MERCADOS *y Negocios* 15

Revista de Investigación y Análisis ■ año 8 Enero-Junio 2007

Carta del director 3

La adaptación cultural en Internet: una comparación entre sitios mexicanos y canadienses . . 4
Omar Gómez Quintero
Celestino Robles Estrada

La epistemología contable medioambiental, un análisis prospectivo 18
María Eugenia de la Rosa Leal

La estrategia financiera para el rescate bancario mexicano de los noventa. 44
Pablo Pineda Ortega

Knowledge management in small companies in Tepic, Mexico 63
José Sánchez Gutiérrez
Juan Antonio Vargas Barraza
Gloria E. Osuna Guevara

El sistema mexicano del club de clientes como alternativa de desarrollo
para distribuidores independientes de suplementos nutricionales
en Panamá 2004-2005. 77
Graciela López Méndez
Fernando Velázquez González

Indicadores financieros y económicos. 99
Juan Gaytán Cortés

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Rector General: Mtro. Carlos Jorge Briseño Torres
Vicerrector Ejecutivo: Mtro. Gabriel Torres Espinoza
Secretario General: Lic. José Alfredo Peña Ramos

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
Rector: Dr. J. Jesús Arroyo Alejandre
Secretario Académico: Dra. María Rodríguez Batista
Secretario Administrativo: Mtro. Sergio Camarena Delgado
Director de la División de Gestión Empresarial: Dr. Adrián de León Arias
Jefe del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales Dr. José Sánchez Gutiérrez

REVISTA MERCADOS Y NEGOCIOS
Director: Dr. José Sánchez Gutiérrez
Editor: Mtro. Juan Antonio Vargas Barraza

COMITÉ EDITORIAL
Víctor Antonio Acevedo Valerio (UMSNH, México), Isaías Álvarez García (IPN, México), J. Jesús Arroyo Alejandre (UdeG, México), Jerges Aguirre Ochoa (UMSNH, México), Joel Bonales Valencia (UMSNH, México), Susana Acela Garduño Román (IPN, México), Mónica Gómez Suárez (UAM, España), Silvio Genaro Hernández Cotón (UdeG, México), Javier Jasso Villazul (UNAM, México), Rubén Molina Martínez (UMSNH, México), José César Lenin Navarro Chávez (UMSNH, México), Javier Orozco Alvarado (UdeG, México), Humberto Palos Delgadillo (UdeG, México), Óscar Hugo Pedraza Rendón (UMSNH, México), Álvaro Rafael Pedroza Zapata (ITESO, México), Ángel Luis Portuondo (ISPJAE, Cuba), Horacio Radetich Pérez-Mayo (UNAM, México), Luis Arturo Rivas Tovar (IPN, México), Fernando Rodrigo Rodríguez (UAM, España), José Sánchez Gutiérrez (UdeG, México), Andrés Valdez Zepeda (UdeG, México), Guillermo Vázquez Ávila (UdeG, México), Juan Villalvazo Naranjo (UdeG, México).

MERCADOS Y NEGOCIOS. Revista de investigación, divulgación y análisis publicada por el Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Periférico Norte 799, módulo G-306, núcleo Los Belenes, Zapopan, Jalisco, México, C.P. 45100. Tel.: 3770-3343, Tel./fax: 3770-3300, e-mail: **mercadosynegocios@cucea.udg.mx**. Número de reserva 04-2005-011212585100-102, ISSN 1665-7039. El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción del material publicado, siempre y cuando precise la fuente y autor.

Carta del director

En MERCADOS y Negocios nos complace haber llegado a nuestra edición número 15 cumpliendo con nuestro objetivo de presentar trabajos de calidad, fomentando con esto el espíritu crítico, de análisis y la investigación en nuestro país.

Hoy en día el proceso continuo de la globalización es tan profundo que las empresas que no están inmersas en él prácticamente son condenadas a fracasar. Por ello, iniciamos con un trabajo que será de utilidad para nuestros lectores, especialmente aquellos interesados en los negocios en línea, ya que se analizan las diferencias culturales entre sitios web mexicanos y canadienses. La atención a esas diferencias puede marcar el éxito o fracaso de un sitio.

Revisando y aprendiendo del pasado, el siguiente artículo hace un análisis de lo que fue el rescate bancario mexicano en los años noventa y que sentó las bases del actual sistema bancario mexicano.

Continuamos con un tercer artículo que nos habla de la importancia del medio ambiente, visto desde la perspectiva de la contabilidad, y que puede convertirse en una forma de mejora de nuestro entorno, un tema que a raíz del calentamiento global ha cobrado especial importancia para las futuras generaciones.

Los dos últimos trabajos nos presentan diversos medios de mejora en el proceso productivo de las empresas, buscando con esto un mejor posicionamiento de nuestro país en el mundo internacional de los negocios. El primero analiza cómo las compañías logran adaptar los modelos de gestión del conocimiento a su entorno, y qué tan exitosas han sido en ello; el segundo evalúa la posibilidad de implementar sistemas mexicanos de desarrollo de la distribución en otros países.

Como siempre, cerramos esta edición presentando los indicadores financieros y económicos de nuestro país y, con el deseo de continuo de mejorar, hacemos extensiva una invitación a que los interesados colaboren en la revista enviándonos sus comentarios y análisis crítico, así como propongan artículos para su publicación.

José Sánchez Gutiérrez

La adaptación cultural en Internet: una comparación entre sitios mexicanos y canadienses

Omar Gómez Quintero
Celestino Robles Estrada

Resumen
La Internet lo ha cambiado todo. Más que sólo una manera sencilla y eficaz de intercambiar correos electrónicos o documentos, Internet está surgiendo como una importante columna vertebral no únicamente del comercio y los negocios, sino del desarrollo. A este fenómeno se le suma la creciente tendencia hacia la globalización de los mercados experimentada durante las dos últimas décadas del siglo XX y los años iniciales de la primera década del nuevo milenio. Por otra parte, se conoce desde haces varias décadas sobre la importancia de las cuestiones culturales en la mercadotecnia internacional. De aquí la trascendencia de analizar la problemática cultural de la mercadotecnia por Internet desde diferentes perspectivas. En este estudio se realiza una comparación transcultural entre México y Canadá mediante el análisis de 50 sitios en Internet de 25 empresas canadienses y 25 mexicanas, con el fin de validar si el grado de adaptación de las dimensiones culturales planteadas por Hofstede es reflejado en las páginas Web de las compañías que realizan operaciones en estos países.

Abstract

The Internet has changed it all. More than just a simple, effective way of exchanging e-mails or documents, the Internet is emerging as an important backbone of, not only commerce and business, but also development. In addition to this phenomenon, there is a growing tendency towards market globalization, a trend that has manifested itself in the last two decades of the 20th Century and the early years of the first decade of the new millennium. On the other hand, the fact has been known for decades that cultural issues are of paramount importance in international marketing. Hence the transcendence of analyzing the cultural aspect of marketing on the Internet from different perspectives. In this paper, a transcultural comparison between Mexico and Canada is made by means of the analysis of 50 Internet websites of 25 Canadian and 25 Mexican companies, with the aim of assessing whether the degree of adaptation of the cultural dimensions set out by Hofstede is reflected on the Web pages of the companies that operate in these countries.

Palabras clave: mercadotecnia multicultural, Internet, páginas Web, comparación transcultural y grado de adaptación.
Keywords: Differences, e-business.

Introducción

La Internet lo ha cambiado todo. Más que ser sólo una manera sencilla y eficaz de intercambiar correos electrónicos o documentos, esta red está surgiendo como una importante columna vertebral en la que se apoyan no sólo el comercio y los negocios, sino el desarrollo. Este crecimiento extraordinario de las tecnologías de Internet y comercio electrónico ha desarrollado grandes oportunidades para las empresas para mantener y acrecentar su base de consumidores a un nivel global. Ya en el año 2002 la Oficina del Censo de Estados Unidos reportaba que el comercio electrónico entre empresas (B2B, por sus siglas en inglés) representaba 16.28% de todas las transacciones comerciales entre empresas, mientras que el comercio electrónico al detalle (B2C, por sus siglas en inglés) alcanzó en Estados Unidos los 3,400 millones de dólares en 2003,[1] mientras que el número de consumidores potenciales globales continúa incrementándose dramáticamente en todo el mundo.[2]

A este fenómeno se le suma la creciente tendencia hacia la globalización de los mercados experimentada durante las dos últimas décadas del siglo XX y los años iniciales de la primera década del XXI. El comercio mundial ha forjado una red de enlaces globales que nos atan a todos —países, instituciones e individuos— más que nunca antes. Los avances en la tecnología permiten a las empresas separar sus actividades de negocio por contenido y contexto. Las empresas operan ahora en un "espacio de mercado" más que en un mercado físico (Sviokla, 1995).

Por otra parte, no son nuevos los estudios sobre el impacto de la cultura en la mercadotecnia internacional, donde autores como Edward T. Hall ya en los años sesenta hablaba de la importancia de la distinción entre culturas de bajo y alto contexto al realizar estudios de mercadotecnia internacional.[3] Por su parte, Hofstede impacta al mundo de los negocios y la mercadotecnia internacional al plantear, derivado de sus estudios, que las diferencias de estilo de vida cultural pueden ser representadas por cuatro dimensiones significativas de la cultura (estudios posteriores permitieron añadir una quinta dimensión estadísticamente

1. Véase United Status Census Bureau, 2004.
2. Internet alcanzó los 675 millones de usuarios en 2003, de acuerdo con UNCTAD, 2004, p. 30.
3. Véase Hall, 1960.

significativa), y mediante largos estudios logra generar calificaciones de estas cuatro dimensiones para muchas diferentes culturas (Hofstede, 1994).

Mencionado lo anterior, no es extraño entonces que durante los años recientes se haya disparado el número de publicaciones académicas sobre los impactos de la cultura en el diseño de sitios de Internet. Sin embargo, ninguna de ellas está dedicada a analizar la problemática desde la perspectiva de las empresas mexicanas.

A partir de la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se generó una relación comercial intensa entre los países que integran este acuerdo, con Estados Unidos como el principal socio comercial tanto de México como de Canadá. Al respecto se han desarrollado una serie de estudios que han abordado de distintas formas la relación comercial existente entre los países componentes del TLCAN, entre los cuales se encuentran los que consideran aspectos culturales.

Hood y Logsdon (2002) realizaron un estudio donde llevan a cabo una comparación de la ética de negocios entre los países que son parte del TLCAN apoyados por los estudios realizados por Hofstede, en el cual se establece que por características culturales existen similitudes marcadas entre Estados Unidos y Canadá, por lo que las conclusiones respecto a uno de estos países pueden ser válidas para ambos.

Sheppard y Scholtz (1999), por su parte, establecen que numerosos sitios Web están siendo diseñados alrededor del mundo y que el diseño de la interfase de éstos es influenciado por la cultura del país donde se origina. Sackmary y Scalia (1999) realizaron un ensayo en el cual compararon en términos de utilización la incursión de aspectos culturales en páginas Web de Estados Unidos y México. Singh y Baack (2004) desarrollaron la utilización de características culturales en empresas que realizan negocios y ventas en ambos países. Jones y Tullous (2001) estudiaron las actitudes frente al *e-commerce* que se presentaban en Estados Unidos y México, bajo la tesis de que estaban influidas por la cultura del país.

Motivado por los estudios anteriores y la carencia de un estudio desde la perspectiva de los investigadores mexicanos, en este documento se analizan 50 sitios en Internet, 25 de empresas canadienses y 25 de empresas mexicanas, con el fin de establecer si las características culturales asentadas en los estudios realizados entre Estados Unidos y México son aplicables a Canadá.

Relación comercial México-Canadá

Existe una importante relación comercial entre México y Canadá, lo que se puede sustentar por la información presentada por la Secretaría de Economía, la cual señala que después de la entrada en vigor del TLCAN Canadá se convirtió en el segundo mercado para los productos mexicanos, y México en el tercer socio comercial de Canadá, sólo después de Estados Unidos y Japón, ya que en el año 2004 se tuvo un intercambio combinado entre ambas naciones de 8'184,567 (miles de dólares). Por otro lado, el comercio en línea generado en cada una de estas naciones durante 2004, según reportes de *Forrester Research,* ascendió a 160.3 (miles de dólares) en Canadá, mientras que en México fue del grado de 107.0 (miles de dólares).

Por otra parte y de acuerdo con lo señalado por *Global Reach,* hasta septiembre de 2004 existían 801.4 millones de usuarios en Internet, de los cuales 35.2% hablan inglés, 9.0% español y 4.2% francés, resultando un promedio combinado de 48.4% de hablantes de los lenguajes oficiales en México y Canadá.

Al cruzar la información anterior con otro estudio en el cual se establece que Internet ha penetrado en un 63% de las personas de habla inglesa e hispanohablantes, se ofrece una idea de la importancia que se adquiere en los estudios sobre los usos que se le da a Internet en ambos países.

Revisión de literatura

Una de las definiciones más aceptadas a nivel académico es la establecida por Hosftede (1994), según la cual

> La cultura nacional es la programación colectiva de la mente, que distingue los miembros de una nación de otra y está basada en los valores compartidos, y esta cultura se refleja en toda actividad realizada por los individuos de esta nación.
>
> La cultura nacional es el principal determinante en la estructura y administración de las empresas y el comportamiento de sus clientes, siendo sus sitios Web la mejor manifestación de esta relación a través del diseño de interfases adecuadas a los habitantes del país (Junglas y Watson, 2004; Sheppard y Scholtz, 1999).

Al respecto se han desarrollado distintos modelos que describen las características culturales orientadas al ambiente empresarial; los más estudiados son los elaborados por Hosftede, Trompeenars, Hall y Moon, y Choi (Vergnes, 2003).

Existen distintos estudios que han integrado estos modelos a sus análisis, enfocando los estudios hacia aspectos culturales en el diseño de páginas Web (Fitzgerald, 2004; Okazaki, 2004), ambientes globales (Simon, 1999), aspectos de consumo (Hermeking, 2005), dimensiones culturales (Zahir et al., 2002), y comparativos entre países específicos tales como Estados Unidos, Alemania, Francia y Japón (Junglas y Watson, 2004; Singh et al., 2004; Cyr y Trevor-Semith, 2004).

Uno de los estudios pioneros en temas de ambientes culturales en línea fue el de Barber y Badre (1998), en el cual se determinó la importancia de introducir la culturalidad en la presencia virtual de las empresas, término que expresa la relación existente entre la utilización y el diseño de la página Web. Luna et al. (2002) determinaron que en el diseño de los sitios Web existe congruencia cultural mediante dos vías: congruencia en el contenido, que se refiere a la incursión de aspectos verbales y no verbales acordes con la cultura específica, y congruencia estructura, en el sentido de que la estructura del sitio es acorde con la cultura del país de origen.

Collins y Remmers (1997), citados por McLoughlin (1999), establecieron que existen dos categorías para los sitios que tienen implicaciones interculturales: en primera instancia aquellos que están realizados en un contexto y cultura, pero son visitados por otras culturas; en segundo lugar, los sitios que están diseñados específicamente para participación intercultural. Por su parte, Simon (1999) determina en su trabajo que la metodología de Hofstede es válida para realizar análisis transculturales.

Hosfstede realizó un estudio antropológico orientado a negocios para IBM, donde evalúa los valores que determinan las características de cada país con los que tiene operaciones esa empresa, con el fin de determinar la estrategia de negocios a seguir en cada uno de ellos; en ese estudio se enfocaron cinco distintas dimensiones: distancia del poder, masculinidad, colectivismo, evitación de incertidumbre y orientación a largo plazo.

La descripción que realiza de estas dimensiones (con información obtenida de su página Web) es la siguiente:

- *Distancia del poder*. Se enfoca en el grado de igualdad o desigualdad entre los individuos de la sociedad de un país. Un indicador alto indica mayor desigualdad; en estas sociedades se presenta mayor diferencia (grado) de clases sociales y poca movilidad de los ciudadanos.

- *Individualismo*. Enfocado en el grado en que la sociedad reafirma el comportamiento individual o grupal en sus relaciones interpersonales; un indicador alto significa que el individuo forma relaciones temporales y su búsqueda es personal; un bajo nivel se determina como *colectivismo* y en estas sociedades se extiende la importancia de la familia y el asumir responsabilidades con el grupo.
- *Masculinidad*. Enfocado en la forma en que se destaca el papel tradicional del trabajo masculino; un indicador alto implica un alto nivel de desigualdad de género, donde el papel del hombre es de dominio sobre la mujer; un bajo nivel se determina como *feminidad* y las culturas con estas características mantienen altos grados de igualdad en géneros.
- *Evitar la incertidumbre*. Enfocado en los grados de tolerancia hacia la incertidumbre y ambigüedad de la sociedad. Un indicador alto muestra poca tolerancia a los cambios, así como aprecio por el uso de reglas, regulaciones y controles. Un indicador bajo señala aceptación de cambios y disposición mayor a correr riesgos.
- *Orientación a largo plazo*. Grado en que la sociedad motiva el respeto a las tradiciones y los valores de la sociedad. Un indicador alto señala alta orientación hacia la ética y largos plazos para relacionarse con extranjeros. Un indicador bajo refleja que son países acostumbrados a los cambios.

Dentro de los países analizados por Hofstede se encuentran los integrantes del TLCAN; sin embargo, para los fines de este estudio se consideran sólo Canadá y México, los cuales muestran diferencias culturales significativas motivadas por sus diferentes orígenes, donde Canadá es un país actualmente formado con un alto grado de emigrantes con variedad de aspectos culturales significativos, mientras que México está formado principalmente por nativos del país con una alta concentración de practicantes de la religión católica, lo que determina un elevado respeto a sus valores y costumbres.

Este estudio realiza una comparación transcultural entre México y Canadá mediante el análisis de las páginas Web originadas en ambos países, con el fin de validar si el grado de adaptación de las dimensiones culturales planteadas por Hofstede se refleja en las páginas Web de las compañías que realizan operaciones en estos países.

Cuadro 1. Dimensiones culturales de Hofstede, México vs. Canadá

Dimensiones culturales	*México*	*Canadá*
Distancia del poder	Alto (81)	Bajo (39)
Individualismo	Bajo (30)	Alto (82)
Masculinidad	Alto (69)	Moderado (52)
Evitar la incertidumbre	Alto (82)	Moderado (48)
Orientación a largo/corto plazos	No determinado	Bajo (23)

Fuente: adaptado de www.geert-hofstede.com

Metodología

Para realizar este estudio se seleccionaron las empresas con base en publicaciones especializadas que contaran con reconocimiento en sus lugares de origen. En el caso de Canadá se tomó la clasificación presentada por *KPMG International* en "The Top 25 Most Respected Corporations: 2004 Overall Honour Roll". En el caso de México se eligieron los primeros 25 corporativos localizados en la publicación *América Economía*, en su edición "Las mayores 500 empresas en América Latina". Posteriormente se revisaron las páginas Web de cada una de las empresas seleccionadas, siguiendo los conceptos planteados por Singh y Baack (2004) para análisis cultural de los sitios bajo los conceptos de Hosftede.

Cuadro 2. Categorías analizadas en sitios Web

Dimensiones culturales	*Categorías*	*Definiciones operacionales*
Colectivismo	comrel	Políticas de apoyo a la comunidad y responsabilidad social.
	clubs	Presencia de clubes, chat con miembros de la empresa, tablones de mensajes.
	subsonli	Suscripciones online con noticias e información.
	famthem	Fotografías de familia, énfasis en el trabajo en equipo, subrayar a los clientes como familia, trabajo en equipo en la visión de la empresa.
	coesnews	Información de lo que ocurre en el país de origen.
	nacident	Símbolos de identidad nacional (banderas, monumentos o iconos del país).
	loyprog	Programas orientados a premiar la lealtad de los clientes.
	links	Vínculos a otras empresas, organizaciones o gobierno del país de origen.

Dimensiones culturales	*Categorías*	*Definiciones operacionales*
Evitar la incertidumbre	custser	Preguntas frecuentes (faq), servicio o ayuda a clientes vía mail, telefónico o chat.
	secpaym	Certificación de sitio seguro por empresas reconocidas, políticas de privacidad del sitio, políticas de devolución de producto.
	sitemap	Sitio del mapa, facilidad de navegación a través de los botones de navegación.
	tradicio	Énfasis en la tradición de la empresa con frases como "la más respetada", "la primera", "tenemos x años en el mercado".
	locstore	Mención de localización de tiendas locales u otras formas de contacto.
	loctermi	Uso de término o jerga local.
	download	Posibilidad de obtener productos o servicios gratuitos a través de la página; descarga de productos de prueba o gratuitos.
	custesti	Testimoniales de los clientes de la empresa.
	freenum	Utilización de números sin costo para comunicarse con la empresa.
Distancia del Poder	cominfor	Información sobre directivos de la empresa, información sobre personajes sobresalientes en la comunidad.
	picture	Fotografías de los directivos de la empresa, imágenes de personajes sobresalientes de la comunidad.
	awarsd	Información sobre premios y reconocimientos obtenidos por la empresa.
	vision	Descripción de la visión de la empresa.
	ranking	Ranking de la compañía contra distintas empresas competidoras.
	pride	Muestras de que en la utilización del producto se adquiere un estatus superior.
	proptitl	Títulos de los directivos de la empresa en sitios de contacto (chat, mail o cuadros de diálogo).
Masculinidad	games	Obtención de tips, juegos u otras formas de entretenimiento en la página.
	hardsell	Descuentos, promociones, cupones, ventajas del producto.
	comparac	Comparación explícita de los productos de la compañía contra los competidores cercanos.
	realisti	Uso realista del producto sin exagerar los atributos del mismo.
	efecctiv	Información extensa del producto, durabilidad del producto, información de calidad.

