constituyen el 28 % del total de la superficie estatal y que abarca los municipios de Benito Juárez, Solidaridad, Lázaro Cárdenas, Isla Mujeres y Cozumel. Sus características, evolución histórica e importancia económica y social fueron ampliamente comentadas en la primera parte de este documento.

Comercio

Paralelamente al desarrollo de la industria turística e impulsado por ésta, el sector comercio ha tenido un vigoroso crecimiento en la zona norte del estado que concentra más del 60 % de los establecimientos comerciales del estado. Del total de la actividad comercial al por mayor en 1993, el 59 % correspondía al sector de alimentos, bebidas y tabaco; y de la actividad comercial al menudeo, el sector de productos no alimenticios en establecimientos especializados concentraba el 41.5 % del total, de acuerdo a los datos de INEGI (Anuario Estadístico Quintana Roo, 1999).

Tabla 18 Número de establecimientos comerciales por municipio en Quintana Roo en 1998

Municipio	Nº de establecimientos	Porcentaje de participación
Benito Juárez	4,588	47%
Othón P. Blanco	2,992	30%
Cozumel	976	10%
Felipe Carrillo Puerto	490	5%
Isla Mujeres	328	3%
Solidaridad	243	2%
José María Morelos	153	2%
Lázaro Cárdenas	82	1%
Total	9,852	100.00%
INEGI Cuaderno Estadístico de los Municipios de Quintana Roo, 1998.		

Es destacable que el 71.1 % de la población económicamente activa del estado trabaja en el sector terciario, superando ampliamente el porcentaje a nivel nacional que es de 53.4 % (INEGI 2005).

Oferta educativa en educación superior

Estado actual de la educación en la zona

La educación en la zona norte de Quintana Roo ha padecido del rezago que se genera por las altas tasas de crecimiento de la población, la creación de nueva infraestructura educativa en todos los niveles siempre se ha visto rebasada por la constante inmigración. Como se verá más adelante, el índice de habitantes por aula disponible es muy alto en esta zona y, tomando en cuenta las altas tasas de crecimiento poblacional en los municipios de la zona norte, es probable que se incremente aún más en el futuro.

Población escolar por nivel educativo

De la tabla de matrícula, por nivel educativo que se presenta a continuación, se observa que en la zona norte del estado la mayor parte de la matrícula se concentra en el Municipio de Benito Juárez, que es, asimismo, el más poblado. La proporción entre los alumnos de educación superior, que son 4,169 y el total de alumnos de educación media superior es comparativamente bajo ya que representa un 33.5 %. Asimismo, la matrícula de la educación superior en la zona norte, comparada con la matrícula total del estado, muestra una desproporción con relación a la población total, pues mientras que la población de la zona norte corresponde al 65.7 % de la población del estado, la matrícula escolar en educación superior corresponde solamente al 45.2 % de la matrícula total.

La tabla da también una idea de la demanda que se tendrá a futuro en la educación superior, considerando el elevado número de alumnos que se encuentran en el nivel de primaria y secundaria, aun considerando tasas bajas de absorción.

Tabla 19 Matrícula de alumnos al inicio del ciclo 2000-2001 por nivel educativo y municipio en la zona norte del estado y totales del estado

	Municipio						
Nivel educativo	Benito Juárez	Solidaridad	Isla Mujeres	Lázaro Cárdenas	Cozumel	Total Zona Norte	Total Estado
Inicial	516	0	0	0	60	576	1,177
Especial	2,027	335	0	179	317	2,858	5,287
Preescolar	13,550	2,586	402	1,088	2,671	20,297	34,100
Primaria	60,044	8,759	1,495	3,664	8,492	82,454	135,392
Secundaria	20,080	2,412	484	1,327	3,048	27,351	46,785
Prof. Medio	1,665	0	0	0	438	2,103	3,203
Media Sup.	8,797	1,219	415	512	1,487	12,430	24,179
Normal	244	0	0	0	0	244	917
Superior	3,843	0	0	0	326	4,169	9,227
Totales	110,766	15,311	2,796	6,770	16,839	152,482	260,267
SEyC Estadísticas Básicas del Sistema Educativo, 2000-2001.							

Número de instituciones educativas por nivel y sector en la zona norte y matrícula que atienden

La distribución de las instituciones educativas en la zona norte sigue el mismo patrón de distribución de la población, concentrándose la mayor parte de las instituciones en el Municipio de Benito Juárez. Sin embargo al considerar la población de los municipios de la zona norte con relación al número de instituciones educativas existentes, se observa que en esta zona se tienen menos instituciones de las que le corresponderían por su cantidad de habitantes. Nos encontramos en la situación en que el potencial de estudiantes no es

cubierto por la oferta educativa. Este exceso de demanda potencial puede ser atendido a través de la construcción de nuevas escuelas, en el caso de la educación básica y media; y por la oferta de nuevas opciones de estudio en el caso de la educación superior.

Tabla 20 Número de escuelas al inicio del ciclo 2000.2001 por nivel educativo y municipio en la zona norte del estado y totales del estado

	Municipio						
Nivel educativo	Benito Juárez	Solidaridad	Isla Mujeres	Lázaro Cárdenas	Cozumel	Total Zona Norte	Total Estado
Inicial	9	0	0	0	1	10	16
Especial	6	2	0	1	1	10	19
Preescolar	101	34	4	32	16	187	510
Primaria	188	49	5	39	25	306	720
Secundaria	57	18	1	15	8	99	239
Prof. Medio	2	0	0	0	1	3	6
Media Sup.	31	7	2	2	5	47	90
Normal	3	0	0	0	0	3	5
Superior	9	0	0	0	3	12	22
Totales	406	110	12	89	60	677	1627
SEyC Estadísticas Básicas del Sistema Educativo, 2000-2001.							

En la zona norte, las instituciones de educación superior están ubicadas en la Ciudad de Cancún y en la de Cozumel, siendo nueve instituciones de educación superior en la primera y tres en la segunda, ofreciéndose un total de 40 carreras, sin considerar que algunas de éstas son similares en distintas instituciones.

Tabla 21 Oferta de carreras de las instituciones de educación superior en la zona norte del estado a inicios del ciclo escolar 1999-2000

	Institución	Carreras	Matrícula
Benito Juárez	Instituto Tecnológico de Cancún	6	1,442
	Inst. de Estudios Universitarios Cancún	2	80
	Universidad Tecnológica de Cancún	6	954
	Instituto Internacional Maya Cancún	2	112
	Universidad Internacional Maya Cancún	3	35
	Universidad La Salle Cancún	12	956
	UPN Unidad Cancún	1	53
	Total	32	3,632
Cozumel	Instituto de Estudios Superiores Cozumel	2	8
	Universidad Partenón de Cozumel	2	52
	Universidad de Quintana Roo Cozumel	4	174
	Total	8	234
SEyC Estadísticas Básicas del Sistema Educativo, 1999-2000.			

Tabla 22 Alumnos egresados de la educación superior en 1997

Municipio	Educación Normal	Licenciatura	Postgrado	Total	%
Cozumel	0	0	0	0	0%
Felipe Carrillo Puerto	64	0	0	64	8.4%
Isla Mujeres	0	0	0	0	0%
Otón P. Blanco	123	489	0	612	80.4%
Benito Juárez	0	85	0	85	11.2%
José María Morelos	0	0	0	0	0%

Lázaro Cárdenas	0	0	0	0	0%
Solidaridad	0	0	0	0	0%
Total Estado	187	574	0	761	100.00%
Anuario 1998 y SeyC Estadística Básica del Sistema Educativo, 1996-97 (fin de cursos), alumnos egresados 1997.					

Tabla 23 Carreras impartidas por las instituciones de educación superior en la zona norte en el ciclo escolar 1999-2000

Institución	Carreras	Matrícula
Instituto Tec de Cancún	Lic. Administración	545
	Lic. Contaduría	407
	Ing. Sistemas Computacionales	55
	Lic. Informática	306
	Ing. Electromecánica	129
	5	1442
Universidad Tec de Cancún	T.S.U. Administración	484
	T.S.U. Contabilidad Corporativa	134
	T.S.U. Administración en Turismo	2
	T.S.U. Mantenimiento de Instalaciones	7
	T.S.U. Informática	236
	T.S.U. Mantenimiento Industrial	91
	6	954
Universidad La Salle Cancún	Lic. Administración	60
	Lic. Administración de Instituciones	77
	Lic. Contaduría Pública	56

	Lic. Contaduría y Finanzas	40
	Lic. Derecho	257
	Lic. Turismo Plan. y Oper. de Emp. Tur.	35
	Lic. Turismo Agencia de Viajes	18
	Lic. Admón de Empresas Turísticas	203
	Arquitectura (Diseño Gráfico)	54
	Lic. Arquitectura	100
	Lic. Informática	41
	Ing. Civil	15
	12	956
Inst. Inter. Maya Cancún	Lic. Relaciones Internacionales	24
	Lic. Derecho	35
	Lic. Comercio Exterior y Admón.	4
	Lic. Psicología	16
	Lic. Relaciones Públicas y Mercadotecnia	15
	5	94
U.P.N. Unidad Cancún	Lic. Educación Plan 94	53
	1	53
Inst. Estudios Univ. Cozumel	Maestría en Administración	0
	Maestría en Ciencias de la Educación	8
	2	8
Univ. Partenón Cozumel	Lic. Administración	9
	Lic. Contaduría	17
	2	26

Univ. De Q. Roo Cozumel	Prof. Asociado Admón. de A y B	17
	Profesional Asociado de Traducción	25
	Profesional Asociado de Hotelería	94
	Profesional Asociado de Mercadotecnia	38
	4	174
SEyC Estadísticas Básicas del Sistema Educativo, 1999-2000.		

Al tener identificadas la estructura económica y demográfica de Quintana Roo, en las cuales resaltan la dependencia del sector servicios y principalmente del turismo, también es llamativa la falta de oportunidades de capacitación a nivel de educación superior y el pobre antecedente académico de su población. Con esta información, abordaremos la industria turística en Cancún y su papel como impulsora del emprendedurismo.

Capítulo 4 – Vocación emprendedora de Cancún

El turismo como detonante del crecimiento económico en la región del Caribe Mexicano.

Revisión de las definiciones de emprendedor

El dinamismo económico de México se ve potenciado en la región del sureste de la República, y en mayor medida en la Zona Norte del Estado de Quintana Roo, caracterizándose por una gran actividad emprendedora y el surgimiento continuo de pequeñas y medianas empresas. Estos emprendimientos son llevados a cabo por personas a las que se denomina “*entrepreneurs*”.

Según Peter Drucker, fue el economista francés J. B. Say quien dijo por 1800 que el emprendedor (persona o grupo que inicia una pequeña empresa) hace cambio de recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de productividad alta y de rendimiento mayor (P. Drucker 1993). Este concepto fue retomado posteriormente, en 1911, por el economista Joseph Schumpeter, en su clásico libro “La teoría de la dinámica económica”. En dicho libro, Schumpeter, postuló el desequilibrio dinámico producido por el empresario innovador, y no el equilibrio y la optimización como norma de una economía sana y como realidad central de la teoría económica y su práctica (Schumpeter 1939).

La palabra emprendedor tiene su origen en el francés *entrepreneur* (pionero), y ha sido objeto de estudio desde el momento en que se reconoce la importancia de estos agentes económicos y su participación en el crecimiento y desarrollo de los países.

Para entender el contexto del término emprendedor en la historia del pensamiento económico, (Barreto 1989), plantea el análisis de este fenómeno desde un enfoque del rol que juega el “Emprendedor” en función de cuatro grandes categorías:

Tabla 24 Rol del emprendedor de acuerdo a autores destacados y breve descripción

ROL DEL EMPRENDEDOR	POSTULANTE	DESCRIPCION
“El emprendedor como soporte de la	Richard Cantillon. (Siglo XVIII)	El emprendedor desempeñaba la función de comprometer la compra de insumo sin saber

incertidumbre.”		cuánto habrían de pagar los clientes por sus productos terminados. Knight, (1921)
“El emprendedor como coordinador.”	Jean-Baptiste Say. (Principios del Siglo XIX).	El empresario contrata y combina factores de producción (tierra, trabajo y capital) y opera como un lazo de comunicación entre las diversas clases de productores y los consumidores.
“El emprendedor como innovador.”	Joseph Schumpeter (1939).	Los emprendedores ponen en práctica nuevas combinaciones de medios de producción y crean así nuevos productos. Schumpeter, (1939).
“El emprendedor con un papel de arbitraje.”	Israel Kirzner, (1973).	El emprendedor “puro”, observa la oportunidad de vender algo a mayor precio de que puede comprarlo (Kirzner 1973).

Fuente: (Bhidé 2001)

A partir de esta relación, los emprendedores ponen en práctica diversas funciones en el mercado que les permiten responder a necesidades que se encuentran en el ambiente, situación que ubica a la comunidad (entorno) donde se realiza el emprendimiento en un punto que debe ser forzosamente estudiado.

Recientemente (Stevenson 2000), afirmó que la importancia del estudio del emprendedurismo ha ido en aumento en el tiempo y rescata ciertas hipótesis que emergen de la observación en cuarenta países diferentes. Estas hipótesis son las siguientes:

- El emprendedurismo se desarrolla en las comunidades donde existen recursos móviles.
- El emprendedurismo es importante cuando los miembros exitosos de una comunidad reinvierten sus excesos de capital en proyectos de otros miembros de la comunidad.
- El emprendedurismo es próspero en comunidades en las cuales los éxitos de los miembros de la misma son celebrados por los demás.
- El emprendedurismo es significativo en comunidades en las que el cambio es visto como algo positivo.

Howard H. Stevenson afirmó también, que el emprendedor persigue la oportunidad, se compromete rápidamente, está predispuesto al cambio y se responsabiliza ante diferentes escenarios. A su vez, rescata especialmente el rol del emprendedor en la asimilación de cambios, dado que el mundo está modificándose continuamente, y plantea al futuro como verdadero desafío.

La independencia económica es una necesidad que se presenta constantemente y la idea de independizarse, se enfoca directamente al deseo tener un negocio propio, principio básico que caracteriza al emprendedor. El iniciar una empresa desde cero, puede transformarse en proyecto de suma importancia en la vida del emprendedor.

Vocación emprendedora de Quintana Roo

A final del modelo económico del “Desarrollo Estabilizador” (1958-1970) y principio del modelo económico del “Desarrollo Compartido” (1971-1976), encabezado en su tiempo por el Lic. Luís Echeverría Álvarez, Presidente Constitucional de México, la economía mexicana, experimentó una mayor participación directa del Estado, básicamente en lo referente a inversión pública que buscaba propiciar las condiciones para el crecimiento económico de la nación.

Las condiciones económicas de esos años, la visión del crecimiento de la actividad turística del país y las condiciones de financiamiento y disponibilidad de recursos, contribuyeron notablemente a la evolución del desarrollo económico y turístico del naciente Estado Quintanarroense²⁰ y en específico del polo turístico de Cancún.

La vocación de la región y su principal sustento sufre un cambio paradigmático que enfoca al turismo como la principal actividad de la región. Al iniciar en Quintana

²⁰ En 1972, el presidente Luis Echeverría Álvarez, emitió un acuerdo presidencial que otorgó para todo el Territorio la condición de zona libre durante los siguientes ocho años. Al fin Quintana Roo reunía las condiciones necesarias establecidas en el artículo 73 de la Constitución el cual dispone, que para dejar su condición de Territorio, debía contar con una población mínima de 80 mil habitantes, ingresos propios suficientes para cubrir los gastos de administración pública, así como la existencia de infraestructura agrícola, industrial, comercial y educativa, entre otras. El 2 de septiembre de 1974 Echeverría envió al Congreso de la Unión una iniciativa de ley para que Quintana Roo y Baja California Sur fueran elevados a la categoría de Estados, tras la aprobación de las legislaturas estatales, el 8 de octubre de 1974.

Roo la industria turística, hasta entonces poco explotada en la República Mexicana. El turismo, era el inicio de la gestación de Cancún.

El Estado de Quintana Roo presenta características demográficas y económicas muy particulares y diferentes al resto del país. Como muestra podemos enumerar los siguientes datos:

- La población económicamente activa es del 57.5 %, siendo el estado que tiene el porcentaje más alto del país. El promedio porcentual del país es de 49.3 %, y no hay ningún estado que supere el porcentaje de Quintana Roo.
- Sólo el 10.5 % de la población está ocupada en el sector primario, siendo el promedio nacional de 15.9 %, y ningún estado tiene un porcentaje menor al de Quintana Roo exceptuando al Distrito Federal.
- El 71.1 % de la población está ocupada en el sector terciario, en cambio el promedio nacional es de 53.4 %.
- Y por último un dato importante a considerar es que el 57.1 % de la población nació en otro estado u otro país (INEGI 2005).

En el área de mayor influencia de la actividad turística, o sea el municipio de Benito Juárez, habitan según el último Censo de Población y Vivienda, 419,815 habitantes. De los cuales la mayoría de los que están en condiciones de formar parte de la población económicamente activa, nacieron en otro Estado.

Tabla 25 Cantidad de empresas según el número de habitantes, 2000-2001

ENTIDAD	HABITANTES	EMPRESAS	HAB./EMPRESAS
República Mexicana	97,483,412	638,300	152.72

Quintana Roo	874,963	26,958	32.46
Municipio de Benito Juárez	419,815	16,052	26.15

Fuente: (Sistema de Información Empresarial Mexicano 2005).

Mientras el promedio nacional es de 152 habitantes por empresa, en el caso de Quintana Roo tenemos una relación de 32 habitantes por empresa y particularmente en el Municipio de Benito Juárez una relación de 26 habitantes por empresa. Esto nos indica que es el estado con la tasa de formación de empresas más alto de toda la República. Ningún otro estado o región presenta esta particularidad.

Tabla 26 Cantidad de empresas por municipio, 2001

MUNICIPIOS	CANTIDAD DE EMPRESAS REGISTRADAS EN SIEM
<i>Benito Juárez</i>	<i>16,052</i>
Cozumel	687
Solidaridad	3,206
Isla Mujeres	652
Lázaro Cárdenas	485
<i>Total</i>	
<i>Zona Norte</i>	<i>21,082</i>
Zonas	
Centro y Sur	5,876
<i>Total Estado</i>	<i>26,958</i>

Fuente: (Sistema de Información Empresarial Mexicano 2005).

Estos datos aluden a la necesidad de administradores profesionales para las empresas del estado. No hay duda de que es un estado formado en una gran proporción por empresarios que con mucho esfuerzo han logrado crear empresas, y ahora se está entrando en una etapa de consolidación que presenta generalmente una crisis derivada del crecimiento y se manifiesta presentando problemas de dirección y control por las nuevas realidades (Hermida 1981).

Siendo Quintana Roo uno de los estados menos poblados de la República, (sólo Campeche, Colima y Baja California Sur tienen menos habitantes); es el sexto estado de la República por cantidad de empresas y sólo es superado por D.F., Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Veracruz. Si consideramos sólo el sector servicios es el cuarto estado por número de empresas, y es sólo superado por D.F., Jalisco y por muy poco margen el Estado de México.

Tabla 27 Estados con mayor cantidad de empresas registradas en SIEM, 2001

ESTADO	INDUS	CONSTR	COMERC	TRANS	SERV.	OTROS	TOTAL
D.F.	9,752	1,919	66,861	1,270	38,083	76	117,961
Jalisco	7,150	1,200	56,075	432	14,889	42	79,788
Edo. De Mex.	4,439	580	51,956	580	10,370	16	67,941
Veracruz	2,010	1,897	19,997	470	5,840	2	30,216
Nuevo León	2,606	263	17,207	603	6,283	27	26,989
Quintana Roo	1,857	364	16,176	235	8,309	17	26,958

Fuente: (Sistema de Información Empresarial Mexicano 2005).

Para concluir usaremos nuevamente los datos de la Tabla 25, la de cantidad de empresas por número de habitantes. Es lógico decir que cada empresa está dirigida por un administrador, que puede ser dueño o no de la misma. Normalmente estas personas son de carácter emprendedor, y son las necesarias para desarrollar cualquier país o economía. Por ejemplo, una estadística poco conocida es que casi la mitad de los japoneses trabajaba por su cuenta en la década de los sesentas (época de su auge comercial e industrial), y las pequeñas empresas japonesas fueron esenciales para saltar del atraso de la posguerra a los primeros lugares del mundo. En particular, fue muy importante cómo se modernizó la forma de trabajar de estos empresarios para mejorar la productividad (P. Drucker 1999). Este esfuerzo fue ordenado y guiado por una gran capacitación empresarial, que la aprendieron tan bien que luego le devolvieron la enseñanza a Occidente de lo que les habían dicho Deming, Crosby y Drucker.

En Quintana Roo actualmente tenemos la tasa de emprendedores más alta de la República Mexicana, 5.36 % de la PEA es director de empresa, mientras que a nivel nacional es 1.33 %.

Un punto importante a considerar son los factores demográficos, los cuales nos permiten analizar, el entorno en el que se desarrolló Cancún a partir de los años 70s hasta el inicio del presente siglo, sin embargo consideraremos al Estado entero debido a que algunos datos no se especifican como tales para el municipio de Benito Juárez.

En el periodo de nuestro estudio, la población se multiplicó casi diez veces, el mayor crecimiento se da entre 1970 y 1980, en los años 70's se tiene 1.8 habitantes por kilómetro cuadrado, el crecimiento fue tal que para los años 80's se tiene 4.5 habitantes por kilómetro cuadrado y para 1990 se tiene casi 10 habitantes por kilómetro cuadrado.

Tabla 28 Número de habitantes por tipos de población y superficie

AÑOS	NÚMERO DE HABITANTES	POBLACIÓN URBANA	POBLACIÓN RURAL	HABITANTES POR KM2	SUPERFICIE (KM2)
1940	18,752	4,672	14,080	0.4	50,843
1950	26,967	7,247	19,720	0.5	50,843

1960	50,169	15,779	34,390	1.2	42,030
1970	88,150	32,188	55,962	1.8	50,350
1980	225,985	11,999	73,790	4.5	50,212
1990	493,277	364,374	128,903	9.7	50,843

Fuente: Manual de Programación y Presupuesto. Manual de Estadísticas Básicas. Sector Asentamientos Humanos, México, 1980. Tomo I

INEGI. Gobierno del Estado de Quintana Roo. Anuario Estadístico del Estado de Quintana Roo, 1993

Para tener una mejor idea del crecimiento que se dio en esos años identificamos dos aspectos, el primero es por crecimiento natural propio y el otro es por el flujo de inmigrantes que se generó hacia el Estado.

Para los años cincuentas Quintana Roo contaba con una tasa bruta de natalidad de 44.09% , mientras que en la República Mexicana este porcentaje era del 45.56% en el mismo periodo. Sin embargo para los años 70's y 80's las tasas en el Estado de Quintana Roo se encontraban en un 62.23% y un 40.10% respectivamente, mientras que el que contemplaba la República Mexicana era del 44.22% y 33.66 % respectivamente en cada periodo. Podemos concluir que el Estado de Quintana Roo se encontraba por arriba del resto de los estados de la República.

El segundo aspecto importante de crecimiento son los flujos migratorios, según el Censo General de Población y Vivienda del 2000 los que pertenecen a otra entidad federativa diferente al estado es un 69% y el 0.9% pertenece a países extranjeros, los cuales encuentran un atractivo en el Estado. Profesionistas y empleados calificados de otros estados de la República buscan nuevas oportunidades en el desarrollo de Cancún, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 29 Cantidad de cuartos de hotel, visitantes y empleos generados

CRECIMIENTO PLANEADO DEL PROYECTO CANCÚN 1982 – 2000			
AÑOS	NÚMERO DE CUARTOS	NÚMEROS DE VISITANTES	EMPLEOS GENERADOS

1982	6,125	619,850	18,038
1983	7,025	710,930	20,400
1984	7,925	802,010	22,763
1985	8,825	893,090	25,125
1986	9,725	984,170	27,488
1987	10,625	1,075,250	29,850
1988	11,525	1,166,330	32,213
1989	12,425	1,257,410	34,575
1990	13,325	1,348,490	36,938
1991	14,225	1,439,570	41,919
1992	15,125	1,530,650	44,440
1993	16,025	1,621,730	46,960
1994	16,925	1,712,810	49,480
1995	17,825	1,803,890	52,000
1996	18,725	1,894,970	54,520
1997	19,625	1,986,050	57,040
1998	20,525	2,077,130	59,560
1999	21,425	2,168,210	62,080
2000	22,325	2,259,290	64,600

Fuente: Fonatur, Cancún, un desarrollo turístico en la costa turquesa, “Metas de Desarrollo Turístico”, México, 1982

Por lo tanto una forma de medir el crecimiento específicamente de Cancún es por el número de hoteles para finales de los años setentas alcanzaba un total de 41 hoteles, lo cual representaba un total de 2,923 cuartos; para finales de los ochentas se contaba con 103 hoteles y estamos hablando de 15,310 cuartos y para finales de los noventa se tenían 140 hoteles con una capacidad en cuartos de 24,610.

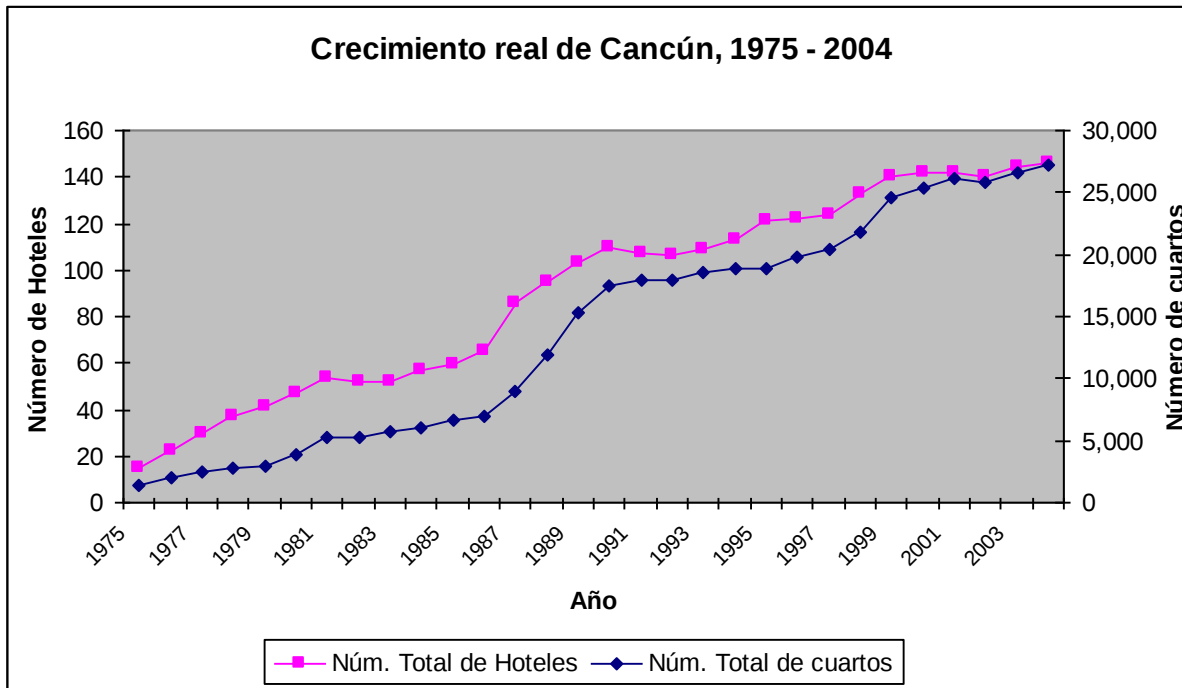


Ilustración 1 Crecimiento real de Cancún, 1975-2004

Los factores que han contribuido a este crecimiento de la población y de los flujos migratorios son los siguientes:

- Los planes federales
- La descentralización de dependencias gubernamentales.
- La búsqueda de mejores oportunidades de trabajo.
- La ejecución de importantes obras de infraestructura para el desarrollo turístico, y
- La intensificación de la actividad comercial.

Conclusiones

La demanda de emprendedores se manifiesta en el Estado de Quintana Roo desde la perspectiva del sector servicios y comercio, ya que el 71.1 % de la población económicamente activa del Estado está ocupada en el sector terciario (INEGI 2005), lo cual implica la necesidad de contar con personas altamente especializadas para dirigir este esfuerzo que sin duda está totalmente inmerso en una situación de competencia

global, por ser un centro turístico de clase mundial, por tener tasas impositivas menores que el resto del país (cosa que facilita la importación de bienes y servicios) y tasas de crecimiento demográfico y económico superiores al resto del país.

Cuando aún se está terminando de consolidar, en el resto del país, la vocación industrial y su importante desarrollo, en el Estado de Quintana Roo se presenta la particularidad de tener que desarrollar y consolidar una vocación de servicios y comercio que debe competir a nivel internacional. Si en el siglo XX aprendimos a enseñar cómo ser más productivos y competitivos en el sector secundario, ahora es imperativo saber y poder enseñar, sobretudo en el estado de Quintana Roo, como hacer más productivo al sector terciario.

La prioridad de formación de emprendedores debe responder en principio a la importancia que para el Estado de Quintana Roo representa el contar con empresas en las ramas sociales, del servicio y del comercio. A su vez, para poder determinar con mayor precisión los tipos de emprendedores demandados, es correcto examinar las actividades específicas y los problemas por resolver en cada rama de actividad.

Por ejemplo, en Quintana Roo la población nativa pasó de ejercer como campesinos, una ocupación primaria de subsistencia, a otra situación en la que para trabajar han tenido que aprender varios idiomas y aplicar técnicas totalmente novedosas; cambio que se dio en menos de una generación. La población que ha emigrado hacia el Municipio de Benito Juárez fue en su gran mayoría de jóvenes de entre 20 y 30 años, que no tenía preparación calificada, y que se encontraron manejando y dirigiendo instituciones con la responsabilidad de hacerlas más eficaces y eficientes; desconociendo las técnicas básicas, provocando que la curva de aprendizaje de toda la actividad administrativa haya debido ser sorteada por cada individuo, por no tener una instancia que acumule, facilite y otorgue la experiencia individual de forma ordenada e institucional.

Este ha sido un recuento de la economía cancanense, y en nuestro siguiente capítulo analizaremos el entorno institucional en el cual se han desempeñado estos emprendedores.

Capítulo 5 – Caso Cancún: emprendedores e instituciones

Las instituciones en el crecimiento económico y empresarial de Quintana Roo

Introducción

En las últimas décadas bajo los efectos del proceso de “Globalización”, la humanidad es testigo de diferentes fenómenos demográficos, sociales, económicos y culturales que trascienden con rapidez las fronteras y barreras de la distancia y la comunicación. En esta realidad, son destacables los casos de nuevas ciudades que emergen y crecen de forma explosiva en ciclos de 20 o 30 años, situación que resulta verdaderamente sorprendente, tomando en cuenta que muchas ciudades en el continente americano requirieron más de 400 años para lograr el crecimiento económico y demográfico que actualmente presentan. Entre estas nuevas ciudades se encuentra Cancún, en el Estado de Quintana Roo, que en 30 años cubrió la brecha de 400 años que le tomó a la ciudad de Mérida tener la misma cantidad de habitantes.

La explicación del origen y surgimiento de los empresarios ha generado una rica y abundante discusión teórica de carácter multidisciplinario que incluye diferentes concepciones de su desarrollo y evolución. En este caso se contraponen datos estadísticos sobre emprendimientos en la región quintanarroense con la teoría neo-institucionalista, destacando indicadores de la competitividad que miden la forma en la cual las regulaciones gubernamentales fomentan o restringen la actividad empresarial, elementos necesarios para la explicación del surgimiento de empresarios en el Estado de Quintana Roo a partir de factores causales representados por los fenómenos migratorios, situación demográfica y condiciones del entorno institucional a partir de la normatividad existente para la apertura y operación de empresas.

Los resultados obtenidos coinciden con los “Foros Internacionales” que destacan la necesidad de eliminar las barreras que afectan la creación de nuevas empresas, específicamente las que dificultan la gestión de una empresa y el fomento en la sociedad del valor de la iniciativa empresarial.

Antecedentes: marco teórico del surgimiento del empresario

Uno de los temas con mayores aportaciones y discusiones teóricas en las ciencias económicas y administrativas es el referente al surgimiento del empresario. La proliferación de extensas explicaciones que intentan aproximarse a las causas y razones del emprendimiento desde diversos puntos de vista, han originado la aparición de corrientes y escuelas del pensamiento económico que abordan el tema del emprendedor. Si bien, el investigador puede utilizar diversas explicaciones o recursos teóricos para determinar el origen y función del emprendedor, los autores que destacan en el tema son, como se vio anteriormente, Cantillon, Say, Schumpeter y Kirzner.

De acuerdo a los autores presentados en el Capítulo 1, los emprendedores en el pensamiento económico aprovechan, crean, coordinan, promueven y ejercen las condiciones que le permitan iniciar o bien crear una acción de compra y venta de un bien o servicio en un espacio, mediante la contratación y combinación de factores de producción.

Tabla 30 El emprendedor según varias teorías

AUTOR	ÉPOCA	FUNCIÓN DEL EMPRENDEDOR
J. Schumpeter	1911	Innovar.
Ronald Coase	1937	Teoría basada en el costo de transacción.
Edith Penrose	1959	Establece la teoría del crecimiento de la empresa.
Peter Drucker	1964	Gerencia como realización de negocios.
Israel Kirzner	1973	Arbitrar y buscar oportunidades de servicios.
Harvey Leibenstein	1968-1978	Minimizar la ineficiencia.
Mark Blaug	1983	Aportación de capitales, administrador y poder

		decisión.
Mark Casson	1991	El empresario como especialista en tomar decisiones críticas para administrar recursos escasos.

Fuente: Elaboración propia con datos de diversos autores.

Según el cuadro presentado, en la función del emprendedor se identifican actividades enfocadas a planear, establecer y aportar tareas necesarias para la toma de decisiones críticas que optimicen la administración de recursos escasos. En el caso del emprendedor como agente de cambio socio-económico (Stevenson 2000), se puede afirmar que la importancia del estudio del emprendimiento ha ido en aumento en el tiempo y rescata ciertas hipótesis que emergen de la observación en cuarenta países diferentes, (GEM 2008).

De igual forma, (Stevenson 2000) afirmó también, que el emprendedor persigue la oportunidad, se compromete rápidamente, está predispuesto al cambio y se responsabiliza ante diferentes escenarios. A su vez, rescata especialmente el rol del emprendedor en la asimilación de cambios, dado que el mundo está modificándose continuamente, y plantea al futuro como verdadero desafío.

Enfoque institucional del emprendedor

Según el premio Nobel de Economía, Douglass North, las instituciones son las reglas del juego de una sociedad, o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana, (North 2006). Por lo anterior, el análisis de la actividad empresarial no puede prescindir de la consideración del marco institucional en el que se inserta, y dicho marco puede amparar limitaciones formales, por ejemplo, normas que idean los humanos, como limitaciones informales, tales como acuerdos y códigos de conducta.

La tesis de North se enfoca a que las instituciones forman la estructura de incentivos de los individuos que interactúan en sociedad y que, por consiguiente, las instituciones políticas y económicas son los determinantes fundamentales del desempeño económico en el largo plazo. Las elecciones que hacen los individuos dependen de sus creencias; éstas

son una consecuencia del aprendizaje acumulativo que se transmite culturalmente de generación en generación. El tiempo es la dimensión en la cual el proceso de aprendizaje de los seres humanos moldea la evolución de las instituciones, (North 2006).

La fase de revisión teórica permite establecer una primera aproximación sobre las teorías del surgimiento del empresario y el emprendedor a partir de corrientes del pensamiento económico e institucional. En el capítulo tres se presentó el análisis estadístico que describe las características demográficas y económicas del Estado de Quintana Roo, particularmente las relacionadas con las empresas. Los datos estadísticos utilizados, se basan en el censo de población aplicado en México en el año 2000, por ser el último censo de carácter nacional, y muy adecuado para representar el periodo que abarca nuestro estudio.

Resultados: El Estado de Quintana Roo y el surgimiento de empresarios

El Estado de Quintana Roo presenta características demográficas y económicas muy particulares y diferentes al resto del país. Primero es importante considerar que el 57.1% de su población nació en otro estado o país. Este fenómeno migratorio, se caracteriza por ser una respuesta racional a las diferencias de ingresos entre las áreas de origen y destino, teniendo los individuos la expectativa de mejorar económicamente. Este dato es de fundamental importancia y replica dentro de la República Mexicana las causas del fenómeno migratorio que se presenta de México a Estados Unidos, (CESOP 2003). Estas causas se pueden enumerar y calificar de acuerdo a las categorías señaladas en el documento de la Cámara de Diputados, a fin de mantener una coherencia metodológica que permita comparar en trabajos posteriores ambos procesos migratorios.

Entre las causas migratorias detectadas en el estudio de la Cámara de Diputados destacan las siguientes: ²¹

²¹ Dichas causas son representativas de la migración hacia el norte del Estado de Quintana Roo y fueron adaptados en este trabajo los factores enumerados en el estudio, (CESOP, 2003).

- “Insuficiente dinámica de la economía nacional para absorber el excedente de fuerza de trabajo;
- Demanda de mano de obra del sector servicios;
- Considerable diferencial salarial entre las economías del Norte de Quintana Roo y los principales Estados de origen de los migrantes, principalmente Veracruz, Yucatán y Tabasco;
- Y actualmente la operación de redes sociales y familiares que vinculan los lugares de origen y destino, las cuales facilitan la experiencia migratoria”.