Dimensiones culturales	*Categorías*	*Definiciones operacionales*
Masculinidad	superlat	Uso de superlativos en la descripción del producto o compañía tales como "el número uno", "el mejor".
	roles	Definición típica de los roles que cumplen los géneros tales como "hombre = ingeniero, conductor", "mujer = ama de casa, secretaria".
Otros	value	Descripción o mención de los valores de la empresa.
	idioma	Posibilidad de cambiar el idioma de la página Web.

Fuente: adaptado de Singh y Baack, 2004.

Se incluyó en el estudio la posibilidad de cambio de idioma en el sitio para validar el supuesto de que se trata de páginas diseñadas con enfoques globales, así como la determinación de los valores que tienen las empresas bajo el supuesto de que (los valores) son una parte importante en la determinación de la cultura de una nación. En total se analizaron 49 páginas Web entre el 2 y 6 de enero de 2006, las cuales contenían aproximadamente 15 páginas de contenido promedio, lo que establece que se revisaron aproximadamente 735 páginas de contenido, bajo el criterio de análisis de una primera capa de información[4] en las páginas consultadas. La captura de la información se realizó utilizando una escala de 1 cuando contaba con la categoría en la página, y 0 cuando no se encontraba esta característica en la misma.

Se trabajaron cuatro hipótesis en este trabajo considerando las categorías señaladas para los sitios Web:

H1: existe un mayor colectivismo en las páginas de empresas mexicanas en comparación con las canadienses.
H2: existe mayor evasión de la incertidumbre en las páginas de empresas mexicanas en comparación con las canadienses.
H3: existe mayor masculinidad en las páginas de empresas mexicanas en comparación con las canadienses.
H4: existe mayor distancia del poder en las páginas de empresas mexicanas que en las canadienses.

4. Para la definición de una primera capa de información se toma en cuenta que el análisis se realizó bajo un solo dominio, por lo que no se analizaron los vínculos externos a la página.

Para contrastar las hipótesis se realizó el análisis mediante pruebas no paramétricas, específicamente por medio de la prueba chi cuadrada y utilizando el software SPSS 10.0.

Análisis de resultados

Colectivismo

De acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto al puntaje compuesto de las categorías analizadas, existe un mayor enfoque hacia el colectivismo en las páginas de los corporativos canadienses en comparación con los mexicanos, con una proporción de 45 *vs.* 36%, esto principalmente reflejado por el enfoque hacia la comunidad que tienen las empresas canadienses: 76 *vs.* 54%. Esta diferencia es significativa (chi cuadrada 4.592, $p < 0.03$), así como la identificación nacional: 12 *vs.* 0% (chi cuadrada 31.041, $p < 0.00$) y las ligas hacia distintas compañías: 92 *vs.* 83% (chi cuadrada 27.936, $p < 0.00$); por lo tanto, la H1 se rechaza.

Evitar la incertidumbre

Los resultados obtenidos en la empresa muestran que el puntaje compuesto fue de 54 *vs.* 51% mostrados por México y Canadá, respectivamente, por lo que las empresas mexicanas tienden a evitar la incertidumbre en mayor grado que las canadienses, sustentado ello principalmente por el uso de terminología local: 29 *vs.* 12% (chi cuadrada 17.163, $p < 0.00$), y la ubicación de tiendas locales: 88 *vs.* 10% (chi cuadrada 37.735, $p < 0.00$); por lo tanto, la H2 no se rechaza.

Distancia del poder

El análisis de los datos muestra que las proporciones son de 55 *vs.* 27% para Canadá y México, respectivamente, por lo que existe un mayor distanciamiento del poder en las empresas canadienses. Este resultado se sustenta en plasmar la visión: 84 *vs.* 50% (chi cuadrada 5.898, $p < 0.02$), comparativos entre las empresas: 40 *vs.* 17% (chi cuadrada 9, $p < 0.00$), y adquisición de un estatus superior: 44 *vs.* 25% (chi cuadrada 4.592, $p < 0.03$), por lo que la H3 se rechaza.

Masculinidad

Los datos señalan que existe una proporción de 41 *vs.* 27% entre México y Canadá, respectivamente, por lo que podemos establecer que las empresas mexicanas reflejan un mayor enfoque hacia la masculinidad, sustentando esta aseveración con la utilización de atracciones: 42 *vs.* 28% (chi cuadrada 4.592, $p < 0.03$), comparaciones explícitas de los productos: 33 *vs.* 0% (chi cuadrada 0.1962, $p < 0.00$), y el uso de descripciones realistas de los productos: 17 *vs.* 16% (chi cuadrada 1.653, $p < 0.02$), por lo que la H4 no es rechazada.

Valores e idiomas

Los resultados muestran que existe una mayor proporción de páginas mexicanas que usan este medio para trasmitir sus valores: 38 *vs.* 24%. Asimismo, existe evidencia de que la diferencia es estadísticamente significativa (chi cuadrada 7.367, $p < 0.01$), por lo que se puede suponer que existe un mayor enfoque hacia el largo plazo de las empresas mexicanas.

El cuanto al uso de los idiomas, existe una diferencia significativa a favor de las empresas canadienses: 80 *vs.* 67% (chi cuadrada 10.796, $p < 0.00$); sin embargo esto es motivado por la utilización de dos idiomas oficiales en Canadá, por lo que la lectura puede ser contradictoria en el sentido de que sólo 80% de las páginas Web de las empresas canadienses contemplan el uso de sus residentes, mientras que 67% de las empresas mexicanas consideran el acceso global a sus páginas corporativas.

Los resultados numéricos se pueden observar con mayor detalle en el anexo A.

Conclusiones y limitaciones del estudio

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten contrastar la hipótesis de que las páginas Web de empresas localizadas en Canadá y México reflejan las dimensiones culturales planteadas por Hofstede, al rechazar las hipótesis de que los sitios Web de empresas mexicanas reflejan un mayor grado de colectividad y distancia del poder en comparación con los de las canadienses. Sin embargo, la hipótesis de que las empresas mexicanas reflejan en mayor grado una alta propensión a evitar la incertidumbre y un elevado índice de masculinidad en

comparación con sus contrapartes canadienses, es aceptada, apoyando con esto las conclusiones del trabajo de Hofstede.

En cuanto a la incursión de los valores en las páginas Web, los cuales reflejan el enfoque a largo plazo en las naciones, resultó una aportación significativa el hecho de que las empresas mexicanas muestran una mayor inclinación hacia este aspecto en relación con las canadienses. Otra aportación del estudio es que éste puede complementarse con el realizado por Singh y Baack (2004), con lo cual se puede efectuar un estudio comparativo más extenso que incluya todos los países que integran el TLCAN.

Una línea de investigación que puede abrir este documento se refiere a la aplicación de este estudio a países que cuenten con tratados comerciales vigentes.

En cuanto a las limitaciones del estudio, el análisis está basado en empresas que están formalmente establecidas y que cuentan con operaciones en el mundo real, por lo que no consideró cómo plasman este concepto las empresas que funcionan sólo en mundos virtuales; asimismo, no incluye la utilización de estos conceptos por empresas de tamaño mediano y pequeñas, por lo que se requiere la realización de nuevos estudios que aporten a la discusión de este tema.

Referencias

Barber, W., y Badre, A. (1998). *Culturability: The Merger of Culture and Usability.* Presentado en la 4th Conference on Human Factors & the Web, disponible en *http://zing.ncsl.nist.gov/hfweb/att4/proceedings/barber/,* consultado el 10 de enero de 2006.

Cyr, D., y Trevor-Smith, H. (2004). "Localization of Web Design: An empirical Comparison of German, Japanese, and U.S. Website Characteristics". *Journal of theAmerican Society for Information Science and Technology*. Vol. 55, num. 1: 1-10.

Fitzgerald, W. (2004) "Models for cross-cultural communications for cross cultural website design". *NRC/ERB*. Num. 1108: 11.

Hall, E. T. (1960). "The silent language in Overseas Business". *Harvard Business Review.* Mayo-junio, Vol. 38, num. 3: 87-96.

Hofstede, G. (1994). "Management scientists are human", *Management Science.* Vol. 40, num. 1: 4-13.

Hood, J. N., y Logsdon, J. M. (2002). "Business Ethics in the NAFTA Countries: A Cross-Cultural Comparison". *Journal of Business Research.* Vol. 55, num. 11: 883 -890.

Jones, K. L., y Tullous, R. (2001). "E-*Commerce: Attitudes in the U.S. and Mexico".* Presentado

en *ABAS (Academy of Business and Administrative Sciences)*. Globalization and Emerging Economies, Canadá. Disponible en *http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/Quebec/Jones_EcommerceAttitudeintheUSandMexico.pdf* , consultado el 3 de enero de 2006.

Junglas, I. A., y Watson, R. T. (2004). "National Culture and Electronic Commerce, a comparative study of U.S. and German Web Sites". *E-Service Journal. Project muse*. Vol. 4, num. 2, winter.

Luna, D., Peracchio, L. A., y De Juan, M. D. (2002). "Cross-Cultural and Cognitive Aspects of Web Site Navigation". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30, num. 4: 397-410.

Okazaki, S. (2004). "Does Culture Matter? Identifying Cross-national Dimensions in Japanese Multinationals' Product-based Websites". *Electronic Market*. Vol. 14, num. 1: 58-69.

Sackmary, B., y Scalia, L. M. (1999). *Cultural patterns of World Wide Web business sites: a comparison of Mexican and U.S. companies"*. Disponible en http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/sackmary.htm. Consultado el 3 de enero de 2006.

Sheppard, C., y Scholtz, J. (1999). "The Effects of Cultural Markers on Web Site Use". Presentado en la *5ª Conferencia de Human Factor and Web USA*. Disponible en *http://zing.ncsl.nist.gov/hfweb/proceedings/sheppard/,* consultado el 3 de enero de 2006.

Simon, S. J. (1999). "A Cross Cultural Analysis of Web Site Design: An Empirical Study of Global Web Users". Presentado en la S*eventh Cross-Cultural Consumer and Business Studies Research Conference* Mexico. Disponible en http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/simon.htm. Consultado el 3 de enero de 2006.

Singh, N., y Baack, D. W. (2004) "Web Site Adaptation: A Cross-Cultural Comparison of U.S. and Mexican Web Sites". *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 9, num. 4.

Sviokla, J. J., y Rayport, J. F. (1995). "Mapping the marketplace: Information technology and the new marketing environment". *Harvard Business School Bulletin*. Num. 71: 49-51.

UNCTAD. (2004). *E-Commerce and development report*, Internet Edition. Nueva York y Ginebra:Organización de las Naciones Unidas. Disponible en http://r0.unctad.org/ecommerce/ecommerce_en/edr04_en.htm. Consultado el 3 de enero de 2006.

Vergnes, N. (2003). *Cultural and Value Differences between Europe and America, and Their Impact on International Relations: Business and Political Perspectives.* Tesis para maestro en Ciencias Políticas, Universidad Nacional de Seúl, disponible en http://gsis.snu.ac.kr/studata/0 08thesis_NicolasVergnes.pdf. Consultado el 10 de enero de 2006.

Zahir, S., Dobing, B., y Hunter, M. G. (2002). "Cross cultural dimension of Internet portal". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. Vol. 12: 210-220.

Fuentes Electrónicas

Hofstede (2006) *http://geert-hofstede.com*, consultado el 5 de enero de 2006.
http://global-reach.biz/globstats/index.php, consultado el 4 de enero de 2006.
http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=2261#, consultado el de enero de 2006.

Anexo A
Evaluación de dimensiones culturales México-Canadá

		México	Canada	Chi cuadrada	p	
COLECIVISMO	*Puntuaje compuesto*	**36%**	**45%**			
	comrel	54%	76%	4.592	0.03	
	clubs	17%	0%	31.041	0.00	
	subsonli	33%	44%	2.469	0.12	NS
	famthem	33%	52%	1	0.32	NS
	coesnews	33%	56%	0.51	0.48	NS
	nacident	0%	12%	31.041	0.00	
	loyprog	33%	24%	9	0.00	
	links	83%	92%	27.939	0.00	
EVITACION DE LA INCERTIDUMBRE	*Puntuaje compuesto*	**54%**	**51%**			
	custser	92%	96%	37.735	0.00	
	secpaym	54%	100%	14.878	0.00	
	sitemap	75%	76%	12.755	0.00	
	tradicio	42%	52%	0.184	0.67	NS
	locstore	88%	10%	37.735	0.00	
	loctermi	29%	12%	17.163	0.00	
	dowload	29%	32%	7.367	0.01	
	custesti	0%	0%	37.735	0.00	
	freenum	75%	80%	14.878	0.00	
DISTANCIA DEL PODER	*Puntuaje compuesto*	**27%**	**55%**			
	cominfor	29%	84%	1	0.32	NS
	picture	21%	60%	1.653	0.20	NS
	awarsd	25%	52%	2.469	0.12	NS
	vision	50%	84%	5.898	0.02	
	ranking	17%	40%	9	0.00	
	pride	25%	44%	4.592	0.03	
	proptitl	21%	20%	17.163	0.00	
MASCULINIDAD	*Puntuaje compuesto*	**41%**	**27%**			
	games	42%	28%	4.592	0.03	
	hardsell	46%	32%	2.469	0.12	NS
	comparac	33%	0%	0.1962	0.00	
	realisti	17%	16%	22.224	0.00	
	efecctiv	63%	28%	0.51	0.48	NS
	superlat	42%	48%	0.51	0.48	NS
	roles	46%	36%	1.653	0.20	NS
	value	**38%**	**24%**	7.367	0.01	
	idioma	**67%**	**80%**	10.796	0.00	

NS: No signifcativo cuando p < .05

Fuente: elaboración propia.

La epistemología contable medioambiental, un análisis prospectivo

María Eugenia de la Rosa Leal*

Resumen

Este trabajo revisa la visión, propuestas y desarrollo de la contabilidad medioambiental, reflexionando acerca de sus implicaciones, con el interés de descubrir su desarrollo y ubicación actual.

Para lograrlo se hace una revisión epistemológica de la contabilidad, enmarcada en un proceso reflexivo de la sustentabilidad y del enfoque al usuario, desde la perspectiva de la realidad contable de México y la gestión interna de las organizaciones.

Las conclusiones ubican a la contabilidad medioambiental en México con un vacío de atención y una desubicación respecto al modelo contable regional. Se sugiere la necesidad e importancia de crear una cultura contable que se apropie de la misión y del usuario de la contabilidad y sus costos medioambientales.

Abstract

This paper revises the vision, proposals and development of environmental accounting, reflecting on its implications, with the aim of revealing its current development and location.

In order to achieve this objective, an epistemological revision of accounting is carried out, within the framework of a user-centered, sustainability reflective process, from the perspective of Mexico's accounting reality and the internal management of the organizations.

The conclusions place environmental accounting in Mexico on a void of attention and a dislocation in respect of the regional accounting model. It is suggested that it is necessary and important to create an accounting culture that appropriates the mission and the user of accounting and its environmental costs.

Palabras clave: contabilidad medioambiental, normativa medioambiental, epistemología contable.

Key words: environment accounting, environment regulation, accounting epistemology.

* Profesora-investigadora de la Universidad de Sonora, Academia de Contabilidad Superior. Miembro de la Vicepresidencia de Legislación del Colegio de Contadores Públicos de Sonora, A. C. Correo electrónico: maedelarosa@hotmail.com mdelarosa@hmo.megared.net.mx

Introducción

El discurso contable define que los estados contables de una organización reflejan su realidad económica y son su imagen fiel. Sin embargo, esta imagen depende en gran medida de la capacidad de captar todas las variables de intervención económica, entre ellas las de origen medioambiental. Situación que es puesta en duda, en razón de que la interiorización del medio ambiente se cuestiona como variable con dudoso significado contable.

Así, se observa que el medio ambiente adquiere una dimensión económica para las organizaciones en razón del consumo de recursos naturales y la generación de basura, ambas situaciones focalizadas como origen de impactos ambientales, cuya responsabilidad se atribuye al ciclo económico de las organizaciones.

Lo anterior provoca en el sistema de información contable un problema de interpretación y validez, ya que la contabilidad sólo puede considerar como realizados los eventos económicos claramente identificados e interiorizados entre las actividades comunes. En donde se presentan diversos problemas técnicos que dificultan la identificación contable de los conceptos medioambientales, ya que las implicaciones ambientales son más amplias que consumo y basura.

La técnica contable *per se* establece una serie de supuestos y principios contables que definen la entrada y seguimiento de un flujo de captura, sistematización e informe de la suma de efectos económicos en los cuales la organización haya incurrido, ya sea directa o indirectamente, buscando que el resultado de este proceso garantice la utilidad y confiabilidad de los conceptos de registro reportados, bajo los requisitos de objetividad y verificabilidad (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2004a: 12).

Amén de los considerandos de la técnica, en el sistema contable se suman las diferentes concepciones y desarrollo de los modelos contables nacionales en cada país, que trazan una brecha conceptual de interpretación de aspectos medioambientales contables en razón de que en cada modelo influyen en diferente intensidad las variables legales, económicas y culturales, y su grado de desarrollo. O la ausencia de y en modelos nacionales, que no han logrado su transición en la aceptación del medio ambiente como aspecto económico.

A pesar del esfuerzo de la reflexión contable medioambiental unido al espíritu de representación fiel de las empresas, existen aspectos del medio ambiente que presentan carencias conceptuales, lo cual echa por tierra la revelación contable,

con la consecuente insuficiencia informativa y la falta de alcance del efecto de los sucesos medioambientales para la organización.

Sin embargo, la necesidad de contar con información medioambiental corre paralela a la contabilidad, de forma que si los estados contables no cubren estas necesidades, se solventan con otros informes no contables, entre ellos: de producción, de personal, de ventas, de residuos, etc., que complementan o suplen los vacíos de la información. Induciendo que en ocasiones los estados contables sean innecesarios o sustituibles por su incapacidad para representar la realidad económica completa de la organización (De la Rosa, 1989: 65-68).

Este trabajo pretende disertar, desde México, el avance y tipología de concepción de la contabilidad medioambiental como una estrategia ontológica, para entender la importancia de la imagen fiel medioambiental, y apoyar en la búsqueda de la apropiación e identificación de un modelo nacional que, por medio de una norma supletoria, atienda aspectos no considerados en su normativa. Partiendo de una revisión nacional de la normativa, las implicaciones de gestión y la evolución histórica, proponiendo una tipología de identificación medioambiental como contribución epistemológica.

Antecedentes

Desde los años setenta el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en México, como autoridad normativa contable y organismo colegiado nacional, emitió en un primer momento los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) para orientar a los contadores públicos en el registro de los hechos económicos de las entidades y evitar que la información final al usuario pierda su utilidad y confiabilidad (IMCP, 2006: 7-14). Actualmente se encuentra en la adopción de una nueva propuesta de normas contables: las Normas de Información Financiera (NIF), que gradualmente se irán adaptando a las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

En el mismo sentido, a nivel internacional el Comité de Estándares Contables Internacionales (IASB, International Accounting Standards Bureau) ha emitido una serie de normas contables para que la información contable no pierda su utilidad y confiabilidad en los mercados internacionales, y represente fielmente la realidad económica de las organizaciones (Choi y Choi, 1992: 257-261).

En este interés de reflejar la realidad financiera, la veracidad y objetividad de los estados contables, se ve afectada por situaciones como la adopción de tecno-

logías informáticas y la atención de conceptos con implicaciones contingentes y de identificación como: el tratamiento contable de los costos financieros, la revelación de las contingencias por demandas, el efecto de la inflación y el valor de la investigación y el desarrollo, entre otros. Cuya atención uniforme se ha ido resolviendo vía emisión de normas consensuadas entre la organización colegiada. Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos, la atención contable de los aspectos del medio ambiente aún no se ha resuelto.

Gestión medioambiental

La contabilidad medioambiental es consecuencia del ejercicio de la gestión, particularmente de la gestión medioambiental, que tiene como metas la protección y corrección del impacto al medio ambiente por acciones de la empresa.

De entrada, esta gestión medioambiental es considerada como una estrategia cultural y operativa de las empresas que, mediante planes de acción específicos, incorpora valores medioambientales en la operación cotidiana. Este plan de acción enmarca el estilo de sustentabilidad que se practica, distinguiéndose estilos preventivos y correctivos.

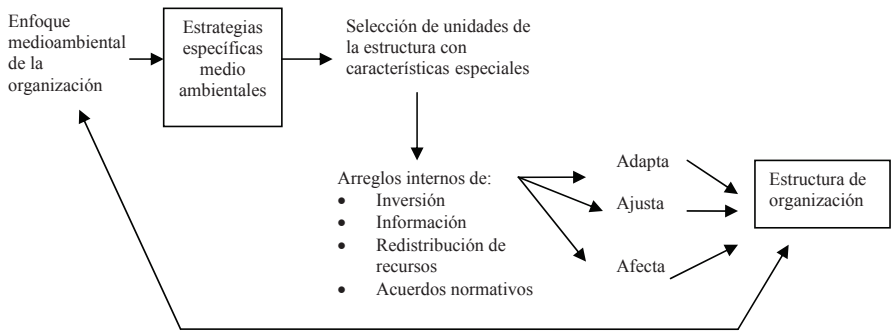
Por tanto, el estilo de sustentabilidad nos habla de la interpretación de la responsabilidad medioambiental de la empresa reflejada en acciones presentes en el uso y protección de los recursos naturales, cuya misión es permitir operar con continuidad a generaciones futuras.

Cuando la gestión medioambiental se formaliza en la estructura de la empresa, el compromiso ambiental es sólido y se integra de planes medioambientales específicos paralelos a otro tipo de gestión interna. Esta existencia formal soporta teóricamente la existencia de un sistema contable medioambiental.

Para llegar a esta visión ideal de la gestión medioambiental es necesario que la empresa tenga la capacidad para adaptar su estructura formal y ejercer controles sobre sus posibles causas de riesgo medioambiental. Sin embargo, esta capacidad de adaptación, conforme a Hannan y Freeman (1992), sólo puede originarse en unidades seleccionadas de la estructura de organización con características particulares para ajustar la estructura organizacional, o producir arreglos internos de inversión, de información y redistribución de recursos, mediante acuerdos normativos internos.