Estas causas se pueden agrupar en tres grandes categorías, en el siguiente tabla:

Tabla 31 Factores que intervienen en el proceso migratorio hacia el Norte de Quintana Roo, desde otros estados de la República Mexicana

FACTORES	VARIABLES
a) Los factores vinculados con la oferta-expulsión de la fuerza de trabajo.	• La insuficiente dinámica de la economía de ciertos Estados para absorber el excedente de fuerza de trabajo. • El agravamiento de los problemas estructurales en el agro mexicano.
b) Los factores asociados con la demanda-atracción en el Norte de Quintana Roo	• El diferencial salarial entre las economías, y principalmente el diferencial de oferta de trabajo. • Evolución del sector servicios del Norte del Estado de Quintana Roo. • Facilidad para migrar dentro del mismo país.
c) Los numerosos factores sociales que ligan a los migrantes con la familia, amigos, las comunidades de origen y las de destino, y que son determinantes para reducir los costos y riesgos asociados con movimientos migratorio al Norte de Quintana Roo.	• La incipiente “tradición” migratoria hacia el Norte de Quintana Roo. • La operación de complejas redes sociales y familiares que vinculan los lugares de origen y destino, las cuales facilitan la experiencia migratoria.

Fuente: Elaboración propia, con datos de (Gómez de León, Partida y Huirán 2000).

En segundo lugar, el Estado de Quintana Roo presenta características demográficas y económicas muy particulares y diferentes al resto del país. Como muestra podemos enumerar los siguientes datos:

- La población económicamente activa es del 57.5 %, siendo el Estado que tiene el porcentaje más alto del país. El promedio porcentual del país es de 49.3 %, y no hay ningún Estado que supere el porcentaje de Quintana Roo.
- Sólo el 10.5 % de la población está ocupada en el sector primario, siendo el promedio nacional de 15.9 %, y ningún Estado tiene un porcentaje menor al de Quintana Roo exceptuando al Distrito Federal.
- El 71.1 % de la población está ocupada en el sector terciario, en cambio el promedio nacional es de 53.4 %.

Con los datos disponibles, ya advertimos que Quintana Roo cuenta con la tasa de formación de emprendedores más alta del país, 5.36 % de la Población Económicamente Activa (PEA) es director de empresa, mientras que a nivel nacional es 1.33 %.

Esto se puede explicar también por características del inmigrante, pues adicionalmente a los que emigran por necesidad y les resulta atractivo el diferencial de oferta de trabajo con su lugar de origen y por ende el diferencial salarial, también se presenta el caso del migrante que cuenta con ahorros y puede transformarse en inversionista y/o empresario y emigra por la oportunidad de hacer negocios en otro destino, que presente una dinámica de crecimiento más acelerada que su lugar de origen.

Discusión de resultados: El enfoque institucionalista como explicación del surgimiento de empresarios en el Estado de Quintana Roo

Si los datos anteriores presentan una ventaja relativa para el emprendimiento en Quintana Roo, es importante analizar cuáles son las características (factores causales) que hacen este territorio “fértil” para la actividad empresarial.

En los últimos dos años el Banco Mundial, (World Bank Group 2006) ha realizado una medición de indicadores de la normatividad vigente en un Estado para la apertura y operación de una empresa. Con este estudio se pueden detectar las “áreas de oportunidad” para hacer reformas y que la economía se torne más competitiva, o sea, que tenga reglas del juego similares a las economías más avanzadas. Los indicadores básicos seleccionados para medir la competitividad gubernamental en relación a las condiciones institucionales de facilidad para hacer y operar negocios son los relativos a: i) Apertura de una empresa; ii) Registro de la propiedad; iii) Obtención de un crédito; y, iv) Cumplimiento de los contratos.

Estos indicadores, cumplen con las limitaciones que se auto-imponen las sociedades en materia económica, política o social a las que se refiere Douglass North, y son prácticamente los puntos que se popularizaron en los estudios de apertura y competitividad económica que realizan otros investigadores como los que generan los reportes anuales del Foro Económico Mundial y el que propone Hernando de Soto²² en América Latina. El supuesto subyacente que valida su elección es la teoría neo-institucionalista, que atribuye la productividad de una economía a las instituciones que la regulan. Si los costos de transacción generados por un marco jurídico inadecuado para la actividad de libre empresa son más elevados en un Estado que en otro, la racionalidad de los individuos los llevará a reubicar sus esfuerzos y recursos en otro lugar que los garantice y les permita desarrollarse.

Antes se debe aclarar que todos los Estados mexicanos comparten el mismo marco legal regulatorio bajo el cual se rigen las empresas. La Ley General de Sociedades Mercantiles establece las normas para la apertura de empresas, la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito rige las garantías, y el Código de Comercio y el Código Federal de Procedimientos Civiles definen los procedimientos requeridos para el cumplimiento de un contrato. Pero, a pesar de las leyes comunes, las exigencias municipales y estatales varían y afectan el número de trámites, el tiempo y, en menor grado, el costo del registro de una empresa en un lugar específico. Estas diferencias estatales y municipales son las que mide

²² El economista peruano Hernando de Soto manifiesta que una de las principales características para el buen funcionamiento del capitalismo es la protección que debe dar el estado a los derechos de propiedad en el marco de un sistema formal en el cual la propiedad y las transacciones estén claramente definidas.

y compara el estudio del Banco Mundial, y a su vez, como son los mismos indicadores que se miden en otros países permiten realizar comparativos internacionales.

Los resultados que arrojó el estudio (Doing Business en México 2007), son producto de la medición de la forma en que las regulaciones gubernamentales fomentan o restringen la actividad empresarial. Los resultados para los 31 estados mexicanos y el Distrito Federal se presentan en tabla 32:

Tabla 32 "Doing Business" en México. ¿Dónde es más fácil hacer negocios?

Calificación	Estado (Ciudad)	Calificación	Estado (Ciudad)
1	Aguascalientes (Aguascalientes)	17	Jalisco (Guadalajara)
2	Guanajuato (Celaya)	18	Bajo California (Tijuana)
3	Nuevo León (Monterrey)	19	San Luis Potosí (San Luis Potosí)
4	Sonora (Hermosillo)	20	Yucatán (Mérida)
5	Campeche (Campeche)	21	Baja California Sur (La Paz)
6	Zacatecas (Zacatecas)	22	Tlaxcala (Tlaxcala)
7	Querétaro (Querétaro)	23	Veracruz (Coatzacoalcos)
8	Michoacán (Michoacán)	24	Chiapas (Tuxtla Gutiérrez)
9	Sinaloa (Culiacán)	25	Oaxaca (Salina Cruz)
10	Distrito Federal	26	Tabasco (Centro/Villahermosa)
11	Colima (Colima)	27	Nayarit (Tepic)
12	Durango (Durango)	28	Puebla (Puebla)
13	Coahuila (Torreón)	29	Estado de México (Tlanepantla de Baz)
14	Chihuahua (Cd. Juárez)	30	Guerrero (Acapulco)
15	Hidalgo (Pachuca de Soto)	31	Morelos (Cuernavaca)
16	Tamaulipas (Reynosa)	32	Quintana Roo (Benito Juárez/Cancún)

Fuente: (World Bank Group 2006).

La posición del Estado de Quintana Roo es la peor posible, pues no hay ningún Estado de la República Mexicana donde sea más difícil hacer negocios. Si a esto le sumamos que la economía mexicana no es competitiva a nivel internacional, tenemos que la competitividad regulatoria para hacer negocios en Quintana Roo es similar a países con muy bajo desarrollo económico relativo.

Comentarios finales

Las teorías del emprendedor que explican el surgimiento del empresario, establecen varias corrientes teóricas y de pensamiento económico. Destaca en el pensamiento económico, el papel del emprendedor como agente de soporte de la incertidumbre, coordinador de factores, innovador y árbitro en el mercado a través del aprovechamiento de las oportunidades de negocios.

En el Estado de Quintana Roo tenemos una relación de 32 habitantes por empresa y particularmente en el Municipio de Benito Juárez una relación de 26 habitantes por empresa, lo que representa la tasa de formación de empresas más alta de toda la República.

Esto se puede explicar por características del migrante, pues adicionalmente a los que emigran por necesidad y les resulta atractivo el diferencial de oferta de trabajo con su lugar de origen, y por ende el diferencial salarial, también se presenta el caso de migrante que cuenta con ahorros y puede transformarse en inversionista y/o empresario que emigra por la oportunidad de hacer negocios en otro destino, que presente una dinámica de crecimiento más acelerada que su lugar de origen.

No obstante, la ciudad de Cancún, (Municipio de Benito Juárez), según el estudio del Banco Mundial, ocupa el lugar 32 como la ciudad (Estado) más difícil para hacer negocios, representando un contraste con la tasa de formación de empresarios presentada, situación que impulsaría al emprendedor a reubicar sus esfuerzos y recursos en otro Estado que garantice y permita su desarrollo.

Por la cual, la teoría neo-institucionalista no explica la realidad de la dinámica empresarial de Cancún, ya que es de esperarse que siendo el Municipio con las

instituciones menos favorables para desarrollar negocios, presente la peor tasa de apertura de negocios, situación que es contraria a la revisada.

El contraste presentado entre la teoría neo-institucionalista y la realidad de emprendimientos en Cancún, exige un abordaje multidisciplinario y un enfoque de varias teorías que se incline hacia el umbral de la construcción de una nueva teoría considerada heterodoxa desde la perspectiva del análisis económico y social tradicional del emprendedor.

Para finalizar, las recomendaciones apuntan hacia la transformación del papel formal de las instituciones como agente que propicia las condiciones de competitividad y surgimiento de nuevos empresarios. En este sentido, el Libro Verde del Consenso de Lisboa (Comisión de las Comunidades Europeas 2003),²³ plantea como acciones a considerar en los procesos de surgimiento de empresarios, los siguientes lineamientos: i) Eliminar las barreras que afectan la creación de nuevas empresas, específicamente las de carácter administrativo; ii) Los riesgos asociados a la iniciativa empresarial no se ven adecuadamente compensados; y, iii) Fomentar en la sociedad el valor de la iniciativa empresarial.

²³ Tras reconocer la necesidad de transformar radicalmente la economía, el Consejo Europeo de Lisboa (2000), a través del (Libro Verde: Espíritu Empresarial 2003) planteó cómo hacer que surjan más empresarios y cómo orientar más empresas hacia el crecimiento. Al enfocar el espíritu empresarial como una actitud, el Libro Verde amplió el alcance de la política empresarial, yendo más allá de la eliminación de las barreras que impiden el desarrollo y el crecimiento empresarial, con el objetivo de lograr que más personas deseen convertirse en empresarios y se preparen para ello. (Comisión de las Comunidades Europeas 2003)

Capítulo 6 – Caso Quintana Roo: planeación estratégica para el desarrollo

Introducción

El presente capítulo aborda el Plan Estratégico de Desarrollo 2000-2025, del Estado de Quintana Roo en el marco de la globalización y el comercio internacional, tomando en cuenta la fuerte actividad emprendedora que se manifiesta en el Caribe mexicano. Primero se esboza el surgimiento y desarrollo de Cancún, desde su inicio como proyecto hasta la actualidad. Luego se presenta al Plan Estratégico 2025 de Quintan Roo como herramienta local para insertarse en el proceso globalizador, y a continuación se efectúan algunas anotaciones sobre la globalización y la inserción de la industria quintanarroense. Se cierra capítulo con conclusiones sobre los temas tratados.

Surgimiento y desarrollo de Cancún

Desde los años setenta, el turismo internacional se considera como una estrategia exitosa de desarrollo para los países del Tercer Mundo, pues es un elemento de generación de divisas, competitividad económica e integración al mercado internacional.

El turismo internacional se consideraba, durante los años sesenta, como un elemento importante del modelo de desarrollo imperante. Se visualizaba como una panacea para los países del Tercer Mundo, como “un pasaporte al desarrollo”. Se proclamaba el ilimitado potencial de crecimiento del turismo y tanto el Banco Mundial como la ONU, promovían la industria turística en los países en desarrollo, por medio de préstamos y los gobiernos nacionales, por su parte, otorgaban concesiones fiscales. El “*boom*” del turismo durante las décadas de los años sesenta y setenta fue el resultado de las condiciones políticas y económicas creadas por agencias internacionales, como el Banco Mundial, y por los gobiernos nacionales.

Es en este entorno favorable que México decide crear y desarrollar en los setenta un centro turístico en la costa del Caribe mexicano con la finalidad de explotar su potencial turístico, para lo cual funda un fideicomiso del Banco de México que en sus primeros años

se llamó INFRATUR;²⁴ hoy se denomina FONATUR.²⁵ Dicho fideicomiso fue promovido por la Secretaría de Hacienda y el Banco de México, y al inicio, debido al escepticismo de los inversionistas, el gobierno mexicano se vio obligado a financiar la construcción de los primeros ocho hoteles en Cancún. Esta inversión pública estaba en sintonía con las políticas económicas dirigistas de los sexenios de los presidentes Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982), que se caracterizaron por la activa participación del Estado en la economía y la nacionalización bancaria al final del periodo.

Es en esta época que Cancún sienta las bases para su despegue, y se consolida su dinámico crecimiento en la década de los ochenta bajo el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), siendo éste el primero de los presidentes en aplicar una política económica de orientación neoliberal, y favoreciendo la inversión privada. Durante los ochenta y los noventa se siguió consolidando el modelo neoliberal con los gobiernos de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), y de esta forma continuó aumentando la inversión privada, tanto nacional como extranjera en Cancún.

A fines de los noventa ya Cancún contaba con 25 mil habitaciones y seguía creciendo su zona de influencia denominada la Riviera Maya, que en sólo diez años ya llegaba a tener aproximadamente 15 mil habitaciones. Siendo el crecimiento de Cancún replicado por la Riviera Maya, pero con otras características; la cantidad de habitaciones las logra en la mitad del tiempo que le tomó a Cancún, y consolidando una manera “innovadora” de operación hotelera para Quintana Roo, el *all inclusive* (todo incluido). Este sistema de operación se caracteriza por retener al turista el mayor tiempo posible dentro de las instalaciones hoteleras, pues no tiene necesidad de salir del hotel, con el consecuente bajo nivel de ventas de las empresas locales de servicios o artesanías, que pretenden lograr una participación en el flujo de divisas.

²⁴ El Fondo de Promoción e Infraestructura Turística (INFRATUR), cuyos objetivos eran los de promoción y realización de obras de infraestructura, relacionados con el programa diseñado por el Gobierno Federal para el desarrollo de nuevos centros turísticos de importancia y la mejora sustancial de otros que habían mostrado su potencialidad como centros de atracción turística.

²⁵ El Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) se encuentra bajo la coordinación sectorial de la Secretaría de Turismo y ajusta sus acciones al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Nacional de Turismo. Y tiene como misión: “Ser la institución responsable de la planeación y desarrollo de proyectos turísticos sustentables de impacto nacional, el órgano de fomento a la inversión y la capacitación del sector así como la entidad nacionalizada que aporte su experiencia a regiones, estados y municipios, y a la pequeña y mediana empresa”.

Si a esta pérdida de participación en el mercado por parte de los pequeños y medianos empresarios le sumamos su fuerte representación en el sistema político del Estado de Quintana Roo, y el gran poder de cabildeo que tienen las cámaras empresariales en la fijación de las políticas económicas en la región, nos encontramos con las condiciones apropiadas para que se aborde esta situación desde la política económica.²⁶

Vocación emprendedora de Quintana Roo

Si bien el desarrollo de Cancún fue producto de gobiernos dirigistas, desde el inicio debido a la lejanía del centro (Ciudad de México), se facilitó la actividad empresarial con exenciones fiscales y tratamiento tributario preferencial con respecto al resto de la República, por la necesidad de atraer inversiones privadas. Este modelo fue reforzado en los últimos sexenios neoliberales, pero se fue acercando la política tributaria del Estado de Quintana Roo a la del resto del país. Durante el periodo analizado tiene algunas diferencias, como por ejemplo, el impuesto al valor agregado que es de 10%, siendo en el resto de México de 15%, pero esto no alcanza para producir desviaciones de comercio del resto del país. Antes era común encontrar en Cancún, o Chetumal (capital del Estado), diferencias de precios muy significativas en productos importados (por la diferencia arancelaria) y en los productos nacionales (por ineficiencias logísticas), pero a fin del periodo están dentro del mismo rango.

El crecimiento de la actividad económica (fundamentalmente turística), y el crecimiento demográfico, a pesar de haberse presentado a tasas superiores a las del resto del país, no generaron desarrollo. Es así como esta región, que se presumió como la campeona nacional en generación de empleos,²⁷ con los índices más bajos de desocupación, tiene al mismo tiempo, un rezago en servicios públicos, tales como infraestructura, salud,

²⁶ Es importante recalcar que las cámaras empresariales en Cancún están formadas en su amplia mayoría por empresarios mexicanos, y en los gobiernos anteriores su afiliación era obligatoria. De esta forma los intereses que representan son los de empresarios mexicanos, más que los de las empresas multinacionales y el gran capital. Por ejemplo, el presidente de la Asociación de Hoteles de Quintana Roo debe ser (por una regla no escrita) propietario de hotel y no gerente (empleado) de una gran cadena multinacional.

²⁷ Discurso del Presidente Vicente Fox Quezada (2000-2006) en Quintana Roo en el año 2006, frente a autoridades estatales. La grabación (video y audio) de dicho discurso ha sido utilizada en los spots publicitarios del Gobierno de Estado de Quintana Roo, para mencionar la buena gestión del Gobernador Félix González Canto (2005-2011).

educación, etcétera, similares a los de las zonas más deprimidas de México. Esto es visible en las ciudades que son polos de crecimiento como Cancún y Playa del Carmen, pero aún es más notable en la zona rural del sur del Estado, denominada Zona Maya. Inclusive la capital del Estado, Chetumal, que se encuentra en la frontera con Belice, ve su actividad económica estancada, debido a la poca actividad turística que desarrolla, y a la falta de industrias locales. Hasta hace unos años contaba con una actividad comercial pujante debido a que era considerada zona libre, y no se pagaban impuestos por artículos importados de cualquier origen del mundo. Sin embargo con el neoliberalismo, los chetumaleños sienten que se volvieron proteccionistas, pero no tienen industria, y ven sus grandes comercios de ultramarinos de antaño cerrados, y a las cadenas comerciales nacionales y multinacionales llegando a instalarse en sus bucólicas avenidas y acaparando el mercado local. Si a esto se le suma que es la sede de los poderes del Estado, se tiene otra fuerza que se orientará a intentar corregir esta situación tal como lo intentan los empresarios del norte de Estado.

Esta convergencia de intereses, se concretó en el diseño de un Plan Estatal de Desarrollo a 25 años, que se elaboró entre el año 2000 y el 2002. Con la influencia empresarial, inmediatamente el plan adquirió el adjetivo de estratégico y se trabajó en conjunto con asesores en competitividad regional.²⁸ En los albores del siglo XXI, no había otra opción, cuando se intenta volver competitiva una región que aplicar el modelo propuesto por el profesor de Harvard, Michael Porter, popularizado por varios organismos internacionales, y tomado como *non plus ultra* por el Foro Económico Mundial. (Porter 1999)

El Plan 2025 como elemento para la globalización

Para la realización, validación e implementación del plan se creó el “Fideicomiso de Fomento Económico Quintana Roo 2025” (FEQROO), el cual fue conformado por empresarios de distintas ciudades del Estado y el Gobierno del Estado a través de aportaciones; también participan dentro de la estructura del Fideicomiso en un Comité

²⁸ El principal asesor y coordinador de la primera etapa de diagnóstico y análisis del “Plan estratégico de desarrollo integral de Quintana Roo” fue el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), una institución educativa fundada en la ciudad homónima en el estado nortero de Nuevo León.

Técnico que funciona como Consejo de Administración y es el órgano mayor del Fideicomiso. Este Comité Técnico es representado por un Presidente. Además, el FEQROO cuenta con una estructura de apoyo de un Consejo Consultivo formado por expertos en cada uno de los cinco sectores económicos del Estado, un consultor (ITESM, desarrollador del Plan Estratégico 2025), grupos consultivos de sectores (Forestal, Manufactura, Agroindustria, Pesca y Acuacultura, y Turismo), grupos consultivos de factores (Infraestructura, Planeación Territorial, Marco Legal, Recursos Humanos y Medio Ambiente), y por último cuatro personas que son la estructura operativa del FEQROO, un Director Ejecutivo, un Analista de *Clusters* y Negocios, un Analista de Sistemas y un Soporte Administrativo.

El primer documento formal (FEQROO 2002) enumera los antecedentes que justifican la realización del plan y la necesidad del mismo. En su introducción se puede destacar que “los retos de Quintana Roo no han concluido con la consolidación de un gran centro turístico”. Y reconoce que el turismo, como modelo de desarrollo, tiene características muy particulares, y no es posible aplicar las mismas estrategias en todos los países, siendo necesario tomar en cuenta el desarrollo relativo de los mismos. El éxito de la actividad turística en la zona, trajo aparejado problemas sociales y ecológicos de difícil corrección. Por ejemplo, el modelo de desarrollo turístico ha traído aparejado la transformación de la población campesina trabajadora de la tierra en población urbana empleada, y la rotura del vínculo de tradiciones con el modo de vida diario, presentándose un proceso de modernización forzada. Es una situación posiblemente única, que en menos de una generación una población autóctona monolingüe (maya), aprenda por lo menos tres idiomas (inglés, español, y otro dependiendo del lugar de procedencia de los turistas) para insertarse en un nuevo sector económico.

Adicionalmente, se reconoce que “la falta de integración de las zonas periféricas, mantienen características de enclave,²⁹ derivado de diferentes aspectos: falta de diversificación económica dinámica, un mercado laboral alterado por los precios de la

²⁹ Se considera enclave económico y se distingue de otras regiones del Estado por la predominancia de población dispersa perteneciente a la etnia Maya e inversiones regionales cortoplacistas de capitales de origen y destino externos.

industria de la construcción y falta de inversiones en otros rubros ante los buenos resultados que generan las inversiones en turismo” (FEQROO 2002).

Una de las situaciones que más se mencionan en el documento (FEQROO 2002), es el diagnóstico que hacen de la situación económica de las regiones del Estado, remarcando que “la diferencia entre el norte desarrollado, el centro marginado, y el sur con escaso desarrollo; da la impresión de que el progreso del norte llevó al subdesarrollo del resto del Estado, y lo peor es que las diferencias en vez de reducirse se agudizan. Reducir las diferencias entre las zonas es uno de los mayores retos del Estado en los próximos años”. Como nota al margen, es interesante que basándose el plan de desarrollo en un modelo tomado del neoliberalismo, la justificación del mismo sea tomando, posiblemente de forma inconsciente, la Teoría de la Dependencia.

Como síntesis de los retos que se presentan, emerge la pregunta, ¿cómo debe ser el desarrollo de Quintana Roo? La respuesta que encuentra el FEQROO, es que “al igual que la estrategia de desarrollo nacional, se debe apostar por un desarrollo sustentable. Ello implica un mayor control del uso de los recursos naturales, un combate a fondo a la pobreza en la Zona Maya y una consolidación de una sociedad madura y plural” (FEQROO, 2002).

El último de los grandes puntos que toma el plan en consideración, es la integración del Estado a un mundo globalizado, en su calidad de entidad de frontera. “El gran potencial que implica estar en la cuenca del Golfo y del Caribe, junto con Centroamérica y a la vez, formar parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, lo que le da a la entidad una serie de ventajas, derivadas de su ubicación, que deberán ser explotadas en este nuevo siglo”. Si en el justificante anterior le echaron mano a Theotonio Dos Santos, ahora recurren a Adam Smith y su Teoría de la Ventaja Comparativa, con un poco de geopolítica y destino manifiesto.

Para el FEQROO, según su Primer Boletín Informativo (FEQROO 2002), “la política de desarrollo sustentable que se pretende aplicar en el Estado, como eje fundamental en la estrategia de desarrollo estatal, debe orientarse a buscar no sólo la protección ambiental, sino también un verdadero equilibrio social, ya que ambos están íntimamente relacionados, pobreza y contaminación pueden llegar a ser sinónimos”. Concluye la justificación del plan que lo que se requiere es una visión retadora que presente

una economía activa y dinámica, una economía que pasa de actividades tradicionales hacia una operación más integrada, más avanzada tecnológicamente, apoyada por una fuerza laboral más capacitada y adecuada, y una infraestructura física moderna. Esta visión deberá, según FEQROO, involucrar aún más a líderes y público en general, y que sea la base para un consenso en el ámbito estatal que permita emprender acciones estratégicas coordinadas en los sectores público y privado, además de una nueva visión, requiere de un mapa que guíe las decisiones en ambos sectores en los siguientes años y de un proceso de implementación que asegure la consecución de resultados prácticos en el corto y largo plazo.

El plan inicia con la siguiente definición de visión de Quintana Roo al año 2025, “ser un Estado que se desarrolle en forma armónica y sustentable, teniendo como eje una actividad turística diversificada, altamente diferenciada y vinculada con las demás actividades productivas en un marco que promueva la competitividad, donde el factor humano posea una identidad propia y sea la base y el fin último de su intención” (FEQROO 2002).

Para llevar a cabo la redacción posterior del plan, la definición de las líneas estratégicas y los objetivos a corto y largo plazo se utilizó una metodología que se basa en la experiencia de más de diez años de trabajo en proyectos de planeación y desarrollo regional en México y en algunos países de América Latina. Muchas teorías y modelos están detrás de esta metodología, pero fundamentalmente se traduce como la identificación de los sectores económicos que por sus características actuales y potenciales a futuro, pueden apalancar el desarrollo del Estado. Dentro de los sectores, la identificación también de los elementos de soporte y fuente de ventajas competitivas a los que se conoce como factores clave. Una vez identificados los sectores y los factores, se hace la planeación de las estrategias para alcanzar el desarrollo.

Los sectores seleccionados fueron: forestal, manufactura, pesca y acuacultura, agronegocios y turismo. Por otra parte los factores identificados fueron: recursos humanos, recursos naturales, planeación territorial, marco legal e infraestructura.

Las propuestas generadas por el plan para todos los sectores, intentan reconocer, crear y desarrollar *clusters*,³⁰ con la finalidad de integrar las cadenas productivas e incrementar la competitividad para favorecer una inserción del Estado al proceso de globalización.

Por las categorías que maneja el plan, tales como competitividad, *clusters* y factores; más la bibliografía que manejaron los desarrolladores, no hay duda que el modelo predominante fue el de “La Competitividad de las Naciones” de Michael Porter (Porter 1990).

Basándose en dicho modelo, y convocando 25 líderes locales para cada factor y cada sector, se mantuvo una agenda de sesiones en las cuales se hacía un *brainstorming* sobre las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, con relación al diagnóstico presentado por el ITESM. En estas sesiones coordinadas por el ITESM, se utilizó un software como facilitador de la técnica de tormenta de ideas que permitió tener un documento armado al final de cada sesión. Estos documentos se fueron incorporando al plan estratégico final y garantizaron una gran participación, sobretodo del sector empresarial local.

A pesar de que era de esperar una posición similar de los participantes debido a su origen e intereses, comenzaron a presentarse “desviaciones” de la esencia del modelo de competitividad propuesto por Porter. Estas propuestas antagónicas al modelo, fueron plasmadas en el plan, pues de acuerdo a los principios básicos de la técnica utilizada para extraer ideas, se debe respetar e integrar todas las opiniones. Por lo anterior es común encontrar que lo que para muchos participantes era una oportunidad, para otros era una amenaza, y el mismo fenómeno se presentó para fuerzas y debilidades. Como todos los sectores fueron elegidos por su dinámica actual o su potencial de desarrollo con la idea de conformar un *cluster* a su alrededor, y luego integrar los cinco sectores al plan del Estado, y enriquecerlos con la debida discusión a los niveles municipales, se fueron incorporando otras “visiones” distintas a la que era de esperar en la lógica neoliberal.

Ya en la justificación del plan, se había recurrido a un diagnóstico propio de la Teoría de la Dependencia, seguramente por un descuido, o para darle más dramatismo a la

³⁰ El plan define que un *cluster* está formado por un grupo de compañías e instituciones interconectadas y asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias.

situación social, pero el *leit motiv* más recurrido en las conclusiones que se generaron y quedaron plasmadas en el plan fue la “sustitución de importaciones”. ¿Cuál fue la causa de este brote cepalino retardado? Entre muchas que se pueden proponer, la más contundente, parece ser la estructura actual de la economía quintanarroense, pues el 54% del PBI es generado por el sector turismo (comercio, restaurantes y hoteles), y si le sumamos los servicios contribuyen con el 95% del PBI estatal, como lo demuestra la Tabla 33.

Lo anterior apunta a la globalización pues la actividad de la industria turística está netamente internacionalizada, y una de las grandes razones para fomentarla y desarrollarla es la captación de divisas del exterior que se posibilita gracias a que es competitiva en el mercado global.

Tabla 33 Producto Interno Bruto a precios constantes

Producto Interno Bruto a precios constantes (Miles de pesos a precios de 1993 en valores básicos)		
Concepto	2004	% del total
Total	24.066.662	100
G.D. 1 Agropecuaria, silvicultura y pesca	240.157	1
G.D. 2 Minería	66.591	0,28
G.D. 3 Industria manufacturera	599.082	2,49
División I: Productos alimenticios, bebidas y tabaco	355.770	1,48
División II: Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	15.810	0,07
División III: Industria de la madera y productos de madera	80.769	0,34
División IV: Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	36.715	0,15
División V: Sustancias químicas; derivados del petróleo; productos de caucho y plásticos	2.754	0,01
División VI: Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón	78.727	0,33
División VII: Industrias metálicas básicas	NA	0
División VIII: Productos metálicos, maquinaria y equipo	22.778	0,09

División IX: Otras industrias manufactureras	5.758	0,02
G.D. 4 Construcción	483.338	2,01
G.D. 5 Electricidad, gas y agua	147.660	0,61
G.D. 6 Comercio, restaurantes y hoteles	12.992.411	53,99
G.D. 7 Transporte, almacenaje y comunicaciones	2.095.293	8,71
G.D. 8 Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	4.027.294	16,73
G.D. 9 Servicios comunales, sociales y personales	3.655.945	15,19
Menos: Cargo por los servicios bancarios imputados	-241.107	-1
NA No aplicable.		

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

Globalización e inserción turística. Algunas consideraciones

Siendo tan desproporcionada la estructura de la economía estatal a favor del turismo, no es significativo ningún *cluster* que no se vincule directamente a dicho sector, por lo tanto los sectores: manufactura, agronegocios, forestal y acuacultura; sólo tienen posibilidades de realizar su “potencial” si se transforman en proveedores en primera instancia del turismo. No hay duda que la demanda que genera el sector turismo es sumamente atractiva para cualquier proveedor, y esa dinámica de consumo se intenta transformarla en la locomotora de los demás *clusters*, por lo tanto las manufacturas se verán favorecidas si todos los insumos del sector turismo son adquiridos a fabricantes locales. La alternativa es sustituir importaciones de productos, no sólo del extranjero, sino que de otros Estados de la República Mexicana. ¿Por qué Quintana Roo debe comprar sábanas y toallas a la industria textil poblana?, ¿porqué se deben “importar” productos de granja de Yucatán?, y la cantidad de productos que se pueden anexar a este razonamiento son interminables. Por lo tanto, el plan tomó como línea estratégica clave, la necesidad de vincular el sector manufacturero al sector turismo, desarrollar la industria maquiladora e impulsar los sectores industriales básicos. Para lo cual se deberán enfocar los esfuerzos a satisfacer la demanda

del sector turístico sustituyendo importaciones, inclusive de productos de otros Estados mexicanos.

Evidentemente el primer proyecto derivado de esta estrategia fue medir la producción del sector turismo del Estado de Quintana Roo, para lo cual, ahora sí, se contrató el estudio a una universidad local (Instituto de Investigaciones Turísticas de la Universidad La Salle Cancún 2003). Esto reflejó el potencial de mercado de los productos que el sector turismo consume actualmente y de qué manera están siendo satisfechos por sus proveedores.

Estas nuevas industrias desarrollándose a través del suministro a hoteles y restaurantes locales primero, y luego ampliando su escala para competir eficientemente en el mercado internacional, se basa en que los compradores (chefs, jefes de mantenimiento, etc.) estarán encantados de adquirir productos locales a buen precio o en el peor de los casos tendrán una posición neutral en el momento de elegir entre lo local o lo foráneo. Lamentablemente, hay estudios que identifican factores que anulan la iniciativa del desarrollo de la manufactura y agroindustria local, tales como el comportamiento del consumidor, preferencias de los compradores (muchas veces no son mexicanos), la percepción de la industria turística del entorno agropecuario (pobre, y a pequeña escala), elementos relacionados con la corrupción y monopolios en las cadenas de suministro, preocupación por temas de salubridad y cumplimiento de las normas internacionales (Torres 2003).

Es común escuchar en Cancún a los chefs de los hoteles quejarse de lo tardada que es la cadena de suministro de alimentos para la realización de los menús que tienen planeados, y mucho más aún para solicitudes especiales. ¿En qué piensa un Chef, normalmente de origen europeo, cuando piensa en insumos? Normalmente en productos de marcas y proveedores reconocidos, (por ellos), y que por ende son fabricados en general por industrias multinacionales. Prefieren no experimentar con insumos desconocidos, y prefieren comprar lo que les garantiza una calidad probada.

Siguiendo la lógica de la competitividad neoliberal, lo que el *cluster* del sector turismo necesita es una estrategia de importaciones, más que una de sustitución de importaciones. Los insumos importados tienen el atractivo de ser generalmente de precios

más bajos,³¹ y las industrias globales como los hoteles fácilmente desarrollan cadenas de suministro globales. Por consiguiente, lo que esperan los chefs y los gerentes de compras en general es facilidades para importar lo que quieren y conocen. La mejora que se impone para ayudar la competitividad turística es mejorar el sistema logístico, sobre todo en los cuellos de botella que no agregan valor, y sí tiempos de espera y costos innecesarios. Estas ineficiencias se perciben en la falta de instalaciones adecuadas para carga en el aeropuerto internacional de la Ciudad de Cancún, y en el manejo monopólico de facto que existe en Puerto Morelos, que logra el milagro de hacer que el flete de un contenedor proveniente de Miami cueste lo mismo que uno que hace la ruta Shangai (China) a Manzanillo (México), como lo veremos en nuestro siguiente caso de estudio.

Conclusiones

Lo que saben los hombres de vértice en cualquier organización es que los responsables de los resultados son ellos, y los que fijan los objetivos también. Se los evaluará por la eficacia de sus objetivos y por la eficiencia de sus acciones, que se espera que produzcan los resultados deseados por el plan estratégico. El proceso de planeación se puede abrir y hacerlo más participativo, y no depender de una sola persona, pero sí deben existir responsabilidades específicas y claras para que lo planeado se logre.

En el caso de Quintana Roo nos encontramos con un plan estratégico que emana de un diagnóstico y una justificación realizados por un asesor foráneo al Estado de Quintana Roo, pero que hizo su labor profesionalmente, luego se pasó a sesiones de grupos en las cuales todos los participantes comenzaron a ver qué futuro querían, que visiones se imaginaban, y se fueron sumando las listas de deseos, elegantemente planteadas. Lo curioso es la desviación, inclusive de los supuestos básicos del modelo de Porter, que se produjeron al momento de plasmar el documento. Esto, como vimos en los apartados

³¹ Los productos de Quintana Roo son escasos y en general desconocidos para los extranjeros. El precio por lo regular no es competitivo por varias causas, como: factores de producción no adecuados (tierra poco fértil; trabajadores poco calificados e inexpertos, que adicionalmente esperan salarios similares a los de la industria turística creando falta de mano de obra; y el capital inexistente, pues de la mano de los emprendedores sigue la lógica de Jean-Baptiste Say, destinándose a los sectores de más alto rendimiento, en este caso la industria turística). Esto por ende genera productos manufacturados y agropecuarios no competitivos en el mercado global.

anteriores, les llevó a crear un modelo sumamente heterodoxo. Algunos dirían que lograron “tropicalizarlo”.

Como dato curioso, revisando reflexiones que ha hecho la CEPAL sobre sus propuestas, y un balance de los últimos 50 años, encontramos que han logrado enumerar algunas de las características que poseen los países que se pueden calificar como exitosos en su inserción económica global. Estas condiciones son: “en el campo social y político se da, en todos ellos, la estabilidad del marco institucional, la existencia de elites con vocación autónoma de acumulación de poder, predominio de las ideas económicas heterodoxas, respeto del derecho de propiedad y tendencia a la reducción de los costos de transacción, Estados capaces de impulsar las transformaciones necesarias y respaldar la iniciativa privada y, por último, sociedades integradas, incorporadas en su mayoría al proceso de crecimiento y transformación” (Ferrer 1998).

Lamentablemente, al finalizar el primer lustro del presente siglo, no se contaba con todas las condiciones, pero se percibía estabilidad y rezago competitivo del marco institucional, se identificaban sin duda elites con vocación de logro y acumulación de poder, se respetaba la propiedad y se deberían haber reducido aún mucho más los costos de transacción, y estábamos aún distantes de ser una sociedad integrada que incorpore a su mayoría al proceso de crecimiento y transformación; pero, nadie le podía negar la posibilidad, a Quintana Roo, de crear en los documentos oficiales una nueva teoría económica, que no estaba probada, pero con suerte en el 2025 se descubrirá que era el conjunto de ideas económicas heterodoxas que se necesitaban para su desarrollo.