Con las propuestas de Hannan y Freeman el modelo medioambiental teórico de las empresas atiende sus aspectos medioambientales, en la medida en que

Figura 1. Modelo teórico de adopción del enfoque medioambiental en la organización



Fuente: adaptación personal de Hannan y Freeman, 1992.

la organización es capaz de adaptarse y ajustarse. Bajo estas consideraciones la representación del modelo de adopción se presenta en la figura 1.

El enfoque medioambiental se deriva, entonces, del entendimiento de la empresa de sus relaciones de operación con sus insumos y con su entorno. Como se observa en la figura, la adopción teórica del enfoque es a partir del uso de estrategias específicas medioambientales internas que adaptan, ajustan o afectan la estructura de organización. Cuyos costos y beneficios son en razón de la adecuación de la estructura y los arreglos internos.

La evolución epistemológica de los costos medioambientales contables

En la evolución conceptual de los costos medioambientales contables, se presenta como una constante el interés de utilizar el marco normativo contable para el tratamiento de los conceptos que se identifiquen como medioambientales, no obstante las críticas a las limitaciones paradigmáticas de falta de objetividad y verdad de los conceptos y del valor de las partidas medioambientales.

Sin embargo, los costos medioambientales actuaron en su origen como uno de los catalizadores de la contabilidad medioambiental, ya que se constituyeron en el primer argumento de interés en el conocimiento del daño ambiental como un

costo social de las organizaciones, e inclusive fueron señalados como el concepto eje, para, en razón de ellos, desarrollar la contabilidad medioambiental.

Los agentes económicos en España actuaron también como impulsores de los costos medioambientales contables, por su solicitud de información soporte de los costos beneficios corrientes de la empresa de la emisión y manejo de residuos (Azcona y Broto, 1995).

Los costos medioambientales contables fueron señalados como una alternativa posible de información y de integración racional de los efectos medioambientales a la estructura organizativa mediante centros de costos (De Fraschetti, Bilbao y Latife, 1993), con dos aspectos básicos de identificación de los costos: el momento de su incorporación y el reflejo contable de las medidas medioambientales adoptadas por la organización (González, 1994).

Tomando en cuenta que los costos medioambientales generan beneficios a largo plazo y evalúan el riesgo proyectado de los activos ambientales, el dilema inicial es determinar los costos de cada tipo de acción y su flexibilidad representada por la capacidad de trabajo con cualquier aspecto o asunto ambiental (Pesapane, 1998).

Los costos medioambientales contables, sin embargo, tienen algunas restricciones, como son la incertidumbre legislativa, los cambios tecnológicos, el alcance y naturaleza de restitución medioambiental y la dificultad del cálculo de los costos, que puede incluso originar probables litigios (Calvo, 1995).

En la contabilidad medioambiental los costos medioambientales contables han tenido sus propuestas particulares de origen y desarrollo, las cuales, a partir de su análisis y como resultado de esta tesis en particular, son categorizadas en tres criterios conforme sus aportaciones: criterio de método, criterio de integración y criterio de información.

Criterio de método

Con el análisis taxonómico se identificó que los costos medioambientales contables, en su origen y estructura, surgen de tres teorías: los costos de transacción, los costos de gestión y los costos ISO.

Costos de transacción

La teoría de los costos de transacción es una perspectiva administrativa de racionalidad y eficiencia, que identifica y relaciona los costos con la productividad (Hernández, 2002).

La teoría de los costos de transacción integra los costos tradicionales al medio ambiente, une a los costos comunes los medioambientales usando los principios de contabilidad. Estos principios señalan que el registro de los costos es paralelo a su ingreso, independientemente de su fecha de cobro (IMCP, 2004a, 2004b).

Al incluirse los costos medioambientales al sistema de costos de la organización, se añade también la expectativa de incluir costos e indicadores internos de eficiencia medioambiental (Picazo, 1994) similares a las razones financieras tradicionales de productividad.

En los costos de transacción las categorías de medición de los costos ambientales (Rast y Jacqueline, 2001) parten de dos criterios básicos: el primero es la consideración de costos directos como la mano de obra, la energía utilizada, las acciones remediales, los servicios profesionales, etc.; y el segundo, los costos relacionados, como los viáticos de expertos para el mantenimiento o adquisición de equipos ambientales, los gastos y depreciaciones de equipo, y la función de apoyo administrativo. Estos costos se ven afectados por diversas situaciones, como las condiciones generales, los contratos y subcontratos, el riesgo, el reemplazo de equipos, los sistemas de manejo de desechos, la duración de las especificaciones, y consideraciones por: remediación completa, tiempo de atención, rango de contaminación, naturaleza, volumen de la contaminación y los niveles tecnológicos necesarios.

Para la valuación estimada de los costos de contaminación, tratamiento y operación es recomendable invertir en comités y expertos ambientales que ayuden a una valuación razonable.

Costos de gestión

Los costos de gestión son la determinación fundada de los costos sobre una planificación de metas con un modelo de rentabilidad basado en el precio de venta y en el costo permitido (Monden y Sakurai, 1989). La identificación de los costos se da en relación con su centro de gestión.

Esta perspectiva se basa en principios de economía industrial y estudia las transacciones internas y externas de la organización (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

Desde el referente de los costos de gestión, los costos medioambientales son relacionados con la gestión medioambiental, proponiendo la creación de conceptos e informes especiales de costos medioambientales con diversas

dimensiones: costos ambientales de gestión, de calidad, de salud, de seguridad, de prevención, directos y relacionados. Todos ellos rebasando sus límites temporales y espaciales de valuación (Carrasco, 1995) mediante una reformulación multidisciplinaria de los costos y sus indicadores.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1999), en sus principios de contabilidad de gestión medioambiental, distingue como costo medioambiental la información de costos para toma de decisiones tácticas y operativas, considerado el costo como un "concepto vinculado al sacrificio de recursos que es necesario realizar para poder elaborar un producto de cara a incrementar el valor añadido del mismo" (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999: 43).

Y señala que la incorporación de los efectos medioambientales en la contabilidad de gestión supone integrar una serie de costos medioambientales que hasta ahora no han sabido ser integrados, siendo aconsejable se incorporen como un costo operativo en el sistema contable

Por lo tanto, los costos medioambientales de gestión se desprenden de tres aspectos: a) la necesidad de establecer criterios de medida y valuación específicos en cada caso; b) que se haya realizado un sacrificio económico vinculado directamente con los recursos naturales o con actividades de prevención de la contaminación, y c) que el sacrificio genere valor añadido al producto, evite despilfarros o mayores consumos.

Los costos medioambientales se clasifican como recurrentes y no recurrentes.

Los costos recurrentes son: a) costos derivados de la obtención de información medioambiental; b) costos derivados de un plan de gestión medioambiental; c) costos derivados de la adecuación tecnológica medioambiental; d) costos resultado de la gestión de residuos, emisiones y vertidos; e) costos derivados de la gestión del producto; f) costos derivados de las exigencias administrativas, y g) costos derivados de la auditoría medioambiental.

Los costos medioambientales no recurrentes son: a) costos derivados de los sistemas de información y prevención medioambiental; b) costos derivados de las inversiones en instalaciones; c) costos plurianuales de conservación y mantenimiento; d) costos derivados de la interrupción en el proceso; e) costos derivados de accidentes; f) costos derivados de las nuevas exigencias del entorno; g) costos derivados de la mejora de imagen medioambiental de la empresa; h) costos de los sistemas de control y medición; i) costos no desembolsables; j) costos jurídicos, y k) otros costos de carácter específico.

Otra clasificación propuesta por la norma española es la distinción de los costos medioambientales en costos ecológicos y costos medioambientales inducidos; los primeros son los costos de prevención, y los segundos los costos de reducción del impacto nocivo y reparación de daños (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999: 47-51).

Don Stone (1997) sugiere que el sistema de costos sustentables de gestión se formule mediante una reingeniería de procesos, como sigue: a) conceptualizando el modelo contable medioambiental; b) entendiendo y definiendo los costos medioambientales; c) diseñando los reportes no financieros de flujo de materiales y energía; d) catalogando los costos medioambientales; e) eligiendo los modelos de decisión; f) determinando los objetivos medioambientales; g) seleccionando los métodos para asignación de costos medioambientales a los productos; h) determinando los ciclos de análisis; i) elaborando el informe a accionistas, y j) integrando comités de cambio organizacional con las metas sustentables.

Por otro lado, se sugiere que los costos de gestión pueden ser significativos en el manejo medioambiental para sucesos futuros, ya que son parte representativa del costo del negocio y ayudan a identificar las oportunidades para salvar costos de origen medioambiental o decidir sobre inversiones ambientales que provoquen cambios fundamentales en los métodos de operación. El conocimiento de estos costos ayuda a que la organización adopte una gestión interna medioambiental de ganar-ganar (Bennett et al., 2002).

Sin embargo, estos costos de gestión están seriamente influidos por las reglamentaciones y el interés y viabilidad de inversión en equipos ambientales (Rimer, Dee y Veatch, 2000), por lo cual su identificación y reconocimiento proviene del cumplimiento de las reglamentaciones y los costos preventivos que de ellas emanan. Conceptos tales como el uso de equipos y actividades por hacer o no hacer, para evitar o minimizar la contaminación.

En todo esto, el argumento esencial de los costos medioambientales ha sido integrar ecológicamente la información para formular un precio correcto, para lo cual es necesario comprender que el impacto en el medio ambiente puede ser estimado con el valor económico de los recursos y servicios medioambientales resultantes de la gestión medioambiental y las decisiones tomadas (Thompson, 2002).

Costos ISO

Para conocer el efecto monetario del uso de las tecnologías ambientales en las organizaciones verdes surgen los costos medioambientales en las normas ISO

14000, estableciendo una reexaminación de los costos relacionados (Hunter, 1996; Pesapane, 1998).

Los costos ISO, más que una teoría, son la interpretación de los costos verdes de las normas ISO 14000. Estas normas identifican a los costos con el riesgo ambiental y la adaptación tecnológica de la organización a los nuevos equipos para la prevención de la polución.

Cuando las normas ISO 14000 ya tienen seis años de su promulgación, Amy Pesapane (1998, Italia) revisa la sustentación de sus costos medioambientales, realizando un análisis de los procesos de manufactura y de operación de empresas globalizadas, al ser éstas el ámbito de competencia de las normas ISO 14000. La conclusión a la que llega es la necesidad de una reexaminación de la afectación de los costos medioambientales (Environmental Cost Accounting, ECA) en los costos corrientes de los productos. Propone que la organización establezca sus costos medioambientales a partir de detectar sus peligros, adaptar su tecnología a la prevención de polución, y adoptar estrategias de control para integrar estos costos ECA a la estructura del negocio, trabajando con especialistas ambientales más que con asesores, y utilizando la técnicas de costeo de las normas de contabilidad.

Por otro lado, la dimensión de los costos ISO, resultante del análisis de la norma ISO 14000, establece a éstos como costos de: contaminación por uso de recursos, impacto ambiental, riesgos medioambientales, ruido y basura (Rothery, 1998: 94-98).

Los costos ISO se definen como:

> La medida y la valoración […] de las actividades llevadas a cabo voluntariamente, como así también las requeridas por contrato o por leyes y regulaciones ambientales, para prevenir, disminuir o remediar el daño causado al medio ambiente relacionado tanto con la conservación de recursos renovables como no renovables (Fronti y García, 1998, citado por Fronti y Nastasi, 2001: 116).

Se observa que los costos medioambientales ISO contablemente no se resuelven en la norma, surgiendo propuestas para tratar a los costos ISO como un método híbrido de operacionalización de los ECA de las normas ISO 14000 con la teoría de costos de gestión y la normativa contable (Fronti y Wainstein, 2000).

En este sentido, los costos de gestión se cruzan con los costos ISO, ya que las normas ISO establecen como necesaria la existencia de un sistema de gestión

medioambiental (Enviromental Management System, EMS) para el establecimiento de los costos medioambientales contables.

Fronti y Wainstein (2000) nos hacen ver que las normas ISO 14000 desafían a la empresa a hacer lo correcto. Introducen aspectos ambientales, establecen metas y objetivos, y comparten la responsabilidad por el desempeño ambiental en el interior de la organización.

De hecho, las normas 14000 son un modelo de calidad que tiene como eje de funcionamiento el sistema de gestión ambiental establecido en el ISO 14001, y su marco de actuación son los procesos administrativos por medio de los cuales se cubren los impactos ambientales actuales y potenciales, y se da un cambio de actitud que debe reflejarse en los estados contables (Fronti y Wainstein, 2000: 65-68*)*.

A partir de las propuestas anteriores, como conceptos de costos medioambientales ISO es posible diferenciar: bienes de cambio, bienes de uso, intangibles, contingencias, y pasivos ambientales como pertenecientes a la organización.

Criterio de integración

A partir del análisis taxonómico aplicado a la información revisada, se establecieron como criterio de integración aquellas propuestas que relacionaban los conceptos etiquetados como costos medioambientales en la organización y su relación con el exterior. Con este criterio, las categorías que se identificaron en la investigación fueron: costos completos, costos sociales y costos identificados.

Costos completos

Los costos completos tienen un alcance que rebasa las relaciones internas y sus efectos en la empresa, incluyendo en ellos el impacto al ecosistema y a la calidad de vida comunitaria. Esta propuesta contiene un enfoque sociológico de seguridad ambiental.

La aplicación práctica de los costos completos provoca contradicciones técnicas contables, ya que para razonar el riesgo del ecosistema los recursos naturales deben considerarse como patrimonio de la organización y declarar que son de su propiedad, lo cual no es verdad. Otra posibilidad para internalizar el costo de impacto al ecosistema en la organización puede ser el registro de la concesión de

explotación y uso de los recursos naturales. Sin embargo, esta concesión es sobre un recurso específico y su derecho de uso no asigna propiedad.

Por la problemática anterior, la propuesta de costos medioambientales no ha podido ser operacionalizada contablemente, pero es utilizada para la evaluación económica de impactos para la concesión de uso de suelo y la bondad operativa de la empresa en proyectos de viabilidad ambiental.

Costos sociales

La integración del criterio de costos sociales parte de tomar en cuenta el límite de vida de los recursos naturales, el valor de consumo de los recursos y el deterioro ambiental acumulado percibido por la comunidad, que incluye la salud de los empleados.

Las dimensiones contables que se han aportado en este criterio son la internalización de las externalidades producto del impacto al medio ambiente. Se entendiendo por esta internalización: a) la apropiación y reconocimiento del daño ambiental por las organizaciones; b) la creación de marcos de valor; c) la determinación del valor ambiental de la organización, y d) la aplicación de regulaciones ambientales para captar la externalidad o expresión física del daño o impacto ambiental.

Con este criterio, Schmidheiny, Zorraquín y la World Business Council for Sustainable Development (1998) realizan un estudio de causas internas y externas, que influyen en la aplicación de la sustentabilidad y su expresión en la contabilidad, para proponer que el enfoque medioambiental de los costos debe ser como costos sociales, y crear con ellos los marcos de valor de una sustentabilidad a largo plazo, con pocos recursos y baja contaminación.

Costos identificados

La integración de los costos identificados se basa en el reconocimiento puntual de los conceptos medioambientales, básicamente tecnológicos y legales, con ayuda de un comité de expertos ambientales que orientan a la identificación del concepto de costos y a su clara conversión de datos físicos a valores monetarios.

No obstante, cualquiera de las alternativas comentadas para integración de los costos medioambientales en la organización rebasa los marcos de referencia de los principios y normas contables, por lo que enmarcar su estructura en ellos es completamente irreal.

Criterio de información

La taxonomía de criterios de información se categorizó en relación con las características de los reportes o estados contables y los tipos de datos que los integran, dirigidos a ciertos usuarios en contra del paradigma de utilidad, el cual señala que la información contable es para cualquier tipo de usuario. Las categorías propuestas por esta investigación para este criterio son costos cualitativos y costos de calidad.

Costos cualitativos

Los costos cualitativos marcan la necesidad de presentar información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, siendo el verdadero reto de la información contable dar un salto cualitativo y conseguir una ventaja competitiva, al integrar la medición de la gestión medioambiental por medio de sus costos (Cabezudo, 1995).

Costos de calidad

Los costos medioambientales son de alguna manera considerados costos por fallas o defectos en la definición de la calidad del proceso de producción. Bajo esta categoría se tienen costos de calidad y de no calidad, donde su usuario potencial son los *stakeholders* como terceros interesados.

Los costos de calidad medioambientales requieren de un doble manejo del sistema de información financiera y no financiera, para medir los costos medioambientales como costos de fallas, como el caso de los residuos, descargas, etc., y para aplicar los costos contables de calidad combinando las normas internacionales de contabilidad y los indicadores económicos (Epstein y Birchard, 2000).

Propuesta de tipologías de costos medioambientales contables

Al concentrar las aportaciones conceptuales alrededor de los costos medioambientales contables, se descubren las siguientes corrientes de construcción (tabla 1).

En las diversas conceptualizaciones de los costos medioambientales contables se observa que implícita o explícitamente todas las categorías utilizan el enfoque de sistemas, y en todos los casos los costos medioambientales contables

Tabla 1. Aportaciones conceptuales a los costos medioambientales

Criterio de definición	*Propuesta conceptual*
Método	
Costos de transacción (1994-2001)	* Los costos medioambientales como efecto del proceso productivo. * Indicadores internos. * Uso de principios contables. * Costos tradicionales.
Costos de gestión (1995-2002)	* La contabilidad medioambiental para la gestión. * Diferentes dimensiones de los costos. * Gestión medioambiental evaluada por la contabilidad medioambiental. * Influencia de las reglamentaciones. * Precio correcto. * Costo permitido.
Costos ISO (1995-2002)	* Uso de las normas ISO para la gestión y costos medioambientales. * Operacionalización de los ECA. * Método híbrido de costos de gestión y las normas ISO. * Determinar costos medioambientales por acción. * Derivados de un modelo de calidad empresarial. * Registro de los costos medioambientales a valor de mercado. * Utilizar normas contables.
Integración	
Costos completos	* Limitaciones de la contabilidad medioambiental. * Los recursos naturales no corresponden a la firma. * Medición del riesgo ambiental no aceptado contablemente. * Costos completos no legislados.
Costos sociales	* Causas internas y externas de influencia de la sustentabilidad. * Efecto en la comunidad. * Visión a largo plazo. * Creación de marcos de referencia de valor. * Valor ambiental de las organizaciones. * Internalización de las exterrnalidades.
Costos identificados	* Identificación específica de los conceptos. * Comités y expertos ambientales de apoyo para la valuación de los costos. * Valores físicos, valores monetarios.
Información	
Costos cualitativos	* Información cualitativa ambiental. * Ventaja competitiva. * Medición de la gestión medioambiental.
Costos de calidad	* Usuario los *stakeholders*. * Sistema de información financiera y no financiera. * Costos ambientales como costos de fallas. * Contabilidad de la no calidad.

Fuente: De la Rosa, 2005: 56.

están centrados alrededor de los procesos de producción y las responsabilidades legales medioambientales.

Con lo anterior, la conclusión particular es el hecho de que el objetivo de los costos medioambientales contables no es calificar el grado de deterioro ambiental, sino recuperar la capacidad de la contabilidad para informar acerca de todas las variables que participan en el costo operativo.

Considerando las propuestas y normativas contables medioambientales, lo interesante es observar la construcción del concepto de los costos medioambientales contables.

En esta construcción, el costo es una aplicación racional del efecto de las medidas preventivas y correctivas en el medio ambiente. Este costo es aplicado bajo el enfoque de costos de gestión, costos de transacción o costos específicos, en donde los costos de gestión son el resultado del funcionamiento interno de los sistemas y los planes de calidad implementados, de forma tal que ello permita medir las fallas, desperdicios y todos los efectos provocados con la intención de establecer un costo permitido en un precio de venta correcto.

Los costos de transacción identifican las causas y efectos de cada acción asignándoles un valor. En el caso de los costos medioambientales, la causa-efecto debe ser considerada si la causa es realizada por la operación interna de la organización, en cuyo caso el efecto es medido por conceptos físicos como partículas por millón, kilogramos, sólidos sedimentables, etc., y valuado por indicadores de conversión de estas medidas a valor monetario. Indicadores que pueden surgir de la experiencia de la organización o de una normatividad específica de reglamentos o estándares, como el Protocolo de Kyoto.

Los señalamientos de Kyoto son indicadores ambientales emitidos por la United Nations Conference on Trade Development (2000) para monitorear el desempeño individual de las organizaciones, que en esencia son determinados dividiendo el desempeño ambiental entre el desempeño financiero, para obtener un factor unitario de asignación de valor.

En la valuación de los conceptos medioambientales se combina, por tanto, una doble dimensión: los indicadores físicos y los monetarios, para lo que se requiere una especialización interna de la organización, apoyada en un sistema de gestión medioambiental.

Una definición integradora es la de Dixon Thompson (2002), que operacionaliza los costos medioambientales contables como la medición de la gestión, el

control de la no calidad, el uso de normas contables y el interés de una transparencia informativa para los *stakeholders*.

En conclusión, la construcción epistemológica de los conceptos actuales de contabilidad medioambiental y costos medioambientales son resultado de propuestas conceptuales que intentan combinar el conocimiento medioambiental, las reglamentaciones, los intereses económicos y la percepción de las consideraciones contables en una relación interdisciplinaria, en una evolución de paradigmas medioambientales contables. Estos paradigmas proponen integrar la información financiera tradicional con datos cualitativos de impacto al medio ambiente.

Cuyo detalle de conceptos medioambientales se han relacionado con: el uso de tecnologías, activos ambientales, acciones de reciclaje, acciones de limpieza y obligaciones ambientales futuras, sin que a la fecha se tenga un acuerdo sobre su pertinencia.

En buena medida, esta falta de acuerdo proviene de la diferencia de la cultura medioambiental, ya que la conciencia medioambiental surge de un proceso que se va racionalizando y aceptando desde el gobierno del país, irradiándose a la organización, y de ahí, por consecuencia, a la contabilidad como un sistema de la misma empresa. Enfrentado a partir de ese punto a otra esfera de aceptación: la de los profesionistas contables, que comúnmente presentan resistencia y escepticismo para admitir la contabilidad medioambiental y registrar los costos medioambientales en razón de su propio conocimiento, racionalizando al medio ambiente en un plano gubernamental.

Por otro lado, la discusión acerca de cuál puede ser la mejor manera de que la contabilidad atienda los asuntos medioambientales, discurre entre apegarse o separarse de un marco de normas contables y entre el debate de cambiar o continuar con los actuales paradigmas contables, resaltando, entre ellos, el paradigma del usuario al incluir a los *stakeholders*, y el paradigma de objetividad por la necesidad de transparencia y objetividad de la información medioambiental.

En todo caso, estas situaciones han impedido que el estado actual de la contabilidad y los costos medioambientales cumpla con sus objetivos, ante lo cual no puede decirse que la construcción de los costos medioambientales ha terminado; al parecer el estado de cosas denota un proceso de prueba y error en vías de integración.

¿Y... la contabilidad medioambiental?

Un intento para resolver las implicaciones medioambientales es la contabilidad medioambiental microeconómica que ha surgido en España, Argentina, Brasil, Francia y Canadá como una forma de introducir los aspectos del medio ambiente en la organización. En este camino, la contabilidad medioambiental para las empresas ha tenido una serie de argumentaciones, reflexiones y propuestas que cuestionan desde la razón de que el medio ambiente sea considerado contablemente, los rechazos profesionales para introducir como operaciones económicas la interacción con el medio ambiente, el cuestionamiento a los principios contables por no tipificar las operaciones medioambientales, e inclusive replantear el paradigma contable de la causa y efecto de una operación objetiva y realizada.

Las consideraciones epistemológicas de la ciencia contable (Requena, 1981: 23 y 24) establecen que ésta se ha formado por medio de un lento proceso histórico de elaboración, naciendo de la práctica, evolucionando en la medida que se ha hecho inevitable, e iniciándose en la de investigación de los principios, causas y generalizaciones como una necesidad. En este camino epistemológico, la contabilidad transita de una contabilidad empírica a una clásica, y de ahí a una científica. Y es este mismo abordaje epistemológico el de la contabilidad medioambiental.

Esta contabilidad medioambiental ha sido incluso juzgada como temeraria por querer mostrar el costo-beneficio del comportamiento social medioambiental de las organizaciones (Llull, 2003: 77).

Las normativas contables medioambientales emitidas

A pesar del vacío en las normas IASB y los principios de contabilidad nacionales en México, en otros países como Brasil, Canadá, Estados Unidos, Francia y Alemania se han emitido reglamentos bursátiles de estándares o normas contables relacionados con el medio ambiente, que refieren situaciones tales como: los efectos ambientales en la valuación de activos fijos, requisitos de información medioambiental de los informes, observancia de la reglamentación sobre costos de limpieza, recomendaciones sobre medidas ambientales, e información que debe presentarse.

Desde 1995 en la Comunidad Europea la conciencia contable y su compromiso ético con la ecología ha sido un tema consabido, que subraya la necesidad

de un cambio conceptual y metodológico de la contabilidad, la revisión de los paradigmas y la necesidad de investigación contable en cuestiones medioambientales.

A las propuestas anteriores se unen las de diversos organismos profesionales. Entre ellos la Comisión de la Unión de Comunidades Europeas, que en 1993 constituyó un comité para formar una propuesta de información contable medioambiental, integrada por cuatro aspectos: a) definición de los conceptos más usuales; b) reconocimiento de obligaciones medioambientales; c) cuantificación del impacto medioambiental, y d) incorporación de información medioambiental a las cuentas anuales o documentos *ad hoc* (Calvo, 1995).

Carmona (1995) comenta la normativa emitida por la Comisión de la Unión de Comunidades Europeas (1993) para la información contable medioambiental, haciendo ver que la propuesta medioambiental de la contabilización de los costos actuales y futuros de carácter medioambiental en las cuentas anuales es novedosa y progresista y responde al debate que desde hace tiempo se sostenía en España acerca de la contabilidad medioambiental. Sin embargo, persisten problemas tales como la contabilidad de los costos actuales, el gasto de explotación frente a la inversión, y la contabilidad de los costos futuros en pasivos y contingencias que no han sido resueltos.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas reaccionó ante los comentarios y propuestas que en pro de la contabilidad ambiental se han vertido, publicando en 1996 un documento para la contabilidad de gestión medioambiental para sensibilizar a los directivos financieros acerca de la importancia de la contabilidad de gestión medioambiental y el tratamiento sugerido para los costos medioambientales (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999). Con esta normativa se apoya el impulso a la eco-auditoría que la Unión Europea había sugerido como parte del esquema del sistema de gestión medioambiental de las organizaciones (Carmona, 1996).

Álvarez y Blanco (1996) sugieren se tome como marco obligado de referencia la propuesta de contabilidad de gestión medioambiental de la Asociación Española de Contabilidad y Administración. Mientras que Serra (1996) sugiere que esta normativa trate a la contabilidad medioambiental como contabilidad financiera y contabilidad administrativa y determine criterios para capitalizar las inversiones medioambientales y el uso de provisiones para la baja de valor de estas inversiones.

Sin embargo, hace notar el incipiente desarrollo de las normas contables internacionales respecto al impacto medioambiental, Paralelamente, Bischhoffs (1996) hace una exaltación del compromiso profesional contable de fijar criterios técnicos para el tratamiento de ingresos medioambientales y la validez del principio de empresa en marcha.

Ahora bien, como comenta Molero (1997), la inclusión en las cuentas anuales de información financiera de base medioambiental, bajo la normativa contable de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas es un tanto azarosa y debe seguir un modelo específico. Por ello, recomienda que la incidencia de la contabilidad en la atención del costo medioambiental revise su problemática fundamental.

No obstante que las asociaciones internacionales de contadores públicos no se han involucrado completamente en el estudio y diseño de la contabilidad medioambiental, otros cuerpos de profesionistas están trabajando sobre los estándares medioambientales desde sus particulares puntos de vista, entre ellos: la Securities and Exchange Commission (SEC), la Comunidad Europea, la Organización de las Naciones Unidas en con su Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting (Unisar), y el Canadian Institute of Chartered Accountants (Schmidheiny et al., 1998).

En 1999 la Comisión de Comunidades Europeas emitió una recomendación para el reconocimiento, la medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las cuentas e informes anuales de las empresas, basada en la lógica del marco conceptual de las Normas Internacionales Contables emitidas por la IASB (International Accounting Standards Board), organismo responsable de la emisión de las normas por parte del IFAC (International Federation of Accountans), organización de regulación internacional de la contabilidad financiera. Parte de que dicha lógica goza de una gran difusión en la Unión Europea, sin embargo no toma en cuenta la repercusión sobre el sistema de gestión medioambiental en desarrollo (Fernández, 2001).

De entrada esta recomendación medioambiental de la Comunidad Europea se enfrenta a las diferencias entre las legislaciones medioambientales. Y trata de proteger el valor de la empresa, reconociendo que no es posible conceptualizar el conjunto de factores físicos naturales por su uso temporal, reduciendo el concepto de medio ambiente, diferenciando entre gasto privado, compartido y social.

Esta recomendación medioambiental de la Unión Europea fue propuesta al Parlamento Europeo en la directiva relacionada con el comercio referente a emisiones, bajo el programa de "Ambiente 2010" que busca vincular en enero de 2005 a los 15 estados miembros de la Unión Europea en lo referente a emisión de gases de carbono a la atmósfera. La estrategia de registro recomendada es utilizar el concepto de elemento patrimonial activo, con base en el marco conceptual de las Normas Internacionales de Contabilidad bajo el término de justo valor, para el registro de obligaciones por emisión, concesiones de explotación de las fuentes emisoras de gases de carbono e inventarios disponibles de materiales productores de emisiones. Esta disposición entró en vigor en enero de 2003 en Portugal (Ferreira, 2003). Su práctica ha creado controversias debido a la obligación de acumular conceptos en los activos que incrementan el pago de impuestos, pasando a segundo término la importancia de informar sobre el efecto al medio ambiente.

En 2002 la Comunidad Europea emitió una recomendación para la elaboración de un informe de sustentabilidad, como una narración de los conceptos cualitativos de la operación social medioambiental de la organización (Moneva y Lameda, 2004).

Un común denominador en las normativas medioambientales contables emitidas es el hecho de que la información medioambiental se presenta como una nota informativa que detalla las características y contingencias medioambientales y su relación con la leyes y reglamentación que observa (Fronti y Wainstein, 2002).

Las publicaciones de la Comunidad Europea y la Asociación Española de Contabilidad y Administración imponen el uso de disposiciones contables de presentación de las implicaciones de la problemática y la función fiscalizadora ambiental en los informes anuales. Sin embargo, estas disposiciones hacen resaltar la problemática que la contabilización de hechos ambientales produce, tales como el alcance, el valor de asignación, las implicaciones, el logro de sus objetivos ontológicos y la significación de la contabilidad medioambiental y sus costos. Por lo que se sugiere un replanteamiento que permita dale forma a los costos medioambientales desde una perspectiva contable.

En varios momentos se ha sugerido a la normativa contable internacional de la IASB una respuesta a la atención de eventos medioambientales de las organizaciones. Para ello, el foco de atención del IFAC es la investigación contable que permita replantear el paradigma de objetividad y veracidad para sugerir a los

organismos nacionales o internacionales posibles respuestas para una propuesta adecuada y aplicable de contabilidad y costos medioambientales que ayude a recuperar la calidad y confiabilidad de la información contable.

En este sentido, Allen White efectuó en 1999 una propuesta de contabilidad medioambiental sobre las normas internacionales de contabilidad, sugiriendo que los estándares contables en la apertura informativa al medio ambiente permitan dar cuenta de los riesgos, y de cómo se exteriorizan. Por lo que las guías contables o normas internacionales contables deben contener indicadores de uso y producción de energía, materiales, uso del agua, emisiones, reciclado de suelos, aire y agua. Además deben otorgar información cualitativa como políticas, sistemas ejecutivos, relación con los accionistas y prototipo de productos.

Mientras, Thompson aclaró en 2002 que es necesario el cambio de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP), para lograr que la firma incluya en sus estados financieros pasivos medioambientales conceptos tales como sitios dañados y la identificación contable de los activos, así como limpieza de los sitios contaminados.

En razón de la normatividad contable medioambiental, se presenta a continuación un análisis correlacionado en la tabla 2.

Tabla 2. Aportaciones conceptuales a los costos medioambientales

Criterio de definición	*Propuesta conceptual*
Método	
Costos de transacción (1994-2001)	* Los costos medioambientales como efecto del proceso productivo
	* Indicadores internos
	* Uso de principios contables
	* Costos tradicionales
Costos de gestión (1995-2002)	* La contabilidad medioambiental para la gestión
	* Diferentes dimensiones de los costos
	* Gestión medioambiental evaluada por la contabilidad medioambiental
	* Influencia de las reglamentaciones
	* Precio correcto
	* Costo permitido

Costos ISO (1995-2002)	* Uso de las normas ISO para la gestión y costos medioambientales
	* Operacionalización de los ECA's
	* Método híbrido de costos de gestión y las normas ISO
	* Determinar costos medioambientales por acción
	* Derivados de un modelo de calidad empresarial
	* Registro de los costos medioambientales a valor de mercado
	* Utilizar normas contables
Integración	
Costos completos	* Limitaciones de la Contabilidad Medioambiental
	* Los recursos naturales no corresponden a la firma
	* Medición del riesgo ambiental no aceptado contablemente
	* Costos completos no legislados
Costos sociales	* Causas internas y externas de influencia de la sustentabilidad.
	* Efecto en la comunidad
	* Visión a largo plazo
	* Creación de marcos de referencia de valor
	* Valor ambiental de las organizaciones
	* Internalización de las exterrnalidades
Costos identificados	* Identificación específica de los conceptos
	* Comités y expertos ambientales de apoyo para la valuación de los costos
	* Valores físicos, valores monetarios
Información	
Costos cualitativos	* Información cualitativa ambiental
	* Ventaja competitiva
	* Medición de la gestión medioambiental
Costos de calidad	*Usuario los stakeholders
	*Sistema de información financiera y no financiera
	* Costos ambientales como costos de fallas
	* Contabilidad de la no calidad

Las normativas medioambientales que afectan a la contabilidad de las organizaciones han sido cinco, todas ellas de origen europeo. Una de ellas extendida a EUA y Canadá. Se señala también el análisis de los estándares contables medioambientales como iniciativa oficial de investigación para dictar una normativa medioambiental a futuro.

La primera iniciativa como normativa contable se registró en la Unión de Comunidades Europeas (1993), que fue complementada con pronunciamientos

posteriores. El primero adecua los informes medioambientales contables (1999), y el segundo sugiere la presentación de un informe de sostenibilidad (2002) como información adicional.

La segunda iniciativa de normativa contable fue emitida por la Asociación Española de Contabilidad y Administración (1999), la cual se aplica actualmente sin modificaciones a la versión original bajo el nombre de Contabilidad de Gestión Medioambiental, y es una versión local y detallada de la normativa de la Unión de Comunidades Europeas. En su tiempo de práctica esta normativa ha recibido diversas críticas por su baja transparencia medioambiental, uniéndose a su práctica el informe de sostenibilidad.

En la normatividad medioambiental contable los organismos bursátiles han desempeñado un papel importante en las organizaciones debido al riesgo que el medio ambiente puede tener en la situación financiera de organizaciones que cotizan en bolsa o participan en mercados financieros, presentando como requisitos de la información bursátil las disposiciones medioambientales contables.

Conclusiones

La contabilidad medioambiental cursa un proceso histórico iniciado en 1994, que a partir de 1995 comparte con la experiencia pragmática en Europa y algunos de los países con relación comercial como Brasil, Argentina y Canadá. Mientras, por otro lado, Estados Unidos, Alemania y las Naciones Unidas se encuentran en un periodo de investigaciones ontológicas para la conceptualización de la contabilidad medioambiental y adecuar la observancia de los asuntos medioambientales de la empresa.

En la situación actual de la estructura y praxis de la contabilidad medioambiental, se han dado partir de la emisión de la normativa los puntos de divergencia entre los países en materia de contabilidad medioambiental, los que se han ampliado debido a la mezcla de las variables de desarrollo y culturales de cada país con puntos extremos en donde la contabilidad medioambiental se califica como fuera de la realidad, y en otros en donde es desconocida, o de poca relevancia, como es el caso de México. Existe un lapso de publicaciones de 2001 a 2003 que muestra el regreso a un replanteamiento del camino correcto de la conexión de la contabilidad y los costos con el medio ambiente, volviendo al camino epistemológico de la contabilidad científica.

Mientras la experiencia acumulada en contabilidad medioambiental no es común en todos los países, sobresalen en ella España y Canadá, que comparten su experiencia con los países que mantienen una relación cultural con ellos.

En el caso de México, la experiencia medioambiental aparece en el marco de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección Ambiental, Reglamentos y Normas Oficiales Mexicanas que rigen el ordenamiento ecológico y las disposiciones generales de funcionamiento de las organizaciones para la calidad del aire y el uso de suelo. La información contable del medio ambiente no se solicita a las organizaciones, por lo cual no existen informes contables de desempeño ambiental.

Por tanto, la contabilidad medioambiental sólo es posibles si se une de forma paralela a la competencia económica y se cimenta en un desarrollo cultural interno en las organizaciones, sensibilizadas en la importancia de la contabilidad medioambiental.

Referencias

Álvarez López, J., y Blanco Ibarra, F. (1996). "La contabilidad de gestión medioambiental". *Boletín AECA de la Asociación Española de Contabilidad y Administración,* núm. 40, febrero – junio: 27 y 28.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1999). "Contabilidad de gestión medioambiental. Contabilidad de gestión". *Asociación Española de Contabilidad y Administración.* Núm. 1.

Bennett, M., Jaap Bruma, J., y Wolters, T. (2002). *Environmental Management Accounting: Informational an Institutional Developments.* Vol. 9. Holanda, Kluwers Academic Publishers.

Bischhoffs, H. W. (1996). "Una visión general de la contabilidad". *Contaduría.* Núm. 29, Septiembre:141-170.

Bonilla Priego, M. J. (2001). "La contabilidad de costes medioambientales. Un estudio empírico. Partida doble". *Cisspraxi.,* Núm. 125: 74-87.

Calvo Sánchez, J. A. (1995). "Los problemas medioambientales y la contabilidad financiera. Una propuesta de aplicación". *VIII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.* Septiembre: 131-150.

Carmona Ibáñez, P. (1996). "La Unión Europea ante el reto medioambiental: el Reglamento de Ecogestión y Ecoauditoría". *Actualidad Financiera. La Ley Actualidad.* Núm. 3, Febrero: 231-245.

Choi, Frederick, Choi, D. S., y Mueller, Gerhard G. (1992). *International Accounting,* 2th. edition. Nueva Jersey, Prentice Hall.

De la Rosa Leal, M. E. (1989) "El uso real de los estados financieros". *Contaduría Pública.* Diciembre: 65-69.

Ferreira, C. (2003). "A contabilizacáo dos directos de enissáo e união europeia: o casodos gases come feito de estufa". *IX Congreso Interamericano del Medio Ambiente. Guadalajara: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey-Campus Guadalajara.*

Fronti de García, L., y Wainstein, M. (2002). *Contabilidad y auditoría ambiental.* Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Hannan, M.T., y Freeman, J. (1992). "The population ecology of Organizations". en Shafritz, J. M., y Steven, O. J. (comps.). *Classics of Organization Theory,* 3th. Edition. Belmont, California. Brooks Cole Publishing Company: 29- 41.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2004a). "Estructura de las normas de información financiera. Normas de información financiera". *Boletín A-1*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos: 7-14.

—— (2004b) "Contingencias y compromisos. Principios de contabilidad generalmente aceptados". *Boletín C-12,* 19ª edición. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos: 257-261.

Llull Gilet, A. (2003). *Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico.* Col. Tesis doctorales de les Illes Balears. Mallorca: Govern de les Illes Balears.

Molero López, J. J. (1997). "Aspectos contables de la problemática medioambiental". *Ensayos y estudios contables*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas: 527-540.

Moneva Abadía, J.M., y Lameda Montero, I. (2004). "Sostenibilidad vs. Rentabilidad en las grandes empresas españolas". *Memorias XI Encuentro de profesores universitarios de contabilidad: La contabilidad sin fronteras.* Granada, Universidad de Granada.

Requena Rodríguez, J. M. (1981). *Epistemología de la contabilidad como teoría Científica.* 2ª edición. Málaga, Ediciones Universitas Malacitanas.

Rimer, A. E., Dee, P., Black & Veatch, L., y Cary, N. (2000). "Identifying, reducing, and controlling environmental costs". *Plant Engineering.* Marzo: 114-120.

Rodríguez Jáuregui, H., y Yardin, A. (2000). "¿De qué hablamos cuando hablamos de los costos medioambientales?". *Costos y Gestión*. Núm. 5: 224-229.

Schmidheiny, S., y Zorraquín, F. J. L. (1998). *World Business Council for Sustainable Development. Financing Change. The financial community, eco-efficiency and sustainable development.* Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology.

Senés García, B., y Rodríguez Bolívar, M. P. (2002). "Aparece una nueva resolución del ICAC sobre la contabilidad medioambiental". *Boletín de AECA.* Vol. I, núm. 58. Enero-abril: 4 -47.

Serra, J. (1996). "Auditoría de la contabilidad medioambiental. Contabilidad y Fiscalidad al Día". *Praxis*. Núm. 144: 6 y 7.

Thompson, D. (2002). *Tools for Environmental Management*. Canadá: New Society Publishers.

White, A. L. (1999). "Sustainability and the Accountable Corporation". *Environment*. Vol. 41, num. 8: 30-44.

Fuentes electrónicas

Calzón, B. (2002). *Los informes verdes llegan a la memoria*. Madrid, 11 de junio. www.5Dias.com

La estrategia financiera para el rescate bancario mexicano de los noventa

Pablo Pineda Ortega*

Resumen

La comunidad financiera internacional perdió confianza en la estrategia económica del gobierno mexicano en su manejo de la crisis financiera de mediados de los noventa, lo cual condujo a una fuerte devaluación con lo que se disparó un proceso inflacionario que llevó a un incremento de precios del 59% en 1995. Otras consecuencias de esto consistieron en una fuerte caída del crecimiento económico y un intenso incremento de las tasas de interés, además de que un importante número de deudores de la banca dejaron de servir sus deudas. Todo ello condujo a la virtual quiebra bancaria y, con la finalidad de proteger a los ahorradores, el gobierno decidió intervenir mediante el rescate de los bancos. En este trabajo se analiza el camino que siguió el gobierno mexicano para recuperar la solvencia, lo cual se contrasta con las distintas estrategias alternativas que para ese propósito se han echado a andar en otras experiencias de crisis financieras a lo largo del globo. A manera de conclusión se analizan en forma breve los principales razonamientos que se han esgrimido en contra de la alternativa seguida por las autoridades de nuestro país, lo que permite ponderar lo nadecuado de la misma.