Capítulo 7 – Caso Nodo Logístico de Carga Aérea: una gacela no nata

Emprendimientos empresariales en el Caribe mexicano: innovación y relaciones entre turismo y manejo de infraestructura aeroportuaria

Introducción

En Quintana Roo a mediados de la primera década del presente siglo teníamos la tasa de emprendedores más alta de la República Mexicana (5.36 % de la PEA es director de empresa, mientras que a nivel nacional es 1.33 %). Otra característica diferencial y única, era su estructura demográfica, que lo hace el estado con el porcentaje de la PEA (57.5%) más alto de la República Mexicana y el porcentaje de la PEA más alto ocupado en el sector terciario (71.1%).

Esto nos da cualidades que se asemejan a las estructuras laborales de economías más desarrolladas e inmersas en la “nueva economía”. De acuerdo a los autores más influyentes de la Teoría del Negocio moderna, como Michael Porter y Peter Drucker, se puede afirmar que la actividad empresarial que observamos es competitiva, pues crece y se reproduce en una situación de economía abierta.

Por otro lado, las oportunidades, a medida que transcurre el tiempo, se van diluyendo, y los nuevos emprendimientos se caracterizan por imitar con facilidad las experiencias exitosas precedentes. Esta situación provoca la disminución en los márgenes y el estancamiento de la dinámica económica. Entonces, ¿porqué no ha disminuido significativamente el ritmo de crecimiento de la economía de la región norte del estado de Quintana Roo?

Una causa fundamental la encontramos en las innovaciones que han estado introduciendo los emprendedores. No sólo se replicó con éxito los casos de emprendimientos anteriores, sino que se mejoró las operaciones de muchos de los negocios existentes, aplicando consciente o inconscientemente, lo que Drucker llamó, “La Disciplina de la Innovación”.

La innovación, especialmente la exitosa, es el resultado de la búsqueda metódica de oportunidades. Por lo tanto, es muy atractivo analizar el caso del aeropuerto internacional de pasajeros con más tráfico de la República Mexicana, con la intención de detectar oportunidades para la innovación empresarial. Específicamente, lo primero que llama la atención, es que siendo el aeropuerto de mayor tráfico de pasajeros, sea una terminal mediocre en carga aérea. Mientras la cantidad de carga aérea está creciendo, las instalaciones para administrarlas y almacenarlas no crecen al ritmo esperado normalmente en las economías que si lo hacen. Adicionalmente, los proveedores de transporte aéreo, tales como aerolíneas e integradores de carga, no están obteniendo el servicio que desean de los grandes aeropuertos en general. Frente a ésta oportunidad de crecer desaprovechada, intentaremos detectar que provoca que no aparezca un emprendedor que materialice la destrucción creativa schumpeteriana, y llene las panzas de los aviones comerciales con carga, producida en México o no, destinada a los mercados más importantes de Europa y las Américas. ¿Por qué no llegan flores de los horticultores chiapanecos a Ámsterdam en los vuelos de KLM?, ¿Por qué no fluyen las autopartes que se integran a la cadena de suministros de la industria automotriz por el aeropuerto de Cancún?, que por frecuencias y destinos se adaptaría perfectamente al *Just in Time*? La vocación natural del aeropuerto de Cancún a transformarse en un nodo logístico de clase mundial parece estar entorpecida por factores que en primera instancia no son simples de determinar, y la facilidad con la surgen empresarios en el Estado no tiene un equivalente en el sector logístico, por lo tanto se impone un análisis detallado de la operación actual y potencial de esta terminal aérea como nodo de carga.

Para lo anterior realizamos un estudio que tiene por finalidad determinar y analizar la oferta y demanda de carga aérea para el aeropuerto de Cancún, tomando como base para el diagnóstico la ruta MIA/CUN (Cancún, México - Miami, USA), pues es una de las más representativas. Con este análisis de oportunidad de mercado para carga aérea del aeropuerto de Cancún se intenta aportar un llamado de atención sobre el potencial de Cancún como nodo logístico para las rutas de carga hacia Europa, América Latina y el Caribe, y poder competir exitosamente con el aeropuerto de Miami.

Para determinar el impacto de la ruta MIA/CUN de carga aérea, se realizó un estudio en dos fases de investigación y análisis. Primero se recopiló información referente

a la oferta y la demanda de la zona a través de entrevistas a usuarios y operadores del transporte de carga aérea (distribuidores, empresas comercializadoras, agentes de carga). Adicionalmente se completó esta información con la demanda real histórica de carga aérea comparada con la de otros medios, como el terrestre y el marítimo. Para esto, se utilizó información documental de datos generados por aduanas y el Aeropuerto Internacional de Cancún.

Posteriormente se realizó una proyección de oferta y demanda de la ruta MIA/CUN a mediano plazo, contemplando las condiciones históricas de carga aérea en los últimos años para estimar el potencial en la zona, teniendo en cuenta las condiciones actuales de operación.

Entrar a un nuevo mercado requiere un buen análisis que permita identificar, crear, y mantener una ventaja competitiva. Las fuerzas como la globalización, el rápido cambio tecnológico, y los grandes cambios sociales incrementan las dificultades para que las empresas puedan encontrar una ventaja competitiva. Mientras las empresas luchan para adaptarse a un entorno incierto, el conocimiento del mercado se vuelve vital para su supervivencia. Con esta finalidad se realizó un análisis de oportunidad de mercado que nos brinda un proceso lógico y sistemático para ayudar a los emprendedores a trabajar y tomar decisiones contemplando la incertidumbre del entorno.

La ilustración 2, presenta el modelo conceptual del análisis, que incluye todos los elementos necesarios para identificar las oportunidades de mercado.

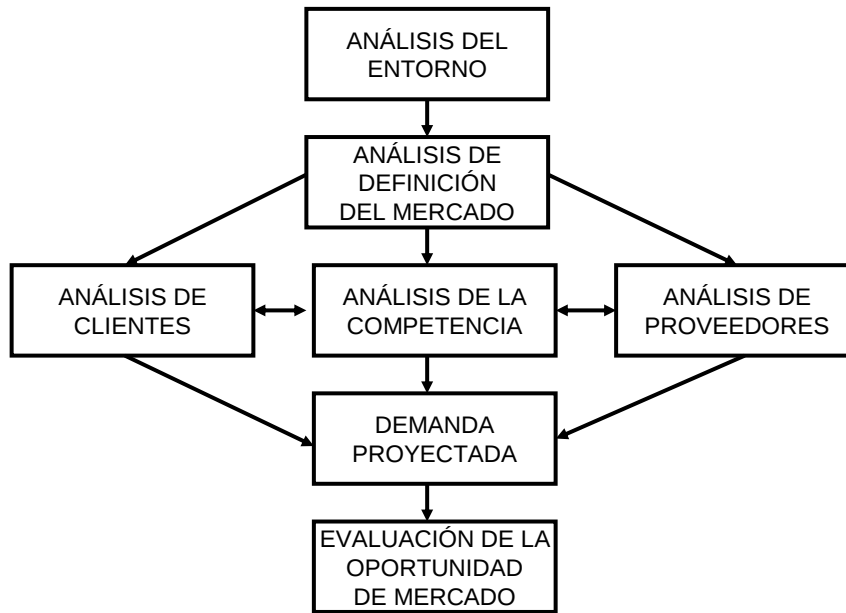


Ilustración 2 Modelo conceptual

El primer paso incluye un análisis del entorno, constituido por fuerzas externas a la organización emprendedora que pueden impactar significativamente la oportunidad de mercado.

El segundo paso es la definición del mercado. Esta tarea incluye la identificación de los mayores mercados donde el servicio de carga aérea compite, y la segmentación del mercado en una estructura de servicio-mercado.

El tercer paso es el desarrollo descriptivo de los perfiles con la finalidad de comprender a los clientes, los competidores, y a los proveedores que han sido definidos en el paso dos.

El paso cuatro es la estimación del potencial de la demanda a futuro en el mercado, y que porcentaje de dicha demanda podría ser captada.

El último paso (Evaluación de la Oportunidad de Mercado), es un proceso separado en dos etapas: la primera, identificar las nuevas oportunidades y la segunda, la creación de nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

Análisis del entorno

Análisis del mercado de carga aérea a nivel internacional

Después de una caída de 5.8% en el año 2001, la carga aérea a nivel mundial (medida en RTK's³²) creció más de 7% en 2002 y cerca del 4% para el año 2003. La producción (con ajustes por inflación), se recuperó, incrementando cerca del 15% en 2002 y más del 6% en 2003. En ese año, el mercado de carga aérea representó 156.5 mil millones de RTK's a nivel mundial.³³

La carga aérea es la suma de la carga en sí mas el correo. Los modelos económicos para estimar o proyectar cada uno de estos componentes que forman parte del total de tráfico aéreo, están estrechamente ligados al PIB de las economías consideradas en los intercambios comerciales.

El negocio de la mensajería está planteado para crecer a un ritmo de 2.9% por año. Los factores que podrían afectar este crecimiento son el transporte terrestre, la confianza en la comunicación vía e-mail, la entrada de los servicios postales tradicionales al negocio de operaciones express y los cada vez más rigurosos requerimientos de seguridad.

Las predicciones de carga indican que el tráfico será más del triple entre 2003 y 2023. El tráfico mundial crecerá de 156.5 mil millones de RTKs en 2003 a más de 518.7 mil millones de RTKs para el 2023.

Según las predicciones, el negocio de la carga aérea mundial crecerá a un ritmo de 6.8% anual en las próximas dos décadas, triplicando los niveles actuales de tráfico. El mercado internacional superará al mercado doméstico, excediendo el 83.7% del total de RTK's al final del año 2023.

³² Revenue tonne – kilometer (ingreso por tonelada por kilómetro)

³³ Fuente: World Air Cargo Forecast, Boeing, 2004 - 2023

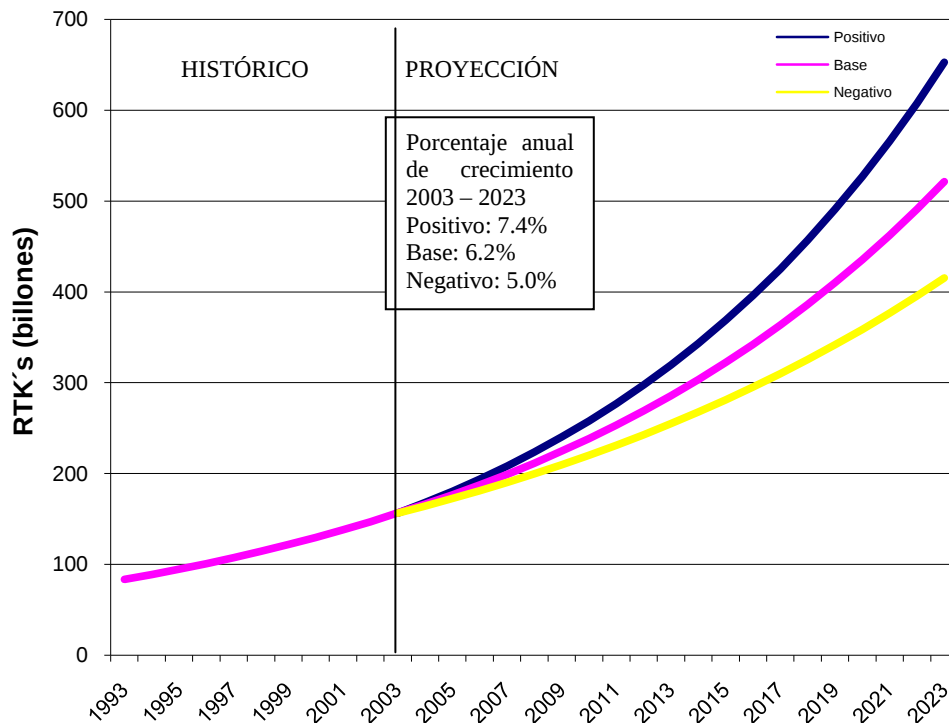


Ilustración 3 Proyección del mercado aéreo internacional en los próximos 20 años

Fuente: World Air Cargo Forecast, Boeing, 2004 – 2023

El mercado asiático continuará siendo el líder en la industria, ya que se prevé un incremento importante en el mercado doméstico de China, y de las operaciones entre países del continente, a un ritmo de 10.6% y 8.5% anual, respectivamente.

Los mercados maduros, como el Norteamericano y el Europeo (sin incluir aquellos relacionados con Asia), también presentarán crecimiento, aunque de una manera más conservadora.

Desde 2001, la flota de cargueros en el mundo se ha mantenido relativamente constante en número, aunque se espera un incremento de la capacidad de carga total de un 4% por año en las próximas dos décadas, debido a que los grandes cargueros reemplazarán a los pequeños.³⁴

³⁴ Fuente: Air Cargo Forecast, Global Market Forecast, 2004 - 2023

■ Estándar (<50 ton)
■ Medio (40 – 65 ton)
■ Largo (>65 ton)

2003

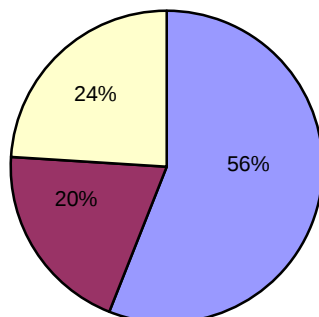


Ilustración 4 Participación de la flota de cargueros por tipo, 2003

Fuente: World Air Cargo Forecast, Boeing, 2004 - 2023

2023

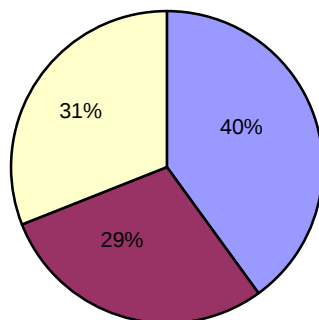


Ilustración 5 Participación de la flota de cargueros por tipo, proyección 2023

Fuente: World Air Cargo Forecast, Boeing, 2004 - 2023

Las aerolíneas de carga no estadounidenses continuarán creciendo. En el año 2003, las aerolíneas americanas tenían una participación de mercado del 29.8%, mientras que para el 2023 se espera que su participación caiga más de 6 puntos porcentuales, llegando a tener una participación de 23.4%.

Se ha identificado que el mercado de carga aérea se expande y se contrae de manera muy similar al Producto Interno Bruto. Se puede decir que existe una correlación entre los cambios en el Producto Interno Bruto y los cambios en el mercado de carga aérea.

Por más de tres décadas, el tráfico aéreo (medido en RTK) ha crecido a un ritmo de 7% anual, o más de 2.3 veces que el crecimiento del PIB. Durante los años pasados, el crecimiento ha estado marcado por la mejora de los servicios, la conciencia de los expedidores, el éxito del negocio de los express y de los pequeños paquetes, y un reconocimiento cada vez mayor de los beneficios que obtienen las empresas globales del mercado de carga aérea. Las características únicas y las oportunidades reconocidas por la carga aérea permitirán que su crecimiento continúe hasta dejar atrás el crecimiento del PIB.

Los efectos que influyen en el crecimiento del mercado de carga aérea internacional son los siguientes:

Tabla 34 Efectos favorables y desfavorables para el crecimiento del mercado de carga aérea

FAVORABLE	DESFAVORABLE
Expansión del mercado asiático	Bloques comerciales y proteccionismo
Tipos de cambio	Terrorismo y conflictos armados
Estabilidad de los mercados del este	Inestabilidad política
Planes de administración de deuda	Debilidad en precio de materias primas
Acuerdos en el mercado petrolero	Altas tasas de interés
Baja en tasas de interés	Cargas de deuda

Fuente: World Air Cargo Forecast, Boeing, 2004 – 2023.

Análisis de carga aérea a nivel regional

Los mercados relacionados con Asia, serán los que presenten mayor crecimiento a nivel mundial durante el periodo comprendido entre 2003 y 2023. El mercado doméstico de China será el que presente un incremento mayor, con un ritmo de crecimiento de 10.6% al año, seguido por los movimientos entre mercados asiáticos, con un 8.5% de incremento anual. Otros mercados que presentarán incrementos importantes son el mercado Asia – Norteamérica y Europa - Asia con incrementos de 7.2% y 6.7% anual, respectivamente.

El mercado Norteamérica³⁵ – Latinoamérica³⁶ representa solamente el 3% del total de RTKs en el mundo, y el 3.6% si a toneladas se refiere.

El comercio aéreo entre Centroamérica y Norteamérica disminuyó 6.6% en 2003, después de que en el año anterior se observó un incremento del 6.7%. México es el socio comercial más importante para el mercado Norteamericano, representando el 54.8% del total de toneladas movidas entre las dos regiones, con un total de 296,000 toneladas.³⁷

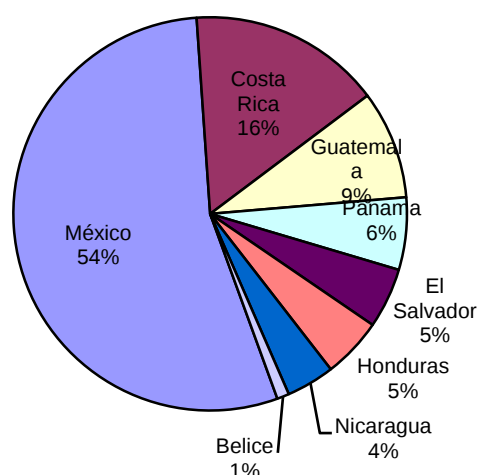


Ilustración 6 Participación de México en el mercado Norteamérica-Centroamérica
Fuente: World Air Cargo Forecast, Boeing, 2004 - 2023

Las toneladas totales movidas de y hacia México tuvieron un decremento de 10.5% en 2003. El efecto de la recesión económica en Estados Unidos impactó de forma importante en el sector de las maquiladoras en nuestro país, siendo esta la principal razón por la que disminuyó el número de toneladas.

La economía de México depende ampliamente de la economía de Estados Unidos, por lo que la recuperación depende en gran medida de los movimientos en la economía de este país.

³⁵ Solo incluye Estados Unidos y Canadá

³⁶ Latinoamérica está integrado por Sudamérica, Centroamérica donde se incluye México y el Caribe.

³⁷ Fuente: World Air Cargo Forecast, Boeing, 2004 - 2023

Las exportaciones desde México a Norteamérica disminuyeron 4.2% en 2003, mientras que las importaciones tuvieron una caída aún mayor, del orden del 15.4%. El pescado, el cable aislado y la ropa son artículos transportados a las ciudades del norte vía aérea. Accesorios para tractores, vehículos de motor y maquinaria, y equipo de oficina representan flujos importantes de carga movida de sur a norte y de norte a sur, especialmente desde y hacia México. Este flujo bidireccional ilustra como la industria maquiladora afecta la composición de mercancías movidas entre las dos regiones.

Se estima que el mercado Norteamérica – Centroamérica sea el que presente el crecimiento más acelerado entre los mercados regionales (6.3% anual, contra 6% anual del mercado Norteamérica – Sudamérica y 2.1% anual en el mercado Norteamérica – Caribe). El mercado será liderado por el crecimiento de México y Costa Rica, dado el incremento de la actividad manufacturera en los dos países.

Se proyecta que el mercado de carga aérea crecerá 6.5% para mercancías transportadas al norte y 6.1% para mercancías transportadas al sur. Este crecimiento dependerá del crecimiento estable de la economía de Estados Unidos y de un favorable clima político, especialmente en México.

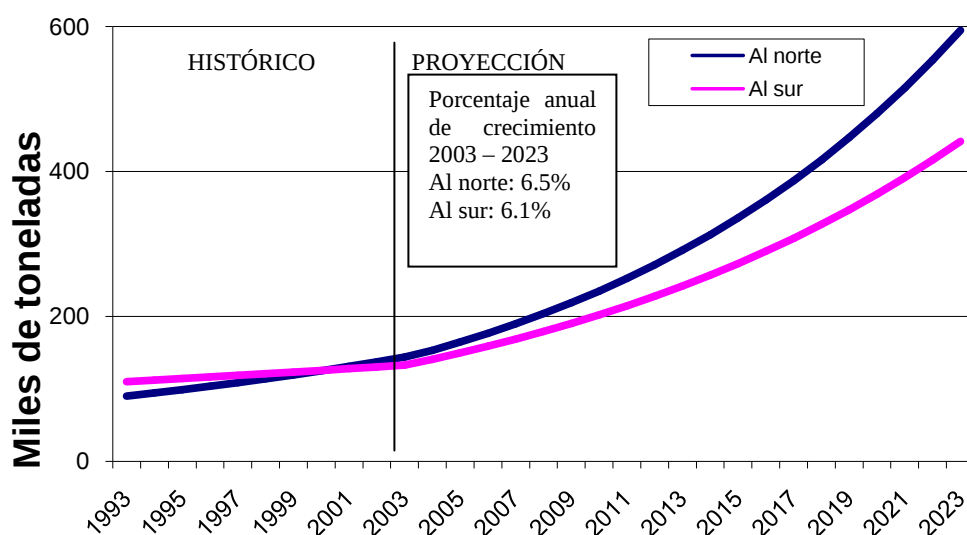


Ilustración 7 Proyección del mercado Norteamérica-Centroamérica

Fuente: Elaboración propia con base en estimaciones de Boeing, 2004 – 2023

Análisis de carga aérea en México

En México, la participación del movimiento de carga aérea es muy reducida en comparación con otros medios de transporte, tanto a nivel doméstico como internacional. Según datos del Instituto Mexicano del Transporte, en el año 2000 el transporte aéreo significó el 10.2% del valor total de importaciones, y solo el 6% del valor total de exportaciones.

En México, en el año 2003 se movieron alrededor de 500,000 toneladas, tanto de servicio doméstico como internacional.

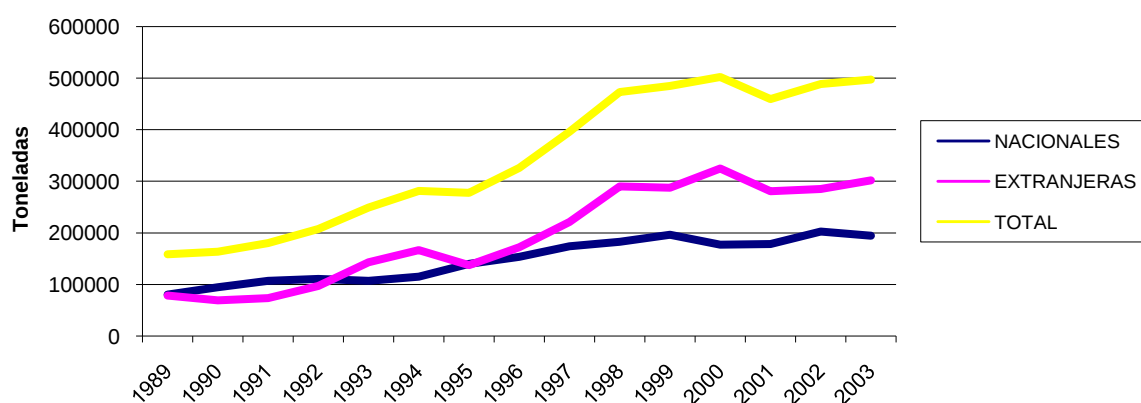


Ilustración 8 Total de carga transportada en servicio doméstico e internacional en operación regular y de fletamento

Fuente: (S.C.T. 2005)

En los últimos 15 años, la tasa de crecimiento media anual se distribuye de la siguiente manera: 6.6% para empresas nacionales, 10.1% para empresas extranjeras y 8.5% general para el transporte de carga aérea.

A partir de 1992, las empresas internacionales empiezan a ganar terreno a las nacionales. Del total de carga aérea, en el año 2003, el 39.3% fue transportada por empresas nacionales y 60.7% por internacionales.

Del movimiento realizado por empresas nacionales, el 47.5% fue realizado por aerolíneas troncales, el 2.6% por aerolíneas regionales y el restante 49.9% por líneas exclusivas de carga, siendo de estas últimas Aerotransportes Más de Carga la empresa más importante, seguida por Aero Unión y en tercer lugar por Estafeta Carga Aérea.

Del movimiento registrado de empresas extranjeras, el 84.3% fue transportado por empresas regulares, mientras que el 15.7% restante por empresas exclusivas de fletamento.

Las cinco empresas extranjeras que tienen mayor participación en el tráfico aéreo en México son³⁸:

Tabla 35 Empresas con mayor participación en el mercado de carga aérea en México

Empresa	%
1. Federal Express	18.9%
2. UPS	8.8%
3. Air France	7.3%
4. Cargolux Airlines International	6.9%
5. Martin Air Holland	6.5%

Fuente: (S.C.T. 2005)

Tráfico Doméstico

En el año 2003 se movieron 108,785 toneladas de carga doméstica entre los distintos aeropuertos del país. El principal par origen – destino nacional es Mérida – México, con un 8.1% de participación en el transporte doméstico de carga, seguido por México - Tijuana (7.9%) y México - Monterrey (7.7%). En el sureste destacan también los pares Cancún – México con 4.5% y México – Villahermosa con 2.2%.

Los cuatro pares de ciudades con más de cinco mil toneladas de carga transportadas por año fueron los que unen a la Ciudad de México con Mérida, Tijuana, Monterrey y Guadalajara; estos cuatro pares tuvieron el 31% del tráfico de la carga aérea doméstica local.

Cabe señalar que 16 de los principales 20 circuitos origen – destino de carga aérea doméstica están vinculados a la Ciudad de México, siendo el aeropuerto internacional de la capital del país el principal nodo de atracción de carga aérea doméstica del país.

³⁸ Amerijet (líder de carga aérea internacional en el aeropuerto de Cancún) aparece en el lugar número 8, con una participación de mercado de 3.4%

Tráfico Internacional

El total de toneladas internacionales movidas de y hacia México fue de 388,220, de las cuáles el 22% fue movido por aerolíneas nacionales, mientras que el restante 78% por aerolíneas extranjeras. El circuito principal (sumando importaciones y exportaciones) es México – Ámsterdam con 12.8% de participación, seguido por México – París con 9.1% y México – Los Ángeles, con un 7.84%.

El principal destino de entrada al país de la carga aérea es México D.F. con el 57.4% del total de toneladas de mercancía de importación, seguido por Guadalajara que recibió 12.7% de la carga aérea del exterior.

Los principales pares origen – destino de la carga aérea en importación y exportación (al año 2002) se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 36 Pares de origen-destino del mercado de carga aérea internacional en México

IMPORTACIÓN			EXPORTACIÓN		
Origen - destino	Ton	%	Origen - destino	Ton	%
1. Luxemburgo, – D.F. México	25,739	12.4%	1. Guadalajara, México – Los Ángeles, EU	12,743	8.1%
2. Ámsterdam, Holanda – D.F. México	24,632	11.8%	2. D.F. México – Los Ángeles, EU	11,867	7.5%
3. París, Francia – México D.F.	17,199	8.3%	3. D.F. México - Ámsterdam, Holanda	11,800	7.5%
4. Memphis, EU – Toluca, México	13,818	6.6%	4. Guadalajara, México - Memphis, EU	9,642	6.1%
5. Miami, EU – D.F. México	12,964	6.2%	5. Toluca, México – Memphis, EU	9,299	5.9%
6. Memphis, EU – Guadalajara, México	10,021	4.8%	6. Guadalajara, México - Luxemburgo	8,687	5.5%
7. Los Ángeles, EU - D.F. México	7,633	3.7%	7. Mérida, México – Miami, EU	8,516	5.4%
8. Santiago de Chile – Chile - D.F. México	5,797	2.8%	8. D.F. México – Miami, EU	7,970	5.0%
9. Houston E.U. - D.F. México	5,630	2.7%	9. México D.F.- París, Francia	6,680	4.2%
10. Luxemburgo – Guadalajara, México	5,086	2.4%	10. México D.F. – Nueva York, EU	5,546	3.5%
Otros pares	79,439	38.3%	Otros pares	65,418	41.3%
Total	207,958	100%	Total	158,168	100%

Fuente: Manual estadístico del Sector Transportes. S.C.T., 2003

Las mercancías de importación movidas hacia México, por rubro y orden de importancia son:

1. Máquinas, aparatos y material eléctrico y sus partes, aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.
2. Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos y las partes de estas máquinas.
3. Importaciones temporales para trabajos de maquila y mediante operaciones de abrigo.
4. Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía de medida, control o precisión, instrumentos y aparatos medicoquirúrgicos y las partes y accesorios de estos instrumentos o aparatos.
5. Productos químicos orgánicos.
6. Las mercancías de exportación transportadas de México hacia otros destinos, por rubro y orden de importancia son:
7. Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos y las partes de estas máquinas.
8. Máquinas, aparatos y material eléctrico y sus partes, aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.
9. Productos farmacéuticos
10. Perlas naturales, cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, chapados de metal precioso (plaqué) y manufacturas de estas materias: bisutería, monedas.
11. Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía de medida, control o precisión, instrumentos y aparatos medicoquirúrgicos y las partes y accesorios de estos instrumentos o aparatos.

El aeropuerto de la Ciudad de México se ha destacado como el más importante en el movimiento de importación y exportación de carga, generando en el 2002 el 38.1% del total de carga, seguido este mismo año por los aeropuertos de Tijuana (8.2%), Monterrey (7.5%)

y Guadalajara (6.8%). Otros aeropuertos importantes en el 2002 fueron San Luis Potosí, Mérida, Hermosillo y Cancún, con más de 5,000 toneladas de carga cada uno.³⁹

En el periodo 1993 – 2003 la mayoría de los aeropuertos tuvieron crecimiento en los movimientos de carga, siendo los que más crecieron San Luis Potosí (al convertirse en centro de distribución) Monterrey y Tijuana. Los aeropuertos que obtuvieron tasas negativas en este periodo fueron Guadalajara y Mérida.

En el intercambio con el mercado norteamericano, el más importante para la carga aérea en México, después de la baja en 2001 por los atentados terroristas, se observa una recuperación para 2002 y 2003, y se espera que la tendencia siga siendo positiva.

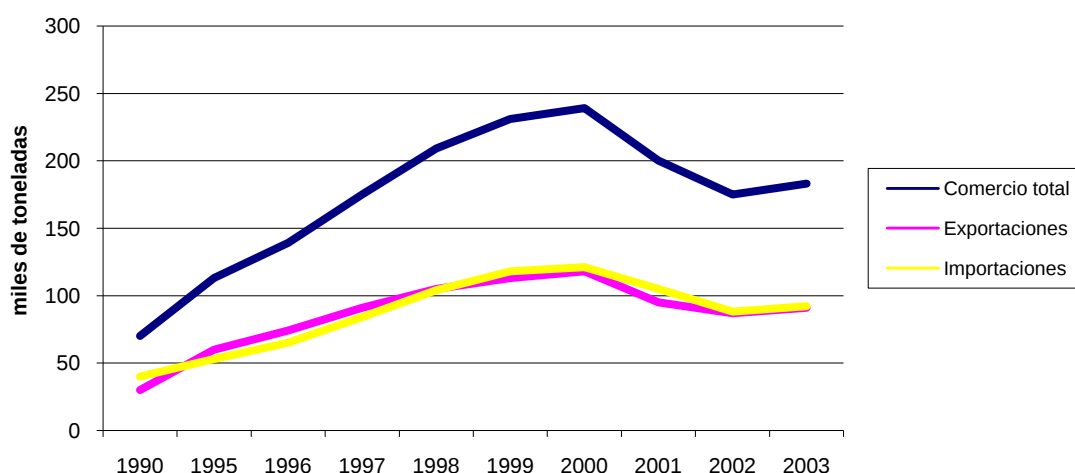


Ilustración 9 Movimiento de carga aérea de México con Estados Unidos 1990-2003

Fuente: El Transporte en América del Norte, Sistema de Consulta. INEGI, 2004

Análisis de definición del mercado

Análisis del destino Cancún

Como se ha mencionado anteriormente, y con base en los datos del estudio World Air Cargo Forecast de la Empresa Boeing, el crecimiento o disminución de la carga aérea en el mundo se encuentra estrechamente ligado al Producto Interno Bruto de los países.

³⁹ Fuente: Anuario Estadístico S.C.T., 2003

Cualquier aumento o contracción en la economía global, impacta directamente el mercado de carga aérea.

En Quintana Roo, el Producto Interno Bruto a nivel estatal presenta una tasa media de crecimiento anual de 2.4%, mientras que en el sector comercio ha crecido en los últimos 10 años a un ritmo de 1.6% anual y en el sector transportes 2.2% anual. La tendencia indica que se seguirá presentando un crecimiento en el P.I.B., aunque este será muy moderado en los próximos años.

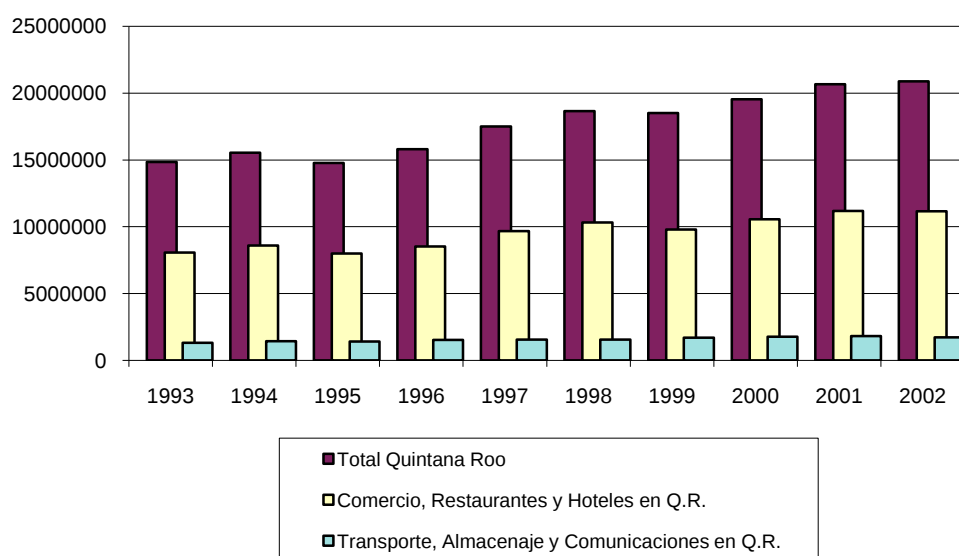


Ilustración 10 Producto Interno Bruto en Quintana Roo, total y por sectores económicos involucrados con la carga aérea, 1993-2002

Fuente: INEGI, 2004.

Otro dato interesante, extraído de entrevistas a usuarios y operadores, es que el mercado de la carga aérea en Cancún se encuentra estrechamente relacionado (tanto en tamaño como en temporalidad) con la llegada de turistas y el incremento de cuartos en Cancún.

Después de presentar un incremento sostenido en los 90's (TMCA, Tasa Media de Crecimiento Anual de 4.7% para el periodo 1990 – 1999), en los últimos cinco años la llegada de turistas ha seguido creciendo aunque en menor porcentaje a Cancún, siendo la tasa media de crecimiento anual en el periodo 1999 – 2003 de 1.7%. En el mismo periodo, el número de cuartos también ha aumentado, con una tasa de 1.4% anual.⁴⁰ Cabe resaltar

⁴⁰ Fuente: Calculado con datos de la Secretaría de Turismo Federal, 2004.

que, con base en datos oficiales, estimados por la Secretaría de Turismo Federal, el número de cuartos en el corredor Cancún – Riviera Maya será de 130,000 para el año 2013.

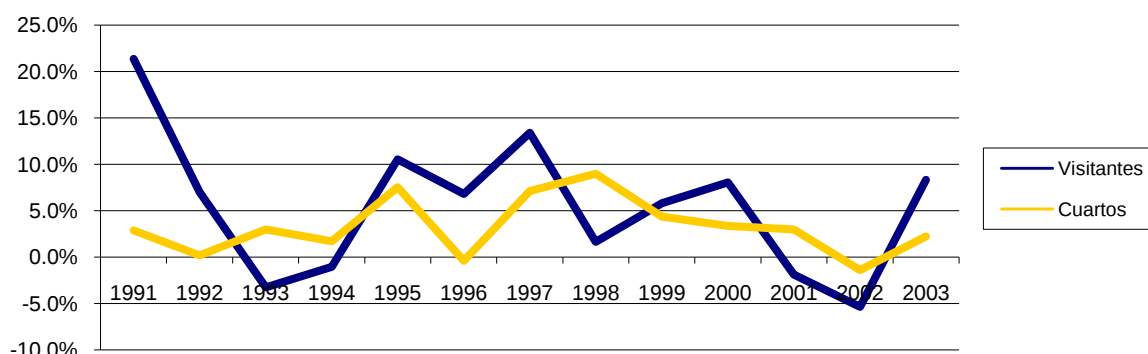


Ilustración 11 Relación entre oferta y demanda (cuartos – visitantes) en Cancún, expresado en tasa de crecimiento

Fuente: Instituto de Investigaciones Turísticas, Universidad La Salle Cancún.

En el municipio de Benito Juárez, la población seguirá creciendo debido al fenómeno migratorio generado por el destino Cancún. Con base en el estudio “Análisis de los Flujos Migratorios y Evaluación del Impacto Económico y Social de la Migración en la Zona Norte del Estado de Quintana Roo” (Instituto de Investigaciones Turísticas - Universidad La Salle Cancún 2005), la tasa de crecimiento migratorio para el año 2004 a las zonas turísticas de Quintana Roo fue de 10.3%. Por otro lado el Consejo Nacional de Población estima que para el año 2030 habrá más de 984,000 habitantes en el municipio, lo que implica un crecimiento de cerca del 140% en treinta años. A pesar de que las estimaciones presentan cifras alentadoras que abrirán oportunidades de mercado para el abastecimiento que los habitantes requerirán, no se puede hablar que este incremento afecte directamente el mercado de carga aérea, por el tipo de productos transportados y las características de operación del mismo.