Abstract

The international financial community lost faith on the Mexican government's financial strategy upon its management of the financial crisis in the mid 1990's, which led to a strong devaluation which in turn triggered an inflationary process which caused a 59 % price increase in 1995. Other consequences of this phenomenon were a dramatic decrease of economic growth and an intense increase of interest rates; in addition, a considerable number of debtors stopped paying their debts. All this brought about the virtual bankruptcy of the banking system and with the aim of protecting the savers, the government decided to intervene by rescuing the banks. This paper analyzes the way the Mexican government undertook to recover solvency, which is contrasted to the different alternative strategies which have been implemented to this aim in other experiences of financial crisis throughout the world. By way of conclusions, the author analyzes briefly the main arguments put forward against the alternative followed by our country's authorities, which allows for us to ponder upon its inadequacy.

Palabras clave: crisis financieras, sistemas financieros, flujos de capitales, supervisión y regulación bancarias, crisis bancarias.

Keywords: financial crisis, financial systems, capital flow, bank regulation and banking crisis.

* Profesor-investigador titular B, Departamento de Estudios Ibéricos y Latinoamericanos, Universidad de Guadalajara.

Introducción

La literatura en torno a las raíces de la crisis financiera mexicana de mediados de los noventa es muy amplia y en este ensayo no nos detenemos a su análisis; baste decir que por un extenso conjunto de circunstancias la comunidad financiera internacional perdió confianza en la estrategia económica del gobierno, y ello desató una corrida contra su moneda que condujo a una fuerte devaluación, a partir de la cual se disparó un proceso inflacionario que significó un incremento de precios en 1995 del 59%. Como consecuencia de esto las tasas de interés también se dispararon y, junto con la fuerte caída del crecimiento que generó la crisis, un importante número de deudores de la banca dejaron de servir sus deudas. Lo anterior condujo a la virtual quiebra bancaria y, en aras de proteger a los ahorradores, el gobierno decidió entrar al rescate de los bancos.

En el ensayo se analiza una parte específica de este proceso, revisando en particular la estrategia para recuperar la solvencia a la luz de las distintas alternativas que para ese propósito se han echado a andar en otras experiencias de crisis financieras a lo largo del globo. Las estrategias en cuestión han sido: aporte de nuevo capital por los propios accionistas; compra de cartera por parte del gobierno; aporte gubernamental vía capital, e intercambio de cartera por el gobierno y capitalización por los accionistas, mismas que se describen con cierto detenimiento en el siguiente apartado. En la tercera parte se analiza con detalle la opción seguida por nuestro país, revisándola justamente en la perspectiva de las otras opciones. Finalmente, en el apartado de conclusiones se analizan de manera breve los principales razonamientos que se han esgrimido en contra de esa alternativa, lo que permite ponderar lo inadecuado de la misma.

Cabe señalar que para proceder al apoyo de un banco con problemas, primero se deben reconocer las pérdidas en que haya incurrido y que están por conducirlo —o ya lo han conducido— a su colapso. Ahora bien, el problema del reconocimiento realista y oportuno de las pérdidas bancarias es sin duda uno de los grandes temas de la estrategia de un rescate financiero, porque el adecuado *timing* en el mismo contribuye a evitar que las pérdidas de las instituciones insolventes sigan creciendo. Este tema es importante, también, porque la objetividad del reconocimiento permite dimensionar la importancia del problema, para definir así la que resulte la respuesta idónea.

Por las limitaciones de espacio en este ensayo, no se presenta el análisis puntual de los principales momentos en que la autoridad financiera realizó los re-

conocimientos de pérdidas en los diversos bancos, así como de las peculiaridades que los acompañaron y que justifican, en diverso grado, las críticas sobre la ausencia de transparencia en el proceso. Ya se ha dicho en la profusa literatura sobre el tema que esta ausencia contribuyó en gran medida al elevado costo del rescate bancario.

La estrategia de recuperación de la solvencia bancaria: capital vs. deuda

Cuando una crisis económica como la vivida en México a mediados de los noventa dificulta el servicio regular de un crédito bancario, se eleva la vulnerabilidad de la banca porque se reducen sus niveles de capitalización. Lo anterior se explica porque al elevarse el riesgo crediticio los bancos deben aplicar un monto mayor de recursos para pérdidas, reduciendo con ello sus ingresos netos y, finalmente, la base de su capital.

Por su importancia estratégica para la economía, cuando se eleva esta vulnerabilidad los gobiernos se ven obligados a intervenir, y prácticamente en todos los casos esto implica la canalización de recursos públicos a tales intermediarios. A continuación se presentan cuatro alternativas hipotéticas de solución al problema del saneamiento bancario, destacando las implicaciones de su nueva estructura de capital, porque de ésta se deriva buena parte de los costos fiscales de cada una de ellas:[1]

1. Aporte de nuevo capital por los propios accionistas.
2. Compra de cartera por parte del gobierno.
3. Aporte gubernamental vía capital.
4. Intercambio de cartera por el gobierno y capitalización por los accionistas (la estrategia mexicana).[2]

Supóngase que el balance general de la banca es el presentado en el cuadro A, donde se aprecia que el rubro más importante de los activos lo es desde luego el de su *cartera de crédito* ($1,200), y el más importante de sus pasivos lo constituyen los *depósitos* que los ahorradores llevan a ella ($1,020). Como intermediarios

1. En términos generales, en esta sección se recoge y enriquece el esquema desarrollado por Solís, 1998: 78 y ss.
2. En sentido estricto la opción mexicana *no* implicó compra de cartera pues los bancos conservaban la titularidad de los créditos, pero para el propósito de este análisis el esquema sí puede equipararse a una compra.

financieros, en efecto, el grueso de las operaciones de los bancos deriva de las transferencias que realizan de los recursos de sus ahorradores hacia sus prestatarios. Considérese que como producto de la crisis económica se incrementa el nivel de morosidad y con ello la cartera mala llega a representar un porcentaje importante (digamos, 20%) de la cartera total. Se decide entonces incrementar con $150 el nivel de reservas para que éstas lleguen a $210 —el nuevo nivel casi alcanza el 18% de la carera total para prácticamente dejar provisionada toda la cartera mala—. Las opciones que se contemplan para ello son las que se describen a continuación.

Cuadro A. Situación inicial del sistema bancario

Activos	*Pasivos*
Activos líquidos 48	Acreedores 120
Cartera de crédito 1,200	Depositantes 1,020
Otros activos 72	Reservas 60
	Capital 120
Total 1,320	Total 1,320

1. Aporte de nuevos recursos por los propios accionistas

Con las aportaciones adicionales de $150 se incrementa de manera significativa el rubro de reservas, y así se pueden atender los problemas derivados de un más alto índice de cartera vencida, que eleva el riesgo sistémico. Si estos recursos se aportan mitad en efectivo (pago inmediato de las acciones suscritas) y mitad en títulos diversos, el lado del activo del balance se modifica en los términos indicados en el cuadro B: los *activos líquidos* se incrementan a 123 (48+75) y *otros activos* a 147 (72+75). Si resulta que las pérdidas afrontadas ascienden a $150 (esto es, no toda la cartera mala de la situación inicial se va a pérdidas —el 20% de la cartera total: $240—), los recursos inyectados son suficientes y el balance de la banca, ahora saneada, aparece en el cuadro C: a la *cartera de crédito* de los activos se le restan esas pérdidas y lo propio se hace a las *reservas* por el lado de los pasivos.

Cuadro B. Capitalización por los propios accionistas

Activos		*Pasivos*	
Activos líquidos	123	Acreedores	120
Cartera de crédito	1,200	Depositantes	1,020
Otros activos	147	Reservas	210
		Capital	120
Total	1,470	Total	1,470

Cuadro C. Capitalización por los propios accionistas y reconocimiento de pérdidas

Activos		*Pasivos*	
Activos líquidos	123	Acreedores	120
Cartera de crédito	1,050	Depositantes	1,020
Otros activos	147	Reservas	60
		Capital	120
Total	1,320	Total	1,320

Éste es desde luego el escenario ideal no sólo porque se recupera la salud del sistema bancario, sino también porque esto se logra sin ningún costo para el contribuyente. Esta alternativa es poco factible, sin embargo, porque los accionistas bancarios tendrán muy poco interés en capitalizar una empresa de muy deteriorada rentabilidad y cuyos nuevos recursos sólo servirán probablemente para respaldar los elevados pasivos de la misma. En otras palabras, este escenario es improbable porque el *azar moral* habrá de cobrar su cuota en los costos incurridos del deterioro financiero de la banca. En efecto, se dice que existe azar moral en la economía cuando un agente incurre en riesgos excesivos a sabiendas de que en un escenario futuro bonancible las ganancias serán para él, y en un escenario futuro negativo las pérdidas las compartirá con otros agentes. Tal es el caso de los riesgos en que incurren los bancos al prestarle a clientes de dudosa capacidad de repago cuando existe un seguro público e ilimitado del depósito, pues en este caso tal seguro absorberá los costos si, en efecto, el cliente no paga su crédito. En el México de hoy existen importantes desalientos al azar moral, no sólo porque el seguro al ahorro bancario que administra el IPAB[3] ya no es ilimitado sino también porque se han elevado las penas a los llamados delitos de cuello blanco.

3. El Instituto de Protección al Ahorro Bancario fue creado justamente después de la crisis con el propósito de es-

2. Rescate público mediante compra de cartera

Si los accionistas no aportan nuevo capital y el elevado nivel de cartera vencida genera fundadas sospechas sobre la imposibilidad de que la banca honre todos sus compromisos, el gobierno deberá aportar recursos frescos para evitar una corrida.[4] Al hacerlo mediante la compra de cartera se consigue sanear a los bancos y, debido a que la misma se realiza sobre activos deteriorados, el precio pagado habrá de ser menor al de su valor nominal (si bien será ciertamente superior al de su valor de mercado).

Si se compran $250 de cartera vencida a un 60% de su valor nominal, a cambio de pagarés a cinco años a una tasa dos puntos superior a la de los bonos líder de deuda pública,[5] el balance se aprecia en el cuadro D. Como ahí se observa, la reducción en el monto de la cartera vencida al precio indicado implica el agotar las reservas y reducir el capital: el precio pagado por la cartera con valor nominal de $250 es de sólo $150 (250 x 0.60 —aporte igual que en el caso anterior—), por lo que la diferencia (los $100) la absorben las reservas (60) y parte del capital (40), pero a cambio se obtienen títulos públicos de reconocida solidez y con un rendimiento razonable. Esta intervención pública significó para la banca el reconocimiento de una pérdida de 40 centavos por cada peso vendido al Estado, y éste, a su vez, habría canalizado 60 centavos por cada peso de una cartera de dudosa recuperación. De hecho, si como se supone el apoyo público se produce en el marco de un entorno económico difícil, es bastante probable que los colaterales de la cartera comprada no puedan venderse en el corto plazo, y con ello su valor se irá deteriorando en perjuicio del fisco.

tablecer un marco legal y un instrumento idóneo para atenderlo que evitase que el gobierno, en aras de proteger al ahorrador, absorbiera de manera indiscriminada las pérdidas en las que pudiera incurrir un banco.

4. En ésta y las restantes dos opciones, por supuesto, las autoridades financieras deberán valorar la conveniencia de canalizar recursos para reactivar y mantener el funcionamiento de un banco en particular, o aportarlos sólo para finiquitar sus operaciones y cerrarlo. Este tema, conocido como de *políticas de salida*, no se estudia en este ensayo, por lo que aquí no se discute sobre la conveniencia o no de *sacar*, y en qué momento, a un banco emproblemado. En el mismo sentido, tampoco se discute si la aportación de los recursos públicos sea verdaderamente necesaria en el sentido de que sin ellos se vaya a desatar una *corrida* contra la banca.
5. Si se logra que el Legislativo apruebe respaldar totalmente y sin cortapisas estos bonos con recursos públicos —lo que no fue ciertamente el caso mexicano— aparentemente no habría razón para pagar una sobretasa de dos puntos como premio por un riesgo que es igual al de la deuda pública. En el caso mexicano se argumentó que esta medida se justificaba como un apoyo necesario al sistema bancario.

Cuadro D. Rescate público mediante la compra de cartera

Activos		*Pasivos*	
Activos líquidos	48	Acreedores	120
Cartera de crédito	950	Depositantes	1,020
Otros activos	72	Reservas	0
Pagarés	150	Capital	80
Total	1,220	Total	1,220

3. Aporte de capital con recursos públicos

Si el gobierno decide sanear al sistema bancario mediante una inyección de capital equivalente al deterioro encontrado en la cartera de crédito ($150), el nuevo balance aparece en el cuadro E, en donde se registra un nuevo rubro del activo, *valores públicos* por ese monto, y un nuevo monto de capital que ya incluye la inyección; como se ve, esta inyección equivale a 1.25 veces el capital original de la banca, y representa así el 0.56% del nuevo monto de capital. En el cuadro F aparece el ajuste implicado (el reconocimiento del quebranto), que significa que nuevamente el capital ascienda a $120 (debido a que se reconocieron $150 de pérdida) y que a la cartera de crédito inicial se le deduzca dicha pérdida.

Cuadro E. Aporte de capital con recursos públicos

Activos		*Pasivos*	
Activos líquidos	48	Acreedores	120
Cartera de crédito	1,200	Depositantes	1,020
Otros activos	72	Reservas	60
Valores públicos	150	Capital	270
Total	1,470	Total	1,470

Cuadro F. Aporte de capital con recursos públicos y reconocimiento de deudas

Activos		*Pasivos*	
Activos líquidos	48	Acreedores	120
Cartera de crédito	1,050	Depositantes	1,020
Otros activos	72	Reservas	60
Valores públicos	150	Capital	120
Total	1,320	Total	1,320

Lo interesante de esta opción estriba en que aunque el rubro de *capital* se redujo de manera sensible con el reconocimiento de las pérdidas, aún el gobierno continúa poseyendo —debido a su inyección— la misma participación en él (0.56%), y con la muy previsible recuperación económica el valor de ese capital se irá incrementando, si bien de manera paulatina, con lo que deberá reducirse el costo del saneamiento bancario asumido por el contribuyente.

4. Intercambio de cartera por el gobierno y capitalización por los accionistas: la opción mexicana

Con el evidente deterioro de la banca el gobierno se ve forzado a intervenir, pero considera inconveniente hacerlo mediante la inyección directa de capital (que en la práctica significa una estatización), fundamentalmente porque luego de un proceso de liberalización económica no desea enviar señales de políticas inconsistentes que desalienten nuevas inversiones. Opta, así, por el intercambio de cartera, condicionado a la capitalización por los propios accionistas en una proporción de dos a uno.

Como en el caso (2), se contempla el ajuste de $250 de cartera vencida, lo que implica dos movimientos complementarios en este esquema, tal y como aparece en el cuadro G. Por un lado, el gobierno absorbe dos tercios de esa cartera, esto es, $166.7, pero al igual que en (2) la paga a 60% de su valor, por lo que el aporte asciende a $100 y aparece en el rubro de *pagarés públicos*. Por otro lado, los accionistas aportan en capital el otro tercio, es decir, $83.3, que se suman a los *activos líquidos*. El monto del capital deriva de lo siguiente: al capital original de $120 se le agrega la nueva aportación accionaria de $83.3, lo que da un nuevo saldo de $203.3; a este monto se le restan $66.7 que corresponden a la pérdida asumida por la banca por el intercambio de cartera a 60% de su valor (el gobierno aporta $100 pero obtiene cartera por $166.7), quedando $136.3; finalmente, a este saldo se le restan $83.3 (para quedar $53.3) que corresponden al ajuste remanente de los $250 del saneamiento de la cartera (ya habían sido liberados dos tercios, $166.7, y sólo restaba el otro tercio, $83.3).

Este esquema, que es una combinación de las opciones (1) y (2), si bien implica una aportación menor de recursos fiscales que en (2) y (3), también, como en (2), tiene la desventaja de recibir a cambio de la aportación títulos cuyo valor de recuperación se encuentra seriamente deteriorado. Adicionalmente, puede condicionar los términos de la intervención pública sobre cada banco, porque sus

Cuadro G. Intercambio de cartera con capitalización de los accionistas

Activos		*Pasivos*	
Activos líquidos	131.3	Acreedores	120
Cartera de crédito	950	Depositantes	1,020
Otros activos	72	Reservas	60
Pagarés públicos	100	Capital	53.3
Total	1,253.3	Total	1,253.3

accionistas sólo estarán dispuestos a aportar más capital si dicha intervención se mantiene en niveles marginales.

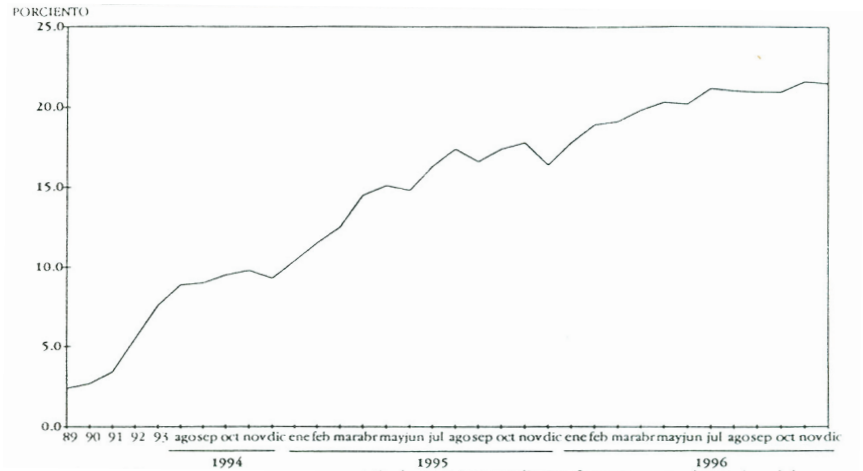
La estrategia mexicana de recuperación de la solvencia bancaria: el esquema del dos por uno

En la gráfica 1 se da cuenta del creciente nivel del coeficiente de cartera vencida de la banca en los años de análisis, y en el cuadro 1 se aprecia el grado de deterioro en la capitalización del sistema bancario en 1994 que, junto con el nivel alcanzado de cartera vencida, constituyeron los dos indicadores más sobresalientes de la gravedad del estado que guardaba la banca. En ese cuadro se aprecia también la sensible caída de la rentabilidad de la banca, que presumiblemente debido a la laxitud prevaleciente en los registros contables, en la práctica era inclusive más aguda. Por su parte, con la abrupta elevación de las tasas de interés se elevó también el ritmo de crecimiento de cartera vencida, y debido a ello los bancos fueron requeridos a incrementar sus reservas, lo que, sin embargo, no habría sido alcanzado de manera satisfactoria. Asimismo, la capitalización de la banca se vio afectada por la caída del mercado de bienes raíces, generada por la crisis, mercado en el que se encontraba un número importante de garantías a los créditos otorgados en los años inmediatos anteriores.

En este contexto el gobierno implementó una serie de acciones para otorgar financiamiento a la banca en el corto plazo por conducto del Procapte, básicamente para que pudiera atender sus compromisos con el exterior, pero que tenían sólo un carácter temporal. Por ello, se hacía necesario definir un esquema de apoyo de mucho mayor alcance, que rebasara el plano puramente coyuntural requerido en la etapa del estallido de la crisis.

Ya en el apartado anterior se revisaron las opciones más usuales para fortalecer la solvencia bancaria en el marco de una crisis, analizando sus principales

Gráfica 1. Coeficiente de cartera vencida del crédito al sector privado otorgado por la banca comercial*



* Por créditos a empresas, particulares e intermediarios financieros no bancarios del sector privado. Incluye capital e intereses, cartera vigente, vencida y redescontada. Excluye carteracedida a Fobaproa y a los fideicomisos UDIS.

Fuente: Banxico.

Cuadro 1. Indicadores selectos del sistema bancario

Indicadores	*1992*	*1993*	*1994*
Número de instituciones nacionales	18	20	24
Total de activos en dólares	144.3 miles de millones	178.9 miles de millones	236.6 miles de millones
Total de activos como porcentaje del PIB	40	44.3	56
Activos bancarios como porcentaje del total de activos del sistema financiero	78	81	79
Portafolio total de préstamos en dólares	97.6 miles de millones	122.9 miles de millones	155.2 miles de millones
Crecimiento del portafolio de préstamos sobre años previos	18%	25.9%	26.2%
Préstamos en mora como % del total de préstamos	5.2	6.9	9.0
Provisiones para pérdidas por préstamos como % del total de préstamos	2.6	3.1	3.8
Ratio de adecuación de capital	9.03	10.11	8.0
Retorno sobre activos (ROA)	1.53%	1.61%	0.58%
Retorno sobre capital (ROE)	42.2%	40.12%	13.2%

Fuente: De Luna.

implicaciones financieras: la opción de compra (o *transferencia*) de cartera, la de capitalización, y la de un esquema mixto que implica aportes financieros tanto públicos como privados.[6]

En principio el gobierno rechazó la opción de capitalización —sugerida por algunos círculos académicos—[7] y que en la práctica implicaba una *estatización* aun temporal de la banca, argumentando que ella no habría reducido el costo del rescate porque no se disminuyen con la estatización los pasivos bancarios y que, antes bien, la medida hubiera dificultado una mayor transparencia debido a que los nuevos funcionarios de la banca estarían sujetos a mayores presiones políticas para operar discrecionalmente, por ejemplo, en la autorización de quitas, en el otorgamiento de nuevos créditos, condonación de adeudos o para no ejercer las garantías previstas. A juicio de las autoridades financieras, la estatización también habría implicado el pago de gravosas indemnizaciones o el enfrentamiento de juicios prolongados.[8]

El rechazo de esta opción, sin embargo, implicó desde luego que el gobierno desestimara la posibilidad de que conforme se fuese recuperando la banca se redujera también, en esa proporción, el aporte fiscal canalizado, según se examinó en el apartado anterior. No quedó claro si esta decisión obedecía más a la vocación —de innegable corte ideológico— antiestatista de las autoridades, o a una apreciación pragmáticamente sustentada.

Como quiera que sea, el gobierno se inclinó por la opción intermedia, el intercambio de cartera vencida por bonos con respaldo público, condicionada a la eventual aportación de nuevo capital por los propios accionistas o por nuevos socios invitados por ellos.[9] Las autoridades financieras describieron el esquema en los siguientes términos:

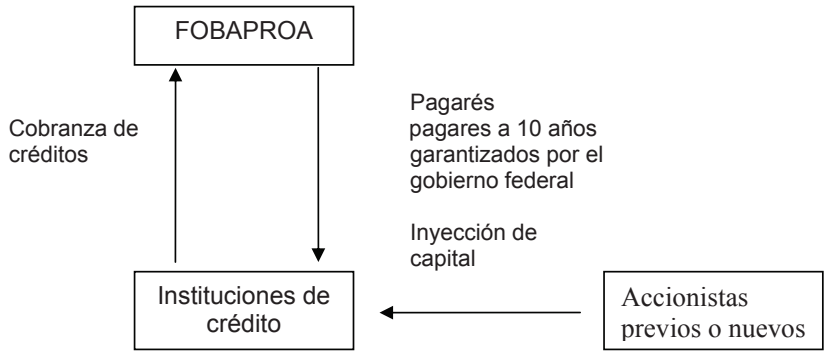
6. Si se quiere, esta última opción podría subdividirse en dos: aquella en la que el aporte público se hace mediante la compra de cartera, y en la que se hace mediante capitalización, y entonces para cada una de éstas vale lo dicho en el apartado anterior. En ese apartado se cita también la opción de capitalización por los propios accionistas, pero por lo que ahí mismo se indica ésta es más bien improbable.
7. Véanse, entre otros, Mendoza, Solís, Calva y Hernández.
8. SHCP, *La verdadera...,* p. 43. De manera adicional, el secretario de Hacienda Gurría afirmaba en julio de 1998: "[con la nacionalización, el proceso del rescate] hubiera sido mucho más caro, se hubieran tenido que inyectar muchos más recursos públicos, incluyendo todos los que le inyectaron los accionistas privados a lo largo de estos años" (ibídem: 113).
9. Esta opción no eliminó del todo la discrecionalidad en el rescate y sí presentó, sin embargo, inconvenientes serios para suponer que hubiese sido la alternativa de menor costo fiscal, aun si se considera que los problemas de transparencia hubiesen tenido una importancia trivial.

> [...] las instituciones de crédito se comprometen a entregar a un fideicomiso, en el que Fobaproa es fideicomisario en primer lugar, todos los recursos [los flujos] que se obtengan como consecuencia de la cobranza de créditos de su cartera. Como contraprestación de lo anterior, el Fobaproa asume obligaciones a su cargo y a favor de las instituciones, a plazo de 10 años, con garantía del Gobierno Federal. Al amparo de esta fórmula, Fobaproa adquiere flujos de créditos debidamente calificados y provisionados por un monto equivalente al doble del capital fresco que los accionistas aporten [...][10]

Se trata, así, de un esquema de apoyo bancario que, en teoría, habría de propiciar que tanto los propios accionistas como el gobierno le inyectasen recursos a los bancos, y que con ello éstos recuperaran su viabilidad mediante el saneamiento de sus activos, lo que a su vez permitiría liberar un lastre importante a su capital. En lo sustantivo esta fórmula buscaba alentar a los propios accionistas a realizar nuevas inversiones en sus bancos, de modo que el gobierno tuviese que aportar menos recursos mediante el incentivo de ayudarles a *limpiar* tales activos de una manera proporcional: mientras más capital aportasen mayor sería el apoyo público. Se destacaba que era así un esquema que recurría a los incentivos de mercado y no a fórmulas artificiosas que distorsionasen la operación del sistema financiero.

El mecanismo se presenta en la gráfica 2, y el optimismo de sus diseñadores parecía rayar en la ingenuidad: si la cobranza real de la cartera transferida excediese a su valor nominal, este excedente podría ser retenido por el banco.

Gráfica 2. Mecanismo del dos por uno



10. Banxico, 1998: 156 y 157.

La canalización de los apoyos —documentada en pagarés del Fobaproa— se llevaría a cabo previa celebración de un convenio entre el Fobaproa con cada banco participante (aunque no siempre, como se habrá de ver) en el que se establecerían las bases generales del mecanismo. Dentro de éstas, se destacan a continuación sus aspectos más sobresalientes:[11]

i. Se establecían los lineamientos para determinar el monto de la transacción.
ii. Los bancos podrían en principio seleccionar un grupo de créditos participantes en el programa que originarían los *flujos* a canalizarse, mediante el fideicomiso respectivo, al Fobaproa. También, se establecieron ciertos requisitos de admisibilidad de tales créditos.
iii. Se establecía asimismo un procedimiento de revisión de las reservas y provisiones del banco, considerados para definir el monto de la contraprestación que aportaría el Fobaproa. Este monto sería equivalente al importe de la cartera neta y, al igual que los créditos, estas reservas y provisiones quedaban sujetas a revisión.
iv. Los pagarés se emitieron a 10 años y cuentan con el respaldo del gobierno federal. El importe de estos pagarés se iría reduciendo en una cantidad equivalente conforme fuesen ingresando los flujos por concepto de administración y cobranza de los créditos designados. Esto es, como los pagarés representan el mecanismo mediante el cual el gobierno ayuda a la recuperación financiera del banco, derivada del impago de sus deudores, entonces conforme se fuera reactivando tal pago (expresado en los citados *flujos*) el apoyo gubernamental debía también reducirse en ese monto.
v. Al vencimiento del pagaré los bancos participantes condonarían a beneficio del Fobaproa un porcentaje del valor del mismo; se trata del llamado mecanismo de participación de pérdidas *(loss sharing)*. Aunque este porcentaje varía en cada banco, en promedio asciende a 25% de pérdidas asumidas por el banco, y 75% por el gobierno. Entre otros, un criterio que se utilizó para la determinación de esta participación tenía que ver con la calidad de los créditos transferidos.[12]
vi. Con el propósito de elevar la cobranza de la cartera designada se diseñó un mecanismo de incentivos según el cual a partir de una cobranza exitosa del

11. Resumen, pp. 24 y ss.
12. Mackey, 1999: 38.

20% se iría liberando al banco de sus compromisos pendientes derivados de los procedimientos de revisión.

vii. El banco participante, salvo en el caso de la primera operación que se realizó con el Banco Bilbao Vizcaya, no recibe ninguna percepción por las labores de administración y cobranza de los créditos designados.

viii. Los bancos quedaban obligados a proporcionar al Fobaproa toda la información y documentación pertinente a los créditos designados para poder dar seguimiento a sus gestiones de cobro.

ix. A petición del Fobaproa el banco debería delegar la administración y cobranza de los créditos a la(s) persona(s) que aquél indique.

Cabe resaltar que el convenio establecía la posibilidad de que se pudieran adicionar nuevos créditos, y de los 12 bancos beneficiarios del esquema 11 recurrieron a ella para obtener mayores apoyos.

Ahora bien, pronto resultó evidente que un número de bancos no estaban —ni habrían de estar— en condiciones de que sus accionistas aportaran nuevos recursos según el esquema del dos por uno, ni que ellos pudiesen atraer nuevos inversionistas. De este modo, la opción escogida por el gobierno en el escenario optimista de que los banqueros podrían ser inducidos a recapitalizar sus propias instituciones, resultó para la mayoría de los bancos —que *no* para todos— notoriamente insuficiente. Entonces:

> Cuando los accionistas no pudieron obtener el capital adicional, las autoridades financieras emprendieron el Programa de Saneamiento que consistía en una capitalización más para los bancos y en una promoción activa con inversionistas [...] con la esperanza de ayudar a sus recuperaciones.[13]

En estos casos también se crearon fideicomisos de cartera, parecidos a los del programa de capitalización, con el propósito de adquirir deuda mala y limpiar así el balance del banco, pero sin que éste tuviese que aportar nuevo capital o compartir deuda.

En teoría, la estrategia implicaba que acreditada la dificultad del banco, el Fobaproa le otorgara una línea de crédito para que hiciera frente a sus obligaciones, y el préstamo se garantizaba con el capital social del banco y/o de la so-

13. Ídem.

ciedad controladora del mismo. Este crédito implicaba así el control accionario de la institución, luego de lo cual se citaba a la asamblea de accionistas para que formalmente reconociera el monto de la pérdida y definiera el monto de capital necesario para garantizar su estabilidad, mismo que se obtenía también del Fobaproa.

Si a partir de lo anterior el banco funcionaba como negocio viable, se procedería a su venta y, si no, se liquidaba, enajenando para ello su red de sucursales, en cuyo caso el banco vendedor asumía obligaciones por el monto de los pasivos transferidos, mismas que eran transferidas a su vez al Fobaproa.[14] Aunque técnicamente son dos procesos diferenciables, en la práctica la canalización de recursos mediante este mecanismo se realizó con la intervención gerencial respectiva, si bien no necesariamente de manera simultánea porque —como queda dicho— había que conseguir primero el control de la asamblea de accionistas. Con frecuencia este control era una precondición necesaria para el éxito jurídico de la intervención por la inexistencia de una ley *ad hoc* que agilizara el proceso; si no se atendía esta precondición existía el riesgo de que los accionistas pudieran recurrir a la protección de la justicia federal (al *amparo*) para que les fuese resarcida la administración del banco, lo que podría tener sentido en un ambiente de supervisión laxa y de cobertura del seguro total, esto es, en un ambiente favorable para el *azar moral*.

Conclusiones

La alternativa elegida por el gobierno mexicano para el rescate bancario una vez desatada la crisis financiera, no obstante que en la lógica de sus operadores parecía tener sentido, a la postre mostró importantes deficiencias, mismas que se revisan a continuación.

Considérese que si bien el monto de la aportación fiscal al rescate es de especial importancia, el punto realmente crucial es el del nivel previsible de recuperación, porque de esto depende finalmente el sacrificio futuro que la sociedad estará asumiendo por el impacto fiscal del aporte. Así, aun tratándose de un monto significativo, si la recuperación es elevada entonces el aporte fiscal neto se reduce. Adicionalmente, este aporte puede tener efectos disruptivos mínimos

14. n efecto, para que hubiese interés por la compra de sucursales, éstas deberían estar libres de gravámenes.

si se maneja mediante los mercados establecidos de deuda pública que permiten suavizar sus efectos y distribuir su costo en un periodo razonable.

De hecho, en las economías emergentes la factibilidad de la recuperación del aporte fiscal de un rescate bancario resulta, en general, más alta para el caso de inyección de capital, que para el de compra (o intercambio) de cartera, por las siguientes razones:

1. En tales economías el desarrollo de los mercados de activos financieros es insuficiente y eso dificulta la comercialización de éstos a un precio razonable para permitir así la recuperación del aporte público.[15] Esto se debe, entre otras razones, a que la deficiente operación del sistema judicial y los rezagos de la estructura legal dificultan la recuperación de un crédito mediante la ejecución judicial de las garantías.
2. En tales economías no existen (o tienen una muy pobre utilización) ciertas figuras jurídicas que permiten optimizar la operación de los mercados financieros; muy señaladamente la llamada *bursatilización de activos*, que facilitaría elevar los flujos de ingreso del erario por la tenencia y administración de la cartera absorbida.
3. Cuando se opta por la compra de cartera, la lentitud en la venta de los activos representados por esa cartera deteriora inexorablemente su valor, y con ello se mina el nivel de recuperación del aporte fiscal.
4. Con la opción de capitalización, en cambio, cuando se reinicia la recuperación económica y se comienza a alcanzar la estabilidad macroeconómica, el valor de mercado de la participación accionaria del Estado en la banca también se recupera,[16] y se reduce con ello el costo fiscal del rescate.

En general es más probable que la compra de cartera aliente en mayor grado el azar moral en la operación cotidiana de la banca, acrecentando con ello el costo del rescate, por las siguientes razones:

15. al fue el caso de la experiencia mexicana: "En la medida en que pasa el tiempo, los activos tienden a deteriorarse, mientras que los pasivos se incrementan, principalmente como consecuencia del devengamiento de intereses, aumentando así el costo fiscal del rescate financiero" (De la Madrid, 1999: 24).
16. Sin embargo, no había resultado así en el caso de la poscrisis mexicana. Las razones de ello tienen que ver, en gran medida, con la inhabilidad de los operadores bancarios para reducir de manera importante el nivel de la cartera vencida en el sistema. De hecho, para junio de 1998 la relación entre la cartera vencida bruta total a cartera total, sin Fobaproa, era de 15.5%, e incluyendo provisiones bajaba a 5.6% (Solís, 1999: 75). Sobre este punto Huerta ha señalado: "No obstante las políticas de apoyo, de saneamiento y capitalización [...] las acciones de las series A y B de los siete bancos que participan en al Bolsa Mexicana de Valores han experimentado una pérdida real acumulada desde la privatización bancaria hasta fines de 1997 de 63 y 57%, respectivamente [...]" (Huerta, 1998: 60).

i. El esquema de compra de cartera le puede permitir al banco *limpiar* los activos de su hoja de balance canalizando al gobierno —o al organismo pertinente— las operaciones de crédito asumidas con muy poco, o aun nulo, criterio prudencial.
ii. A diferencia de la opción de compra de cartera, la de capitalización no sólo diluye la participación accionaria de los antiguos propietarios sino que además les puede significar la pérdida de control sobre la institución. Estos dos riesgos para los accionistas, previsiblemente, abonan en contra del azar moral en su gestión del banco.

Ahora bien, no obstante las virtudes que presenta el esquema de canalización de recursos vía capitalización sobre la opción de compra de cartera, es importante señalar que esta última debe emprenderse de cualquier manera en algún grado, porque los créditos emproblemados deberán recibir un trato diferencial que, en el mejor de los casos, para el banco —y por tanto para sus depositantes— implicará su eliminación de la hoja de balance. Precisamente por esta necesidad, en el análisis de la estrategia de resolución de crisis bancarias se prevé necesariamente una etapa específica referente a la reducción de malos activos.

Las decisiones relativas al monto de los apoyos públicos que deban canalizarse vía compra de cartera *versus* vía capitalización, en todo caso, no son sencillas en modo alguno, y rebasan el plano del análisis estrictamente contable-financiero:

> Estas decisiones envuelven un número de consideraciones, incluyendo el grado de insolvencia y propiedad pública [de los bancos], la naturaleza de los activos afectados, y el tipo de arreglos para manejar estos activos con mayor efectividad, tomando en cuenta la administración interna de los bancos y el ambiente legal e institucional del país para hacer efectivos los derechos de propiedad y la reestructura de los activos.[17]

Referencias

Calva, J. L. (1996). "La liberalización financiera y el desastre bancario de 1994-1996", en Correa et al., *Liberalización de los mercados financieros.* México.

De la Madrid, E. (1999). "Saneamiento bancario. El tiempo y el costo". *Nexos.* Noviembre, México.

17. Enoch, 2001: 63 y 64.

De Luna Martínez, J. (2000). "Management and resolution of banking crises. Lessons from the Republic of Korea and Mexico". *World Bank Discussion Paper*. Num. 41.

Enoch, C., et al. (2001). "Recapitalizing Banks with Public Funds". *IMF Staff Papers*. Vol. 48, num. 1.

Hernández y Villagómez (1997). "El sector financiero y el TLC". *Documento de Trabajo 192*. México: CIDE-División de Economía.

Hernández, Fausto, et al. (2000) "La crisis bancaria mexicana: un análisis de duración y riesgo proporcional", *Documento de trabajo 192*. México: cide-División de Economía.

Huerta, A. (1998). *La globalización, causa de la crisis asiática y mexicana*. México. Editorial Diana.

Mackey, M. (1999). "Evaluación integral de las operaciones y funciones del Fobaproa, y la calidad de supervisión de los programas del Fobaproa de 1995 a 1998". *Gaceta Parlamentaria*. 2 de septiembre. México: Cámara de Diputados.

Martínez, A. (1993). *Evolución y modernización del sistema bancario mexicano, de su marco regulatorio y de la CNB*. México: Comisión Nacional Bancaria/FCE/NF

Mckinnon, R. (1974). *Dinero y capital en el desarrollo económico*. México: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.

Mckinnon, R. (1993). "*The order of economic liberalization*". 2th. edition. Baltimore y Londres: The John Hopkins University Press.

Meir, K. (1999). *Money, Banking, and Financial Markets*. Estados Unidos: The Dryden Press.

Rubio, L. (1998). "Fobaproa o las consecuencias de la ineptitud". *Nexos,* julio, México.

Rubio, L. (1999). "Reformas pendientes". *Nexos,* México, julio.

Solís Rosales. (1998). *Bancos y crisis bancarias*. México, UAM.

Solís, L. (1999). "Los bancos: suma y sigue". *Nexos,* México, julio.

Solís, L., et al. (1999). *Fobaproa y las recientes reformas financieras*. México: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Lucas Alemán.

Varios autores. (1999). *El programa de rescate y reestructuración bancaria en México.*

Documentos

Boletín estadístico de banca múltiple. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Varios números, México.

Criterios generales de política económica. Poder Ejecutivo Federal. Varios años, México.

El Mercado de Valores. (1999). 9 de septiembre, México.

Hacia una nueva arquitectura financiera internacional. Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. Trabajo coordinado por José Antonio Ocampo.

Informe anual. Banco de México. Varios años, México.

Informe anual. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Varios años, México.

Plan Nacional de Desarrollo 1995, Poder Ejecutivo Federal, México.
Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo. 1996, México.
The Mexican Economy. Banco de México. Varios años, México.

Fuentes electrónicas

Asociación de Banqueros de México, dirección: www.abm.org.mx
Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), dirección: www.cnbv.gob.mx

Knowledge management in small companies in Tepic, Mexico

José Sánchez Gutiérrez*
Juan Antonio Vargas Barraza**
Gloria E. Osuna Guevara***

Resumen
La administración del conocimiento ha tenido un considerable avance en años recientes, lo cual ha incidido en la aparición de esudios sobre cómo una organización puede adquirir, almacenar, desarrollar y compartir el conocimiento generado por sus miembros. Este estudio explora y analiza 40 pequeñas empresas de menudeo en Nayarit, mediante la metodología propuesta por el eKnowledge Center (2000), cuya encuesta se utiliza como modelo de administración del conocimiento en las empresas estudiadas.

Abstract
Knowledge Management has had a considerable development in recent years, implying research studies about how an organization can acquire, storage, develop and share the knowledge generated by its members. This study explores and analyzes 40 small retailing enterprises from Nayarit, Mexico, using the methodology proposed by eKnowledge Center (2000) whose survey is used as a model to measure the knowledge management in the studied enterprises. Finally some possible future work is described and some conclusions are made.

Palabras clave: administración del conocimiento, adquirir, almacenar, desarrollar y compartir conocimiento, eKnowledge Center
Keywords: Knowledge management, acquisition, storage, development and sharing of knowledge, eKnowledge Center

Introduction

In second half of the century the 20 data bases could be bought and be sold, being "management of data base" a specialty taught in the schools. The impor-

* Head of the Marketing and International Business Department of Universidad de Guadalajara. Has published four books and presented his works in various international congresses. jsanchez@cucea.udg.mx
** Associated Professor in the Marketing and International Business Department of Universidad de Guadalajara. PhD Student from Universidad Autonoma de Madrid. Interested in cultural differences and E-business. mniudg@gmail.com
*** Bachelor's student in International Business at the Universidad de Guadalajara. Has participated in fipse student mobility programs, and in various researches in economic sciences. gloria_osuna@hotmail.com

tance of the data was in its integrity and precision, like at the present time, that this already is given by fact. Towards the years 70s and 80s are begun to happen of the data and it is oriented in the information, along with consider that data are useful really for the company and the construction of information systems is begun by management, the use of the computers. The tendency of the globalization that is accentuated in 90s is a great catalyst for the appearance of the management of the knowledge; since the necessity to compete in global markets and to offer new products with greater rapidity and to ampler markets, makes patent the necessity of we know what we know how and to ask itself what we would have to know. Three are for Davenport and Prusak (2001) the precedents of the management of the Knowledge from an intellectual point of view:

1. *The economy*. They were economists, like Arrow (1962), who identified for the first time the importance of the knowledge and the learning in the organizations.
2. *Sociology*. From the slope micro, the study of the complex structures of internal networks and communities has a great relevance for the management of the knowledge.
3. *The philosophy and psychology*. The same concept of knowledge and its use have one long tradition in philosophy and psychology. For example, the distinction between tacit and explicit knowledge comes, in last instance of the Aristotelian philosophy. This way philosophical one will begin to define the types of Knowledge.

Types of Knowledge

A form to classify the knowledge is if this it is considered superficial or deep; first it indicates minimum understanding of the area problem. And the deep one is acquired through years of experience. The knowledge based on the "knowledge like" or accumulation of lessons of experiences is that that rare time is documented. The knowledge as it is what distinguishes an expert of the novice. This one, not this in a book this based on the experience. Tacit knowledge consists of the hands-on skills, best practices, special know-how, heuristic, intuitions, and so on. Tacit knowledge is personal knowledge that is hard to formalize or articulate (Kim, 2000). The tacit knowledge, is the one that this within the human mind through the experience and the work. This it is the used knowledge to create

knowledge and the best form to transfer it is through engage in a dialog direct in confidence, difficult to be transmitted and/or communicated to be transformed into explicit.

Explicit knowledge is rule-based knowledge that is used to match actions to situations by invoking appropriate rules (Kim, 2000). Explicit knowledge is used in the design of routines, standard operation procedures, and the structure of data records. The knowledge that is codified and digitized in books, documents, reports, paper, memos, and courses. This tacit knowledge can be transferred more easily that. This way we obtained the interchange of knowledge (Table 1).

Table 1. Types of Knowledge

	To Tacitus	*To explicit*
Of Tacitus	Socialization	Externalization
Of explicit	Internalization	Mixture

Source: own elaboration.