Análisis del mercado actual de carga aérea en Cancún

Como se ha mencionado, la carga aérea representa una pequeña parte del total de toneladas que se mueven desde y hacia Cancún.

A nivel nacional, en el año 2003, las empresas nacionales movilizaron un total de 195,075 toneladas, lo cual representó un retroceso aproximado de 3.86% con respecto al año 2002, cuando estas mismas empresas transportaron 202 ,906 toneladas.

Por otro lado, las empresas de aviación extranjeras transportaron un total de 285,296 toneladas en el año 2003, lo cual representó un crecimiento aproximado de 1.58% con respecto al año 2002, cuando el volumen de carga transportada fue de 280,861 (García R. 2004).

En México el año 2003, tanto empresas nacionales como extranjeras transportaron 497,005 toneladas, lo cual representó un crecimiento promedio aproximado de 1.8%, con respecto al año 2002, cuando se transportaron 488 mil 202 toneladas.

La relevancia que pudiera tener el Aeropuerto Internacional de Cancún para el tráfico de carga no es comparable con la importancia que tiene en el tráfico de pasajeros. A nivel nacional, el par Cancún – México es el segundo más importante en el tráfico de pasajeros, sólo superado por el par México - Monterrey, mientras que a nivel internacional Cancún aparece siete veces entre los primeros 30 pares origen - destino para el tráfico de pasajeros, destacando los pares Cancún – Houston y Cancún – Miami (S.C.T. 2005).

Sin embargo, en el análisis de las estadísticas de la Dirección General de Aeronáutica Civil para el transporte de carga, el aeropuerto Internacional de Cancún no aparece entre los primeros 20 pares origen – destino para el movimiento de carga, ni en importaciones ni en exportaciones.

Aeropuertos del Sureste (ASUR 2004) reporta que en el año 2000, se movieron en Cancún un total de 10,924 toneladas, lo cuál representa solamente el 2.1% del total de toneladas que fueron transportadas en México.

Cabe resaltar que, a pesar de no contar con datos que argumenten un crecimiento importante del mercado de carga aérea en Cancún, las entrevistas con operadores reflejan optimismo entre los actores involucrados. La mayoría de ellos hace mención de que el negocio de carga ha crecido, aunque también mencionan que la competencia es cada vez mayor; también mencionan que la única razón por la que el negocio podría llegar a estancarse es que no se de un crecimiento en el sector turismo.

Análisis de perfiles

Con la finalidad de analizar cómo influyen las fuerzas de la competencia en la conformación de posibles estrategias en la industria de carga aérea en Cancún, se aplicará el análisis propuesto por Michael E. Porter en su clásica nota de Harvard Business Review titulada: “*How competitive forces shape strategy*” (Porter 1999). En la industria de carga aérea consideraremos cinco fuerzas que determinan el atractivo y rentabilidad de dicha industria. Los factores quedan representados en el cuadro siguiente:

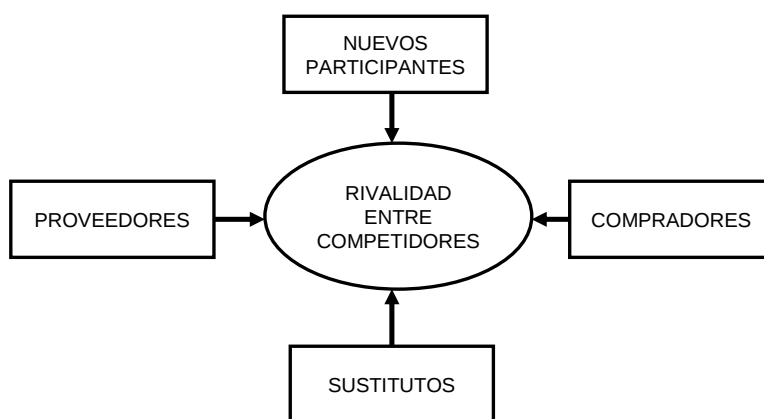


Ilustración 12 Fuerzas que determinan la rentabilidad del negocio de carga aérea

El primer punto a considerar es la rivalidad actual de los participantes que compiten en la ruta MIA/CUN. Factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los servicios, determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas que atienden la ruta.

Un punto que no se debe descuidar es el de amenaza de servicios sustitutos como son otros modos de transporte (marítimo y terrestre). Factores como cambios de precios y de lealtad de los compradores determinan el grado en que es probable que los consumidores utilicen un sustituto.

El poder de negociación de los compradores se ve afectado por factores como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos. Estos factores determinan el grado de influencia que tienen los compradores en la industria.

El poder de negociación de los proveedores se ve afectado por el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de productos o servicios sustitutos. Estos factores determinan el grado de influencia que tienen los proveedores.

Por último, considerar la amenaza de nuevos participantes, que afectan factores como las economías de escala, lealtad de marca, y requisitos de capital que determinan la facilidad o dificultad de entrada al mercado.

Compradores

La demanda de carga aérea está condicionada a la cantidad de toneladas que el cliente final decide importar o exportar. En el caso de las importaciones hacia Cancún, los clientes finales de estas mercancías son principalmente hoteles y otras empresas de servicios turísticos, por lo que el crecimiento de estas empresas y sus necesidades condiciona el crecimiento del mercado de carga aérea.

Sin embargo, debido a la dificultad que implica la negociación con los diferentes intermediarios (transportistas, aduanas) y los trámites administrativos (requisitos legales de importación y exportación, pagos, recepción de embarques) rara vez el cliente final se encarga de realizar los trámites con los proveedores de las mercancías que requieren⁴¹.

La figura del integrador surge por la necesidad de facilitar al cliente el proceso de adquisición, transportación y recepción de mercancía; estas empresas, por la importancia que tienen en la cadena de distribución de carga, son los encargados de decidir como se mueve el negocio.

⁴¹ La excepción es el caso de algunas cadenas hoteleras de gran tamaño, como las españolas, que crean sus propias comercializadoras.

Ellos deciden el medio por el cuál será transportada la carga, por criterios como: tiempo de entrega, costo de oportunidad⁴², tipo de mercancía (los perecederos, retornos de convenciones y equipos tecnológicos son los más susceptibles para ser transportados vía aérea). También deciden la empresa por la que moverán la carga; si es aérea u otra modalidad, los criterios de selección son precio, capacidad, frecuencia de vuelos, y certeza, entre otros.

Las principales empresas integradoras que influyen en la ruta MIA/CUN son aproximadamente una docena, entre las que podemos destacar: FIF Logistic, Atlantic Coast, International Traders y Prima Free Trade.

Análisis de la Competencia en la industria

Transporte de carga aérea

El líder en mercado de carga aerea del aeropuerto de Cancún es Amerijet International, empresa dedicada exclusivamente al movimiento de carga aérea que opera desde el año 1990.

La gráfica siguiente ilustra las toneladas importadas vía el aeropuerto de Cancún de la empresa Amerijet, en un periodo de 5 años. Se observa que la temporalidad más importante ha sido en los bimestres marzo – abril, así como en el último bimestre de cada año (noviembre – diciembre), mientras que el mercado tiende a disminuir en los bimestres de julio - agosto y septiembre - octubre.

⁴² De acuerdo al estudio publicado por la empresa BOEING, cualquier mercancía cuyo valor sea mayor a \$16 USD por kilo es susceptible de ser transportada vía aérea, debido a la relación costo – beneficio.

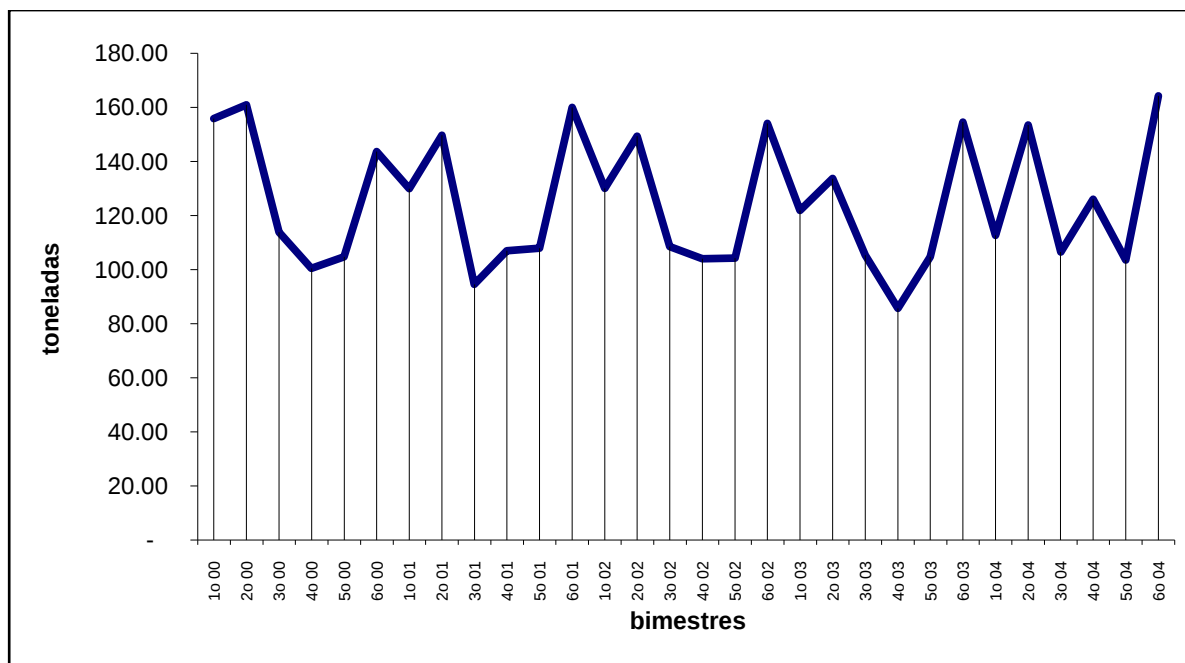


Ilustración 13 Toneladas de importación de Amerijet al aeropuerto de Cancún, datos bimestrales, 2000 - 2004

Fuente: Amerijet International, 2004.

En casos excepcionales de aumento de la demanda en el último bimestre del año, o de necesidades especiales de los clientes, Amerijet abre un vuelo charter extra.

Las fortalezas de Amerijet frente a sus competidores son que tiene una alta participación de mercado por dedicarse exclusivamente a carga aérea, lo que también le da ventaja en cuanto a peso y volumen que puede transportar en comparación con las panzas de aviones. A diferencia de las aerolíneas de pasajeros, Amerijet tiene permitido el transporte de mercancías peligrosas.

Las debilidades identificadas son la impuntualidad en algunos vuelos por demoras en trámites aduanales, y el nulo movimiento en el tramo CUN/MID (Cancún – Mérida) ya que no tienen permiso para transportar carga a nivel nacional.

Transporte de carga aérea en aerolíneas comerciales de pasajeros

La panza de avión presenta una competencia directa para el transporte exclusivo de carga. En el aeropuerto de Cancún, las empresas que mueven más carga aérea después de

Amerijet son, en orden de importancia: American Airlines, Mexicana, Aeroméxico y Alaska Airlines.

Las ventajas de este tipo de transporte frente a sus competidores son que la carga no es el principal negocio para las compañías, por lo tanto el costo puede ser relativamente más bajo que el de las compañías especializadas de carga; adicionalmente las aerolíneas comerciales de pasajeros tienen mayor frecuencia que las aerolíneas exclusivas de carga.

Entre las desventajas nos encontramos que la capacidad de los aviones de pasajeros es mucho menor que la de los aviones cargueros. En la temporada baja se recortan las frecuencias, y por lo tanto la capacidad de carga disminuye. Tienen restricciones para el manejo de ciertas mercancías, sobre todo las peligrosas. Y por último debemos tener presente que la carga es manejada como “pasajero de segunda clase”, por lo tanto es lo último que desembarcan causando demoras.

Análisis de medios de transportes sustitutos y/o complementarios

Transporte Marítimo

Aunque no representa directamente una competencia, el transporte por barco representa un sustituto para el transporte de carga vía aérea.

En Puerto Morelos, se recibieron en el año 2004, 25,745 toneladas por concepto de importación⁴³.

En esta misma ruta MIA/CUN, el barco tiene una frecuencia semanal; de Miami, sale el día lunes y arriba a Puerto Morelos el jueves. La ventaja de este sistema de transporte es el bajo costo en comparación con el transporte aéreo⁴⁴. Además, en Puerto Morelos existen instalaciones con depósito fiscal refrigerado, lo que facilita, con una buena planeación, el transporte y almacenamiento de productos perecederos.

⁴³ HYBUR LTD es la empresa que tiene el monopolio en la operación marítima de carga en Puerto Morelos.

⁴⁴ De acuerdo entrevistas con a los usuarios y operadores, el precio de transportar la carga por barco es de 6 centavos de dólar por kilo, mientras que en avión la tarifa aproximada es de 80 centavos de dólar por kilo

Las desventajas frente a otros medios de transporte son, principalmente, que no puede transportar productos urgentes, y además las horas de llegada no siempre coinciden con el itinerario planeado, por inclemencias climáticas y otros imprevistos.

Transporte terrestre

Por último, el crecimiento de la ciudad de Cancún y las necesidades de productos y servicios de los habitantes, tienen un impacto en el movimiento de la carga terrestre, más que en la carga aérea para este destino turístico. La proveeduría de las grandes cadenas comerciales es realizada principalmente vía terrestre, por la conveniencia de costos y la logística de distribución de las mismas.

A pesar de que no existen datos específicos para Cancún, el siguiente gráfico, muestra la importancia del transporte carretero en los ingresos por importaciones de México con Estados Unidos. Para el año 2003, este tipo de transporte representó el 67.7% del total de ingresos por importaciones desde Estados Unidos; el transporte aéreo solamente significó el 3.6%.

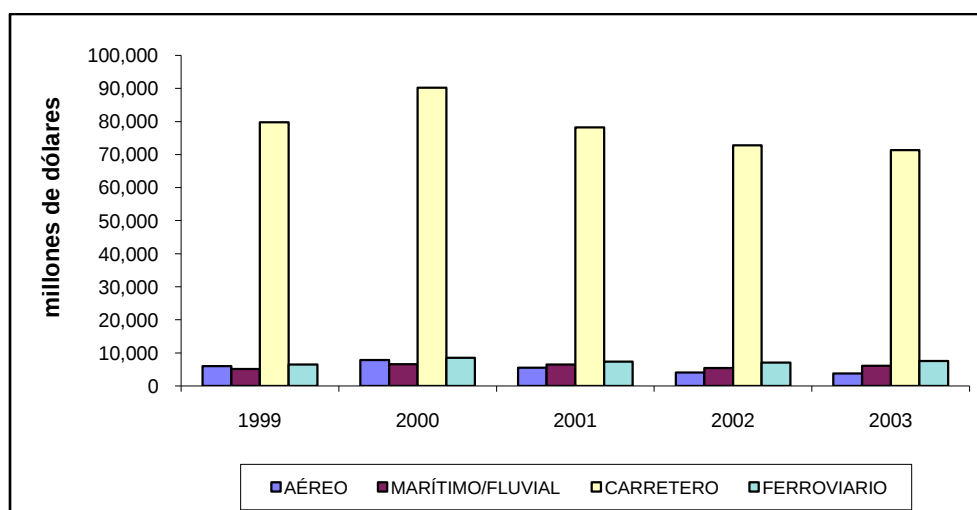


Ilustración 14 Movimiento de carga de importación vía terrestre proveniente de Estados Unidos, 1999 – 2003

Fuente: El transporte de América del Norte en Cifras, INEGI, 2004

Las ventajas de este medio de transporte son que genera economías de escala, al ser utilizado por las grandes comercializadoras, ya que los precios disminuyen mucho si el

volumen de carga es elevado y las rutas compartidas, como en el caso de las grandes cadenas comerciales; los costos de combustible, refacciones y mantenimiento son menores que en el transporte aéreo y marítimo, y adicionalmente tiene una importante capacidad de repuesta para mover productos de improviso.

La desventaja más notoria es que, como ingresan por la frontera norte, presentan una mayor tasa arancelaria, además de los tiempos de entrega, que son mucho más elevados (para el sureste) que en el transporte aéreo.

Análisis de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se ve afectado por el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de productos o servicios. Estos factores determinan el grado de influencia que tienen los proveedores.

Los dos principales proveedores en el caso del análisis de la ruta MIA/CUN son: el aeropuerto de Cancún y la aduana de Cancún. No son los únicos, pero si son los que tienen una participación sustancial en el proceso del servicio de transporte de carga aérea. Su participación es imposible de eludir e integran la cadena de valor del servicio de carga aérea. Todo lo que estos dos actores hagan en el proceso del servicio, debería incrementar el valor, o en caso contrario solamente adiciona costos, ineficiencia e insatisfacción a los clientes.

Aeropuerto

El aeropuerto internacional de Cancún es hoy en día el segundo más importante del país, con aproximadamente doce millones de pasajeros al año, entre llegadas y salidas, de las cuales prácticamente seis millones son visitantes internacionales, cantidad casi igual que en el aeropuerto de la Ciudad de México.

El aeropuerto ha sido concesionado a Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A. de C.V. (conocido como ASUR), comenzando operaciones en el año de 1998, como parte del proceso de apertura de los aeropuertos nacionales a la inversión privada. Esta empresa administra y opera un grupo de nueve aeropuertos en el sureste de la República Mexicana,

siendo el de Cancún el que le aporta la mayor parte de sus ventas y utilidades, y se reconoce que su negocio es altamente dependiente de los ingresos que genere este aeropuerto.

La concesión le garantiza a ASUR el monopolio de las operaciones aeroportuarias, pero no los libra de que se otorguen nuevas concesiones que compitan con sus aeropuertos. Este hecho le asigna, actualmente, el máximo grado de concentración y poder, por lo tanto es indispensable analizar cuales son las metas y objetivos de esta empresa.

La Misión de ASUR es:

“Ser una organización de servicios con experiencia, prestigio y solidez, con un claro enfoque y compromiso con la seguridad. Nos orientamos a alcanzar la satisfacción total del pasajero en los servicios que ofrecemos, por ello integramos el mejor capital de trabajo y nos desarrollamos en un ambiente de apertura, confianza y respeto.” (ASUR 2004)

Esta misión no define cuales son sus “servicios”, pero si está muy bien definido a quien deben satisfacer totalmente; al pasajero. No menciona la carga.

Las empresas se definen por lo que quieren ser y luego por lo que miden, pues así se percibe que es lo que quieren lograr. En este caso ASUR, no se define como una empresa con servicio para carga, y en los reportes emitidos, tanto en la Bolsa Mexicana de Valores, como en el Mercado de Valores de Nueva York (NYSE), la carga no aparece. Sus indicadores críticos son el tráfico de pasajeros y la cantidad de locales comerciales que operan o planean abrir. También le dan mucha importancia a la mezcla comercial del “shopping center”, que les genera sus ingresos “no aeronáuticos”. Ninguna mención a toneladas de carga, ni a inversión en ampliación de bodegas, ni a modernización en logística, ni a cámaras refrigeradas (ASUR 2004).

Estos hechos nos indican que el negocio de carga aérea es totalmente secundario para ASUR, y repercutirá en la calidad del servicio que se pueda brindar. Su equipo gerencial no ve a la carga aérea como un punto estratégico digno de ser mencionado, no hay indicadores que evalúen la calidad del servicio, y esto se ve reflejado en las entrevistas realizadas con los usuarios de carga del aeropuerto. Las comercializadoras y los agentes aduanales que operan manifiestan que no hay inversión en infraestructura, no hay voluntad

de mejora, ni en sub-arrendar la operación a terceros. Se han detectado dos intentos de inversionistas locales que le han ofrecido a ASUR invertir en bodegas refrigeradas, y no se avanzó en las negociaciones. Actualmente las bodegas del aeropuerto son pequeñas y no cuentan con refrigeración. Los usuarios han tenido que introducir camiones refrigerados al aeropuerto cuando no les fue posible retirar la carga del mismo, debido a los trámites aduanales. Este punto pone de manifiesto un grave problema, pues una gran cantidad de mercancía transportada vía aérea es alimento perecedero.

Aduana

El otro proveedor para el servicio de carga aérea internacional es la aduana del aeropuerto de Cancún. Organismo que es socio ineludible y que participa en lo que obtendrá el cliente. Solamente se puede contar con la aduana de Cancún de lunes a viernes, y en el horario de 8:00 AM a 3:00 PM. Esto limita bastante el margen de acción, pues si se traen productos perecederos un viernes en la tarde, no se podrán retirar del aeropuerto hasta el siguiente lunes. Adicionalmente, los entrevistados han comentado que según la ley aduanera, un almacén fiscalizado debe ubicarse colindante con la aduana, y actualmente no hay espacio destinado para ello. Inclusive, la mercadería se debe dejar a la intemperie muchas veces, pues no hay protección para la lluvia ni para el extremoso sol tropical. En las entrevistas nos han dado el ejemplo de carne congelada esperando durante horas al rayo del sol, que cuando logra salir ya gotea.

Como conclusión de este punto, vale la pena incluir algunas desventajas que enfrentan los usuarios que deben trabajar en el negocio de carga aérea en el Aeropuerto de Cancún, así como con la aduana del mismo⁴⁵:

- *El principal problema que presenta el movimiento de carga es la liberación de las mercancías, además de problemas de seguridad (principalmente pérdida de mercancías) en la aduana.*
- *El aeropuerto de Cancún necesita modernizar sus instalaciones, principalmente en infraestructura, ya que se requieren plataformas de mayor capacidad.*

⁴⁵ Los textos presentados fueron extraídos de entrevistas a usuarios y operadores de carga aérea.

- *La aduana del aeropuerto, que abre a las 8 de la mañana, pero en realidad opera únicamente de 10 de la mañana a 3 de la tarde. La aduana tiene el horario de oficina de 8 a 15 hrs, y no trabaja sábados ni domingos.*
- *Cuando la mercancía se queda en la aduana del aeropuerto de Cancún, se cobran, por almacenaje, \$7 pesos por cada 500 kg.*
- *Los agentes aduanales son los que ganan más dinero en importaciones y exportaciones, y se presentan algunos casos de corrupción.*
- *Desventaja del aeropuerto de Cancún, de acuerdo a la ley aduanal un almacén fiscalizado deberá ser colindante a la aduana.*
- *No hay almacén refrigerado. Problemas para mantener frescos a los perecederos.*
- *Muchas veces se saca la mercancía perecedera para el depósito fiscal refrigerado de Puerto Morelos y el trámite se termina en dicha aduana, a 25 kilómetros de distancia.*
- *En México no se contempla en la ley la mercancía “in bond”, por lo tanto se hace la ficción de que se regresa a su origen, pero se cambia el destino.*
- *La mercancía que ingresa “in bond” por avión, se debe regresar por avión (por ley). Esto impide surtir a los cruceros de Cozumel.*
- *No hay cámaras de congelación.*
- *El equipo para el movimiento de la carga aérea es insuficiente.*
- *El personal de la aduana no está calificado.*
- *Hace falta espacio para maniobrar (por ejemplo, Amerijet tiene almacén para sus mercancías en Miami, y aquí no hay espacio para eso).*

Proyección de la demanda

En el caso de Cancún, el crecimiento o depresión del mercado de la carga aérea transportada no tiene una relación directa con el P.B.I., más bien se relaciona con el comportamiento de P.B.I. del sector terciario, que comprende Comercio, Restaurantes y Hoteles, adicionándole el de Transporte, Almacenaje y Comunicaciones. Este sector es el más dinámico del estado y representa más del 50% del P.B.I. total. Este hecho es confirmado por los entrevistados, que asocian el movimiento de carga con la actividad hotelera. Si, es verdad que tienen la misma estacionalidad el flujo de turistas y actividad hotelera con el movimiento de carga aérea, pero no se ve una relación directa entre el incremento de la actividad hotelera y el movimiento de carga. Es decir el transporte de

carga desde MIA a CUN, no crece a la misma tasa que el incremento de actividad hotelera. Inclusive, tampoco se refleja este crecimiento en el transporte de carga por vía marítima.

En la siguiente tabla vemos el comportamiento del transporte marítimo de altura de MIA hacia CUN y el de Amerijet en los últimos cinco años, obteniendo también el porcentaje de carga que representa Amerijet de la carga que se transporta por vía marítima a través de HYBUR (operador monopolístico).

Tabla 37 Toneladas transportadas en la ruta MIA/CUN vía marítima y aérea

HYBUR -Amerijet			
	Importaciones		
año	Carga HYBUR (tons)	Carga Amerijet (tons)	% de Amerijet/Hybur
2000	27,149.00	779.79	2.87
2001	25,505.00	749.28	2.94
2002	25,213.00	750.49	2.98
2003	26,973.00	706.11	2.62
2004	25,745.00	766.79	2.98

Fuente: Elaboración propia con datos de Hybur y Amerijet

Estos datos hacen suponer que el crecimiento del consumo que está teniendo la actividad turística, no se está satisfaciendo por carga importada por estas vías. Será importante considerar los transportes sustitutos y los nuevos formatos de comercializadoras que han comenzado a operar en el estado en los últimos años.

Curiosamente todas las empresas entrevistadas hacen referencia a que el mercado crece, pero cada vez les cuesta más trabajo mantener su porcentaje de participación. Siguen dando buenos resultados, pero no están creciendo a la misma velocidad que la demanda. Las empresas comercializadoras tradicionales o pioneras se están quedando atrás comparadas con las grandes comercializadoras multinacionales. Como ejemplo de grandes comercializadoras de la nueva economía, podemos citar a las de grandes superficies, especialmente a las del formato de club de precios como son: Sam's Club y Costco.

Estas empresas, a pesar de que importar por el Estado de Quintana Roo resulta más favorable debido a las ventajas arancelarias, prefieren importar su mercancía por vía

terrestre y aprovechar las economías de escala. No se justifica, importar kilos o alguna tonelada aislada para economizar, pues la logística la tienen armada esperando los 3,000 trailers que pasan diariamente por Nuevo Laredo⁴⁶, o alguna de las ciudades de la frontera norte. Esta mercancía es recibida en sus centros de distribución y llega a todos los puntos de la República Mexicana al mismo precio. Este sistema de distribución es una de sus ventajas competitivas más significativas.

Por otra parte, el servicio monopolístico de carga por vía marítima mantiene los precios del servicio extremadamente altos comparados con otros recorridos de carga a nivel internacional. Por ejemplo, un container de Shangai (China) a Manzanillo (México) cuesta aproximadamente 900 dólares, mientras que ese mismo container de Miami a Puerto Morelos está en el orden de los 2,400 dólares. Esta situación tampoco favorece a los importadores del Estado de Quintana Roo.

En carga aérea las distorsiones del mercado se dan por la competencia de los aviones de pasajeros que lo consideran un negocio secundario, pero lo que venden les resulta un beneficio directo para contribuir a pagar sus costos fijos. Hay estimaciones que aproximadamente el 15% de las utilidades de las empresas de transporte de pasajeros, lo obtienen del transporte de carga (Kleywegt 2005). Al igual que como pasa con ASUR, las aerolíneas de pasajeros no ven el negocio como estratégico, y se da el servicio cuando es requerido.

Esta actitud que han tenido, no sólo perjudica a las empresas dedicadas exclusivamente a carga quitándoles volumen, pues muchas veces tienen vuelos más frecuentes, sino que adicionalmente presionan a la baja los precios establecidos por el mercado.

De acuerdo con algunos entrevistados, Aeromexpress llega a ofrecer precio más bajos que Amerijet, obligando a esta a adaptarse a sus tarifas bajas. En estas disputas de precios el beneficio se distribuye entre los integradores de carga, que son los que más aprovechan estos descuentos, y no necesariamente lo transfieren a sus clientes finales.

⁴⁶ Dato obtenido de entrevista a informantes clave

Conclusiones

Mientras la carga aérea seguirá creciendo en el mercado internacional en ciertas categorías de productos e industrias relacionadas, no es directamente proporcional la realización del potencial de negocio que ello conlleva, si no se planea construir instalaciones adecuadas que puedan operar estas necesidades crecientes. Tener ventajas comparativas para realizar actividades innovadoras, no garantiza por sí sólo el aprovechamiento de las mismas. Pero, frente a esta gran oportunidad de transformar a Cancún, y específicamente su aeropuerto en un nodo de importancia en el tráfico aéreo de carga, que pueda competir con éxito frente a otros aeropuertos de la región, por esto se entiende tanto el aeropuerto de la Ciudad de México (saturado), el aeropuerto de Miami (sobre regulado por su ley bioterrorista y presentando síntomas de saturación), así como otros aeropuertos medianos; y la aparición por facilidades demográficas y de la propia dinámica económica de la región, de empresarios dispuestos a cumplir la función que vislumbran tanto Peter Drucker, como Joseph Schumpeter, de agentes que sepan aprovechar las oportunidades para canalizar recursos escasos a sectores que presenten oportunidades de negocio de productividad alta y rendimiento mayor, no se estén concretando.

Esto nos indica que la máxima Schumpeteriana de la Destrucción Creativa, presenta alguna fisura, por la cual se filtran frenos e inhibidores de la acción para ciertos emprendimientos.

Actúan de cierta forma como inhibidores, los monopolios de facto que ostentan los operadores del aeropuerto de Cancún y los operadores de Puerto Morelos, pues al no tener competencia y tener la actividad cerrada en la práctica para otros empresarios, no invierten en negocios que no perciben más allá de la operación actual. Los precios que se están pudiendo cobrar (rentas monopólicas) por esta situación tampoco motivan a hacer un poco más de inversión para mejorar y abrir nuevas oportunidades.

Otro punto crítico es la función que desempeñan instituciones y personas que no agregan valor al proceso logístico y si en cambio le agregan costos y tiempo muerto a los procesos de distribución, y por consiguiente restan competitividad a cualquier proyecto de innovación, por ejemplo, no se puede hacer un nodo logístico internacional, en un aeropuerto que no cuenta con una aduana que trabaje 24 horas los 365 días del año.

Por lo anterior, se concluye, que el que saltará al escenario a fijar nuevas reglas e inventar un nuevo modelo de negocio logístico en el sureste mexicano, no saldrá de los que actualmente están operando la carga en todas sus modalidades, se necesitará un agente externo que los despierte y destruya con creatividad el *status quo*.

Capítulo 8 – Caso Atlante: reviviendo a una gacela

Nueva oportunidad para el Club Atlante en Cancún, Quintana Roo

El presente caso estima el impacto social y económico de la instalación del Club Atlante en la Ciudad de Cancún, y proyecta cual será el efecto en la sociedad cancenense a futuro. Se pretende contestar las siguientes preguntas: a) ¿Qué le puede aportar Cancún al Atlante? Sin duda una base de aficionados al fútbol, no necesariamente al equipo, que lo seguirían para poder ver en vivo partidos de primera división. Adicionalmente una ciudad tranquila y agradable para desarrollar proyectos asociados con su desarrollo de marca, y b) ¿el Atlante que le debería aportar a Cancún? Se puede hacer una lista interminable de deseos legítimos de los habitantes, entre los cuales podemos suponer que como empresa aporte plazas laborales, inversión y derrama económica, y como institución social logre algo que muchos diagnostican como una de las grandes carencias de la población; identidad y sentido de pertenencia.

Introducción

Este caso es una investigación hemerográfica sobre el impacto económico y social que ha tenido la llegada del Club de Fútbol Atlante a Cancún, resaltado por las experiencias de los autores que vivieron, como todos los cancenenses, un proceso que parece recién haber comenzado. La importancia y oportunidad del abordaje al tema es debido a ser la primera experiencia de un equipo profesional de primera división de fútbol en el área del Caribe, y que competirá por las preferencias que hasta el momento había tenido el béisbol como deporte espectáculo.

Vidas paralelas

La llegada del Atlante a Cancún trae consigo ciertos temas sobre los que es necesario reflexionar. Primero considerar que tipo de institución es el Atlante y que objetivos persigue, segundo que beneficios tendrá Cancún, mejor dicho sus habitantes, por albergarlo.

El Atlante como institución, ha pasado, como casi todos los equipos de primera división tres etapas bien diferenciadas. Primero en sus orígenes pasó por la etapa amateur, y se consolidó como una institución deportiva que logró el respaldo de una cantidad considerable de aficionados, pues la calidad de su plantel lo hacía ser unos de los principales contribuyentes a las selecciones olímpicas mexicanas. Aunque no reflejó dicha calidad en títulos de liga.

Con la década de los cuarenta arranca la liga profesional de fútbol, teniendo al Atlante como uno de sus fundadores. Es en esos años que logra su primer campeonato y vive una de sus mejores épocas como institución. Con el triunfo logra lealtad de sus aficionados, y conforma una buena base dentro de las clases populares, principalmente los obreros producto de la industrialización. Herencia de esta época es su apodo de “equipo del pueblo”. Luego entra en períodos de transferencia de la propiedad del equipo pasando de mano en mano sin lograr éxitos deportivos, siendo adquirido, entre otros, por el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Departamento del Distrito Federal y Televisa.

Desde los noventa hasta el presente, el Atlante y el fútbol profesional en general entran en una etapa que se caracteriza por equipos que se consideran productos y son dirigidos como empresas tratando de maximizar la utilidad que debe generar su “marca”. En México al igual que en casi todos los países, los equipos son guiados por los intereses de la televisión, y las diferencias entre ricos y pobres se amplían, tanto en jugadores y equipos como en selecciones. Las estrategias empresariales hacen a los estadios más pequeños, cuestión que eleva el precio de las entradas y la creación de un nuevo tipo de seguidor de clase media, bien educado, cosmopolita y con una visión crítica del espectáculo. Este nuevo seguidor deja de ser un participante para transformarse en un espectador, que espera ser entretenido por el espectáculo, dejando de ser un leal a un club para seguir a equipos ganadores que garanticen el *show*.

Es en esta última era televisiva que el Atlante, con la gran campaña bajo la dirección del ex técnico de la selección nacional, Ricardo Antonio Lavolpe, sale Campeón mexicano después de cuarenta y cinco años, pero continuó sin encontrar su lugar de residencia, pasando por los estadios de “Parque Asturias”, “Olímpico Universitario”, “Azteca”, “Azulgrana Ciudad de los Deportes”, “Azulgrana Neza 86” y “Corregidora” de Querétaro.

Adicionalmente en estos últimos años el equipo descendió a segunda división, regresó al primer circuito y ha tenido un nuevo empuje denominado el renacimiento atlantista.

¿Qué le puede aportar Cancún al Atlante? Sin duda una base de aficionados al fútbol, no necesariamente al equipo, que lo seguirían para poder ver en vivo partidos de primera división. Adicionalmente una ciudad tranquila y agradable para desarrollar proyectos asociados con su desarrollo de marca.

¿Y el Atlante que le debería aportar a Cancún? Se puede hacer una lista interminable de deseos legítimos de los habitantes de Benito Juárez, entre los cuales podemos suponer que como empresa aporte plazas laborales, inversión y derrama económica, y como institución social logre algo que muchos diagnostican como una de las grandes carencias de la población, identidad y sentido de pertenencia. En este punto es donde se levantan las grandes expectativas de muchas personas, que el equipo logre operar como un catalizador entre los inmigrantes y el lugar, que se nutra del emprendedurismo de la gente y lo manifieste con obra y triunfos, y que si se da el éxito deportivo sirva para forjar una identidad local, tal como varios equipos y selecciones nacionales han hecho en otros estados. Baste recordar el resurgir de Alemania después de la segunda guerra y su participación en el Mundial de 1954 que le dio una nueva identidad y confianza a su pueblo, o el impacto que causó en un país como Uruguay los dos triunfos olímpicos y sus dos campeonatos mundiales con el Maracanã como mudo testigo.

A nivel nacional el ejemplo, sin duda es el Club Pachuca, que ha logrado trascender no sólo a nivel deportivo, sino que a nivel social ha creado una Universidad del Fútbol, y una gran obra por la juventud de México. Como lista de deseos pondremos la misión y los objetivos que procura el Pachuca y esperamos que el Atlante (que no los tiene) intente hacer algo similar.

“Servir a la sociedad mexicana, poniendo al alcance del público un buen espectáculo y la formación integral de los futbolistas, asegurando, la plena satisfacción de las necesidades de la población y de los integrantes del club como resultado de la eficiencia del trabajo constante, actualización tecnológica y desarrollo de los colaboradores comprometidos con el progreso de México”.

Y fue con estas expectativas que los cancenenses le dieron la bienvenida al Club de Fútbol Atlante a Cancún y quedaron en espera de que logre ser la gran institución que el pueblo quintanarroense se merece.

De esta manera se juntan dos entes que tienen necesidades complementarias, por un lado Cancún, que ha sido formada por inmigrantes que le dan su personalidad y el distintivo de aceptar y amparar al foráneo, y por otro lado al Atlante como eterno gitano que no ha encontrado aún el lugar en el que pueda desarrollar su potencial y afincarse.

Entre tequilas decidimos

Si bien para los dirigentes del Atlante tomar la decisión de mudar el equipo a una nueva plaza no era una situación novedosa, no deja de ser una decisión difícil, más teniendo en cuenta los resultados obtenidos que benignamente se puede etiquetar como fracasos, con pérdida de categoría (descenso a segunda división) y lo que es peor, de aficionados (clientes) y su mística de equipo del pueblo, pues ya era de tantos pueblos que ninguno lo reconocía como propio.