In this way the knowledge can be concluded that what and so that, they are those explicit knowledge that can be transformed to knowledge and knowing how and who is rather tacit knowledge that is more difficult to be codified and to be measured. Having identified the antecedents that they have caused that this idea that perhaps began like something isolated or a concept associated to the philosophy and a concept but modern call reengineering, can be seen, that several expert authors in the subject, with base in a set of ideas tried to join these ideas in a concept, therefore they are had between several but these definitions of Management of the Knowledge Management (KM).

Knowledge Management

A definition of KM It is the process to collect the knowledge in where this it exists—data bases, in paper, the hands of the people—and to distribute this where it can help to produce the best result (Hibbard, 1997). This concept is arising again as an interdisciplinary model leading with all the aspects of the knowledge within I answer of the organization, including: creation of knowledge, codification, to share it and to know as those activities promote the learning and the innovation. For Taft (1999), it consists of the classification, dissemination and

categorization of information and thoughts of the people in an organization. Knowledge management is a discipline that promotes an integrated approach to identifying, managing, and sharing all of an organization's knowledge assets, including unarticulated expertise and experience resident in individual workers.

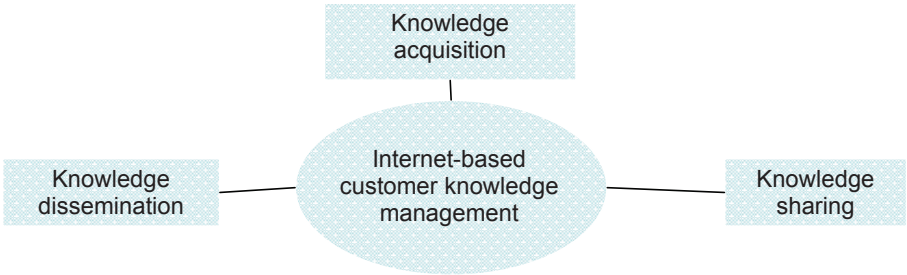
Knowledge management involves the identification and analysis of available and required knowledge, and the subsequent planning and control of actions to develop knowledge assets so as to fulfill organizational objectives (Kim, 2000). Knowledge management is defined as the process that creates or locates knowledge and manages the dissemination and use of knowledge within and between organizations (Darroch, 2003).

Finally Davenport and Prusak (1998) give the following definition of the knowledge, definition that it sustains to the development of this one model:

> Knowledge is fluid mixture of experiences, values, contextual information and experts whom a structure provides to evaluate and to incorporate new experiences and information. This is originated and applied in the mind of the connoisseurs. In the organizations, this one frequently arrives to be shaped not only in documents; but also in organizational routines, processes, you practice and norms.

Knowledge has been recognized as a key corporate asset and the only source of sustainable competitive advantage. One must effectively apply, manage, and utilize organizational knowledge to sustain competitive advantage (Fui-Hoon *et al.*, 2005) (Figure 1).

Figure 1. Research model



From Fui-Hoon Nah, F., Siau, K., Tian, Y. (2005). "Knowledge Management Mechanism of Financial Service Sites: How can we effectively acquire, use, and manage knowledge via the Web?." *Communications of the ACM*. Vol. 48: 117-123.

Knowledge management was introduced to the business world to help companies create, share, and use knowledge more effectively. The most important business processes are often found in the company's value configuration. A value configuration shows how the most important business processes function to create value for customers. The best-known value configuration is the value chain. Knowledge is a renewable, reusable and accumulating resource of value to the firm when applied in the production for example of legal services (Davenport, 2000). As we continue to talk for example of a legal firm, it may be understood as a social community specializing in speed and efficiency in the creation and transfer of legal knowledge (Nahpiet, 1998).

The technological factor

Knowledge can come from a variety of different sources and relate to a broad spectrum of issues facing a firm (Darroch, 2003). Knowledge management is not a technology; however, technology is fundamental to the knowledge management process. Knowledge is the new organizational wealth. It underpins an organization's worth, fuels profitable growth, and drives stakeholder value. The term "knowledge assets" denotes core competencies, processes and human potential that together create value for a company. Perhaps the biggest barrier to the widespread implementation of knowledge management practices is the demand placed on organizational resources by other priorities (Duffy, 2000).

Knowledge management technology projects can be classified into four categories or stages. The first stage is general IT support for knowledge workers. This includes word processing, spreadsheets, and e-mail. The second stage is information about knowledge sources. An information system stores information on who knows what in the firm and outside the firm. The system does not store what they actually know. The third stage is information representing knowledge. The system stores what knowledge workers know in terms of information. The fourth and final stage is information processing. An information system uses information to evaluate situations (Gottschalk *et al*., 2003).

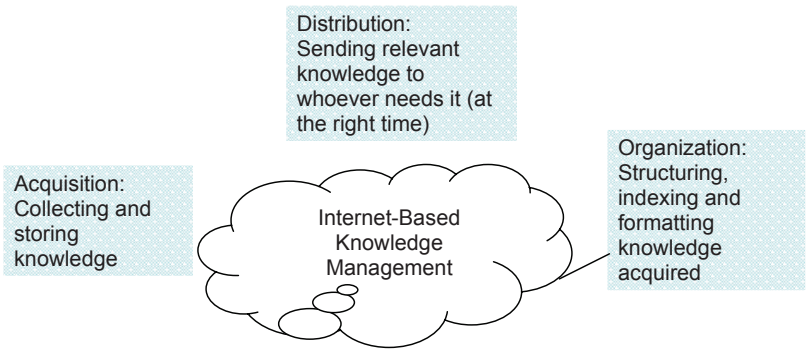
The advancement of the internet and e-commerce technology provides companies not only with new ways to create knowledge, but also with opportunities to improve their ability to manage and utilize knowledge (Siau, 2000). To achieve the goal of KM, we need a systematic approach to identify and capture information and knowledge about company processes, products, services, markets, cus-

tomers, and competitor, and to share them for the greater goal of organizational well being and performance (Bushko et al., 1998). Knowledge acquisition relates to the location, creation or discovery of knowledge (Darroch, 2003). Knowledge management systems (KMS) are IT-based systems developed to support and enhance the organizational processes of knowledge creation, storage/retrieval, transfer, and application (Alavi *et al.*, 2001).

Knowledge management involves the identification and analysis of available and required knowledge, and the subsequent planning and control of actions to develop knowledge assets so as to fulfill organizational objectives. Knowledge-based systems forge new partnerships that bring together the organization's capabilities to create and use knowledge, organize knowledge, and build infrastructures that enable the effective management of knowledge (Kim, 2000).

The knowledge component will mainly be found in the services of a value network, as information systems are made available to customers to exchange relevant information (Stabell, 1998). The most important business processes are often found in the company's value configuration. A value configuration shows how the most important business processes function to create value for customers (Davenport, 2000). Schwartz *et al.* (2000) develops a knowledge management model based in the internet, where the fundaments are the organization (Figure 2).

Figure 2. The Internet-based knowledge management



From Schwartz, D.G., Divitini, M., Brasethvik, T. (2000). *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management.* Hershey, PA. Idea Group Publishing.

Value cannot only be created in value chains. Value can also be created in two alternative value configurations: value shop and value network. The value shop

is a company that creates value by solving unique problems for customers and clients. Knowledge is the most important resource, and reputation is critical to firm success. Often, such companies are called professional service firms. A value network is a company that creates value by connecting clients and customers that are, or want to be, dependant on each other. The knowledge component will mainly be found in the services of a value network, as information systems are made available to customers to exchange relevant information (Stabell, 1998).

Human factor

The change and the innovation have two types of enemies, those that see in her the minimum threat and those that do not gain anything with her. For that reason of entrance a great majority will not support the change and the innovation.

This way changing the culture of the organization to obtain an efficient handling of the Management of the Knowledge; it will be tried to begin to create the Company of the Knowledge, taking into account the personnel integration of the organization, the company and until of the own clients of the company (Arbonis, 2001).

It is conventional wisdom that a knowledge management system must fit the organization's existing culture, norms, and incentive schemes; lacking such a fit, the outcome is highly uncertain (Gallivan, 1997). A business practice is seen as a frequently repeated act, habit or custom performed to a recognized level of skill. It is often thought of as the no codified "know-how" resulting from human experience, improvisation and innovation. One of the key benefits attributed to Knowledge Management has been the ability to share best practices across large organizations. The drive for best practices is coming from organizations wanting to engage in inter-enterprise collaboration, instigating a demand for a common way to implement inter-enterprise business processes that is independent of the technology used to support them (Lee, 2005).

The expectations were that KM would be able to improve: growth and innovation in organizations; productivity and efficiency (reflected in absolute cost savings); costumer relationships; employee learning, satisfaction, and retention; and management decision-making. It has arguably failed on all counts. The reason for this failure was the unrealistic expectation that human organizational behavior could be changed, in all kinds of positive ways, by persuading people of the wisdom of capturing, sharing, and archiving knowledge.

Unfortunately, people change their behavior only when there is an overwhelmingly compelling argument to do so (not the "leap of faith" on which much of KM predicated), or where there is simply no alternative (Pollard, 2005).

1. Innovation is achieved by listening to customers articulate business needs and developing creative solutions that address them.
2. Employee learning is improved on the job, learning one-on-one from those doing the job now, and by making mistakes.
3. Decision-making is improved when management and frontline people know their business, know their customers, know the business environment, and apply this knowledge intelligently.

The knowledge society is a long-run structural change in the economy; the production, dissemination and use of knowledge will play a prominent role as a source of wealth creation and exploitation. Learning is critical to such a society in terms of accommodation, assimilation and transformation, dependent on issues, context and conditions, and to individuals, organizations and nations in terms of new skill formations to be able to produce new knowledge (Lindley, 2003).

Knowledge management is a business activity with two primary aspects (Roth 2004):

1. Treating the knowledge component of business activities as an explicit concern of business reflected in strategy, policy and practice at all levels of the organization.
2. Making a direct connection between an organization's intellectual assets-both explicit and tacit.

Proper KM ensures that individuals at all levels of an organization have access to the information they need to accomplish their own tasks while also helping to fulfill the organization's overall goals. Before an organization can begin to implement km, its culture must actively support the collection and dissemination of information and the use of knowledge. The culture must foster trust, active leadership and sharing, and must acknowledge that collecting and using knowledge takes time (Shockley, 2000). The challenge for today's information professional is to identify the information that is needed to optimize the achievement of organizational objectives, who it is needed by, how it will be used, its source and how it flows through the organization and between the organization

and its external environment. The information audit is an established management methodology that will address all of these issues. There is no generic model for developing knowledge management strategy as each organization has unique needs that must be identified and understood. To develop a knowledge management strategy that incorporates the management of both tacit and explicit knowledge it is critical that the knowledge creation process is understood and that the understanding extends to the role of the people involved in the process (Haczel, 2000).

Methodology

Among the methodologies most used for know the means the knowledge is acquired, or when a new one is intended to be generated, we may mention the methodologies used by Liebowitz (2000) and O'Dell (1996). Liebowitz recommend several steps related with the knowledge, starting with the transformation of information in knowledge, identify the knowledge, organize, learn and to share the knowledge. While O'Dell starts with the identification of knowledge, and then to collect, to adapt, to organize apply, and share the knowledge. For this case the methodology proposed by the eKnowledge Center (2000), an organization specialized in knowledge management. They propose a survey as a tool to measure the knowledge management in several dimension and purposes:

- Events, activities, facts and goals, with the idea to be sure that the project or program of KM has a positive impact in the measuring process.
- Players, activities, times, objectives, innovations, feelings, goals and metrics, with the idea of determinate the organization's primary knowledge sources, and the methods used to acquired it.
- The entire dimension, with the idea of developed a good image of the future in the knowledge's environment, and to present the needed goals needed to be reached.

A survey was applied to 40 small enterprises oriented to the retailing industry, all them from Tepic, the capital city of the State of Nayarit, in Mexico. The survey was applied to three middle managers from each enterprise, in order to perceive if there were homogeneous in their comments related to the way of how the KM is realized and what elements they consider necessaries. The questions used

in this study were coincident with the structure proposed by the eKnowledge Center.

Results

As we can observe (Figure 3), the organizational culture is oriented to built the customer relationships in a 40% of the participants. Tied are the support and cooperation and search for results. The main activity for the transmission of the knowledge management is training, with a 60% and far from communication process in a 20% (Figure 4).

Figure 3

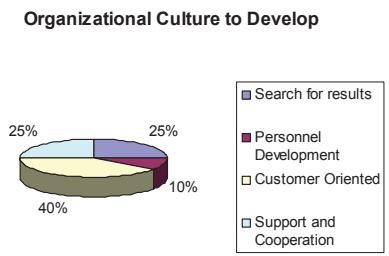
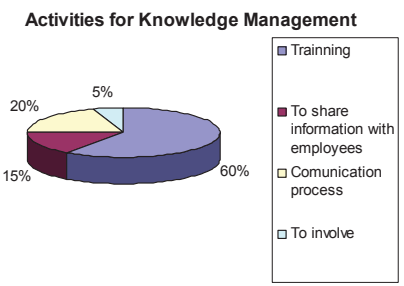


Figure 4



The performance of the managers on knowledge is divided between personal supervision 40% and a vision of customer satisfaction 30% (Figure 5); also here the orientation of the small enterprises is oriented to the customer. Learning on right or wrong (Figure 6) is based in new principles and values (55%), far more than experience application (25%).

Figure 5

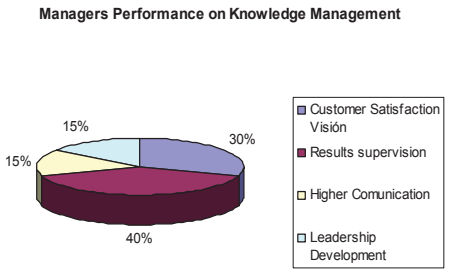
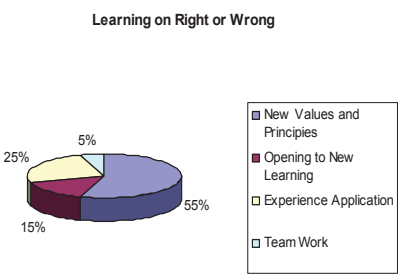


Figure 6



For the generation of knowledge by the team work (Figure 7), more than the half is measure by the objective's accomplishment (35%) and the aligned objectives. The measure of KM goals is based in a 55% (Figure 8) by the profits and sales, twice than the vision and previous statistics.

Figure 7

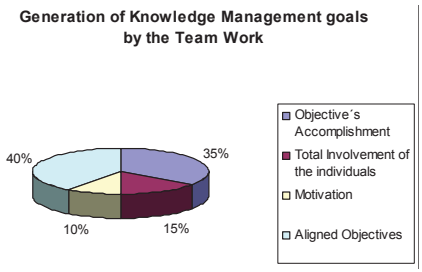
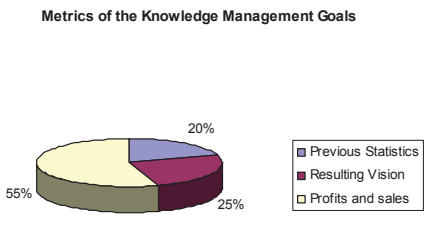
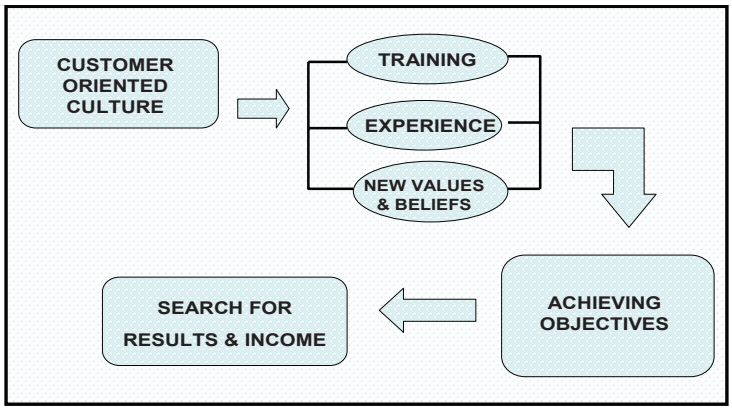


Figure 8



The structure shown for Figure 9, shows that small and medium enterprises focus primarily on reaching results and income, where there exists a customer oriented culture as a starting point to their KM process, followed by a training process, usage of experience, and the generation of new values and beliefs, to finally reach their objectives.

Figure 9. KM model for small companies from Tepic, Nay.



In the structure, the following deficiencies can be detected:

- There is no leadership development;
- Organizational culture does not foment high achievement teams;

- Internal communications processes do not cultivate intercommunication networks and group feedback;
- The type of authority searched for is that of constant supervision, which in KM must lead to self supervision;
- Low encouragement to multifunctional learning and group decision making;
- Directors´ performance regarding KM processes does not enhance the need to encourage superior levels of responsibility, as well as, individual and team empowerment;
- Regarding the use of technology in KM just computers and computer systems are well known, but there is a complete ignorance regarding technologies and methodologies for the systemic development of KM;
- Few information is shared with personnel, creating demotivation and a lack of commitment;
- There is lacking internal feedback, regarding issues inside and outside the organization;
- Personnel involvement in work teams is a frequent topic, but actions are incongruent with theoretical explanations;
- KM goal metrics do not focus on all aspects knowledge search, as well as their processes, they solely aim to revenue metrics.

Conclusions

The present piece of research shows KM theories and concepts from several authors such as Davenport, Prusak, Kim, Duffy, Pollard, who have developed KM application processes in several studies.

Surveys were applied on 3 medium level directors from 40 small commercial enterprises in Tepic, Nayarit, Mexico. It is perceived that they have little notion of what KM implies, with a primary approach on developing customer oriented cultures, but only in theory, because their processes do not stimulate or motivate employees to focus on the customer.

Surveyed companies show that KM technology is practically non existing to them, given the fact that they do not know how to generate, process, implement, communicate, and develop new knowledge in a systemic manner, which requires training reinforcement in that aspect, to foment a KM culture towards each and every member of the organization.

References

Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*. Vol. 25: 107-136.

Arbonis et all (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid, España. Editorial Cluster Conocimiento.

Arrow, K. (1962). "The Economic Implications of Learning by Doing", *AER*.

Bushko, D., Raynor, M. (1998). "Knowledge management: new directions for IT (and other) consultants". *Journal of Management Consulting*. Vol. 10: 67-68.

Darroch, J. (2003). "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7: 41-54.

Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*. Boston, Ma. Harvard Business School Press.

Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción: Como las organizaciones manejan lo que saben*. México. Editorial Prentice Hall.

Dixon, N. (2001). *Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. Editorial Oxford University Press.

Duffy, J. (2000). "Knowledge management: to be or not to be?". *Information Management Journal*. Vol. 34: 64-67.

Fui-Hoon Nah, F., Siau, K., Tian, Y. (2005). "Knowledge Management Mechanism of Financial Service Sites: How can we effectively acquire, use, and manage knowledge via the Web?". *Communications of the ACM*. Vol. 48: 117-123.

Gallivan, M.J. (1997). "The influence of organizational culture on information technology implementation: a success story". *Failure and Lessons Learned in IT Management*. Vol. 4: 243-257.

Gottschalk, P., Khandelwal, V.K. (2003). "Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7: 92-105

Henczel, S. (2000). "The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian". *INSPEL*. Vol. 34: 210-226.

Hibbard, J. (1997). "Knowing What We Know". *Information Week*. Oct, 20.

Kim, S. (2000). "The roles of knowledge professionals for knowledge management". *INSPEL*. Vol. 34: 1-8.

Lindley, R.M. (2003). "Knowledge-based economies; the European employment debate in a new context". *Warwick Institute for Employment Research,* University of Warwick., Coventry.

Nahpiet, J., Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, an the organizational advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23: 242-266.

Pollard, D. (2005). "The Future of Knowledge". *Across the Board*. Vol. 42: 54-60.

Roth, C.L. (2004). "The Role of the Ergonomist as a Business Management Asset". *Occupational Hazards*. Vol. 66: 93-100.

Shockley, W. III. (2000). "Planning for knowledge management". *Quality Progress*. Vol. 33: 57-62.

Siau, K. (2000). "Knowledge discovery as an aid to organizational creativity". *Journal of Creative Behaviour*. Vol. 34: 248-258.

Stabell, C.B., Fjeldstad, O.D. (1998). "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks". *Strategic Management Journal*. Vol.19: 413-437.

Schwartz, D.G., Divitini, M., Brasethvik, T. (2000). *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*. Hershey, Pa., Idea Group Publishing.

Taft, W. (1999). "Anthropological Perspectives on Cultural Knowledge and its management". *KM ANSI/ISO Standards Committee Meetings*. Spring, MD, January 28-29.

Fuentes Electrónicas

eKnowledgeCenter (2000). Worsheets & Descriptions. *eKnowledgeCenter*. http://www.eknowledgecenter.com/ consulta del 25 junio de 2006.

El sistema mexicano del club de clientes en Panamá

Graciela López Méndez*
Fernando Velázquez González**

Resumen
En este trabajo se demuestra, mediante un trabajo experimental participativo, que el sistema mexicano del club de clientes (smcc) es una alternativa de desarrollo para los distribuidores independientes de suplementos nutricionales bajo el sistema multinivel en otras regiones. El objetivo se cumple al constatar que los distribuidores en Panamá que aceptaron participar en el plan piloto de adopción del smcc pudieron al final del periodo de experimentación aumentar sus ventas directas, así como su ingreso por concepto de regalías. El smcc se desarrolló en México para ampliar el mercado hacia segmentos de poder adquisitivo limitado mediante la venta de porciones diarias a precios accesibles, en vez de comercializar sólo paquetes de productos que significan un desembolso alto en una sola exhibición. Esta modalidad, además de aumentar la venta directa facilita el reclutamiento de nuevos distribuidores, por lo que también mejoran los ingresos por las ventas de los distribuidores de su red.