A pesar de ser la mudanza una noticia que parece repetida, no dejó de despertar interés y fue seguida minuciosamente por la prensa mexicana. Esto se manifestó desde fines del 2006, que comenzaron a aparecer notas sobre la posibilidad de que el Atlante abandonara nuevamente el Distrito Federal y emigrara a Morelos, o a Ciudad Nezahualcóyotl en el Estado de México o a Tampico. Pero debido a falta de acuerdos con los gobiernos locales, según manifestaron a la prensa los directivos atlantistas se fueron cayendo cada una de estas opciones. No fue sino hasta febrero del 2007 que se comienza a reconocer a Cancún como un lugar probable para instalar el equipo. Sólo había que ponerse de acuerdo con el Gobierno del Estado, que por esas fechas también estaba interesado en que un club de primera división jugara en Cancún como local. Teniendo intereses convergentes, la negociación se llevó a cabo con celeridad concretándose el acuerdo en mayo del mismo año, para jugar el torneo apertura 2007 en el Estadio Andrés Quintana Roo de la Ciudad de

Cancún, si el gobierno lo ponía en condiciones de cumplir los requisitos de la Federación Mexicana de Fútbol.

Los personajes que participaron en la negociación por parte del Club de Fútbol Atlante fueron su pintoresco presidente ejecutivo, el “Licenciado” José Antonio García⁴⁷, el presidente Miguel Ángel Couchonal, el vicepresidente Raymundo Palacios, y el dueño de la franquicia y presidente del grupo Pegaso, Alejandro Burillo Azcárraga. Y por parte del gobierno del estado de Quintana Roo, participaron distintas personas pero siempre siguiendo el plan estratégico impulsado por el Gobernador Félix González Canto, que tan buenos resultados les había dado para atraer la franquicia de Tigres de béisbol.

Meses después, nadie mejor que José Antonio García para recordar como tomaron los atlantistas la decisión de emigrar a Cancún, y “por muy importante que sea, cualquier momento decisivo termina siendo una anécdota”.

El “sí” de la directiva azulgrana hacia la mudanza a Cancún se dio en un vuelo de Tampico al Distrito Federal que hicieron José Antonio García y Miguel Ángel Couchonal, quienes habían viajado para analizar la opción tamaulipeca como sede del Atlante, entre otras ciudades.

En Morelos hicieron gestiones que no fructificaron, las negociaciones para cambiarse a Cuautitlán o Ciudad Netzahualcóyotl en el Estado de México tampoco avanzaron porque el secretario de gobierno no les dio una cita a tiempo y un comentario que García escuchó en Tampico fue finalmente el que provocó voltear definitivamente a Cancún.

“Ahí habían muy buenas perspectivas, pero yo sé que a la larga hubo algunos comentarios como: ‘en un año le ponemos Tampico, le ponemos la Jaiba Brava’, entonces ahí no era cambio de sede sino una situación de que desaparecía el Atlante.

⁴⁷ Licenciado entre comillas, pues de los negociadores del Atlante es al único que muchas veces la prensa le atribuye estudios al mencionarlo. Adicionalmente el autor desea expresar que en toda la investigación bibliográfica realizada, este personaje se impone como el más pintoresco y sus dichos, hechos y anécdotas generan, por si solos, material como para escribir una novela.

"Nos venimos en el avión Couchonal y un servidor, echando tequilita, y decíamos: 'el Grupo Pegaso ha hecho cosas muy importantes que a lo mejor el día de mañana se van a valorar en la historia del fútbol' y al final dijimos: 'si nos vamos a cambiar, que valga la pena' y ahí se tomó la decisión", revela García.

El directivo explica que Alejandro Burillo, dueño del club y presidente de Grupo Pegaso, fue quien dio el visto bueno a Quintana Roo porque ya no había quién le presentara argumentos para pugnar por la permanencia del equipo en el Distrito Federal.

"Porque eran las pérdidas terribles; hubo partidos en que entraron 350 personas. El Atlante se estaba muriendo de tristeza en el Azteca, era muy triste la situación que estábamos viviendo de siempre estar vendiendo jugadores", confiesa” (Montes 2007).

Adicionalmente a la anécdota hay una gran concordancia de intereses en los modelos de negocios que practican las partes interesadas, más que nada es destacable su complementariedad, lo que uno busca es justo lo que ofrece el otro, con estas condiciones el acuerdo fue un hecho y en mayo del 2007 toda la prensa deportiva y de negocios de México dio la noticia del acuerdo. Para resaltar estas afinidades que facilitaron la negociación se expone el modelo de negocio perseguido por el Grupo Pegaso y el modelo de negocio del gobierno del estado impulsado por el gobernador.

De acuerdo a un análisis publicado en “etcétera” por el periodista Fernando Mejía Barquera el modelo de negocio de Alejandro Burillo Azcárraga, se caracteriza por ser replicado en varios estados y con varios equipos que son propiedad del Grupo Pegaso, siendo así que:

El empresario encontró en la avidez de notoriedad del gobernador quintanarroense, Félix González Canto, el instrumento que buscaba para concretar el quinto traslado del Atlante. Con el pretexto de llevar fútbol de primera división a Cancún, este político aceptó las condiciones de Burillo: dispuso dedicar 20 millones de pesos del erario para construir un estadio con tribunas prefabricadas y dar al empresario amplias facilidades

para comercializar “esquilmos”. Dentro de dos años, si el señor Burillo autoriza que el Atlante siga en Cancún, el gobierno “promoverá” la construcción de un estadio más grande, con capacidad para 50 mil personas y un costo de entre 50 y 60 millones de pesos. El sueño de Burillo hecho realidad: que a su negocio futbolero lo mantenga el gobierno (Mejía Barquera 2007).

Por su parte el modelo de negocio del Gobernador Félix González Canto se resume en que:

“El gobierno del estado de Quintana Roo utilizará el mismo plan estratégico con el que sedujo al equipo de béisbol Tigres de Puebla, que desde esta temporada cambió de sede, para llevarse al Atlante a Cancún.

"Estamos en la negociación final", expresó el mandatario estatal, "buscamos un acuerdo similar al de Tigres: somos casa", agregó en entrevista.

La llegada del club beisbolero implicó que la administración de González Canto proporcionara el Estadio "Beto" Ávila, el cual amplió su aforo de 4 mil a cerca de 9 mil espectadores.

Para el arribo de los Potros se prevé como nueva sede el Estadio Olímpico, ubicado al lado del inmueble de los Tigres, el cual necesitará de un aumento de aforo hasta de 26 mil espectadores. Sin embargo, el estadio, con capacidad actual para 5 mil personas, tendrá una primera etapa de remodelación para albergar a 20 mil seguidores.

Una fuente cercana al gobierno de la entidad reveló que para garantizar las buenas entradas de los Tigres en el parque de béisbol, la directiva del club vende boletos entre gremios como el de los taxistas, y podría hacerse algo similar con los azulgranas” (Montes y Caballero 2007).

Construcción del estadio, de 20 a 40 millones

La revista Proceso relató de la siguiente forma la remodelación del Estadio Andrés Quintana Roo:

Cobijado por el gobierno del estado y el municipio Benito Juárez, en menos de 80 días el Atlante tendrá como sede Cancún, ciudad donde el gobernador Félix González Canto y el alcalde Francisco Alor, ambos de extracción priista, pondrán todos los recursos a su alcance para alojar a un equipo de Primera División.

Mientras ambos presumen haber materializado una demanda de los quintanarroenses y se sienten complacidos por haber sido Cancún el lugar elegido para ser la nueva casa de los azulgranas, la fracción parlamentaria del PRD duda de los beneficios económicos, sociales y deportivos que pueda generarle a la entidad el hecho de otorgarle tantas facilidades a un equipo de fútbol profesional.

Y es que, para que los Potros de Hierro del Atlante, ahora de Quintana Roo, se muden a este destino turístico, el gobierno municipal facilitará las instalaciones del estadio olímpico Andrés Quintana Roo, mientras que el gobierno estatal desembolsará 20 millones de pesos para remodelarlo en una primera etapa. En la segunda, se dispondrá de parte de un predio de 107 hectáreas, donde se planea construir un estadio con capacidad para unos 40 ó 50 mil aficionados, con un costo estimado de entre 50 y 60 millones de pesos.

En entrevista con Apro, el gobernador Félix González Canto aclara que no saldrá ni un solo peso de las arcas públicas para financiar la segunda fase del proyecto ni para administrar el equipo, aunque sí será el promotor para conseguir los recursos a través de un sistema que permita hacerlo autofinanciable.

En el mediano y largo plazo participaremos más, no en las cuestiones deportivas ni en la administración, pero si en alguna forma iremos juntos en la construcción del nuevo estadio, en el financiamiento. Obvio, el gobierno tiene que ser el promotor y gestor de una obra como la que se requiere y que mínimo costaría entre 50 y 60 millones de pesos.

Todavía no sabemos cómo se va a financiar. Estamos explorando cómo le han hecho en otros lugares para que el proyecto se pueda fondear con capital privado, con patrocinadores, con la venta de los palcos, con espacios publicitarios.

Apunta que será hasta que el Atlante comience a jugar en el inmueble que se construirá, cuando podría calcularse qué beneficios económicos podría tener, más que para la entidad, para el municipio Benito Juárez (podrían realizarse conciertos, por ejemplo), pero que el interés nació de que la comunidad deportiva del estado siempre ha manifestado su deseo de contar con un equipo profesional de fútbol.

De hecho, se muestra sorprendido de que la directiva haya elegido a Cancún como su casa.

“Desde tiempo atrás se había estado buscando porque la afición y, en general, los actores del deporte del estado siempre querían tener la presencia de equipos de fútbol y se dio esta oportunidad. La pregunta sería: ¿cómo se convencieron ellos de venir porque fuimos los que menos ofrecimos? Había otros estados, no sé cuales, pero nos decían que hasta les ofrecían comprar el equipo y una gran cantidad de dinero para que se fueran a tales estados y nosotros no hicimos ese ofrecimiento.

Sin embargo, nosotros vamos a coadyuvar en los patrocinios para el equipo. A las empresas que siempre han apoyado al deporte, las vamos a convocar para que apoyen al Atlante, pero si ésta era una propuesta de menor alcance económico, qué bueno que el equipo se vino acá”, (Proceso 2007).

La construcción del estadio levantó polémica en varios grupos de quintanarroenses, principalmente por ser una inversión pública que facilita el negocio del fútbol profesional, mientras existen grandes carencias en el plano del fomento e instalaciones del deporte amateur, por ejemplo con el dinero invertido “Se podrían haber construido Unidades Deportivas en 35 colonias del Municipio de Benito Juárez, impactando al 50 por ciento de la población total” (Moreno 2007).

Adicionalmente a la polémica aparejada por el propio tema, se sumó un incremento inexplicable del monto de inversión, que pasó de los 20 millones presupuestados a 36 millones, luego a 40 millones, para en última instancia afirmó el Secretario de Infraestructura y Transporte (Gabriel Mendicuti): “en esta obra se invirtieron 42 millones de pesos y se hizo en tiempo récord de 80 días” (Notimex 2007).

Estas desviaciones presupuestales, las reportó nuevamente la revista Proceso en unos párrafos que no tienen desperdicio:

Cuando se le pregunta a Gabriel Mendicuti por qué se gastaron 42 millones de pesos en la construcción del estadio, si el gobernador Félix González Canto dijo que sólo costaría 20 millones, el funcionario asegura que él sólo se dedica a construir.

Y explica: "El estadio se creció (*sic*) a solicitud de la gente del Atlante, pues hace como un mes empezaron a percibir que se habían superado las expectativas. Las cabeceras no estaban incluidas, pero por cuestiones de mayor capacidad el gobernador decidió que se hicieran esas dos cabeceras...

Sin embargo, el titular de la Sintra no menciona que cuando González Canto anunció que Cancún sería la nueva sede del Atlante informó también que el estadio costaría 20 millones de pesos y tendría capacidad para 20 mil aficionados, la cifra mínima que exige la Federación Mexicana de Fútbol para autorizar la realización de juegos de Primera División.

Se defiende: "El dinero que se gastó de más no me compete a mí. Cuando me encargan carreteras o edificios yo meto los proyectos y los presupuestos, me los autorizan y se hacen (las obras). Hablar como usted lo hace es con mucho egoísmo y algo de resentimiento (*sic*); como que Cancún no tiene el derecho o no merece tener fútbol de Primera División o béisbol de Triple A, como es la liga mexicana.

—El gobernador dijo hace unos meses que no abriría las arcas públicas más que para invertir esos 20 millones, que ya se duplicaron —insiste la reportera.

–El Atlante nos donó 45 plateas con las cuales se van a recuperar en promedio entre 7 y 8 millones de pesos anuales. Si el gobernador invirtió 40 o 42 millones, tal vez éste sea el único estadio que en cinco años recupere totalmente su inversión. El gasto no se le va a cargar a las finanzas del estado.

"Este estadio se entregará a la gente del Atlante, y ella operará y pagarán todo el mantenimiento, a diferencia de antes, cuando eran el municipio y el estado los que asumían los gastos. Hay pista de tartán, campo y vestidores para la gente que venga a entrenar, no le va a costar nada" (Pereira 2007).

El flechazo

Si bien fue cuestionado en su momento todo el proceso de mudanza e inversiones por parte de los aficionados del Distrito Federal y los habitantes de Cancún, a medida que transcurrían las fechas del campeonato se fue dando una relación de identificación entre los cancunenses y el equipo, y varios hechos fueron reforzando este flechazo.

Los jugadores, cuerpo técnico, y directivos del Atlante no estaban acostumbrados a un estadio lleno (18,000 personas) alentándolos todo el partido. Pero le debe haber llamado la atención más aún, que además de gritar Potros (pues es imposible gritar *Los Potros de Hierro del Atlante de Quintana Roo*), el estadio cuando quería que su equipo remontara un resultado adverso, o metiera otro gol, gritaba “Cancún”.

De todas formas el equipo se fue haciendo querer, pues remontó varias veces marcadores de dos por cero en contra, y algunos jugadores se transformaron en ídolos de la afición cancenense.

Para rematar el enamoramiento, el Atlante logró imponerse sobre el “equipo más odiado de México”⁴⁸, que si algo bueno tiene es ser capaz de nuclear mucha gente en su contra, y

⁴⁸ Según Consulta Mitofsky (enero 2008), los equipos preferidos de los mexicanos son Chivas y América, con aproximadamente el 22% de la población que le gusta el fútbol cada uno, pero América es el más rechazado, con el 44%; por lo tanto convoca para su causa y en su contra, siendo de esta forma el rival ideal para la taquilla.

los habitantes cancenenses, provenientes de varios estados y varios países, encontraron algo que los unió y convocó, aunque sea en contra del Club América (Consulta Mitofsky - Roy Campos Research 2007).

Inmediatamente el Atlante entra a la Liguilla y termina coronándose campeón derrotando a los tres grandes del fútbol mexicano, Cruz Azul, Chivas y en la final a Pumas.

Esto cierra el ciclo y les deja a los atlantistas por primera vez en años, un triunfo y números negros para el ejercicio 2007.

Y para Cancún quedan varias declaraciones en las cuales hasta ventajoso económicamente resultó, pues se recibió turismo adicional los días de partido, y de casi 40 millones de personas en México y en el exterior que vieron una final en la cual el Atlante lucía en su playera la leyenda "Cancún – Riviera Maya".

"El presidente de la Canaco delegación Cancún, Juan Carrillo, resaltó la aportación del equipo de fútbol Atlante a la economía local, especialmente al ramo hotelero al que ha apoyado en su peor semestre en los dos últimos años.

Entrevistado por Notimex, dijo que con su llegada al destino, los ahora campeones del fútbol mexicano se constituyeron en un nuevo "aliciente" de la economía de Cancún. Señaló que con el Atlante cada dos semanas se activa la economía, aunque sea por dos días, porque vienen aficionados no sólo de la región, sino de otros países como Belice y Guatemala que dejan una derrama de entre dos y tres millones de pesos.

El presidente de la Cámara Nacional de Comercio local indicó que la presentación de clubes como el América y las Chivas trajo un gran número de personas a Cancún, donde restaurantes y bares se vieron también beneficiados.

En cuanto a la ocupación hotelera, Juan Carrillo detalló que si no fuera por estos partidos, su porcentaje sería un 50 por ciento inferior al registrado en los días en los que han habido partidos.

"Hay hoteles, sobre todo los del centro, que se llenan los días de juego", comentó el entrevistado, propietario de uno de esos establecimientos en esa zona de la ciudad.

Dijo finalmente que tras la coronación de los Potros, se espera "una derrama increíble" para los próximos meses, para lo cual sus agremiados ya se preparan a fin de dar el mejor servicio posible" (Notimex 2007).

Por último, lo que no se puede negar es, al menos momentáneamente, la identificación que tuvieron el equipo y los aficionados, pero queda mucho por recorrer para poder decir que hay un impacto social perdurable del Club Atlante en el pueblo quintanarroense.

Capítulo 9 – Caso UNICARIBE: una gacela pública

Reviviendo a Kurt Lewin, su teoría aplicada a un caso de éxito. La Universidad del Caribe

El presente caso describe los resultados alcanzados por la Universidad del Caribe, a sus ocho años de creación, derivados de la aplicación empírica de un modelo de planeación estratégica basado en la administración del cambio propuesta por Kurt Lewin y el modelo de gobierno de la organización de Valero y Lucas. Los resultados obtenidos dieron una respuesta exitosa a las exigencias de la educación superior del siglo XXI de acuerdo a la UNESCO, resumidos en ocho postulados orientadores planteados por el ANUIES en 1999.

Considerando los grandes desafíos a nivel internacional y los problemas que enfrentan las instituciones de educación superior públicas en el caso mexicano, se plantean las interrogantes, si ¿es condición necesaria para el éxito de dichas instituciones seguir los lineamientos anteriores?, y en caso de serlo, ¿es suficiente con los mismos? Para ello se analiza el caso de una institución de reciente creación, como la UNICARIBE, que ha alcanzado los máximos reconocimientos en poco tiempo. Desde este momento se puede afirmar que los resultados obtenidos avalan el modelo propuesto por los organismos mencionados, o sea que es una condición necesaria, pero, queda la interrogante, para las demás instituciones que no lo han logrado, ¿cómo se debe ejecutar un plan estratégico para lograr el éxito?

“Es difícil que una universidad formalice una propuesta de planeación, es más difícil que una vez formulada la ejecute, pero es prácticamente imposible que una vez ejecutada haya sido evaluada”. Maestro Pablo Latapí Serra.

Introducción

En el mes de octubre de 1998 se celebró la Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). En ésta se discutieron los desafíos que la educación superior del mundo enfrenta ante el cambio de siglo y se propusieron acciones encaminadas a poner en marcha un proceso de profunda reforma de este nivel educativo. Estas propuestas se hicieron públicas a través de la “Declaración mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, y Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior” (ANUIES 1998).

En esta Conferencia Mundial se reconoció que: En la segunda mitad de nuestro siglo [XX] pasará a la historia de la educación superior como la época de expansión más espectacular... Pero también es la época en que se ha agudizado aún más la disparidad, que ya era enorme, entre los países industrialmente desarrollados, los países en desarrollo y en particular los países menos adelantados en lo que respecta al acceso a la educación superior y la investigación y los recursos de que disponen (ANUIES 1998)

Asimismo, se admitió que la sociedad actual está basada sobre el conocimiento y por lo tanto:

La educación superior y la investigación forman hoy en día la parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. Por consiguiente, y dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos, la propia educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante. (ANUIES 1998)

El gran reto para la sociedad del siglo XXI, es el de disminuir la brecha existente entre países ricos y países pobres, disminución que exige de una nueva distribución del conocimiento a nivel mundial.

Ante esta realidad en México, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) llevó a cabo un análisis colectivo de la educación superior en el país y construyó una visión del sistema de educación superior para el año 2020. Aprobándose el documento final, Educación Superior en el Siglo XXI, en la XXX Sesión Ordinaria de la ANUIES celebrada los días 12 y 13 de noviembre de 1999 (ANUIES 2000). A partir de esa visión, se plantearon las líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior a mediano y largo plazo, que coadyuvaran al fortalecimiento de las instituciones de educación superior. Los resultados del análisis se pueden resumir de la siguiente manera.

La visión 2020, del sistema de educación superior, supone que para entonces habrá un compromiso efectivo del gobierno en todos sus niveles (federal, estatal, municipal), de los poderes legislativos y de la sociedad civil, con la educación superior. Considera la existencia de un sistema de educación superior vigoroso, que realizará sus tareas sustantivas de formación de profesionales e investigadores, de generación y aplicación del conocimiento, y de extensión y preservación de la cultura, en condiciones de calidad, pertinencia, cobertura y equidad equiparables con los indicadores internacionales. Finalmente, establece que la educación, y la educación superior en particular, contribuye de manera fundamental a que los mexicanos disfruten de paz y prosperidad en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad. (ANUIES 2000)

En particular cabe resaltar que esta visión se sustenta en ocho postulados orientadores, siendo estos:

1. Calidad e innovación.
2. Congruencia con su naturaleza académica.
3. Pertinencia en relación con las necesidades del país.
4. Equidad.
5. Humanismo.
6. Compromiso con la construcción de una sociedad mejor.
7. Autonomía responsable.

8. Estructuras de gobierno y operación ejemplares.

Considerando lo anterior, el objetivo de este caso es analizar si los resultados alcanzados por la Universidad del Caribe, a sus ocho años de su creación, derivados de la aplicación empírica del modelo (estratégico), sobre el cual se basó su Plan Estratégico de Desarrollo institucional 2001-2006 (PEDI), están dando respuesta exitosa a las exigencias de la educación superior del siglo XXI, resumidas en los ocho postulados orientadores planteados por el ANUIES en 1999.

Universidad del Caribe

Breve recuento histórico

En los primeros meses del año 2000, en el Estado de Quintan Roo, la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) integró los estudios de oferta y demanda de educación superior en el norte del estado, como resultado de estos, los gobiernos federal y estatal, acordaron la creación de la Universidad del Caribe (UNICARIBE) como respuesta a las necesidades de educación superior en la zona norte del Estado de Quintana Roo. Así, el 29 de Septiembre del año 2000, se publicó el Decreto emitido por el Titular del Poder Ejecutivo del Estado, con el que se crea la UNICARIBE en la ciudad de Cancún.

En el mes de agosto del año 2000, el gobierno federal, a través de la Secretaría de Educación Pública, y el Gobierno del Estado de Quintana Roo, firmaron el “Convenio de Coordinación para la Creación, Operación, Consolidación y Apoyo Financiero para la Universidad del Caribe”, que establece: a) que el gobierno del Estado de Quintana Roo, aportará un predio de 20 hectáreas para la construcción de las instalaciones, b) el presupuesto anual de operación de la Universidad será cubierto por partes iguales, entre el gobierno federal y el Gobierno del Estado y c) se establece un fondo inicial de treinta millones de pesos para la edificación y equipamiento.

El 19 de noviembre del 2000 se reúne por primera vez la Junta Directiva de la UNICARIBE, en esta sesión se nombra, de una terna, al M.A. Fernando Espinosa de los

Reyes Aguirre como rector de la UNCARIIBE, iniciando sus funciones el 29 de noviembre de ese mismo año, transitoriamente, en las instalaciones de la Secundaria Nocturna para Trabajadores Ricardo Flores Magón en la ciudad de Cancún.

En febrero del 2001, la UNICARIBE inicia su primer ciclo escolar con 135 estudiantes y una oferta académica constituida por tres programas educativos: Negocios Internacionales, Gastronomía e Ingeniería Industrial.

En el año del 2002 se añade a la oferta educativa la carrera de Turismo Sustentable y Gestión Hotelera y se concluye, en la zona de Corales de la ciudad de Cancún en el Municipio de Benito Juárez, la construcción del primer edificio, de los siete que integrarán el conjunto arquitectónico del campus, que dará albergue definitivo a la UNICARIBE. De los siete edificios, seis de ellos están destinados a las aulas, laboratorios, rectoría y funciones administrativas, en el séptimo se alojarán la biblioteca y el auditorio.

Misión, modelo educativo y visión 2006

La visión, misión y modelo educativo de la UNICARIBE, están basados, esencialmente, en la Declaración mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, y Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior, documento emanado de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada por al UNESCO en el mes de octubre de 1998 (ANUIES 1998) y en el documento Educación Superior en el Siglo XXI: Líneas estratégicas de desarrollo, producto este de un análisis colectivo de las instituciones afiliadas a la ANUIES (ANUIES 2000).

La misión o propósito de la existencia de la UNICARIBE es:

Formar integralmente profesionales con conocimientos, habilidades, competencias y valores socialmente significativos, que los posicionen competitivamente con su entorno; capaces de aplicar el conocimiento y la cultura para el desarrollo humano. Realizar investigación institucional y extensión universitaria relevantes, para contribuir al progreso social, económico y cultural del Estado y del País. (UNICARIBE 2001)

Los principios rectores sobre la cual se sustenta esta misión son: calidad, pertinencia, equidad, humanismo, rendición de cuentas, responsable independencia académica, creatividad e innovación, vinculación, desarrollo sustentable y pluralidad; principios fundamentales estos, para enfrentar los nuevos retos de la educación superior del siglo XXI y que sirvieron de pilares en la construcción de la visión de la educación superior 2020 propuesta por el ANUIES (ANUIES 1998).

Tabla 38 Los objetivos y políticas de la UNICARIBE

OBJETIVOS	POLÍTICAS
• Impartir educación superior con validez oficial en sus niveles de profesional asociado, licenciatura y posgrado. • Formar individuos con actitud científica, con amplio compromiso social, creativos, con espíritu emprendedor, innovadores, orientados al logro y a la superación personal permanente. • Organizar y realizar actividades de investigación en las áreas en las que ofrezca educación, atendiendo fundamentalmente los problemas estatales, regionales y nacionales. • Obtener servicios de asesoría técnica, capacitación e investigación, que le permitan allegarse de conocimientos y tecnologías de punta para la consolidación del desarrollo del Estado. • Prestar servicios de asesoría técnica, capacitación e investigación a los diversos sectores de la sociedad, para establecer y realizar proyectos productivos y de desarrollo social. • Realizar y fomentar actividades de extensión y difusión universitaria, orientadas a la satisfacción del interés público y social.	• Seleccionar los estudiantes y el personal académico conforme a perfiles de ingreso y concurso. • Exigir altos niveles de rendimiento académico, con procesos de evaluación permanentes, enfocados a la mejora continua de los servicios, infraestructura y programas educativos. • Permitir la graduación de las cargas académicas, según las características y circunstancias de cada estudiante, dentro de una currícula flexible. Propiciar una atmósfera de trabajo colegiado, con responsabilidad, respeto, orden, colaboración y sentido de pertenencia. • Aplicar modelos de enseñanza-aprendizaje innovadores, flexibles y pertinentes a cada programa educativo. • Fomentar el libre intercambio de ideas y el respeto al pensamiento diferente. • Implantar y desarrollar programas de formación docente. • Propiciar la vinculación e interacción con la sociedad, para que sus funciones y programas sean pertinentes y legítimos. • Establecer sistemas de planeación y evaluación en todas las actividades sustantivas y de apoyo de la Universidad.

Modelo educativo

El modelo educativo de la UNICARIBE está fundamentado en los principios y valores que rigen los procesos de docencia, investigación, difusión y extensión universitarias, los cuales son apoyados por los de la organización y sistemas operativos. La interacción de los procesos educativo y organizacional, forman el modelo que hará posible el cumplimiento de la misión y la visión de la UNICARIBE. (UNICARIBE 2001)

Tabla 39 Las características básicas del modelo

EDUCATIVOS	ORGANIZACIONALES
• Centrada en aprendizajes socialmente significativos, con visión de futuro, vinculado a los más altos valores humanistas, con una organización curricular flexible y pertinente con la vocación productiva del estado • Dirigida a satisfacer las necesidades y tendencias de internacionalización de la economía regional. • Sustentada en procesos de enseñanza innovadores que se apoyen en la participación responsable del estudiante con su aprendizaje y en la adquisición de habilidades y competencias comunicativas en informática, matemáticas, inglés, expresión oral y escrita. • Orientada a desarrollar en sus estudiantes las actitudes, competencias y habilidades que le permitan adquirir y aplicar el conocimiento en y para toda la vida con una visión de emprendedores. • Apoyada por procesos de formación, capacitación y actualización del personal	• Conformar un modelo organizacional flexible, horizontal e innovador, que cuente con estructuras y servicios de apoyo para el desarrollo del modelo educativo y con un crecimiento equilibrado, gradual y racional. • Desarrollar e implantar un sistema institucional de gestión de calidad, para integrar mecanismos de evaluación internos y externos para soportar los procesos de rendición de cuentas a la sociedad y para lograr la certificación de procesos administrativos en el mediano plazo. • Desarrollar e implantar sistemas integrales de información administrativa y financiera que soporten los procesos de planeación, programación, presupuestación, contabilidad matricial por fondos, servicios escolares y

académico en las vertientes pedagógica y disciplinaria. • Soportada en procesos de operación que sean evaluados por organismos externos especializados para obtener su acreditación. • Diseñada para generar indicadores que permitan la comparación de resultados con otras instituciones de educación superior.	academia en general, para generar información oportuna y suficiente para la toma de decisiones, para la rendición de cuentas a la sociedad y para obtener la certificación de procesos. • Incluir en todos sus sistemas de información institucionales, indicadores que permitan la comparación con otras instituciones de educación superior.
---	---

Visión 2006

El marco referencial de la UNICARIBE en su busca de la excelencia, se establece en su visión al 2006, de ésta se desprenden diez y seis escenarios deseables que constituyen los objetivos específicos a lograr (tabla 3), y estos son complementados por diez y siete líneas estratégicas asociadas a metas anuales (tabla 4). (UNICARIBE 2001)

La Visión al 2006 de la UNICARIBE es:

Dirigida por el liderazgo proactivo de sus órganos de gobierno, respaldada por la participación responsable y comprometida de su comunidad universitaria, Consejo Consultivo y Patronato, en el año 2006, la Universidad del Caribe es una institución pública de educación superior tipo IDEL.D⁴⁹ que ofrece en tres diferentes áreas del conocimiento, seis programas de estudio flexibles en los niveles 5 y 6, e inicia su transición hacia la tipología IDLM.D⁵⁰; con un programa de maestría, en el área de Ciencias Sociales y Humanidades; tiene una población aproximada de 1900 estudiantes. Los programas educativos de Gastronomía, Ingeniería Industrial y Negocios Internacionales inician sus

⁴⁹ IDEL.D: IES que ofrece programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

⁵⁰ IDLM.D: IES que ofrece programas preponderantemente del nivel de licenciatura y de posgrado en el nivel de especialización y maestría, y cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento, mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

procesos de acreditación por organismos especializados que avalen su buena calidad. Con base en un modelo educativo flexible, centrado en los aprendizajes, forma integralmente profesionales mediante conocimientos, habilidades y valores socialmente significativos que los posicionan competitivamente en su entorno. Cuenta con docentes de perfiles deseables y tres cuerpos académicos en conformación que coadyuvan a la buena calidad académica y desarrollan las líneas de investigación institucional y educativa con base en un Plan Rector. Su infraestructura física y equipamiento es suficiente y funcional, y favorece ambientes propicios para el aprendizaje significativo. Realiza programas relevantes de difusión cultural, extensión universitaria y vinculación a nivel nacional e internacional. Su programa de educación continua contribuye eficientemente a la satisfacción de necesidades de actualización y educación permanente del sector productivo y social. Desarrolla la planeación institucional y la evaluación de sus insumos, procesos y resultados para orientarlos hacia la mejora continua a partir de su Sistema de Gestión de Calidad. Sus marcos normativos están completos, son revisados periódicamente y promueven el desarrollo académico e institucional. Su estructura organizacional es horizontal y flexible; su operación se sustenta en sistemas de información, manuales de funciones y procedimientos pertinentes. Tres módulos de sus procesos administrativos están en vías de certificación. Rinde cuentas periódicamente a la sociedad sobre su actuación y ha diversificado sus fuentes de financiamiento. (UNICARIBE 2001)

Tabla 40 Escenarios deseables de los elementos de la visión 2006

ESCENARIOS DESEABLES DE LOS ELEMENTOS DE LA VISIÓN 2006	
1. Liderazgo proactivo de sus órganos de gobierno, respaldada por la participación responsable y comprometida de su comunidad universitaria, Consejo Consultivo y Patronato.	5. Forma integralmente profesionales a partir de un modelo educativo flexible, centrado en los aprendizajes.
2. IES pública tipo IDEL. D que ofrece en tres diferentes áreas del conocimiento, seis programas de estudio flexibles en los niveles 5 y 6, e inicia su transición hacia la tipología IDLM.D con un programa de maestría, en el área de Ciencias Sociales y Humanidades.	6. Cuenta con docentes con perfiles deseables y tres cuerpos académicos en conformación.
	7. Desarrolla líneas de investigación institucional y educativa con base en un Plan Rector.

3. Tiene una población aproximada de 1900 estudiantes. 4. Los programas educativos de Gastronomía, Ingeniería Industrial y Negocios Internacionales inician sus procesos de acreditación por organismos especializados que avalen su buena calidad	8. Su infraestructura física y equipamiento es suficiente, funcional y favorece ambientes propicios para el aprendizaje significativo.
--	---

Tabla 41 Líneas estratégicas

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	
1. Impulsar el funcionamiento efectivo de los organismos colegiados; desarrollar estrategias que promuevan su participación en programas y acciones institucionales, así como mantener a la comunidad universitaria bien informada. 2. Estructurar y consolidar a la Universidad como una institución de tipo IDEL.D, con una oferta educativa pertinente que responda a nichos de oportunidad para la educación superior y con una matrícula definida. Iniciar su transición hacia una institución tipo IDLM.D. 3. Desarrollar un sistema de información que permita identificar necesidades del mercado ocupacional, para proyectar la nueva oferta educativa y hacer vigente la actual, así como generar indicadores de admisión a los programas. 4. Desarrollar un proceso de selección de estudiantes que funcione bajo principios de equidad y permita identificar aquellos con altas posibilidades de éxito así como a los que requieren de apoyos especiales. 5. Desarrollar un modelo educativo pertinente e	10. Desarrollar e implantar programas de difusión cultural, extensión y vinculación universitaria. 11. Desarrollar e implantar programas de educación continua que funcionen como unidades productivas que vinculen la Universidad con el sector productivo mediante modalidades tradicionales, abiertas y a distancia empleando nuevas tecnologías. 12. Desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que permita la evaluación institucional, y en el mediano plazo, acreditar los programas educativos y certificar los procesos administrativos. 13. Desarrollar una reglamentación universitaria suficiente y moderna que permita un crecimiento institucional sólido, sano y equilibrado. 14. Integrar una estructura de personal administrativo, técnico y de apoyo, equilibrada y suficiente para el logro de los objetivos institucionales y de conformidad con la disponibilidad presupuestal. 15. Desarrollar e implantar los módulos que integran los sistemas de información y gestión institucional en las áreas de planeación, programación y presupuesto, en operación y

innovador. 6. Desarrollar programas de apoyo y acompañamiento a la formación integral de los estudiantes. 7. Diseñar e implantar programas y procesos de desarrollo del personal docente e integrar y consolidar los cuerpos académicos. 8. Desarrollar las líneas de investigación institucional en función de las prioridades establecidas en el Plan Rector. 9. Construir y equipar una infraestructura acorde con el crecimiento de la matrícula y de la oferta educativa, el modelo educativo y las necesidades de los programas educativos, de formación integral, investigación y extensión.	control administrativo-financiero, así como en servicios escolares. 16. Desarrollar procesos que garanticen la adecuada utilización de los recursos presupuestales, así como los mecanismos para rendir cuentas a la sociedad. 17. Diversificar las fuentes de procuración de fondos de la Universidad.
--	--

Logros

A los seis años de la creación de la UNICARIBE y como resultado del proceso de planeación estratégica implementado en el año 2001, descrito en el documento Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), en abril del 2006 se alcanza la certificación ISO9001:2000 del Sistema de Gestión de Calidad por cumplir con todos los requisitos exigidos por la norma ISO. Al año siguiente, en el mes de enero 2007 se logra el reconocimiento por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y se obtiene el Nivel 1 de acreditación en los programas educativos de Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial, Gastronomía, Turismo Sustentable y Gestión Hotelera.

Estas distinciones posicionan a la Universidad del Caribe dentro de la primeras 27 universidades públicas del país, obteniendo de la Secretaría de Educación Pública en agosto del 2007, un certificado en el que se reconoce a la Universidad del Caribe “por

haber logrado con base en un eficaz ejercicio de planeación estratégica y desarrollo, que el 100 por ciento de su matrícula a nivel licenciatura curse programas educativos de buena calidad”.

En lo que se refiere a la oferta educativa se añaden las carreras de Innovación Empresarial e Ingeniería en Telemática y un programa de especialización en Gestión e Innovación en la Industria Gastronómica. La matrícula alcanza los 2000 estudiantes, se adicionan, dos nuevos edificios destinados a aulas y laboratorios y un tercero en el que alojara definitivamente a la biblioteca y el auditorio. En la actualidad la obra de infraestructura se encuentra a más de un cincuenta por ciento de su conclusión.

Planteamiento, objetivos y metodología de la investigación

Considerando los grandes desafíos de las instituciones de educación superior en el siglo XXI planteados por la UNESCO a nivel internacional y los problemas que enfrentan estas instituciones de educación superior públicas en particular en el caso mexicano, se plantean las interrogantes, si ¿es condición necesaria para el éxito de dichas instituciones seguir los lineamientos anteriores?, y en caso de serlo, ¿es suficiente con los mismos? Nada mejor para ello que analizar el caso de una institución de reciente creación, como la UNICARIBE, que ha alcanzado los máximos reconocimientos en poco tiempo. Desde este momento se puede afirmar que los resultados obtenidos avalan el modelo propuesto por los organismos mencionados, o sea que es una condición necesaria, pero, queda la interrogante, para las demás instituciones que no lo han logrado, ¿cómo se debe ejecutar el plan estratégico?

Para conocer esta respuesta nada mejor, que una serie de entrevistas con el Rector y fundador de la institución para desmenuzar el estilo de gestión y los hitos fundamentales que en el caso de la UNICARIBE crearon las condiciones necesarias para que el éxito quedara plasmado en los logros institucionales medidos a través de auditores externos.

Por lo cual primero se describió que es la institución, que objetivos persigue, para por último develar como se ejecutó lo planeado. En este proceso de entrevistas inmediatamente surgió la obra de Kurt Lewin como uno de los pilares que inspiraron la labor del Rector y el equipo original con el cual se inició la UNICARIBE.

Para entender por qué sirvió el modelo de Lewin se debe considerar que la fundación de una universidad pública en un polo turístico de reciente creación en el cual sólo hay oportunidades de trabajo (pues la desocupación es inexistente) o de ocio (sólo para los turistas), se debe vencer una inercia en la cual la educación no era considerada como algo prioritario, pues la gente se formaba en las empresas, en general hoteles, restaurantes y operadores de servicios turísticos, para continuar trabajando en las mismas o luego independizarse y fundar una empresa nueva similar a la que se había trabajado, aplicando los conocimientos adquiridos. Adicionalmente, se tenía la resistencia natural de mucha gente y grupos de interés, en particular los partidos de oposición, pues lo ven como una obra partidaria, o las cámaras empresariales que en Cancún exigen obra por sus impuestos, entendiendo por obra vialidades y estructura, pero no la formación de capital humano. Y por último, tener en cuenta que en el estado ya existía una universidad pública en Chetumal con un campus en Cozumel, que estaba exigiendo explicaciones de por qué se abriría otra institución si ella podría hacerse con el encargo. Todo lo anterior conformaba un entrono altamente inestable, con el cual había que trabajar, adicionalmente a la nueva organización que se debía conformar con personas que en su gran mayoría venían de otros estados de la República Mexicana.

En el inicio es la administración del cambio

En las organizaciones hay dos tipos de trabajo, resolver los problemas del momento y cultivar las oportunidades del mañana. El día a día consume todo el tiempo del director y se va haciendo costumbre trabajar guiado por las crisis que se plantean con el carácter de urgentes, y se dejan para otro momento las realizaciones importantes que a largo plazo marcarán la diferencia. El manejo del día a día consume todo el tiempo mientras que la planificación estratégica, con su ejecución se queda en segundo plano. Como los administradores saben, Heráclito les dejó claro que no hay nada permanente, excepto el cambio. Y el cambio es de naturaleza exógena a la organización, pero también puede ser provocado por la organización y formar parte de su misión.

No hay cambio sencillo, pero sin duda una de las dificultades que encuentran los directivos es la necesidad de guiar la labor del talento humano que conforman los grupos de trabajo de una organización para avanzar al futuro deseado. Este camino que se recorre es de naturaleza estratégica, por lo cual se entiende la identificación de una visión y la realización de la misma.

Cuando la organización es de reciente creación, como en el caso de la UNICARIBE, se cuenta con la ventaja de no tener grandes resistencias que se interpongan por tradición al cambio, por lo menos de manera interna, pues todo es nuevo y sus integrantes son personas que no se aferran a un pasado institucional. Sin embargo, el día a día y los requerimientos de operación van haciendo que lo que se hace comience a transformarse en modelo de acción, por lo cual es de suma importancia no institucionalizar modelos ni comportamientos como los procesos espontáneos de (Selznick 1957), si estos no son los deseados.

Por lo anterior, es imperativo para una organización naciente, contar con un objetivo estratégico claro, y una ejecución eficiente, para poder superar los intentos de “congelar” modelos de operación desviados de los objetivos finales, y por otra parte encontrar los procesos adecuados para “congelar” los buscados. Con esta visión tomada de Kurt Lewin, podemos considerar al nacimiento de una nueva universidad como la UNICARIBE, como una institución en un gran proceso de cambio. Si bien los problemas que se pueden manifestar dentro de la organización son importantes, no son los únicos, pues en el exterior de la organización están varios grupos de *stakeholders*⁵¹ que se sienten interesados en la Universidad. Este grupo de interesados externos a la organización también es importante considerarlo en el proceso de cambio que significa tener una Universidad nueva.

⁵¹ Los grupos interesados son muchos y variados, pero resaltan en particular las cámaras empresariales, asociaciones civiles, partidos políticos y la sociedad civil en general.

Dirigiendo el cambio

Además de dirigir la actividad normal de la Universidad, que en este caso no era inercial pues no había impulso previo, se debió lograr que ocurran los objetivos fijados en el plan estratégico. Para concretar esta encomienda, el director se puede basar en diversos métodos, que pasaremos a enumerar y al mismo tiempo exponer como fueron específicamente los hechos que se sucedieron de los mismos.

Aceptando el encargo

En este caso es el de fundar una nueva Universidad partiendo de cero. Y el Rector si es que decide aceptar su misión, debe considerar seriamente sus posibilidades de lograrlo. Es muy común que se malinterpreten cuales son realmente los problemas o caer en la trampa de subestimar la magnitud del tamaño del esfuerzo requerido. Para esto, el Rector, primero tomó conciencia de las preguntas durckerianas básicas:

¿En qué negocio está una universidad pública?, y ¿qué queremos que llegue a ser?

Para una persona acostumbrada a dirigir y administrar (la importancia del perfil como veremos más adelante), es sencillo vislumbrar la universidad como una gran organización, pero de todas formas se requirió un proceso autodidacta que consistió en muchas lecturas sobre, ¿qué características deben tener las universidades del siglo XXI?, y ¿qué problemas afrontan las universidades públicas mexicanas?

Diagnóstico del cambio

Este diagnóstico es una prolongación del punto anterior en el cual se siguió la máxima de Kart Lewin, “si quieres comprender realmente algo, intenta cambiarlo”.

Para lo que se sintetiza el diagnóstico en la enumeración de los grandes lineamientos rectores para la administración eficaz y eficiente de una institución de este tipo. Destacándose el modelo educativo seleccionado, la contratación de profesores (personas claves) y en la reglamentación institucional.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta los problemas que se deben evitar de acuerdo a la curva de experiencia de otras instituciones, resaltándose:

- Mala o nula vinculación con el entorno, sector productivo, gobierno y sociedad.
- Programas educativos sin visión de futuro ni pertinencia con el entorno.
- Perfiles de los maestros no adecuados, por ejemplo evitar perfiles no colaborativos.
- Exagerados puestos administrativos en relación al personal docente.

Planeando el cambio

Por lo anterior, se pensó en un modelo que sostuviera el plan estratégico elaborado, y siguiendo a Kurt Lewin, nuevamente primó la máxima, de. “No hay nada más práctico que una buena teoría”. El modelo de cambio propuesto por Lewin se adaptó a una institución en formación logrando evitar que se “congelaran” métodos y procesos no deseados, para lo cual se trabajó constantemente en la concientización de cuales eran la misión y los objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo, generando un Sistema General de Objetivos y Políticas. Esto se fue realizando en el día a día a medida que se iban abriendo nuevos grupos, nuevas carreras y nuevos edificios.

El modelo de Kurt Lewin

En la primera parte del siglo XX, el psicólogo Kurt Lewin, identificó tres fases del cambio (descongelar, transición y recongelar) que actualmente continúan siendo la base de muchos principios y prácticas administrativas.

Descongelar

Una tendencia básica de las personas es procurar un contexto en el cual perciben relativa seguridad y sienten tener el control. En relación a si mismos les agrega un sentido de identidad con su entorno. Esto crea un estado de conformidad, frente al que cualquier alternativa, incluso las que puedan ofrecer beneficios significativos, causarán disconformidad.

Hablando del cambio y el futuro, se debe sacar a la organización de este estado de “congelamiento” y mediante un gran esfuerzo “descongelar” para lograr su movimiento. Usualmente se deben utilizar métodos de empuje para lograr que se mueva la organización, y luego métodos de jalar para que continúe el movimiento.

El término “listo para el cambio” es usualmente utilizado para describir personas que están descongeladas y preparadas para tomar el siguiente paso.

La técnica utilizada en esta etapa de nacimiento de la organización fue incorporar a los *stakeholders* claves para hacerlos partícipes del proceso de definición de la institución. De esta forma los que podían y querían ayudar se comprometían más y los que no creían en el proyecto se iban incorporando o por lo menos no bloqueaban el proceso por sentirse ajenos al mismo.

Transición

La parte clave del modelo de Lewin es la noción del cambio en la fase de transición. Esta transición requiere tiempo, pero el problema más frecuente es el líder transitando sólo esta fase y no esperando o dirigiendo a toda la organización al cambio buscado. Esta fase es comúnmente comparada con la realización de un viaje, y subdividida en varias etapas que tendrán sus peculiaridades y grados de dificultad. El arranque es considerado como una de sus etapas más difíciles.

En esta etapa se utilizaron varias técnicas, pero sobresalen, el planteo del desafío que significaba hacer una universidad partiendo de la nada en una zona selvática y fundada sobre un pantano. Esto es característico en el tipo de apelación motivacional utilizado por la rectoría, en el cual se enfatizaba lo importante que era la tarea emprendida y su significado de trascendencia.

Al mismo tiempo se capacitaba a las personas para la acción requerida, y se invita a la participación en la conformación de los ajustes operativos y tácticos.

Recongelar

El destino del viaje es la recongelación luego del reacomodo, que arraigue nuevamente a la organización y establezca un nuevo marco de estabilidad.

En la práctica recongelar puede ser un proceso tan lento como la transición, pero teniendo en cuenta que el proceso de cambio es dinámico, esta etapa no es eterna, pues el cambio endógeno y exógeno impulsará la organización a emprender un nuevo viaje.

En esta fase se priorizó la institucionalización de los procesos exitosos, y el planteo de nuevos desafíos que superaran al logro reciente, creando la sensación de una dinámica de cambio perpetuo y mejora continua.

Gestionando el proyecto y haciendo que las cosas sucedan

El Rector luego de elaborar la misión y asumiendo la responsabilidad de su cargo, se aboca a la tarea de implementar la estrategia y hacer el trabajo cotidiano, para lo cual, basándonos en el modelo de (Valero y Lucas 1991) sobre gobierno de la empresa, podemos analizar los puntos principales y la forma en que operó dicha estrategia para lograr los resultados.

El modelo de Valero y Lucas es magistralmente sintetizado por Ginebra:

“El dirigir..... se destaca por el hacer. Un hacer y hacer hacer que se refiere a toda la Organización y no solamente al equipo inmediato de colaboradores. Para que el futuro elegido se alcance, se “haga”, es preciso que todas las personas contribuyan a este fin, desde el Director General hasta la persona dedicada aparentemente a operaciones muy periféricas” (Ginebra 1994).

“La consecuencia de esta convergencia – que nunca se da espontáneamente – implica gobernar los procesos espontáneos a los que nos acabamos de referir. Y esto tiene lugar, mediante los denominados Procedimientos de Avance. Los Procedimientos en cuestión (precisar, enseñar, medir, premiar y castigar) son mecanismos de impulso que “mueven” la organización hacia el futuro elegido” (Ginebra 1994).

En este caso, el Rector “precisó” constantemente cuales eran los objetivos a lograr en el largo plazo y que pasos se debían cubrir año a año. El modelo elaborado contó con el compromiso total de los nuevos integrantes de la organización en formación pues era la “carta magna” dicho plan estratégico y se sociabilizó al momento de las contrataciones y periódicamente se realizaban reuniones en las que se planteaban los objetivos de corto plazo, y se informaba sobre los resultados obtenidos en el período anterior.

Cada semestre se realizó una labor de detección de desviaciones al modelo y de nuevas habilidades que pudieran ser necesitadas para la siguiente etapa. Con este diagnóstico se elaboraban cursos para capacitar a los docentes y administrativos de la Universidad. Esto refleja la etapa de “enseñanza” en el modelo de Valero y Lucas.

A continuación, la tercera etapa era la de medición del desempeño docente y administrativo, para corregir lo que no se había podido lograr, cosa que raramente sucedía, pues apegados al modelo de Lewin los objetivos se fijaban lo suficientemente ambiciosos pero alcanzables y se evitó la frustración de los fracasos, el proceso fue una sucesión de pequeños y grandes logros.

En último término de acuerdo a Valero y Lucas, se debe premiar y castigar para que este mensaje envíe la retroalimentación a la organización y sean fijados los nuevos estándares y se eliminen las desviaciones. La cultura se fue formando sobre la marcha, consolidada sobre los logros. El mecanismo de premio y castigos, como motor de la motivación extrínseca, fue utilizado para casos excepcionales, como ejemplo podemos mencionar los despidos del período fueron muy pocos, y nunca por incapacidad de la persona ni por no haber logrado un objetivo, pues todos los integrantes se formaron en el proceso, prácticamente desde cero, sino más bien se rescindieron contratos de personas que no compartían el modelo en sus inicios y mostraban síntomas de cuestionarlo y atacarlo. Todo el proceso se caracterizó, sobretudo en sus comienzos por una gran concentración del poder en la figura del Rector, y paralelamente se tomaba en cuenta la participación y recomendaciones del equipo de trabajo pero siempre y cuando se apegaran al plan estratégico.

Los mecanismos de avance detectados (precisar, enseñar, medir, premiar y castigar), sirvieron para consolidar la organización y permitirle crecer a un ritmo vertiginoso, que llevó de un nivel de muy poca institucionalización en los primeros años y en el que era posible tener contacto cara a cara entre todos los integrantes de la organización, a la situación actual en la cual las personas se comunican formalmente; iniciando en los últimos dos años un proceso de preparación de la sucesión del Rector, para lo cual se ejecutó un proceso de delegación de autoridad y responsabilidades a los integrantes de la organización, quedando de esta forma el ciclo de Lewin completado, “congelando” la situación preparándose para futuro y el cambio que trae aparejado.

Factores críticos del éxito – Conclusiones

¿Cuáles fueron los elementos que se conjugaron que permitieron poner una Universidad nueva entre las mejores de México en un plazo tan breve?, considerando la problemática que tienen las instituciones de educación superior, no sólo en México, sino a nivel internacional.

Primero es destacable el perfil de la persona seleccionada para la realización del encargo de fundar una Universidad en un manglar. La formación de esta persona fue esencial y facilitó la estructuración del encargo en esta primera etapa para desarrollar y consolidar una institución con cimientos sólidos en un área pantanosa. El Rector seleccionado fue una persona con una sólida formación administrativa y con experiencia directiva, de tal forma que aunque no tenía antecedentes en la administración de instituciones de educación superior, todos sus trabajos anteriores parecían conducirlo a la posición de Rector fundador de una institución que no existía más allá del papel.

En segundo término, considerando que en los primeros años se concentró el poder, las decisiones y la responsabilidad en su persona, es importante resaltar cuales fueron sus acciones y criterios para guiar la organización. Mencionándolos en forma cronológica, primero realizó un ejercicio propuesto por los antiguos, desde los filósofos griegos hasta San Ignacio de Loyola, se conoció a si mismo, cuales son mis valores, mis fuerzas y mis debilidades. En este proceso sobre lo que se tuvo que trabajar fue por su auto capacitación en la “industria” de universidades públicas de reciente formación, y la única manera de realizar esto fue a través de “tambaches” de libros sobre el tema, principalmente los citados en este texto.

Posteriormente compartir la visión con los primeros integrantes de la organización, en la que desde el inicio se compartieron los “grandes lineamientos” de lo que debía ser una IES⁵², y sobre los problemas que había que evitar para no caer en los errores que se detectaban en los estudios sobre IES a nivel internacional.

Lo anterior se impulsó con la creación de indicadores que debían medir la actividad de la institución, y fueron de tres tipos, primero cumplir los sugeridos por los organismos de acreditación, segundo por los de PIFI⁵³ y por último los indicadores propios.

Teniendo a la persona que aceptó el encargo y el marco que se creó para lograrlo, sólo falta conseguir la gente adecuada para llevar adelante lo planeado. Éste también ha sido un factor de éxito pues la selección de las personas que integrarían a la institución se

⁵² Institución de Educación Superior

⁵³ Programa Integral de Fortalecimiento Institucional

realizó cuidando de que sean tolerantes, predispuestas a cambiar y a trabajar en equipo. Desde el momento de la contratación se buscan perfiles, capacidades especiales y personalidades adecuadas para la organización, cuidando celosamente no contratar por otros motivos que no sean la capacidad y actitud de los individuos. Siguiendo este principio se evitó que la institución se transformara en una oficina pública con una nómina desmesurada. Cada persona cumple una función (o varias) que agregan valor al modelo educativo institucional.

Otro punto crítico para el logro de los objetivos fue el cuidado del clima organizacional. En una institución en la que se exige tanto se debe tener en cuenta que la gente está presionada por el logro de los objetivos y no debe desgastarse en presiones adicionales que crean los malos climas organizacionales. Esto se midió a través de encuestas de opinión que se llenaban con una periodicidad anual. Los motivos de insatisfacción eran inmediatamente corregidos o puestos a consideración de los grupos inconformes para que encontraran las alternativas de solución. No se debe olvidar que la gente previamente había sido seleccionada con un criterio que permitía darle esa responsabilidad, pues en sus perfiles se buscaba capacidad, compromiso y vocación de trabajo en equipo.

Por último uno de los puntos en los que más cuidado se debió tener fue en el de integrar a los *stakeholders* al proceso de la fundación y estructuración de la nueva universidad. Estos grupos se vieron en las otras universidades del estado de Quintana Roo, en las Cámaras empresariales, en los grupos sociales institucionalizados como asociaciones civiles con objetivos claros. La técnica utilizada fue la de incorporar integrantes de estos organismos al Consejo Consultivo de la Universidad, por lo tanto se garantizó que al formar parte del proceso no se interesaran en bloquearlo.

Si bien este caso es una aproximación primaria al tema, es un aporte a considerar como un caso en el cual se obtuvieron los objetivos deseados, y simplemente por eso se exhibe como referencia para otras IES públicas que no han encontrado el camino adecuado.

Capítulo 10 - Caso Ultrafemme: una gacela nativa

Introducción

Desde sus inicios el Centro Integralmente Planeado de Cancún llamó la atención de periodistas (Martí 1985) e instituciones oficiales (FONATUR 1982), que muy incipientemente intentaron dejar plasmada la historia de su origen y su vertiginoso crecimiento. Estos trabajos, por lo general exaltan con entusiasmo las bondades del milagro que atestiguaban, y relatan una historia oficial que inmortaliza una parte importantísima, pero no la única, a la que se le puede atribuir el éxito del desarrollo turístico en la costa turquesa del Caribe mexicano. Los banqueros estatales, en su mayoría, que idearon y lograron el financiamiento del proyecto, son un gran ejemplo de emprendedores públicos, que fueron capaces de cumplir, de acuerdo a la categorización de un estudio (Roberts y King 1988), dos importantes actividades, una intelectual (generando ideas y definiendo los problemas) y otra actividad de movilización (construyendo el apoyo y la base política y económica para sus ideas). Es así como estos emprendedores públicos actuaron como innovadores de políticas públicas y tuvieron la habilidad para movilizar los recursos que permitieron su ejecución.

Esta cara de la moneda está develada, pero luego de ser sentadas las bases para cumplir el sueño de esta élite, fueron los inmigrantes; que llegando poco a poco, producto de la novedad e incredulidad que generaba el nuevo destino turístico levantado en la selva de Quintana Roo, los encargados de poner la obra en funcionamiento. Estos nuevos habitantes materializaron el sueño y construyeron literalmente la ciudad con sus manos. Algunos llegaron en el momento justo en que se formaba la ola de crecimiento y aprovechando sus experiencias previas, lograron vislumbrar nuevas y grandes oportunidades. Estos fueron los que emprendieron, a su vez, nuevos negocios en un lugar que estaba todo por hacer y que en sus primeros cinco años ya tenía la misma población que la antigua Ciudad de Campeche (Martí 1985).

Si el problema que disparó el lanzamiento de Cancún fue la necesidad de captar divisas por parte del Estado mexicano, debido al estancamiento y agotamiento que presentaba la política de sustitución de importaciones, también muchos empresarios sufrían otro tipo de problemas, tales como las devaluaciones sucesivas⁵⁴ que los obligaban a ser más creativos y buscar nuevas oportunidades. Una de estas devaluaciones fue la razón para que una joven pareja de emprendedores establecidos en Chetumal decidiera invertir en Cancún en 1975 (Orea 2004).

Orígenes de los emprendedores, experiencia individual y oportunidad

Hay una coincidencia entre varios estudios académicos (Dyke, Fischer y Reuber 1992) (Reuber y Fischer 1999) y gran parte de los empresarios que aseguran que la experiencia de los fundadores de una empresa es importante para el éxito de la misma, y adicionalmente hoy los podemos complementar diciendo que además de importante, es crítica para la detección de la oportunidad de un nuevo negocio (Shane y Khurana 2001).

La experiencia de Elena Villarreal y José (Pepe) García Coral, fundadores del Grupo Ultrafemme, fue la adecuada para detectar una oportunidad mucho más grande de lo que pudieron prever en 1975. Ambos se conocieron en la Ciudad de Washington, D.C., lugar al que por diferentes motivos ambos acudieron al inicio de sus carreras profesionales.

Elena nació en San Luis Potosí, México, y desde niña vivió en Washington, llevada por el trabajo de su padre, diplomático de carrera. Es ahí, de acuerdo a un Boletín (Grupo Ultrafemme 2010) que: “siempre soñaba con una tienda llena de cosas lindas, apenas cumplió los 18 años, consiguió empleo en una prestigiada tienda de departamentos en Washington, vendiendo ropa, artículos para caballeros, lencería y fragancias. En su afán de aprender, se ofrecía de voluntaria para cubrir turnos extras.”

Mientras, el mismo boletín de prensa sobre los antecedentes de José “Pepe” García Coral, sólo nos informa que en Washington conoció a quien se convertiría en su esposa,

⁵⁴ Hace referencia a las devaluaciones ocurridas durante los sexenios de José López Portillo y Miguel de la Madrid.

Elena, y que es también mexicano y con la misma pasión por los negocios. En una entrevista (Orea 2004) ampliamos que nació en Chetumal, Quintana Roo, en el seno de una familia de comerciantes. Su padre, como todo buen español, incursionó en el negocio de abarrotes, en el que Pepe se involucró desde la adolescencia. Esta experiencia es la que permite Pepe García Coral conocer el mercado quintanarroense, sus necesidades y sus oportunidades. En el momento de iniciar sus estudios universitarios (Orea 2004), “partió al Tecnológico de Monterrey para realizar sus estudios profesionales en Contaduría Pública. De ahí se trasladó a Washington, donde conoció a Elena, su socia y actualmente ex esposa, para colaborar en el Banco Interamericano de Desarrollo”.

A fines de los sesentas e inicios de los setentas nos encontramos con una Elena especializándose, a través de su trabajo como dependienta de ventas al detalle en una de las firmas más reconocidas de artículos de lujo de la capital estadounidense, Julius Garfinckel & Co. (Orea 2004), que se caracterizaba por tener departamentos de ropa, zapatería, blancos, muebles, joyería, productos de belleza y artículos para el hogar. Mientras tanto Pepe, estaba realizando sus primeras armas como financiero en una institución internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo.

¿Qué les dejan estas dos experiencias más allá de la evidente especialización en tareas que después serían claves para el inicio y consolidación de su futura empresa? El trabajo de Elena sin dudas la dejó con el aprendizaje de escuchar y entender las necesidades de los clientes. Ella manifiesta que lo que más le atraía en esa época era la venta de ropa, lencería y fragancias. La tienda Julius Garfinckel de Washington fue el estandarte de la cadena y se encontraba a dos cuadras de la Casa Blanca. Fundada en 1900, tuvo un gran crecimiento por fusiones y adquisiciones, estrategia que le dio el formato de un conglomerado. Esta avidez de crecimiento dejó al Grupo Garfinckel en *Chapter 11* en 1990 (REUTERS 1990). Esto, aunque Elena ya no lo vivió, ni decidió las fusiones ni adquisiciones, le dio una señal que ese no sería un estrategia deseable para una empresa como la que ella fundaría en 1975. Por otra parte, su futuro socio, un joven de una pequeña ciudad provincial, como Pepe, la experiencia en el BID, sin duda le abrió sus horizontes, y le brindó la oportunidad de comenzar a escuchar sobre el Proyecto Cancún como un detonador del desarrollo regional en México.

La joven pareja de regreso en México “decide residir en Chetumal, donde establecieron un negocio de abarrotes para continuar en el negocio familiar de Pepe; sin embargo, éste no satisfizo las aspiraciones de Elena, quien para entonces visualizaría una tienda de lujo, pero propia, comparable con Julius Garfinckel” (Orea 2004).

Según Pepe García Coral en una entrevista a concedida a la Revista Latitud 21, “luego de los abarrotes incursionaron en el negocio de aviones de carga, cuyas ganancias a lo largo de cuatro años servirían para la inversión inicial de la primera perfumería Ultrafemme, que nació en 1975” (Orea 2004). Esto no fue solo una oportunidad, también tiene un componente de necesidad, pues por esos años, según Pepe, “vino la devaluación tan fuerte que tuvimos que soltar el negocio de los aviones y pensamos irnos a vivir a Miami, pero estábamos enamorados de la parte norte de Quintana Roo, y pusimos una perfumería en Cancún que manejábamos a control remoto desde Chetumal” (Orea 2004).

Pepe formado como comerciante de frontera, también tenía un bagaje de experiencia nada despreciable. Un fronterizo no necesita ver la cotización del dólar, le basta con contar las personas formadas en la cola de la casa de cambios, como cualquier mexicano vivió en tantas crisis que aprendió a hacer negocios en una coyuntura devaluatoria. También en la frontera se conocen las formas de introducir mercancía en condicione favorables, y aprovechar los diferenciales impositivos, que adicionalmente Cancún aprovechó en sus inicios y aún hoy mantiene algunos, como el diferencial de cinco por ciento en el impuesto al valor agregado.

Con su experiencia Pepe y Elena, en 1975 estaban a punto de crear un nuevo *cocktail* exitosísimo. Comprar productos de lujo sin impuestos, para venderlos en un polo turístico en vertiginoso crecimiento. Las dificultades de la aplicación del modelo de negocio quedaban superadas por las habilidades que cada uno ya reconocía en su profesión: “Pepe ha poseído la visión para la ubicación de mercados, estructuración de proyectos y las finanzas; Elena la visión para la búsqueda de proyectos y el talento diplomático para concretar negociaciones con las firmas de mayor prestigio mundial, en un rubro al igual que glamoroso, exigente y elitista, que no se le abre a cualquiera” (Orea 2004).

Aquí cabe agregar que ubicarse en la frontera genera ventajas competitivas difíciles de igualar para el común de los empresarios que se rigen por una estructura impositiva

proteccionista, y que el poder de negociación se mejora a medida que crecen la economías de escala en la compras y las puertas ceden ante un jugador voluminoso. La pareja ya había tomado la ola Cancún y surfearía impresionantemente bien el crecimiento acelerado de Cancún. Esto abre dos interrogantes; ¿después de llegar a la costa habría otras olas para tomar?, y ¿tendrían la fuerza suficiente para repetir en otras playas?

El ciclo de vida de un polo turístico

En el siglo XXI, luego de 40 años de haber sido fundado Cancún, académicos estudiosos del destino consideran que ha cumplido las etapas del ciclo de vida de un destino turístico, y en su éxito, que ha sido la rapidez en que creció, lleva marcado su sino de un prematuro estancamiento (Vanegas Pérez 2009). Para ello se basan en la aplicación del modelo del ciclo de vida del un destino turístico de Richard Butler complementado con la categorización de los turistas de Stanley Plog. El ciclo de vida (Butler 1980) es descrito como una sucesión de cinco fases. Cada fase es idéntica a la que conocen los mercadólogos como las fases del ciclo de vida del producto. En este caso el aporte de Butler son sus recomendaciones estratégicas para cada una de dichas fases y las peculiaridades que nos sirven para identificarlas. De acuerdo a las investigaciones más serias mencionadas, de académicos que han servido de base para los actuales Planes de Desarrollo de Turismo en México, vale la pena rescatar el análisis de Marisol Vanegas Pérez sobre Cancún en que analiza cada una de las fases en el caso de Cancún, identificando sus tasas de crecimiento en inversión privada hotelera (reflejada por la cantidad de cuartos), y cantidad de turistas recibidos por el destino, complementándolos con el gasto y estancias promedio de los turistas recibidos.

El análisis de Vanegas nos permitirá sintetizar y catalogar las cuatro primeras fases del CIP Cancún, para compararlas en nuestro caso con la evolución de la empresa Ultrafemme. Veremos que correspondencia hay del desarrollo y evolución de la empresa con las circunstancias dadas por el desarrollo y evolución de Cancún, como proponía Don José Ortega y Gasset, que se le fueron presentando a Ultrafemme.

El trabajo mencionado (Vanegas Pérez 2009) destaca que “Cancún, el centro turístico más importante de México reproduce las características del modelo industria del entorno macroeconómico general, denominado modelo tradicional, modelo industria turística y más recientemente modelo masivo.”

El modelo masivo de turismo presenta las siguientes características (Rodríguez Woog y Molina 1986):

- 1- Homogeneización e indiferenciación del producto
- 2- Especialización funcional
- 3- Sincronización de la producción
- 4- Centralización de las decisiones
- 5- Concentración: de mercados, espacial y financiera
- 6- Maximización financiera.

Estas características descritas por Rodríguez Woog son causadas por la necesidad de los operadores de lograr economías de escala y facilitar la estandarización de los servicios ofrecidos. Estos dos componentes provocan que todo se parezca a los lugares modernos emisores de turistas y creando la dificultad para diferenciar destinos.

Cuando un destino turístico se guía por este modelo de explotación, suele tener un crecimiento acelerado hasta que la tasa de rentabilidad comienza a disminuir, sólo la baja rentabilidad inhibe inversiones nuevas y la renovación de activos, dejando a los empresarios en una situación que requieren de mucha más competitividad pues ya el mercado no se expande lo suficiente como para absorber nuevos competidores.

De acuerdo con estudios locales (Vanegas Pérez 2009), Cancún ya presenta síntomas de estar en una fase de estancamiento, de acuerdo al “ciclo de vida de un destino turístico” de Richard Butler. El ciclo de vida inicia con la fase de “exploración” que se manifiesta por las llegadas de los primeros turistas en pequeños volúmenes. A medida que crece la oferta y los servicios turísticos en el destino se pasa una fase de “involucramiento”, que se deja atrás cuando hay mayor conocimiento del destino y aumenta el número de visitantes lográndose de esta forma la fase de “desarrollo”. Posteriormente se puede observar una fase de “consolidación” cuando se presentan las primeras disminuciones en la

tasa de crecimiento en las llegadas de turistas. En esta fase es necesario iniciar la utilización de promociones para mantener el crecimiento anterior. A medida que la capacidad de carga se satura, sobreviene una fase de “estancamiento” donde el flujo de visitantes no aumenta e incluso tiende a decrecer.

Para el caso de Cancún las tasas de crecimiento en períodos significativos han sido las siguientes:

Tabla 42 Tasas de crecimiento en etapas del ciclo turístico de Cancún
CICLO DEL TURISMO

Periodo	Tasa de crecimiento del periodo	Etapas del ciclo
1978 - 1988	14%	Involucramiento
1989 - 1992	26%	Desarrollo
1993 - 2000	5%	Consolidación
2001 - 2008	5%	¿Estancamiento?

Fuente: Vanegas (2009), FONATUR y Barómetro Turístico,

En el caso de Cancún, gracias al fuerte impulso estatal, la fase de exploración se superó rápidamente, y lo que se manifiesta en el inicio es de 1978 a 1988 una clara fase de involucramiento con una tasa de crecimiento de 14% promedio. Inmediatamente se presentó una tasa de desarrollo con una alta tasa promedio de 26%, que se identifica con un gran crecimiento de la oferta de cuartos y baja en las tarifas hoteleras, desacelerando entre 1993 y 2000, a una tasa de crecimiento más moderada de 5% promedio, que nos denota la fase de consolidación. Por último es quizás prematuro identificar una fase de estancamiento en el período final, pero se percibe una disminución leve de las tasas de crecimiento anteriores, pero también hay que recordar que en el 2001 ocurrieron los

atentados a las torres gemelas y en el 2005 Cancún fue azotado por el huracán Wilma que destruyó buena parte de su oferta hotelera.

Si estas tasas las transformamos en una gráfica, tenderemos la siguiente imagen,

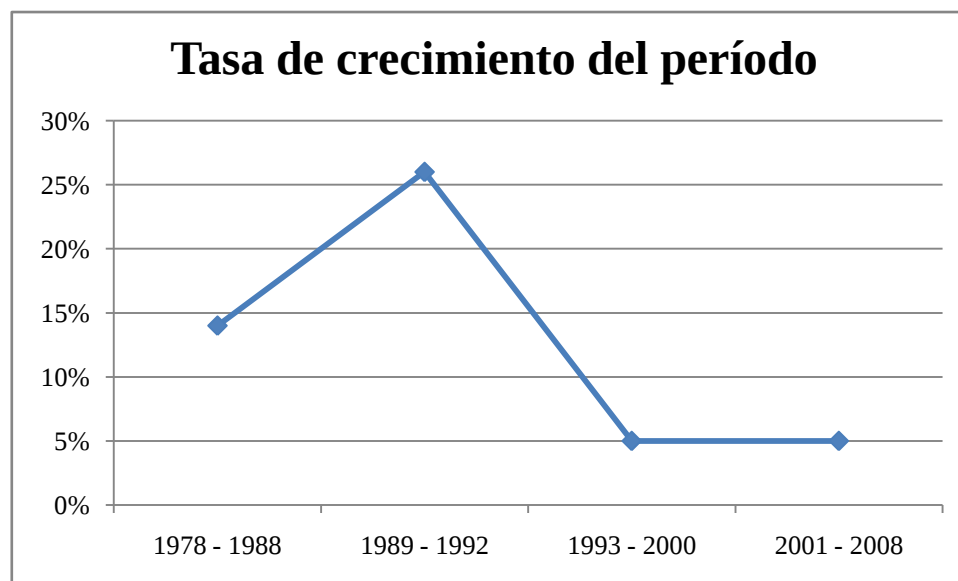


Ilustración 15 Gráfico de tasas de crecimiento del período
Elaboración propia, con datos de Fonatur, Barómetro Turístico

Si suavizáramos la curva, se nos presenta claramente el ciclo de vida propuesto por Butler, y dando más la idea de un estancamiento más marcado. También es necesario recordar que la capacidad máxima de Cancún fue planeada para 22,000 cuartos (FONATUR 1982) y en la actualidad esa carga máxima proyectada se supera por aproximadamente por 8,000 habitaciones. El crecimiento de habitaciones de Cancún lo visualizaremos con siguiente gráfica:

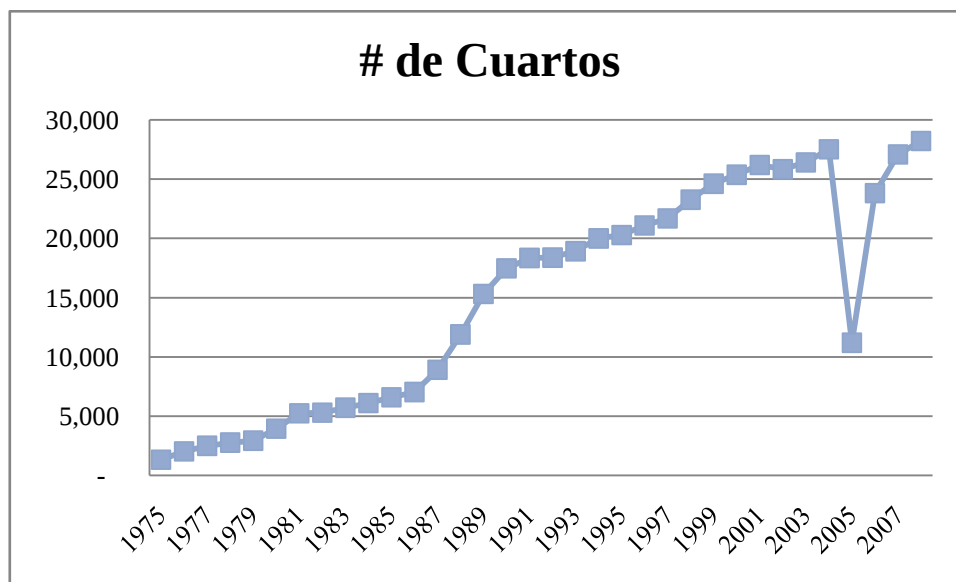


Ilustración 16 Gráfico de crecimiento de número de habitaciones hoteleras
Elaboración propia con datos de FONATUR y Barómetro Turístico

Si bien esto nos identifica el gran crecimiento que tuvo la oferta, debemos complementarlo con el crecimiento paralelo que manifestó la demanda (el número de turistas recibidos) en el mismo período. Oferta y demanda en el período manifiestan un comportamiento muy similar, salvo en las excepciones de la crisis generada por Septiembre 11 y el huracán Wilma,

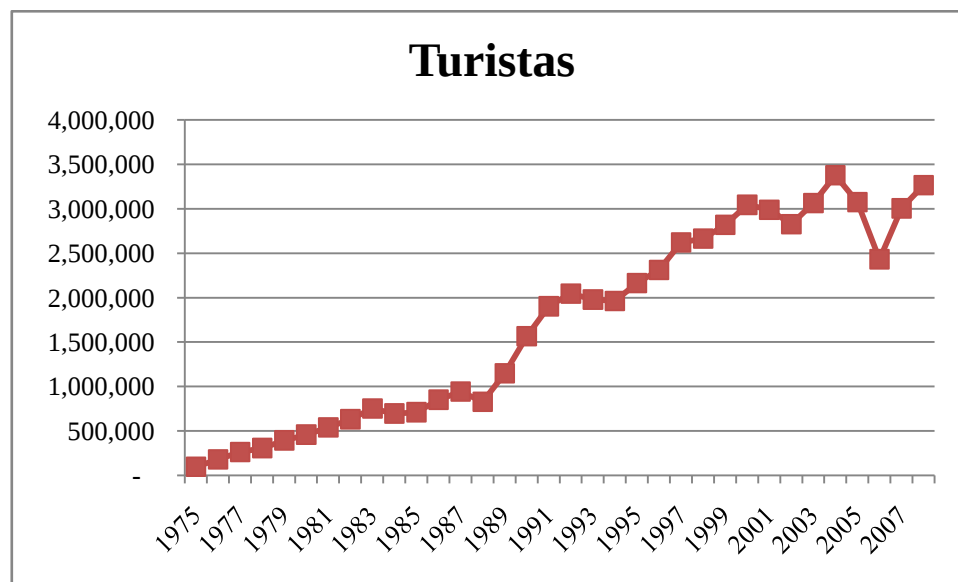


Ilustración 17 Gráfico de número de turistas arribados a Cancún
Elaboración propia con datos de FONATUR y Barómetro Turístico

Teniendo una imagen clara de lo que ha pasado en el ciclo de vida de Cancún, identificaremos el ciclo de vida del Grupo Ultrafemme, para detectar que tanto influyó y facilitó el entrono en su consolidación empresarial.

Ultrafemme surfea la ola ocasionada por Cancún

Desde que Pepe y Elena fundan su primera tienda en Cancún en el año 1979, no han dejado de crecer y diversificarse en otros formatos detallistas que operan gamas similares y complementarias a la perfumería. Por ejemplo, adicionalmente a las perfumerías, incorporan joyerías al grupo, y siempre negocian con marcas de lujo de renombre internacional para ser representantes en el Sureste mexicano. Abren la primera en el año 1993, y continúan en ese nuevo nicho hasta la fecha, contabilizando al 2004, once tiendas. Por otra parte inician la apertura de boutiques, en general de ropa de diseñadores en un centro comercial que denominaron *Luxury Avenue*. Estas primeras boutiques fueron inauguradas en 1997, y ya contaban con trece tiendas en el año 2004. En su giro original de perfumería llegan a catorce tiendas hasta el 2004, habiendo cerrado cuatro por bajo

rendimiento. Curiosamente son dos tiendas ubicadas en la primera parte de la urbanización turística de Cancún, que es una zona que ha visto decaer la afluencia y el tránsito turístico. Las otras dos tiendas fueron las del Aeropuerto de Cancún. Acá se perciben los primeros síntomas de problemas de competitividad, pues se enfrentan con cadenas internacionales que están acostumbradas a operar con economías de escala más grandes en el mercado de los artículos exentos de impuestos, adicionalmente al alto pago de renta que exigen los operadores del Aeropuerto a los locales comerciales. Sin embargo viendo las gráficas de tiendas acumuladas en los tres giros, se ve que aún no han llegado en el año 2004 a una fase similar de enlentecimiento de su crecimiento como si le ha sucedido a Cancún.

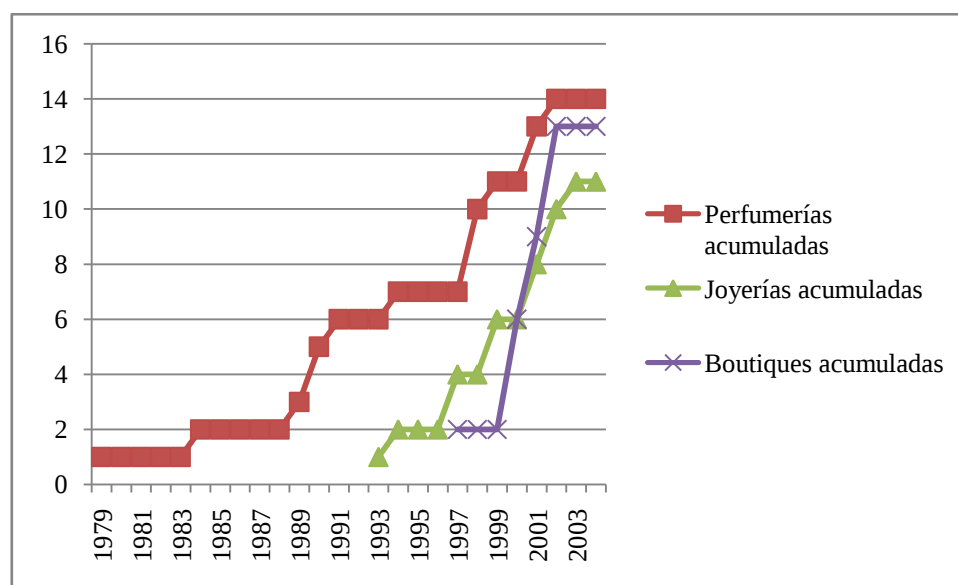


Ilustración 18 Tiendas acumuladas del Grupo Ultrafemme por tipo
Elaboración propia con datos de entrevistas a la empresa

Es así que el conglomerado Villarreal-García, “actualmente está constituido por Ultrafemme (perfumes, cosméticos y tratamientos), UltraJewels (joyería, relojes y accesorios), Azul del Mar (perfumes de destino: SeaJewels), Luxury Design (fábrica de muebles) y Luxury Avenue, tienda departamental que reúne a boutiques de lujo, que generan en conjunto un total de 620 empleos, que llegan a incrementar en temporada alta” (Orea 2004).

Si bien no se apega exactamente el crecimiento de la empresa al crecimiento del destino turístico, ya que presenta un rezago de unos años, es visible el hecho que el Grupo Ultrafemme tiene un gran incremento en cantidad de tiendas en el año 1997, cuando Cancún ya presenta síntomas de estar en su fase de estancamiento. Este estancamiento de Cancún lo suple con el crecimiento hacia nuevos mercados de Playa del Carmen y Los Cabos, que son dos destinos similares, en su comportamiento al que tuvo Cancún en sus orígenes, además de presentar las mismas facilidades impositivas para importar y el diferencial aún a la fecha de cinco puntos porcentuales en el IVA. También el rezago en el crecimiento es producto de intentar crecer siempre con capital propio, por lo que el Grupo ahorró primero en la fase de desarrollo y consolidación, y ahora en la fase de estancamiento del destino, tiene recursos propios para abrir nuevas tiendas y expandirse.

Saturación de la “playa” e internacionalización tardía

Luego de crecer hasta donde el potencial de la plaza se lo ha permitido, siguiendo de atrás el crecimiento del destino de una forma conservadora y con recursos propios, el Grupo Ultrafemme aplicó una estrategia clara de penetración de mercado, al hacerse presente en todos los centros comerciales que han abierto en la zona hotelera así como en los centros comerciales de la ciudad al que acuden los cancenenses que son clientes potenciales. Este modelo debido al estancamiento del destino, está mostrando un agotamiento, por lo cual Pepe García ha dado inicio a dos estrategias nuevas para la firma. Desde finales de los noventa ha iniciado un proceso de internacionalización de la empresa desarrollando dos nuevas estrategias, un producto nuevo (una fragancia), y el intento de abarcar nuevos mercados. El producto es SeaJewels, que empezó siendo un plan piloto de intentar darle al cliente lo que pida, como dice Elena Villarreal, un aroma propio del destino cuya primera referencia tuvo como nombre Perfume Cancún pronto alcanzaría dimensiones inimaginables: "Fue por sugerencia de nuestra clientela que nos tentó a crear una fragancia de Cancún, cuyo éxito fue tal que pronto se posicionó entre firmas de renombre. Fue así que decidimos crear la línea de perfumes SeaJewels y para nuestra sorpresa con los mismos resultados" (Orea 2004).

Sobre el tema Pepe García Coral abunda con una descripción de cómo fue el desarrollo del producto que no tiene desperdicio: SeaJewels, “nace de que escuchamos a la gente, más bien Elena escuchaba que la gente preguntaba si no teníamos un perfume mexicano, un perfume de Cancún, y entonces empezamos a crear un perfume que fue muy artesanal. Luego veía que la gente recogía conchitas en la playa, caracolitos, se los metía a la bolsa y se los llevaba a su lugar de origen, y de ahí nace la idea de crear otra línea, algo que fuera representativo de aquí, como las conchas y los caracoles que nos sirvieron para presentar a Cancún al mundo entero con SeaJewels”.

Luego agrega que él mismo se dedicó “como año y medio a crear las botellas, a encontrarlas; viajé a Francia y a otras partes, y por las cantidades que me pedían o por los precios se me hacía imposible, pero los mexicanos siempre tenemos la felicidad en los pies, nada más que no la queremos ver. Creemos que lo de afuera es mejor que lo que tenemos, y no es así. Entonces fui con Vitro, les presenté el proyecto y a los señores ejecutivos les gustó muchísimo. Me acuerdo cuando me dijeron: 'Te voy a tener que cobrar más porque son muchas más horas hombre para trabajar esto', y el día que yo le dije al señor que íbamos a exportar el perfume, me dijo: 'Oye, cómo te podemos ayudar porque a nosotros nos interesa exportar'. Y así fue como nació este producto que hoy está en 29 puntos y próximamente en España”, refiere García Coral.

Estas dos nuevas estrategias están en fase inicial, y es prematuro atribuirles un éxito, pues siendo respetuosos de su *core business* y de su experiencia previa, quizás no recuerda Pepe el viejo dicho de los abarroteros españoles, que seguramente su padre le dijo alguna vez: “comprarás, venderás, pero nunca fabricarás”.

También se presenta tardíamente la internacionalización de la empresa en su intento de abarcar nuevos mercados, y con un producto nuevo, más sensato parecía acudir a otras plazas con sus formatos de tienda y con los productos tradicionales, pero esto es un tema que merece ser analizado en las conclusiones

Al fin y al cabo una empresa familiar

Grupo Ultrafemme surgió como un emprendimiento de un joven matrimonio, y hoy es una empresa sólida con un mercado que sabe satisfacer, pero ya nos son la pareja, ahora son socios, por lo que en el camino junto con el éxito empresarial llegó el divorcio. En esta última etapa de consolidación de la empresa se ve un intento de formar al único hijo, José García Villarreal (Pepe Jr.) en las artes directivas del Grupo. Poco a poco le han dado protagonismo como nuevo portavoz de la empresa, y paralelamente se ve un repliegue en el protagonismo de sus padres, que sin dejar de estar han decidido bajar el perfil de exposición en los medios.

Uno de los grandes objetivos que está persiguiendo ahora la dirección de la empresa es, a través de Pepe Jr. pasar a de ser "una empresa familiar a un corporativo y crecerlo en el ámbito nacional".

Conclusiones

La presentación de la historia de grupo Ultrafemme está profundamente entrelazada con la del destino turístico que la vio nacer. Los ciclos de crecimiento que llevó Cancún, comparados con los de la empresa, dan la pauta de que fue un poco más rezagado el de la empresa con respecto al de Cancún. Este punto por referencias de la empresa se justifica por ser una decisión de la dirección, sobre todo de José García, que no es afecto al endeudamiento para acelerar el crecimiento empresarial. También quizás, Elena tenga presente que un emporio como Garfinckel sucumbió en la quiebra precisamente por el apalancamiento que utilizó para crecer mediante fusiones y adquisiciones.

El perfil de los individuos como emprendedores refuerza los trabajos de investigadores más aceptados recientemente, mostrando un fuerte nexo entre ellos y la oportunidad que se les presentó. Difícil poder aprovecharla, si Elena no fuera conocedora del negocio al detalle de productos de lujo y fragancias, y si no hubiera contado con un

financiero con las habilidades de Pepe. Ambos conjuntaron fuerzas muy necesarias para consolidar la empresa en el destino elegido.

Para una empresa que ha tenido la estrategia de penetración del mercado, llama la atención dos plazas en las que no participó, o que se retiró. El primer llamado de atención es ¿por qué nunca han abierto una tienda de fragancias en Cozumel?, y por otro lado; ¿qué fue lo que motivó a las dos tiendas abiertas en el Aeropuerto de Cancún a cerrar sus puertas?

Por un lado, la no participación en Cozumel puede ser una decisión muy bien pensada, pues al no atacar una plaza tan pujante y con un gran tráfico de turistas de crucero, evitaría la entrada de las perfumerías cozumeleñas en las plazas en las cuales Ultrafemme ya estaba instalada.

En cuanto al Aeropuerto, es un tema que seguramente preocupa a los directores, y posiblemente estén pensando bien la respuesta. Pero todo hace indicar que Ultrafemme se mueve como pez en el agua en las zonas con tasas impositivas diferenciales, mientras sea el que domine el mercado por sus economías de escala; pero en territorio *Duty Free* se encontró con empresas como Aldasa, que la superan en volumen y son las dueñas de la comercialización a nivel internacional aeroportuario.

Queda abierto para un futuro el tema de la transición de una empresa familiar exitosa, pero aún parece que ese proceso se demorará unos años.

Análisis del estudio de casos

Si bien la investigación previó que sólo sería una aburrida confirmación de las teorías de la creación de empresas en el marco del enfoque neo institucionalista, nos encontramos con un primer caso, el de “Cancún: empresarios e instituciones”, en el cual dicha teoría se vio drásticamente contradicha. Los aspectos formales condicionantes para la creación de empresas no cumplen ni siquiera levemente con lo predicho, pues era de esperar que en una región tan dinámica dichos factores fueran favorables. Sin embargo, nos encontramos con el peor escenario posible dentro de la República Mexicana. De acuerdo a North, los factores condicionantes formales son, las normas políticas, legales, económicas y contratos (North 2006); que son los evaluados en nuestro caso.

Un cisne negro

De esta forma iniciamos el análisis de casos con un “cisne negro”⁵⁵, del cual nos han advertido los estudiosos de casos que es muy resistida su validez para asentar las bases del conocimiento científico y la elaboración de una nueva teoría (Flyvbjerg 2006), pero no es tan difícil que sea aceptado como destructor de una teoría aceptada, aunque sea propuesta por un Premio Nobel como Douglass North. No es novedoso este tipo de sorpresas, pues el mismo Flyvbjerg, al estudiar su primer caso en profundidad sobre política y planificación urbana de la ciudad de Aalborg, Dinamarca, también halló un cisne negro. Su abordaje desde la teoría neoclásica esperando encontrar al “hombre económico”, la competencia y el libre mercado, le arrojó que dicho personaje no vivía ahí. Más bien era un grupo de mercachifles muy ocupados haciendo tratos ilícitos con políticos y

⁵⁵ El estudio de casos es ideal para la generalización utilizando el tipo de comprobación que Karl Popper ha llamado «falsación», que en la ciencia social forma parte de la reflexividad crítica. La falsación es una de las comprobaciones más rigurosas a la que se puede someter una proposición científica: si una sola observación no se ajusta a la proposición, ésta se considera no válida y debe ser, por tanto, revisada o rechazada. El propio Popper usó el ahora famoso ejemplo de que «todos los cisnes son blancos» y propuso que una única observación de un solo cisne negro convertiría en falsa la proposición, algo que tendría un significado general y estimularía la investigación y la construcción de teorías. El estudio de casos es muy adecuado para identificar «cisnes negros» debido a su enfoque en profundidad: lo que parece ser «blanco», a menudo resulta «negro» cuando se examina más cerca (Flyvbjerg, Five Misunderstandings About Case Study Research 2006).

administradores sobre como bloquear la competencia y el libre mercado, y crear privilegios especiales para ellos mismos (Flyvbjerg 1998).

No sorprendemos a North con esto, pues él ya había anticipado, que las instituciones formales e informales se complementan para definir el conjunto de elecciones realizadas y resultados obtenidos en una sociedad en particular. Si se analiza únicamente el entorno formal obtenemos una noción insuficiente e inadecuada de la relación existente entre las normas formales y el desempeño observado (North 2006). Agrega North, que existe evidencia de que las mismas normas formales impuestas sobre sociedades distintas producen resultados diferentes (North 2006). Y es aquí donde la teoría sale airoso, pues debemos complementar el caso con los factores condicionantes informales. Si bien la teoría neo institucional sobrevive, la aplicación de la misma por infinidad de organismos internacionales y académicos debe ser revisada, pues se aplica de forma incompleta y las proposiciones de estudio basadas en ella son falseables, pues solo ve una parte de la realidad, dando como resultado análisis equivocados o en el mejor de los casos, incompletos.

Los factores condicionantes informales, que de acuerdo a North, son los códigos y normas de conducta, convenciones sociales, valores, ideas, actitudes y percepciones, sintetizados en la cultura de las personas que son miembros de una sociedad; y que guían la interacción cotidiana entre las personas los abordamos en el caso “Quintana Roo: planeación estratégica para el desarrollo”, en el cual se analiza como piensan, planean y ejecutan los empresarios y políticos locales en materia de emprendedurismo.

En dicho caso descubrimos que existe y está articulada una élite con vocación de logro y de poder, que reconoce un rezago de su marco institucional y define su visión a largo plazo. Si bien sus bases teóricas son desordenadas y eclécticas, desnudan un manejo de las mismas en beneficio propio, intentando a nuestro juicio (amparándonos en la Teoría de la Agencia), el beneficio propio mientras efectúan una obra de planeación definida como integradora de las visiones personales, apuntando a un gran objetivo estatal que logre el bien común.

Esta es la otra cara de la moneda de la Teoría neo institucionalista, por la cual si se pudiera justificar la gran dinámica emprendedora de Quintana Roo en general y de Cancún en particular. Apreciando el fenómeno en su total dimensión, podemos entender que los

emprendedores cankunenses, lejos de amedrentarse con las instituciones formales deficientes y desmotivantes, logran crear su propio sistema de generar códigos de conducta, incidir en la toma de decisiones estatales, e imponer una visión que les abre las puertas a nuevas oportunidades, mientras logran a su vez cerrar la puerta a la competencia foránea. Como Flyvbjerg, encontramos otro cisne negro, que se resiste a ser estudiado bajo la óptica de una sola teoría, pues nuestro hombre económico si es muy racional, pero el mercado y la competencia no parecen estar garantizados pues nuestro emprendedor trata de sacar ventaja mediante bloqueos que logre imponer en el camino.

Entre los dos casos analizados logramos una perspectiva en la cual entendemos como a través de los aspectos informales los emprendedores cankunenses logran soslayar las dificultades institucionales formales y de todas formas crear empresas de una manera que sorprende cuando se la compara con otras regiones de México. Si bien los costos de transacción evidentemente son más elevados aún de lo que puede evaluar el Banco Mundial, también existen mecanismos por los cuales tanto el emprendedor como el que debe hacer cumplir las trabas legales, logran sortear, pues de otra forma no se explicaría la paradoja de ser un alto creador de empresas con un marco institucional formal tan obstaculizante.

Dentro de lo estipulado en nuestra investigación, una teoría de nivel macro bajo en el enfoque socio cultural, como la Teoría de la Ecología Poblacional, se comporta fehacientemente con lo esperado. En una región que ha crecido a tasas elevadas tanto económica como demográficamente, es de esperar que nos encontremos con una alta tasa de formación de empresas pues la teoría predice que las tasas de creación de empresas dependen de la cantidad de organizaciones (densidad) en el mercado. Y como en Cancún se partió prácticamente de cero, siempre hace falta algo que genera oportunidades para los emprendedores. Esto es verdad en el período que analizamos, pero no necesariamente en el futuro, pues a medida que la tasa de crecimiento se asemeje al resto de la República, es predecible que la creación y mortandad de empresa también se asemejen.

Gacelas cankunenses

Para un análisis más detallado de las particularidades del emprendedurismo en Cancún pasaremos al análisis de los casos específicos de empresas, de acuerdo a los determinantes del emprendedurismo propuestos por la OCDE. Estos determinantes se apegan a los factores formales e informales que maneja la Teoría neo institucionalista, y son particulares al entorno socio económico en el cual surgen y se desarrollan las empresas. Para lo cual planteamos las siguientes tablas a modo de síntesis de los hallazgos de la investigación:

Tabla 43 Determinantes del emprendedurismo en los casos analizados

	Determinantes del emprendedurismo					
Empresas	Marco Regulatorio	I y D y Tecnología	Capacidad de emprendedurismo	Cultura	Acceso a los recursos	Condiciones del mercado
<i>Carga Aérea</i>	Perjudicial para el aprovechamiento de la oportunidad, debido a monopolio de infraestructura aeroportuaria, y servicio públicos de apoyo, tales como la aduana y recintos fiscales.	La tecnología no es percibida como una barrera y se considera disponible por parte de los emprendedores potenciales.	Se reconocen grupos de emprendedores experimentados en dicho negocio y con voluntad de llevarlo a cabo.	Empresarios locales y conocedores de la cultura local, dispuestos a invertir y operar el negocio. Apoyo de instituciones de Educación Superior como la Universidad del Caribe que reconociendo el potencial ha creado nuevas carreras a fin de impulsar a Cancún como centro logístico	Capitales locales y nacionales identificados que han analizado favorablemente la oportunidad, y reconocen la necesidad del servicio.	Favorables desde el punto de la demanda, y con potencial de crecimiento luego de satisfacer la demanda local. Perjudiciales por la estructura monopólica vigente y el marco legal.
<i>Atlante</i>	Marco regulatorio favorable, pues logró una “concesión” y sociedad con el Gobierno del Estado.	No se han presentado problemas tecnológicos.	Emprendedores con experiencia y con un modelo de negocio probado.	Facilidades locales para la integración de la empresa al medio local (un gitano entre inmigrantes)	Muy favorable. Apoyo del Gobierno del Estado en la construcción de instalaciones y subsidios en los insumos. Compra de publicidad por parte del Gobierno del Estado.	Muy favorables. El mercado local y estatal pasa a ser de facto un monopolio, pues no se le darán facilidades a otra empresa para realizar lo mismo. Facilidades por la ubicación de Cancún para tener presencia internacional.

Tabla 44 Determinantes del emprendedurismo en los casos analizados

	Determinantes del emprendedurismo					
Empresas	Marco Regulatorio	I y D y Tecnología	Capacidad de emprendedurismo	Cultura	Acceso a los recursos	Condiciones del mercado
Universidad del Caribe	Muy favorable. La Universidad es un proyecto del gobierno (estatal y federal)	Tecnología disponible y accesible. Desarrollo de tecnología propia adecuada a su modelo de operación.	Perfiles directivos adecuados para el lanzamiento, crecimiento y consolidación del emprendimiento. Recursos Humanos suficientes para operación. La inmigración recibida apoya la cobertura de perfiles no disponibles en el mercado local.	Institución pública surgida y desarrollada con una visión emprendedora desde el vértice. El emprendimiento se nutre con la participación de cámaras empresariales en su Consejo.	Recursos públicos, garantizados por la buena gestión y el logro de resultados auditables por organismo externos. Dificultades en recursos humanos superadas a través de la inmigración de talento.	La universidad crea un nuevo mercado, y satisface una demanda desatendida, pues en su fundación se propuso ofrecer carreras necesarias que no estuvieran ofreciendo la universidades existentes.
Ultrafemme	Nace como empresa aprovechando el marco regulatorio y el diferencial impositivo con el resto del país.	Tecnología desarrollada para la creación de nuevos productos, sistemas logísticos y estructura de tiendas. Financiada con recursos propios.	Las capacidades empresariales de sus fundadores fueron las ideales para oportunidad que se les presentó.	Cultura emprendedora local cobijó el lanzamiento de la empresa.	Empresa que se caracteriza por el crecimiento con recursos propios. Aversión al endeudamiento.	Cubren un nuevo mercado y lo han logrado consolidar y defender. Conocen como operar en las condiciones particulares del mercado de frontera quintanarroense.

La evidencia sugiere que los emprendedores cancenenses tienen muy clara la forma (el cómo) aprovechar una oportunidad empresarial. Y que en lugar de perjudicarlos un entorno socioeconómico no favorable, les brinda posibilidades y recursos extraordinarios para crear empresas, y el mismo sistema los protege contra la intromisión de la nueva competencia. Como una perversión de lo estipulado por Schumpeter, cuando destacaba que como producto de la actividad innovadora se construirían empresas cuasi monopolísticas a favor de los emprendedores, logrando de esta forma un importante estímulo a favor de la innovación. Pero luego de lograda la inserción de dichas empresas en el mercado vemos como otra gran habilidad de emprendedor, la función de permanecer y reforzar su posición cuasi monopolística obtenida. Decimos perversión, pues el entorno les permitió o les indujo a operar de esta manera y la tienen asumida como parte de su modelo de negocio. Como vemos en la peor circunstancia a través de la innovación y el manejo de redes se pueden crear empresas, desarrollarlas y mantenerlas. La parte menos amable de esta situación es el mantenerlas, pues la defensa de los cuasi monopolios perjudica la creación de otras empresas, potencialmente más productivas y eficientes.

Tipos de innovación

Por si todavía existe alguna duda de si las gacelas de nuestros casos fueron innovadoras, simplemente las contrastaremos con la definición de empresa innovadora de Schumpeter, que postuló que se manifiesta en cinco casos:

1. La introducción de un nuevo bien.
2. La introducción de un nuevo método de producción o comercialización.
3. La apertura de un nuevo mercado.
4. La conquista de una nueva fuente de materias primas.
5. La creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente. (una nueva organización de la industria)

Tabla 45 Innovación schumpeteriana de las gacelas cancenenses

	Casos de Innovación Schumpeterianos				
Empresa	<i>Introducción de un nuevo bien</i>	<i>La introducción de un nuevo método de producción o comercialización</i>	<i>La apertura de un nuevo mercado</i>	<i>La conquista de una nueva fuente de materias primas</i>	<i>La creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente</i>
<i>Carga Aérea</i>	Darí a un servicio nuevo y optimizarí a el transporte de carga aérea en la región. Crearí a un nodo de carga aérea internacional	Deben ser construidas bodegas, recintos fiscales, cámaras de refrigeración, para la carga local y luego para la expansión regional como nodo logí stico.	Abrirí a nuevos mercados para la carga importada y la exportaciones mexicanas actuando como nodo logí stico		Deberí a romper el monopolio de ASUR como operador monopó lico de la infraestructura aeroportuaria.
<i>Atlante</i>	Creo un nuevo espectá culos deportivo en el mercado de Cancún y la región.	Modelo de negocio é xitos para lograr patrocinios de los gobiernos estatales y favores. Comercializa boletos a través de los gremios y sindicatos para incrementar su boletaje.	Abrió el mercado de Cancún y la región al futbol espectá culo	Obtiene recursos estatales y municipales para la operación, tales como instalaciones (estadio) y subsidios (pagos de luz, agua, predial, etc.)	Logró el monopolio de fútbol espectá culo, mediante las concesiones y apoyos del gobierno del estado.
<i>Universidad del Caribe</i>	Introdujo seis nuevas carreras universitarias en Cancún	Como institución pública aplicó la metodología de la Planeación Estratégica. Opera bajo la administración de procesos.	Abrió el mercado de la educación superior en Cancún y la región.	Obtiene recursos humanos de los otros estados de la República Mexicana y del extranjero.	En las carreras que introdujo al mercado logra una posición monopó lica, no por ley, sino por la calidad de sus instalaciones y planta académica.
<i>Ultrafemme</i>	Introdujo la comercialización de perfumes, joyas y artículos de lujo en Cancún y la región. Creo una línea propia de perfumerí a.	Aplicó nuevos formatos de comercialización, a través de variados formatos de tiendas. Creó un centro logí stico para la cadena.	Abrió el mercado de Cancún para perfumes, joyas y accesorios de lujo. Abrió mercado extranjeros a los perfumes creados por la empresa.		Logra una posición difícil de atacar en las zonas con diferencial impositivo a nivel nacional.

Como podemos apreciar, las gacelas cancenenses no dejan de ser innovadoras en casi ningún caso, pero en general pecan de poder o no poder romper la situación monopólica que enfrentan, debido a un marco institucional no favorable y plagado de costos de transacción indescifrables.

Lo que para el Banco Mundial y la Teoría Neo Institucionalista son barreras para la creación de nuevas empresas, para los emprendedores creativos e innovadores son meros apoyos institucionales para mantener la posición monopólica lograda, y que mantendrá la competencia alejada por un buen tiempo. O en el peor de los casos, en el momento del arranque, un simple costo transaccional no contabilizado, que se supera ampliamente por la dinámica de crecimiento que ha mantenido Cancún desde su fundación.

Determinantes culturales

La cultura como determinante del emprendedurismo en Quintana Roo no ha sido un factor de impulso ni de freno. Hasta la aparición de la Universidad del Caribe no se encontraban ejemplos institucionales que tuvieran como misión mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de los emprendedores, por lo tanto es un esfuerzo reciente como para dar frutos. Por otra parte en el capítulo tres concluimos que de acuerdo a la información estadística de organismos públicos el rezago educativo en educación superior era muy importante, teniendo el porcentaje más bajo de habitantes con estudios universitarios a nivel nacional. Esto marca el nivel del emprendedor promedio en Quintana Roo, que por su preparación académica es un recurso pobre. Esto determina el tipo de empresas que se crean, y muy difícilmente accedan a sectores con necesidades de tecnologías avanzadas o “innovadores para el mundo”, pues las capacidades y experiencias previas de los potenciales emprendedores no son suficientes. Con este panorama es muy difícil encontrar gacelas de nivel mundial entre las empresas creadas en Cancún, excepto las que tomaron la iniciativa en las primeras fases de desarrollo del destino turístico.

Acceso a capital y recursos

Por último, el acceso a capital, no es diferente al resto de la República para los emprendedores cancenenses. En general cuentan con las mismas opciones, pero si en vez de considerar al capital como recurso monetario, abrimos el concepto a recursos en general, podemos encontrar mecanismos de impulso muy efectivos. Por ejemplo, las ayudas, concesiones y subsidios gubernamentales que se pueden obtener, si el emprendedor pertenece a la red correcta.

Conclusiones de la investigación

Hoy en día la creación de nuevas empresas es reconocida como una vía al desarrollo económico y social. Estas empresas son las generadoras de riqueza, impactan al crecimiento económico y son las grandes creadoras de nuevos empleos. Estas consecuencias hacen que los emprendimientos sean deseables para los hacedores de políticas públicas, para lo cual crean un sinnúmero de mecanismos para impulsar y desarrollarlos. Lamentablemente los países y los organismos internacionales, no han logrado los resultados esperados. Una dificultad que encuentran es la poca teoría válida disponible sobre la creación de empresas. Adicionalmente a la limitación teórica, se detecta desconocimiento o conveniente ignorancia sobre la misma. Un resultado de esta ignorancia es la imposibilidad de definir claramente los parámetros sobre los cuales se medirá la eficacia de las políticas diseñadas e implementadas. A los académicos, por lo tanto, les toca la responsabilidad de incrementar el volumen teórico sobre el emprendedurismo y definir mecanismos sustentados que garanticen el éxito de los nuevos emprendimientos, como producto de bases teóricas más sólidas y totalizadoras.

Así fue que nos propusimos, partiendo del caso Cancún, elegido por su paradójica situación de ser el lugar con la tasa más alta de creación de empresas pero inmerso en el entorno institucional menos favorable de la República Mexicana, descifrar cómo y por qué surgen las empresas. Para ello nos enfocamos al estudio de los determinantes de emprendedurismo y estrategias de innovación que se detectan en casos de emprendimientos cancenenses considerados de alto crecimiento.

Para lo anterior se utilizó la investigación mediante estudios de casos, guiados por el interés de contrastar la teoría neo institucional con la realidad cancenense, y poder extraer conclusiones útiles para efectuar recomendaciones dirigidas a mejorar el entorno de creación de nuevas empresas en México y América Latina.

Principales hallazgos

El emprendedurismo es importante pero desconocido

Actualmente es ampliamente reconocido el emprendedurismo como generador de empleo, riqueza e innovación, pero los diseñadores de políticas públicas desconocen el fenómeno en su totalidad, y se basan en aproximaciones restringidas que no reflejan ni siquiera lo más elemental del limitado marco teórico disponible. Como ejemplo, se centran en la primera parte de la propuesta de Birch, en la cual se hace referencia a las pequeñas nuevas empresas como las grandes generadoras de nuevos empleos. Sin tomar en cuenta la segunda parte, en la cual se menciona una tipología de nuevas empresas y distintos potenciales sobre la creación y manutención de empleos de calidad. Este mismo sesgo se detecta en la academia, y en las incipientes investigaciones sobre emprendedurismo, que de manera inexplicable, utilizan poco y mal el marco teórico actual. Generalmente esto se manifiesta en estudios cuantitativos, rigurosos en herramientas pero pobres en sus bases teóricas, pues confunden emprendedurismo con PYMES o changarros, y se basan en encuestas que cuestionan el fenómeno desde un solo enfoque y/o nivel.

A pesar de ser un cuerpo teórico en formación, en los últimos años, se ha podido lograr un cierto orden y rigor conceptual que evita estas desviaciones observadas. Esto, se pone de manifiesto, por ejemplo en las nuevas propuestas de la OCDE para abordar el fenómeno de la creación de empresas, partiendo, ahora sí, de definiciones bien elaboradas y buscando mecanismos de evaluación disponibles o que deberán ser creados, pero procurando estandarizar la recolección y medición de los datos entre los países miembros. Un ejemplo en el sentido inverso, serían los primeros trabajos de GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), que daban una incompleta conceptualización teórica del fenómeno a pesar de ser planteados por importantes escuelas y organizaciones, como el Babson College, la London Business School, y la Fundación Kauffman. Curiosamente, en la actualidad, casi todas estas organizaciones, ya se han salido de este proyecto, y el proyecto ha sido ajustado y mejorado a medida que va incrementando su curva de experiencia. En México la institución representante es el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (*Global Entrepreneurship Monitor s.f.*), la cual no ha realizado el reporte sobre México aún (*Global Entrepreneurship Monitor s.f.*).

El fomento al emprendedurismo

A nivel global

A nivel de la OCDE, por extensión del mundo de mayor desarrollo económico relativo, hallamos que la abrumadora mayoría de los países cuentan con programas de fomento al emprendedurismo, pero en gran parte carecen de estrategias claras para su planificación, implementación y evaluación. Esto impide evaluar la eficacia de dichos programas y el impacto económico y social de los mismos, pero se percibe un crecimiento de la burocracia que se institucionaliza a través de los mismos, lo que garantiza por lo menos unos empleos, pero dudamos de su capacidad de fomentar el crecimiento económico y la generación de riqueza.

Identificamos tres grandes tipos de respuestas que dan los países de OCDE para fomentar el emprendedurismo, que las denominamos de la siguiente manera:

La tradicional, que se caracteriza por apoyos mal diseñados, mal ejecutados y peor evaluados. Se manifiesta por la proliferación de programas que se asemejan más a asistencialismo que a políticas públicas modernas.

La moderna, que evalúa que tipo de apoyos se debe otorgar para desarrollar las economías nacionales con objetivos estratégicos claros y de largo plazo. Tiene la intención de que no sólo se impulse la nueva empresa, sino que evalúan que tipo de nueva empresa es la que vale la pena para la economía en su conjunto, e impulsan redes, cadenas de valor, *clusters*, pero fundamentalmente se centran en la innovación. Por ejemplo, varios programas que maneja Corea del Sur.

Por última una respuesta extrema, pero que no se le puede dejar de reconocer su honestidad, que es la canadiense, que a sus nuevos empresarios les advierte que reconoce que nos los puede ayudar, pero si les garantiza que no les entorpecerá su accionar.

En México

Encontramos que México cuenta a nivel federal, con programas para impactar con todos los tipos de apoyo posibles al emprendimiento. En el año 2003 logramos contabilizar

131 programas de apoyo distribuidos entre nueve secretarías del poder ejecutivo y tres organismos (NAFIN, BANCOMEXT y CONACYT).

En Quintana Roo

Lo anterior demuestra un gran interés por la creación de nuevas empresas a nivel nacional, pero de la forma que se han llevado adelante estos programas, a la mayoría es imposible evaluarlos, por lo tanto no se puede afirmar si son efectivos o no.

Dentro de esta espesura de buenas intenciones, rescatamos un hecho, que es el producto de un plan iniciado a fines de la década de los sesenta del siglo pasado, y que dio origen al Centro Integralmente Planeado de Cancún. El FONATUR, logró crear la estructura para impulsar un gran emprendimiento mexicano, que de la nada llegó a albergar medio millón de habitantes en el año 2000, generando la cantidad de empleos suficientes como para tener la tasa de desempleo más baja de México.

Estructura y demografía empresarial en Quintana Roo

Al fin de nuestro período de análisis, el año 2005, había en Quintana Roo 26,958 empresas que representaban el 4.22% del total de las empresas en el país, con una población que apenas superaba el 1% de los habitantes. Esto refleja una alta tasa de formación de empresas en proporción a la población. Adicionalmente el 60% de las empresas quintanarroenses se concentraban en el Municipio de Benito Juárez (Cancún), sorprendente estadística que dice que un cankunense de cada 26 es empresario registrado en el SIEM, mientras que en México se presenta un empresario cada 153 habitantes.

La mayoría de las empresas de Quintana Roo, el 92%, forman parte del sector servicios, que incluye comercio, transportes y servicios. Esto nos resalta una baja incidencia del sector primario y secundario de la economía en la población empresarial quintanarroense.

La economía de Quintana Roo presenta una fuerte dependencia de la actividad turística, que se refleja en la economía a lo largo del período, y anualmente se detectan altas y bajas directamente relacionadas con las temporadas turísticas.

El nivel de la población económicamente activa en Quintana Roo presenta un importante rezago con respecto al resto del país, causado por las altas tasas de crecimiento poblacional y el permanente atraso en la construcción de nueva infraestructura educativa en todos los niveles. Especialmente se presentaba, en la década pasada, un bajo porcentaje de habitantes, en edad de estudiar o haber estudiado estudios superiores, que hayan concluido sus carreras. Esto manifiesta que el grado de preparación de los trabajadores y emprendedores cancenenses era bajo y pobre comparados con el resto del país.

Las instituciones formales de Quintana Roo, específicamente en Cancún, son las peores de México, según estudios del Banco Mundial (Banco Mundial 2009). El entorno para hacer negocios es el más desfavorable para estimular la actividad empresarial, y adicionalmente se debe considerar que México no se caracteriza por ser unas de las economías que presentan entornos más atractivos y competitivos para la instalación de nuevas empresas.

La paradoja Cancún, la mayor tasa de creación de empresas en el peor entorno posible

Lo que sucede en Cancún a primera vista es inexplicable, pues en el entorno menos favorable de México, encontramos un emprendedor cada dos docenas de habitantes. El fenómeno sin embargo encuentra puntos de apoyo en los factores estructurales de su composición poblacional, por ejemplo, fueron favorables los siguientes;

- Composición etaria de la población, pues por haber sido en su mayoría inmigrantes jóvenes (hombres y mujeres) encontramos un alto porcentaje de habitantes entre los 25 y 39 años comparados con la cantidad de personas entre los 25 y 64 años, que conforman la población económicamente activa con potencial como para iniciar una nueva empresa.
- También se presentó una alta tasa de participación femenina en la población económicamente activa cancenense. Estos dos factores demográficos justifican el emprendedurismo en la región

Por otra parte, también hay ciertas variables económicas que impulsaron la creación de empresas, tales como:

- El porcentaje de la población que se desempeña en el sector servicios ha sido fundamental, ya que este sector crea muchos más autoempleos que el sector manufacturero (Stel y Carree 2004). Requiere inversiones relativamente modestas

poder montar una empresas de servicio, por lo tanto asumimos que si la economía está basada en dicho sector, se manifestará en una tasa mayor de emprendedurismo.

- También se ha observado que en las regiones menos desarrolladas las tasas de creación de empresas son superiores a las de las regiones desarrolladas (Yamada 1996). En este punto debemos tener en cuenta el origen de la población cancanense, y no solo el desarrollo local, pues la mayoría fueron inmigrantes provenientes de las regiones de menor desarrollo económico relativo de México.
- Si a lo anterior le sumamos que toda región demanda una cantidad mínima de empresas que se dediquen a las ventas al detalle, reparaciones y servicios personales, tenemos que en Cancún este requerimiento, en su etapa de alto crecimiento, jaló una gran cantidad de emprendedores debido a las necesidades de la creciente demanda local.

El factor del nivel educativo es considerado anómalo por varios autores, pues se pueden encontrar estudios que justifiquen los dos extremos, por un lado los que confirman que un alto nivel educativo genera más emprendedurismo (Acs, Arenius, y otros 2005) y por otro encontramos estudios que demuestran que a mayor nivel educativo la tendencia al auto-empleo disminuye (Uhlaner, Thurik y Hutjes 2002). Esta última opción es la aplicable al Cancún de nuestro estudio, pues se refuerza con la densidad poblacional que exige una cantidad de servicios para los cuales no encontraba oferta. Era común ver en Cancún un campesino recién llegado, que inmediatamente encontraba trabajo en la construcción, y luego de cargarle los cables a un electricista, se hacía electricista en poco tiempo, y luego comenzaba a realizar trabajos por su cuenta. El mismo ejemplo sirve para vidrieros, constructores, cocineros, comerciantes, maestras, restauranteros, transportistas, políticos, y la profesión que se requiriese.

Mientras los puntos anteriores justifican los grandes números de emprendedores, las gacelas tuvieron comportamientos similares, pero como se analizó, requirieron adicionalmente manejo de redes para sortear los mecanismos de trabas institucionales, y a la postre mantener su posición lograda.

Aportes a la teoría

Si bien la teoría neo institucional es muy aceptada para efectuar estudios sobre el emprendedurismo, principalmente sobre los factores determinantes, no cubre con una

visión completa del mismo. Es un paliativo valioso a la teoría neo clásica, por medio del cual si se considera al emprendedor y se valora la innovación pero desde una perspectiva preponderantemente macro. Un nivel incompleto para apreciar el fenómeno. Nos estaría faltando un acercamiento adicional de los otros dos niveles, el meso (empresas) y el micro (individuo- emprendedor).

Si se cuenta con recursos suficientes para una investigación, se requiere inclusive ampliar el enfoque, no sólo quedarse con el social e institucional, sino que se impone un análisis “multienfoque”, que contemple lo psicológico, lo económico y lo gerencial (Veciana 1999), si tomamos como referencia la clasificación de Veciana.

Con este estudio, consideramos que hay dos autores que son insoslayables para comprender el fenómeno Cancún en su totalidad. Por un lado, revalorizamos las aportaciones de Scott Shane que con la simpleza de atar el fenómeno a dos componentes, tales como el individuo y la oportunidad, sentó las bases que guiarán los estudios posteriores. De esta manera entendemos la realidad presentada en el caso Cancún, como la de una oportunidad adecuada para una gran cantidad de individuos, a pesar de su baja preparación y escasa experiencia en el ramo en que la aprovecharon. La dinámica poblacional fue de tal magnitud que se necesitaron emprendedores de todo tipo para satisfacer la demanda. Si sabemos ahora, luego de este estudio, que al desacelerarse dicha demanda de emprendedores y con la consolidación de las economías de escala, la oportunidad se igualará al resto de la república. Con el paliativo, de que la oportunidad del ciclo Cancún, se replicó en Playa del Carmen (que logró la misma cantidad de habitaciones de hotel en la mitad de tiempo) y posiblemente todavía haya lugar y espacio para dos replicas adicionales, una en el Municipio de Isla Mujeres (parte continental) y otra al sur del estado de Quintana Roo.

Por otro lado, Kirzner, tiene una identificación del emprendedor muy adecuada para explicar las oportunidades de las gacelas en entornos institucionales turbios, lentos y poco propicios. Estos entornos si bien perjudican la competencia y distorsionan la libertad de mercado, crean otro tipo de oportunidades, que los emprendedores con experiencia en esas situaciones logran arbitrar a su favor, y al de la “institución” que los “entorpece”.

Aportes a la práctica

Dos grandes beneficiados de las conclusiones del estudio, son los hacedores de políticas públicas y los emprendedores potenciales. Al desmenuzar cómo y por qué surgieron tantos emprendimientos en Cancún, aprendimos que las oportunidades se dieron en función de un crecimiento económico y demográfico muy superior a la media, y que el sector servicios en particular permite la inserción de personas con muy baja preparación y poco capital. Una combinación por la cual hay que reconocer el éxito que lograron los emprendedores públicos, fundamentalmente del Banco de México, con el proyecto Cancún. Un éxito pocas veces igualado, que permitió un uso efficientísimo de los recursos y capacidades con los que contaron para realizar y ejecutar el plan.

Por otro lado, a los hacedores de políticas públicas que intenten impulsar el emprendedurismo, es difícil exigirles que logren hacer otro Cancún, pero si se les puede exigir en función de lo básico que teóricamente sabemos hasta ahora, que importa mucho la oportunidad pero también es fundamental el individuo. Por lo tanto que tipo de oportunidades se decidirá apoyar, y a cual tipo de individuos, en función de que todas las empresas creadas no serán gacelas. Considerando a las gacelas como las empresas que tendrán un crecimiento rápido y garantizan su sobrevivencia. En esto ya hay ejemplos de países como Corea del Sur que planean que tipo de emprendedores y sectores apoyar, o en el peor de los casos evitan molestar, como Canadá a los emprendedores potenciales.

Para el propio Cancún en particular, y Quintana Roo en general se avecinan nuevos desafíos, los cuales exigirán replantear las condiciones para logra mantener índices favorables de crecimiento económico y las bajísimas tasas de desempleo. Pero, ya no será suficiente con las condiciones de antaño, pues los indicadores que presentan estudios recientes es de que se comienza a saturar la posibilidad de seguir creciendo a través de más habitaciones hoteleras (Moncada Jiménez 2011). Este desafío trae aparejado de no sólo mantener las oportunidades de negocio, sino de que se debe mejorar la calidad de las oportunidades, pues las nuevas generaciones de cancuenses ya tienen estudios de nivel superior y experiencias vivenciales en el sector servicios.

A los emprendedores, se les aporta la experiencia de una ciudad en la cual se presentó un fenómeno extraordinario, pero previsible, y si preparan para leer las tendencias

como sugería Peter Drucker cuando mencionaba “el futuro que ya ocurrió” (P. Drucker 1993). Lo que sucedió en Cancún, se replicó en Playa del Carmen, y siguen otros puntos de Quintana Roo en los cuales se presentarán fenómenos similares. Pero no sólo en Cancún, cualquier ciudad de la república que presente indicios de crecimientos desmesurados sería sujeta a ser abordada como oportunidad por emprendedores potenciales. Casos internacionales, cómo Brasilia y Las Vegas se asemejan al comportamiento cancenense, de esto podemos inducir que cuando hay un sector económico pujante además de crecimiento poblacional se producirán oportunidades para el emprendedurismo.

Limitaciones de la investigación

Toda investigación en ciencias sociales se enfrenta a limitantes de carencia de procesos y procedimientos sistematizados por los cuales optar, y si adicionalmente nos enfocamos en un área de reciente desarrollo que tomó al emprendedurismo como objeto de estudio, también nos encontramos inmersos en medio de discusiones epistemológicas que enlentecen las decisiones sobre cuales podrían ser las directrices teóricas más aceptadas.

Una gran limitante derivada de lo anterior es la falta de estadísticas útiles para evaluar y analizar el emprendedurismo, pues si bien existen, casi todas abordan una sola faceta del mismo e inclusive se presentan con diferentes criterios dependiendo del país o de la época que analicemos.

Futuras líneas de investigación

Tomando consciencia de que la línea de estudio en la cual hemos planteado nuestro trabajo, está en una etapa embrionaria, creemos conveniente ir ahondando en ella a través de las siguientes investigaciones:

Profundizar la investigación del emprendedurismo desde un enfoque multidisciplinario que contemple los niveles micro, meso y macro. Si bien resulta práctica la teoría neo institucional para cierto tipo de análisis, esta se debe complementar con el

análisis del nexo oportunidad-individuo propuesto por Scott Shane, que está demostrando por el momento ser una piedra fundacional del corpus teórico del emprendedurismo.

Realizar estudios comparativos con otras ciudades o sectores económicos, que posean dinámicas similares de emprendedurismo.

Retomar el caso Cancún con una perspectiva longitudinal para evaluar el comportamiento del emprendedurismo a través de una serie que brinde posibilidades de comparación de datos y situaciones.

Profundizar la investigación del emprendedurismo con estudios de casos, pues es una metodología apta para contrastar y validar teorías, sobre todo en esta etapa del conocimiento sobre el tema.

Bibliografía

- Acs, Zoltan J., y David B. Audretsch. «The determinants of small-firm growth in US manufacturing.» *Applied Economics*; Feb90, Vol. 22 Issue 2, p143-153, 11p, 3 charts 22, n° 2 (Febrero 1990): 143-153.
- Acs, Zoltan, Pia Arenius, Michael Hay, y Maria Minniti. *Global Entrepreneurship Monitor 2004*. Executive Report., Babson College and London Business School., 2005.
- Acs, Zoltan, y Laszlo Szerb. «Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy.» *Small Business Economics* 28, n° 2/3 (Marzo 2007): 109-122.
- Ahmad, Nadim, y Anders Hoffman. *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*. Working Paper of Entrepreneurship Indicators Steering Group, Paris: OECD, 2007.
- Ahmad, Nadim, y Richard G. Seymour. *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. OECD Statistics Working Papers, Paris: OECD Publishing, 2008.
- Ahmad, Nadim, y Richard G. Seymour. *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. OECD Statistics Working Papers, París: OECD Publishing, 2008/1.
- ALADI. *pymeslatinas*. 2009. <http://www.pymeslatinas.com/> (último acceso: 14 de Junio de 2009).
- Angelelli, Pablo. *El grupo BID y la pequeña y mediana empresa (1990-2004): resultados de 15 años de trabajo*. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- Angelelli, Pablo J., y Julia Prats. *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: Sugerencias para la formulación de proyectos*. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- Angelelli, Pablo Javier, y Juan José Llisterri. *El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*. Informe de trabajo, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2003.
- ANUIES. «Declaración mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, y Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior.» *Revista de la Educación Superior*, n° 107 (Jul-Sep 1998): 55-84.
- . *La Educación Superior en Siglo XXI, Líneas estratégicas de desarrollo*. marzo de 2000. http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/index.html (último acceso: 24 de Junio de 2009).
- ASUR. «Reporte Anual 2003 y 2004.» México, 2004.
- Audretsch, David B. «Entrepreneurship capital and economic growth.» *Oxford Review of Economic Policy* 23, n° 1 (Spring 2007): 63-78.

- Audretsch, David B. «Entrepreneurship capital and regional growth.» *Annals of Regional Science* 39, n° 3 (Septiembre 2005): 457-469.
- Audretsch, David B., y Max Keilbach. «Entrepreneurship capital and regional growth.» *Annals of Regional Science* 39, n° 3 (Septiembre 2005): 457-469.
- Audretsch, David B., y Roy Thurik. *Linking Entrepreneurship to Growth*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, París: OECD Publishing, 2001/2.
- Banco Mundial. *Doing Business*. 2009. <http://espanol.doingbusiness.org/default.aspx> (último acceso: 14 de Junio de 2009).
- Barreto, Humberto. *The Entrepreneur in Microeconomic Theory*. Londres y Nueva York: Routledge, 1989.
- Baumol, William J. "Entrepreneurship in Economic Theory." *American Economic Review* 58, no. 2 (Mayo 1968): 64-71.
- . *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1993.
- Benavente H., José Miguel. *El proceso emprendedor en Chile*. Informe de trabajo, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.
- Berry, Albert. «Las tareas de la Mediana y Pequeña Empresa en América Latina.» *Revista de la CEPAL*, n° Número extraordinario (1998): 331-342.
- Bhidé, Amar V. *Origen y Evolución de Nuevas Empresas*. México, D.F.: Oxford University Press México, 2001.
- Birch, David L. *The Job Generation Process*. Cambridge, Mass.: MIT Program on Neighborhood and Regional Change, 1979.
- Birch, David L. «Who creates jobs?» *The Public Interest*, n° 65 (1981): 3-14.
- Bower, Joseph L. *Oficio y Arte de la Gerencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1995.
- . *Oficio y Arte de la Gerencia*. Vol. Vol 1. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1995.
- Butler, Richard. «The concept of tourist area cycle of evolution: implications for managment of resources.» *Canadian Geographer* XXIV, n° 1 (1980).
- Byrne, John A., y Lindsey Gerdes. «The Man Who Invented Management.» *BusinessWeek*, n° 3961 (Noviembre 2005): 96-106.
- Carpintero, Samuel. *Los Programas de Apoyo a la Microempresa en América Latina*. España: Deusto, 1999.
- Carroll, Glenn R., y Elaine Mosakowski. «The Career Dynamics of Self-Employment.» *Administrative Science Quarterly* 32, n° 4 (Diciembre 1987): 570-589.
- Casson, Mark. «The Entrepreneur in Microeconomic Theory (Book).» *Business History* 32, n° 3 (Julio 1990): 221.
- Castro Ruz, Fidel. «Discurso pronunciado por el comandante en jefe Fidel Castro Ruz, primer secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de los consejos de estado y de ministros.» *En la Clausura del Festival Juvenil*

- Internacional Cuba Vive*. 6 de Agosto de 1995. <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1995/esp/f060895e.html> (último acceso: 13 de Junio de 2009).
- CEPAL. CEPAL. 2009. <http://www.eclac.org/> (último acceso: 14 de Junio de 2009).
- Cerón, Salvador Aguilar, y Sergio N. Raimond - Kedilhac. *Análisis Económico y Dirección de Empresa*. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, 1997.
- CESOP. «Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública - Cámara de Diputados - LIX Legislatura.» *Migración de mexicanos a Estados Unidos*. Noviembre de 2003. <http://www.cddhcu.gob.mx/cesop/boletines/no5/Migraci%F3n-Final-2.pdf> (último acceso: 22 de Junio de 2009).
- Cialdini, Robert B. *Influence Science and Practice*. Boston: Allyn and Bacon , 2001.
- CIPI - Comisión Intersecretarial de Política Industrial - Secretaría de Economía. «Observatorio PyME México.» *Primer Reporte de Resultados 2002*. Marzo de 2003. <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf> (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- CIPI - Comisión Intersecretarial de Política Industrial. «Manual para la Política Pública de Fomento a las MPyMEs.» *Portal CIPI*. http://www.cipi.gob.mx/html/..%5Cmanual_mpymes.PDF (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- . «Portal CIPI - Información Estadística sobre la Situación de la PYME en México.» *Observatorio PYME en México*. Septiembre de 2003. <http://www.cipi.gob.mx/html/presentacion.pdf> (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- Collins, James C. *Empresas que Perduran - Principios Exitosos de Compañías Triunfadoras*. Bogotá: Editorial Norma, 1995.
- Comisión de las Comunidades Europeas. «Libro verde.» *El espíritu empresarial en Europa*. 21 de Enero de 2003. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_es.pdf (último acceso: 22 de Junio de 2009).
- Consulta Mitofsky - Roy Campos Research. «Futbol Soccer en México.» *¿Chivas, Aguilas o cuál es el equipo más querido en México?* Enero de 2007. http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/12_mexicanos_pdf/20080120_NA_Futbol.pdf (último acceso: 15 de Febrero de 2007).
- Drucker, Peter F. *La Sociedad Post Capitalista*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
- . *Las Fronteras de la Administración - Donde las Decisiones del Mañana Cobran Forma Hoy*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1990.
- Drucker, Peter F. «The Changed World Economy.» *Foreign Affairs; Spring86*, Vol. 64 Issue 4, p, 24p 64, n° 4 (Spring 1986): 768-791.
- Drucker, Peter F. «The Global Economy and the Nation-State.» *Foreign Affairs; Sep/Oct97*, Vol. 76 Issue 5, p159, 13p 76, n° 5 (Sep/Oct 1997): 159-172.

- Drucker, Peter F. «Trading Places.» *The National Interest*, Spring 2005: 101-107.
- Drucker, Peter. *Gerencia para el Futuro - El Decenio de los 90 y Más Allá*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
- . *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Collins, 1993.
- . *Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1999.
- Duncan, Joseph W., y Douglas P. Handler. «The misunderstood role of small business.» *Business Economics* 29, n° 3 (Julio 1994): 7-13.
- Dyke, Lorraine S., Eileen M. Fischer, y Rebecca Reuber. «An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance.» *Journal of Small Business Management*, 1992.
- El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. «Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.» *Diario Oficial de la Federación*. 30 de Diciembre de 2002. <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf> (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- Fatzinger, Glenn Banks. «Federal Small Business Assistance: Review and Preview.» *Journal of Small Business Management* 20, n° 1 (Enero 1982): 38-43.
- FEQROO. *Primer Boletín Informativo del Fideicomiso Fomento Económico 2025*. Boletín, Cancún: InfoFeqroo, 2002, 1-8.
- Ferrer, Aldo. «América Latina y la Globalización.» *Revista de la CEPAL*, Número extraordinario 1998: 155-168.
- Flyvbjerg, Bent. «Five Misunderstandings About Case Study Research.» *Qualitative Inquiry*, 2006: 219-245.
- . *Rationality and power: Democracy in practice*. Chicago: University Of Chicago Press, 1998.
- Fonatur. *Cancún. Un desarrollo en la costa turquesa*. México: HFET, S.A. Cartografía y servicios editoriales, 1982.
- FONATUR. «Plan Maestro de Cancún.» 1982.
- Fortune Magazine. *CNNMoney.com*. 26 de julio de 2010. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/index.html> (último acceso: 2 de mayo de 2011).
- Freeman, Chris, and Francisco Louca. *As Time Goes By - From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- García R., Simón. «Carga Aérea, el patito feo de la aviación mexicana.» *Transporte Siglo XXI* 58 (Junio 2004).
- Gartner, William B. «What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?» *Journal of Business Venturing* 5, n° 1 (Enero 1990): 15-29.

- Gee, Alec. «The Entrepreneur in Macroeconomic Theory: Disappearance and Explanation.» *Economic Journal* 100, n° 410 (Junio 1990): 663.
- GEM. «Global Entrepreneurship Monitor.» *2007 Executive Report*. 2008. http://www.gemconsortium.org/download/1245696514707/GEM_2007_Executive_Report.pdf (último acceso: 22 de Junio de 2009).
- Ginebra, Joan. *El liderazgo y la acción*. México: McGraw-Hill, 1994.
- . *Las Empresas Familiares*. México: Panorama Editorial, 1999.
- Ginebra, Joan, y Rafael de la Garza Arana. *Dirección por Servicio: La Otra Calidad*. México: McGraw-Hill, 1991.
- Global Entrepreneurship Monitor. *Global Entrepreneurship Monitor - No records found*. http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca_ID=144 (último acceso: 21 de octubre de 2011).
- . *Global Entrepreneurship Monitor, National Teams, Mexico*. http://www.gemconsortium.org/region_new.aspx?region=66 (último acceso: 21 de octubre de 2011).
- Goldstone, Patricia. *Turismo - Más Allá del Ocio y del Negocio*. Barcelona: Debate, 2003.
- Gómez de León, José, Virigilio Partida, y Rodolfo Huirán. «CONAPO.» *La evolución demográfica de México y la migración hacia Estados Unidos en el nuevo milenio. Migración México - Estados Unidos. Presente y futuro*. Enero de 2000. www.conapo.org.mx/migracion_int/1.htm (último acceso: 20 de Junio de 2007).
- Grupo Ultrafemme. «Grupo Ultrafemme cumple 35 años.» Boletín de prensa levantado por varias publicaciones locales, Relaciones Públicas, Grupo Ultrafemme, Cancún, 2010, 2.
- Hamel, Gary. *Liderando La Revolución*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2000.
- Hannan, Michael T., y John Freeman. «Structural Inertia and Organizational Change.» *American Sociological Review* 49, n° 2 (Abril 1984): 149-164.
- Hart, David M. *The Emergence of Entrepreneurship Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Harvard Business Review. *La Iniciativa Emprendedora*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999.
- Harvard Business School Press. *The Entrepreneurial Venture*. Editado por William A. Sahlman, Howard H. Stevenson, Michael J. Roberts y Amar Bhidé. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Hermida, Jorge A. *El empresario víctima o culpable de las crisis de la empresa*. Buenos Aires: Contabilidad Moderna, 1981.
- Hoffman, Anders N. «A Rough Guide to Entrepreneurship Policy.» En *Handbook of Research of Entrepreneurship Policy*, de David B. Audretsch, Isabel Grilo y A. Roy Thurik, 140-170. Northampton, Mass: Edward Elgar, 2007.
- Huber Bernal, Gerardo. «Apertura comercial y política industrial para las pequeñas empresas en México.» *Comercio Exterior* 55, n° 4 (2005): 301.

- Ikeda, Sanford. «The Entrepreneur in Microeconomic Theory (Book Review).» *Southern Economic Journal* 57, n° 4 (Abril 1991): 1198.
- INEGI. *XII Censo General de Población y Vivienda*. 2005. <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?c=10202&s=est> (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- Instituto de Investigaciones Turísticas - Universidad La Salle Cancún. «Análisis de los Flujos Migratorios y Evaluación del Impacto Económico y Social de la Migración en la Zona Norte del Estado de Quintana Roo.» *Seplader*. Enero de 2005. http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Proyecciones/DOCUMENTO_INTEGRADO_FLUJOS_MIGRATORIOS%5B1%5D.pdf (último acceso: 24 de Junio de 2009).
- Instituto de Investigaciones Turísticas de la Universidad La Salle Cancún. «Gobierno del Estado de Quintana Roo - Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional - Dirección del SEIGE.» *Estudio Peninsular de la Estructura de la Oferta y la Demanda de Insumos y Productos*. 2003. <http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/CentroDocumentacion.php> (último acceso: Abril de 2007).
- Inter-American Development Bank. *The Business of Growth: Economic and Social Progress in Latin America*. Report, Washington, D.C.: Inter-American Development Bank, 2001.
- Jeannot, Fernando. *La Empresa - Teorías Económicas y Realidades*. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Azcapotzalco y Miguel Ángel Porrúa, 2004.
- Kantis, Hugo. *Empresarialidad y Contexto Emprendedor en Uruguay*. Serie de Notas de Referencia, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- Kantis, Hugo, Masahiko Ishida, y Masahiko Komori. *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2002.
- Kantis, Hugo, Pablo Angelelli, y Virginia Moori Koenig. *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.
- Kent, Calvin A. «Entrepreneurship as a concept in collegiate principles of economics texts.» *Journal of Economic Education*, 1989: 153-164.
- Kent, Calvin A., y Francis W. Rushing. «Coverage of Entrepreneurship in Principles of Economics Textbooks: An Update.» *Journal of Economic Education*, 1999: 184-188.
- Kirchoff, Bruce A. «Entrepreneurship's Contribution to Economics.» *Entrepreneurship: Theory & Practice* 16, n° 2 (Winter 1991): 93-112.
- Kirzner, Israel. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

- Kleywegt, Anton. *Air Cargo Transportation*. Ponencia, Georgia: Georgia Institute of Technology, 2005.
- La Administración de los Estados Unidos para la Pequeña Empresa. «Introducción a la Administración de los Estados Unidos para la Pequeña Empresa.» *Oficina de desarrollo empresarial*.
http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_abt_overview_spanish.pdf (último acceso: 13 de Junio de 2009).
- Llano Cifuentes, Carlos. *Análisis de la Acción Directiva*. México: Editorial Limusa, 1991.
- . *El nuevo Empresario en México*. México: Nacional Financiera y Fondo de Cultura Económica, 1994.
- . *El Postmodernismo en la Empresa*. México: McGraw Hill, 1994.
- Low, Murray B. «The Adolescence of Entrepreneurship Research: Specification of Purpose.» *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2001: 17-26.
- Low, Murray B., y Ian C. MacMillan. «Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges.» *Journal of Management*, 1988: 139-161.
- Lundström, Anders, y Lois A. Stevenson. *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. New York: Springer, 2005.
- Maddison, Angus. *El Crecimiento Económico de Occidente - Experiencia Comparativa en Europa y los Estados Unidos*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1987.
- Magretta, Joan. *Qué es el Management - ¿Cómo Funciona y Por Qué Nos Afecta a Todos*. Barcelona: Ediciones Urano, 2003.
- Martí, Fernando. *Cancún, fantasía de banqueros*. México: Editorial Uno, S.A. de C.V., 1985.
- McCraw, Thomas K. *Prophet of Innovation - Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2007.
- Mejía Barquera, Fernando. «La inestabilidad de Burillo.» *etcétera*, Agosto 2007: 42-44.
- Mickethwait, John, y Adrian Wooldridge. *La Empresa - Historia de una Idea Revolucionaria*. Barcelona: Mondadori, 2003.
- Micklethwait, John, y Adrian Wooldridge. *La Hora de los Gurus - Visionarios y Nuevos Profetas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Alianza Editorial, 1998.
- . *Un Futuro Perfecto - El Desafío y la Promesa Secreta de la Globalización*. España: Oceano, 2003.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, y Joseph Lampel. *Safari de la Estrategia*. Buenos Aires: Granica, 2007.
- Moncada Jiménez, Pedro. *Turismo, población y territorio en Quintana Roo: relación y proyecciones*. México, D.F.: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2011.
- Montes, Juan Martín. «Deciden mudanza con tequilas.» *El Norte Deportes, Agencia Reforma*, 10 de Agosto de 2007.

- Montes, Juan Martín, y Sergio Caballero. «Con Plan Tigre.» *Reforma Deportes, Agencia Reforma*, 11 de Mayo de 2007.
- Moreno, Sebsatián. «Levantán estadio ...y polémica.» *El Norte Deportes, Agencia Reforma*, 29 de Junio de 2007.
- North, Douglass C. *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2006.
- North, Douglass C., and Robert Paul Thomas. *The Rise of the Western World - A New Economic History*. New York: Cambridge University Press, 2006.
- Notimex. «Listo estadio de los potros en Quintana Roo.» *Notimex Deportes*, 9 de Agosto de 2007.
- . «Destaca CANACO aportación del Atlante a economía de Cancún.» *Notimex*, 11 de Diciembre de 2007.
- OCDE. *Estimular el Espíritu Empresarial*. París: OECD Publications, 1999.
- . *Estimular el Espíritu Empresarial: La Estrategia de la OCDE para el Empleo*. Francia: OCDE, 1999.
- . *Iniciativa Empresarial y Desarrollo Económico Local: Recomendación para la Aplicación de Programas y Políticas*. Francia: OCDE, 2003.
- OECD. *Measuring Entrepreneurship*. A Collection of Indicators, OECD - Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme, París: OECD Statistics Directorate, 2009.
- . *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. France: OECD Publishing, 2005.
- Orea, Mariana. «Fino olfato.» *Latitud 21*, Abril 2004.
- Oxford University. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Edited by Mark Casson, Bernard Yeung, Anuradha Basu and Nigel Wadeson. New York: Oxford Univeristy Press, 2006.
- Pereira, Beatriz. «Estadio de primera, hospital de quinta.» *Proceso*, Agosto 2007.
- Porter, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor - Grupo Zeta, 1991.
- . *Ser Competitivos - Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999.
- . *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- Prahalad, C. K. *La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide - Un Modelo Rentable, que Sirve a las Comunidades más Pobres*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.
- Proceso. *Proceso*, Mayo 2007.
- Puga, Cristina. *Los Empresarios Organizados y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. México: Universidad Autónoma de México- Fac. de Ciencias Políticas y Sociales y Miguel Ángel Porrúa, 2004.

- . *México: Empresarios y Poder*. México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM y Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial, 1993.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición*. 18 de Septiembre de 2011. <http://www.rae.es/rae.html> (último acceso: 18 de Septiembre de 2011).
- Reuber, Rebecca, y Eileen Fischer. «Understanding the consequences of founders' experience.» *Journal of Small Business Management*, 1999.
- REUTERS. «COMPANY NEWS; Garfinckel's In Chapter 11.» *New York Times*, 22 de Junio de 1990.
- Revista Inc. *Estrategia en los Negocios*. México: Ventura Ediciones, 1990.
- Roberts, Nancy, y Paula King. «Policy entrepreneurs: catalyst for innovative public policy.» *Academy of Management Proceedings*, 1988.
- Rodríguez Woog, Manuel, y Sergio Molina. *Turismo Alternativo*. México: Un nuevo tiempo libre, 1986.
- Rutherford, Malcolm. *Institutions in Economics - The Old and the New Institutionalism*. New York: Cambridge University Press, 1999.
- S.C.T. «Manual estadístico del sector transporte 2003.» México: Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Instituto Mexicano del Transporte. 2005. <http://www.imt.mx/Espanol/Publicaciones/mans/mn2003.pdf> (último acceso: 24 de Junio de 2009).
- Sargent, John. «Getting to know the neighbors: Grupos in Mexico.» *Business Horizons* 44, nº 6 (2001): 16-24.
- Scarpetta, Stefano, Thierry Tresselt, y Jaejoon Woo. *The Role of Policy and Institutions for Productivity and Firm Dynamics: Evidence from Micro and Industry Data*. Working Paper, Paris: OECD Economics Department Working Paper No. 329, 2002.
- Schumpeter, Joseph A. *Business Cycles - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1964.
- . *Business Cycles: A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill, 1939.
- . *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Perennial, 1975.
- . *Historia del Análisis Económico*. México: Fondo de Cultura Económica, 1975.
- . *On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 2004.
- Selznick, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston: Harper & Row, 1957.
- Shane, Scott. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, Mass.: Edward Elgar, 2003.

- Shane, Scott, y Rakesh Khurana. «Bringing Individuals Back In: The Effects of Career Experience on New Firm Founding.» *Academy of Management Proceedings*, 2001: F1-F6.
- Shane, Scott, y Sankaran Venkataraman. «The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research.» *Academy of Management Review*, 2000: 217-226.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. *Directorio de empresas por Entidad Federativa - Quintana Roo*. 2005. <http://www.siem.gob.mx> (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- Stake, Robert E. *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Morata, 1995.
- Stel, André, y Martin Carree. «Business ownership and sectorial growth, an empirical analysis of 21 OECD countries.» *International Small Business Journal*, 2004: 389-419.
- Stevenson, Howard H. «United States Association for Small Business and Entrepreneurship.» *Why the Entrepreneurship has won!* 17 de Febrero de 2000. <http://usasbe.org/pdf/CWP-2000-stevenson.pdf> (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- Stevenson, Howard H., y J. Carlos Jarillo. «A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management.» *Strategic Management Journal*, 1990: 17-27.
- Suárez Núñez, Tirso, y María de Jesús Obeso. «La pequeña empresa como factor del desarrollo.» *Gestión y Estrategia*, n° 25 (2004): 52-53.
- Swedish Foundation for Small Business Research (FSF), the Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket) and the Research Institute of Industrial Economics (IFN). *Global Award for Entrepreneurship Research*. Mayo de 2009. http://www.e-award.org/web/2009_Scott_A_Shane.aspx (último acceso: 15 de Junio de 2009).
- The Gallup Organization. *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway*. Flash Eurobarometer, Directorate-General for Enterprise and Industry E/1: Entrepreneurship, European Commission, Bruselas: European Commission, 2007, 185.
- Torres, Rebecca. «Linkages between tourism and agriculture in Mexico.» *Annals of Tourism Research* 30, n° 3 (2003): 546-566.
- Tushman, Michael L., y Philip Anderson. «Technological Discontinuities and Organizational Environments.» *Administrative Science Quarterly* 31, n° 3 (Septiembre 1986): 439-465.
- Uhlaner, L., A. R. Thurik, y J. Hutjes. *Post-materialism: a cultural factor influencing entrepreneurial activity across nations*. Erasmus Research Institute for Management Report, Rotterdam: Erasmus University, 2002.
- UNAM, UAM, COMECOS. *Los Empresarios Mexicanos Ayer y Hoy*. Editado por Cristina Puga y Ricardo Tirado. México: Ediciones El Caballito, 1992.

- UNICARIBE. «Universidad del Caribe.» *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2001-2006*. 2001. <http://www.unicaribe.edu.mx/> (último acceso: 16 de Marzo de 2008).
- Valero, Antonio, y José Luis Lucas. *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*. Pamplona: EUNSA, 1991.
- Vanegas Pérez, Marisol. *¿Quién gana y quién pierde en el negocio del turismo? El caso de Cancún. Un acercamiento al modelo de desarrollo turístico de México (1970 - 2008)*. Cancún: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, 2009.
- Vargas, Rosa Elvira. «La Jornada.» *Fox anuncia régimen fiscal para changarros*. 19 de Enero de 2006. <http://www.jornada.unam.mx/2006/01/19/index.php?section=politica&article=020n1pol> (último acceso: 13 de Junio de 2009).
- Veciana, José María. «Entrepreneurship as a scientific research programme.» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 8, nº 3 (1999).
- Weber, Max. *Economía y Sociedad - Esbozo de Sociología Comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.
- . *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. México: Editorial Colofón, 1996.
- WEF. *Foro Económico Mundial*. 2007. <http://www.weforum.org/en/index.htm> (último acceso: 25 de Mayo de 2007).
- West, G. Page, Charles E. Bamford, y Jesse W. Marsden. «Contrasting Entrepreneurial Economic Development in Emerging Latin American Economies: Applications and Extensions of Resource-Based Theory.» *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32, nº 1 (Enero 2008): 15-36.
- World Bank. *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth*. United States of America: World Bank and Harvard University Press, 2004.
- . *Doing Business in 2005: Understanding Regularion*. United States of America: World Bank, the International Finance Corporation and Harvard University Press, 2003.
- World Bank Group. «Doing Business in Mexico 2007 .» Noviembre de 2006. http://www.doingbusiness.org/Documents/Reports_07/DB2007_Mexico_English.pdf (último acceso: 22 de Junio de 2009).
- World Economic Forum. «The Global Competitiveness Report 2005-2006.» *Executive Summary*. Octubre de 2005. http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR_05_06_Executive_Summary.pdf (último acceso: 19 de Junio de 2009).
- Yamada, G. «Urban informal employment and self-employment in developing countries: theory and evidence.» *Economic Development and Cultural Change*, 1996: 289-314.
- Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. Cuarta edición. Los Angeles: SAGE, 2009.