Abstract
In this work it is demonstrated by means of a participative experimental work that the Mexican System of the Club of Clients (smcc) is an alternative of development for the independent distributors of nutritional supplements under the system multilevel in other regions. The objective is fulfilled when stating that the distributors in Panama who accepted to participate in the pilot plan of adoption of the smcc could at the end of the period of experimentation increase their sales direct, as well as its entrance by concept of exemptions. The smcc was developed in Mexico to extend the market towards segments of spending power limited by means of the sale of daily portions accessible prices, instead of commercializing only product packages that mean a high payment in a single exhibition. These modalities besides to increase the sale direct facilitates the recruitment of new distributors, reason why also they improve the income by the sales of the distributors of its network.

Palabras clave: sistema mexicano del club de clientes, empresas multinivel, distribuidores independientes, adopción, desarrollo de mercados e investigación experimental.

* Profesora-investigadora del CUCEA, UdeG, licenciatura y maestría en Economía, autora de temas relacionados con organización industrial, estrategias empresariales, economía ambiental y desigualdades regionales. lmg21408@cucea.udg.mx Tel-Fax 3770 3404.
** Maestro en Comercio y Mercados Internacionales y subdirector de comercialización para Centroamérica de distribuidora de complementos alimenticios multinivel. feve76@yahoo.com

Introducción

El Club de Clientes se desarrolló en México para ampliar el mercado de suplementos alimenticios hacia segmentos de poder adquisitivo limitado mediante la venta de porciones diarias a precios accesibles, en vez de comercializar sólo paquetes de productos que significan un desembolso alto en una sola exhibición. Además de aumentar la venta directa, esta modalidad facilita el reclutamiento de nuevos distribuidores, por lo que también mejoran los ingresos por las ventas de los distribuidores de su red.

Como el sistema ha tenido muy buenos resultados en México, el plan piloto de trasplantar el SMCC a Panamá nace con la idea de mejorar la penetración en ese mercado y, si tiene éxito, ampliar el sistema a otros países, en particular los de Centroamérica.

El plan piloto se puso en marcha sobre *la hipótesis* de que el sistema mexicano de los clubes de clientes podía ser una alternativa de desarrollo en Panamá para distribuidores independientes de suplementos nutricionales bajo el sistema de multinivel, que les permitiría tener acceso a un mayor mercado al proporcionar los mismos productos que se comercializaban de modo más accesible y atractivo.

Los objetivos buscados con este trabajo fueron trasladar los beneficios del sistema de los clubes de clientes a los distribuidores panameños, identificar el grado de adaptación en ese país y determinar las perspectivas de desarrollo que les ofrece la puesta en práctica de este sistema.

Metodología

La forma para constatar la hipótesis fue empírica experimental, que consistió en la puesta en marcha del citado sistema y documentar los resultados de la implementación de este modelo de comercialización con evaluaciones al primer mes, a los tres y seis meses de iniciado el estudio.

Para ello se procedió de la siguiente forma.

- Se seleccionó aleatoriamente un grupo de 20 (de entre 49) distribuidores independientes dispuestos a participar como grupo de experimentación. Éstos debían tener al menos dos años como distribuidores y ser ésta su actividad principal.
- Se entrevistó a los participantes con el fin de conocer su problemática de ventas y el reclutamiento inicial.

- Se capacitó a este grupo y ellos se comprometieron a instalar al menos un club de clientes y tenerlo en operación mínimo los seis meses que duró esta investigación.
- Se dio seguimiento de los resultados con evaluaciones al primer mes, a los tres meses y a los seis.
- Se efectuó una evaluación general de los resultados y se obtuvieron las conclusiones.

Las variables de desempeño a las cuales, mediante un formato que se anexa, se les dio seguimiento para constatar si el club de clientes (CC) era una opción de desarrollo, fueron: valor de ventas, regalías, número de clientes y de distribuidores descendentes promedio. Esta información se tomó también retroactiva (un año y seis meses antes del estudio) para poder hacer el comparativo con y sin club. Como punto complementario se vio el crecimiento de la instalación y funcionamiento de los CC a partir de los 20 que lo iniciaron.

El marco teórico conceptual que da la pauta para la creación del sistema mexicano del club de clientes son modelos de ventas multinivel, así como las teorías del consumo y de las organizaciones. Por su parte, el modelo para replicar se determinó con base en entrevistas a profundidad con distribuidores mexicanos con experiencia de al menos dos años en este sistema.

La determinación de Panamá como país piloto fue con base en la similitud de algunas características económicas y demográficas de ese país con México, y porque la penetración de ese sistema de comercialización es apenas de una quinta parte que la que tiene México.

Marco teórico conceptual

Sistema multinivel de ventas

El multinivel es una estrategia de ventas en la cual cada distribuidor independiente puede integrar a otros distribuidores, y éstos pueden hacer lo mismo con más gente, de forma que se va creando una red de asociados.

Al multinivel también se le conoce como distribución en redes o *network marketing*. De esta manera cada distribuidor puede obtener ganancias de sus ventas directas y también regalías de los distribuidores que tenga en los niveles descen-

dentes. Mientras más extensa sea la red mejores perspectivas de ingresos tienen los distribuidores.

Al marketing multinivel también se denomina marketing de relaciones porque ellas son la base para formar la red. La distribución se realiza cuando uno comparte esta posibilidad con amigos, familia, conocidos, o cualquier otro interesado (*MLM,* 2005). Ello se ve como una bondad de este sistema de ventas, ya que además de la venta propia, al reclutar afiliados y enseñarles a patrocinar a otros sistemáticamente se va consolidando la red y acumulando los ingresos. El trabajo consiste básicamente en promover su centro de negocios.

De acuerdo con Roig y Briones (1993), en 1934 inició la empresa California Vitamins (años después cambiaría de nombre a Nutrilite, ahora propiedad de Amway), que ofrecía complementos nutricionales basados en vitaminas y minerales y por primera vez en la historia surge en esta empresa un plan de compensación en diferentes niveles inicialmente llamado mercadotecnia M&yG, que tiempo después cambiaría su nombre a multinivel.

Éste resultó ser un sistema multiplicador, ya que los distribuidores podían reclutar a nuevos distribuidores, quienes podían hacer lo mismo y ganar dinero por las ventas generadas por todos los miembros de la red.

Brice y Urrea (1996) mencionan que a mediados de los setenta este sector sufrió un revés con la incursión de algunas compañías con prácticas deshonestas, que ofrecieron productos de mala calidad prometiendo a los distribuidores reclutados ingresos que los volverían ricos, lo cual no sucedió.

Sin embargo, de acuerdo con la World Federation Direct Selling Association, en 2005 las ventas mundiales de esta forma de comercializar fueron de poco más 100,000 millones de dólares y daban ocupación a cerca de 59 millones de personas. Para ese mismo año en México las ventas fueron de 3,225 millones de dólares, generadas por una fuerza de venta de 1.9 millones de vendedores, para situarse como el segundo país más importante de Latinoamérica en ese renglón.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Directas (2007), las empresas multinivel pioneras en ese sistema en México fueron Avon, Tuperware y Stanhome e incursionaron a mediados del siglo pasado en nuestro país.

El extraordinario crecimiento de las ventas multinivel se ha dado porque las empresas tienen beneficios tales como comercializar productos de buena calidad en la comodidad del hogar y de acuerdo con necesidades sentidas; se ahorran los costos publicitarios porque basan su crecimiento en la venta de persona a perso-

Cuadro 1. Ventas directas mundiales 2005

País	*Ventas millones de dólares*	*Vendedores (miles)*
Argentina	724.0	669.0
Brasil	5,261.0	1,457.0
Ecuador	190.0	130.0
Colombia*	583.0	650.0
México	3,225.0	1,900.0
Panamá	31.0	12.5
Uruguay*	21.8	34.5
Chile	394.0	234.0
Guatemala	77.0	37.0
Otros países	92,115.0	53,514.0
Total mundial	102,600.0	58,591.0

* Cifras a 2004
Fuente: http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=1

na y porque en el sistema de multinivel los costos tradicionales de distribución son evitados con un beneficio para el consumidor final (Tapia, 2004).

Este sistema también presenta beneficios para los distribuidores al no tener *restricciones:* cualquier persona puede ser distribuidor, sin importar su edad, sexo, condición económica, estado civil o nivel escolar.

Actividades fundamentales del multinivel

Si bien hay muchos autores que dan las pautas para organizar con éxito un sistema de ventas multinivel, exponemos las ideas de algunos de ellos que ofrecen un panorama claro al respecto. Para Tapia (2004), las actividades fundamentales para asegurarse que un negocio triunfe son: *usar los productos y recomendarlos, un fuerte reclutamiento de personas a la red, la venta de productos, capacitar a sus afiliados y controlar.*

Los productos los deben usar los distribuidores para poder recomendarlos con credibilidad. Reclutar a un gran número de personas a través de videos, folletos, audio casetes, y sobre todo el testimonio personal sobre resultados obtenidos con los productos y/o con el negocio. Entre mayor número de reclutados mayor posibilidad de ventas.

Una vez integrados a la red hay que capacitar a todos sus afiliados, es decir crear un buen modelo de negocio y que los distribuidores en línea descendente lo aprendan. Y por último hay que llevar un control con la intención de evaluar los resultados de los distribuidores. También hay que controlar a los clientes, es decir mantenerse en contacto con ellos, para saber si les interesa algún otro producto o si necesitan reponer aquel que ya compraron previamente.

Cestauz (2003) por su parte dice que para obtener buenos resultados con la venta directa, modalidad a la que pertenece el multinivel, hay que cumplir con las siguientes "máximas": contar con un producto o servicio que acepte este tipo de comercialización; un precio uniforme para todos los clientes; que el mismo producto o servicio sólo se consiga por ese medio; posicionar la marca, "atención personalizada, excelente calidad en los productos, excelente servicio de posventa, variedad en la oferta y *stock* suficiente, etcétera".

Otro punto importante es dar una "capacitación que le permita a la fuerza de ventas no solamente contar con las herramientas para vender más sino también crecer como individuos. Tener claro que para que la fuerza de ventas tenga resultados consistentes hay que validar a los vendedores, capacitarlos en los productos, objeciones, etc. "Y contar con un sistema de incentivos y premios diferenciado y motivador que surja en parte de los aumentos de promedios de ventas de los equipos" (Cestauz, 2003: 2 y 3).

Guerrero expone que

> El *network marketing* es una estrategia muy bondadosa pero requiere de un trabajo serio y comprometido de la empresa en posicionar su nombre, y sobre todo dar una imagen de seriedad en los pagos de las comisiones; aparte de esto, contar con precios competitivos, calidad garantizada de sus productos y toda la maquinaria necesaria para cumplir efectivamente con los pedidos de sus clientes-distribuidores en cualquier parte de la región donde se pretenda localizar (Guerrero, 2006: 2).

Teoría del consumo

Di Mare (1992), con base en la teoría del proceso económico, sustenta que las relaciones entre necesidades, medios de satisfacerlas y los recursos que se tengan disponibles determinan los bienes que serán demandados en un periodo establecido.

Arcos (2000) habla de cuatro teorías que explican el comportamiento del consumidor para adquirir bienes y servicios para su vida cotidiana.

La teoría racional económica plantea el consumo como directamente relacionado con el ingreso del comprador. El proceso de compra se realiza haciendo una evaluación básica de la relación precio-beneficio entre las diferentes alternativas que se tienen para satisfacer una necesidad.

La teoría del aprendizaje considera que el consumidor está influido por factores económicos y de funcionalidad de los productos. En este enfoque, el concepto de reforzador es fundamental. El estímulo se considera reforzador positivo cuando produce un incremento de la conducta. Una vez que una persona ha probado un producto y ha llenado sus expectativas, el consumidor ya no se arriesgará a probar otros. Considera, a diferencia del enfoque anterior, que la conducta de consumo no es totalmente racional, dado que existe un componente emotivo de habituación a consumir determinado producto.

Arcos (2000) señala una tercera visión: la teoría psicoanalítica que propone que el consumidor se guía por impulsos internos. Finalmente, Arcos habla de la teoría social: en ella se menciona que los consumidores adoptan ciertos comportamientos de consumo con la finalidad de integrarse a un grupo social, parecerse a los miembros de su grupo de referencia y diferenciarse del resto de la gente.

Por otro lado, Fischer (2004) cita varias teorías sobre el comportamiento del consumidor. La primera de ellas es de Marshall, quien menciona que las decisiones de compra son resultado de la previa realización de cálculos económicos, racionales y conscientes. Según Marshall (Fischer, 2004), el comprador trata de gastar dinero en aquellas mercancías que le proporcionen utilidad de acuerdo con sus gustos.

Marshall sugiere que a menor precio de un producto, mayor será su venta y viceversa. Cuanto más elevado sea el ingreso, este producto se venderá en una cantidad mayor, siempre y cuando sea de buena calidad, y cuanto más altos sean los costos de promoción las ventas serán también más grandes.

Por su parte, Veblen (Fischer, 2004) plantea la teoría psicológico-social, la cual considera al hombre como un animal social adaptado a las normas de su cultura; por ello, sus deseos y conducta están forjados con afiliaciones a aquellos grupos a los cuales pertenece o a los que quiere pertenecer. Y considera que muchas de las compras son hechas o son al menos motivadas por la búsqueda de obtener prestigio o estatus.

Teoría de las organizaciones

Para Fernández (1995), la teoría general de la administración se encarga del estudio de las organizaciones y la concibe como aquella que estudia la administración de las empresas y otros tipos de organizaciones desde el punto de vista de interacción e interdependencia entre cinco variables principales: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente, las cuales interactúan mutuamente.

Fernández también define las características fundamentales de las organizaciones: tienen un propósito definido, éste se expresa en términos de una meta, están compuestas por personas y poseen un arreglo estructural y sistemático que define y limita el comportamiento de sus miembros.

García (2000) explica que la teoría de la empresa se encarga de estudiar cómo en las empresas se toman decisiones económicas en contextos de escasez y limitación de recursos.

Morgan (Islas, 2003) señala que la empresa reacciona frente al ambiente y que los fenómenos macro afectan su posicionamiento. Asimismo, menciona que cada organismo debe tener una estrategia de sostenimiento.

Stalker (Islas, 2003) señaló la manera como las organizaciones más eficientes adoptan estilos organizacionales que son consistentes con las demandas planteadas por su medio ambiente.

Por lo anterior, la propuesta de comercialización por medio de redes así como las teorías referidas, en particular lo establecido por Arcos respecto a que el consumo está directamente relacionado con el ingreso del comprador, lo propuesto por Marshall respecto a que a menor precio de un producto mayores serán sus ventas, así como lo mencionado por Morgan sobre la forma en que las empresas deben tomar en cuenta las influencias de su entorno, los fenómenos macro que afectan su posicionamiento en la sociedad y la forma en que esto puede producir ventajas de tipo competitivo, sirvieron de marco al modelo del Club de Clientes en México y también para esperar que en Panamá pudiera dar buenos resultados.

En este mismo tenor, se tomó en cuenta lo mencionado por Stalker respecto a que las organizaciones más eficientes adoptan estilos organizacionales que son consistentes con las demandas planteadas por su medio ambiente.

Antes de pasar a referenciar lo que se dio en Panamá con el experimento, se explican las características más importantes de los clubes de clientes.

El sistema de los clubes de clientes[1]

El club de clientes (CC) se define como una herramienta para los distribuidores de suplementos nutricionales, mediante la cual se ponen estos productos al alcance de más población al comercializarlos en "porciones individuales" con un escaso desembolso bajo un esquema de reuniones en las que los clientes consumen los productos en un ambiente de camaradería y amistad, creando una sensación de pertenencia de grupo que los mantiene como clientes a largo plazo.

Tradicionalmente los suplementos alimenticios se venden en forma de un "programa nutricional" o un "paquete" de productos, es decir varios productos vendidos en conjunto en un solo pago, limitando ampliamente el mercado.

En los clubes de clientes se tuvo la visión de comercializar los productos en porciones individuales, con un precio proporcional a lo consumido en cada ocasión, permitiendo que el desembolso en el momento de consumo se reduzca en forma notable y le permita a personas de menor capacidad adquisitiva tener acceso a ellos.

Los distribuidores mexicanos asesores en el sistema de los clubes de clientes que apoyaron esta investigación explican el esquema básico en que trabaja un CC. A continuación se exponen los puntos generales más destacados relacionados con esta herramienta de negocios.

Adquirir el estatus de distribuidor

El primer paso para poder ser dueño de un club de clientes es firmarse como distribuidor independiente de una compañía de suplementos nutricionales en el sistema multinivel.

Ubicación y arreglo de las instalaciones

Se debe tener un lugar con un flujo importante de gente en forma natural y que sea de fácil acceso. Un espacio limpio y bien ventilado donde celebrar las reuniones del club. Suficiente mobiliario para los asistentes. Sanitarios funcionales y limpios. Suficientes productos del programa nutricional básico (se detalla más

1. La forma en que se expone el sistema de los clubes de clientes corresponde a la propuesta de distribuidores pioneros y expertos en la materia en México, con base en sus experiencias.

adelante). Otros alimentos para mezclar con los productos (leche, agua, yogur, fruta) y utensilios de cocina y para servir los productos (licuadora, cucharas, vasos, etcétera).

Abastecimiento de productos

Es indispensable contar con un pequeño inventario de los productos básicos, que se irá renovando inclusive de manera diaria usando los recursos que sus clientes le proporcionan con su consumo. La inversión inicial se constituye por un paquete nutricional básico de aproximadamente 75 dólares. El número de clientes irá determinando la cantidad de producto necesario para su funcionamiento y qué tan frecuentemente debe ser resurtido.

Conseguir clientela para un club de clientes

Una vez listo para arrancar, se debe comenzar a establecer estrategias para la captación de socios de su club. Cada distribuidor es libre de utilizar las que más se adapten a su personalidad y forma de trabajar; entre otras, las siguientes:

- Invitar a las personas de su círculo de influencia.
- Con el pretexto de una encuesta de salud y nutrición, poner a consideración el club entre transeúntes.
- Repartición de folletos y volantes, en las casas o locales aledaños al club, automóviles o la gente que camine por los alrededores.
- Promociones. Obsequiar a los transeúntes de uno a tres días gratis de asistencia al club, o cualquier otro tipo de descuentos para que el prospecto viva el concepto y pueda interesarse en convertirse en socio permanente.

Servicios adicionales

Aunque no es generalizado, como parte de las tácticas que se utilizan para la captación de clientes, los distribuidores ofrecen servicios adicionales sin costo, como pueden ser: clases de aeróbicos, de baile, de cocina, de pintura, de karate, masajes relajantes u otros que puedan ser valiosos para el cliente.

La membresía

La membresía es una parte muy importante del esquema de negocios del club. Ésta debe tener dos características básicas: ser acorde con el ingreso de la población y permitir al dueño cubrir gastos y obtener una utilidad por cada cliente que asiste.

Cuadro 2. Costos promedio por cliente en un club de clientes

Concepto	*Dólares*
Porción de bebida nutricional	0.40
Porción de bebida herbal	0.30
Agua, leche y fruta	0.20
Contribución proporcional (luz, mantenimiento, etc.)	0.10
Costo total	1.00

Fuente: Distribuidores mexicanos.

Como se presenta en el cuadro anterior, el costo aproximado por cliente es en promedio de un dólar por día de asistencia, por lo que las membresías al club generalmente se establecen en dos dólares por día, lo que proporciona un margen de ganancia aceptable.

Dos dólares diarios es un precio mucho más accesible para adquirir suplementos nutricionales, que lo que representaría la compra de un paquete nutricional básico, que tiene un precio promedio de 75 dólares A lo anterior se debe añadir que los CC ofrecen el valor agregado de la convivencia y los servicios que pueda proveer cada club en específico.

Ingresos mediante clubes de clientes

Un club debe en promedio atender diariamente a un mínimo de 30 personas y abrir seis días por semana, obteniendo un ingreso semanal promedio de 180 dólares, y mensual de 720 dólares.

A estos ingresos podemos agregar la venta de otros productos adicionales a los básicos, mismos que según los asesores su venta promedio puede ser de alrededor de 30 dólares por semana, lo que significa entonces 120 dólares adicionales por mes. Dependiendo del horario, los ingreso pueden incluso duplicarse.

Las regalías por ventas de los distribuidores en línea descendente varían entre las diversas compañías entre 3 y 5% de las ventas. Estos ingresos son difíciles de estimar; no obstante, y sólo a manera de ejemplo, se presenta el siguiente caso.

Cuadro 3. Ingresos promedio mensuales de distribuidores por el manejo de clubes de clientes

Concepto de Ingresos	*Dólares*
Ventas directas productos básicos	720
Ventas directas productos específicos	120
Regalías distribuidor 1	42
Regalías distribuidor 2	42
Total	924

Fuente: Distribuidores mexicanos.

Como se puede observar, el importe de ingresos del distribuidor en cuestión es de 924 dólares al mes.

Investigación experimental del sistema de los clubes de clientes en Panamá

El desarrollo del mercado en América Latina llevó a la compañía distribuidora de complementos alimenticios a realizar este experimento en Panamá, porque este país tiene similitud con México en cuanto a su ingreso per cápita,[2] pero sobre todo porque las ventas promedio por persona en este sistema de comercialización en México son de alrededor de 2.5 veces respecto de las que se registran en Panamá.[3]

Asimismo, las características culturales en las que los grupos de referencia cercanos son muy importantes, hicieron considerar a este país como factible de asimilar y aprovechar la propuesta del club de clientes, misma que, dependiendo de su éxito, multiplicaría la experiencia en otros países de esa región.

Los pasos para la evaluación de la adopción y aprovechamiento del club de clientes en Panamá fueron: identificación de problemática de ventas y recluta-

2. En 2004 según el Banco Mundial el PIB per cápita en México fue de 6,770 dólares; para Panamá el *World Fact Book* reporta 6,900 dólares para ese mismo año.
3. Esta relación se estimó con datos de World Federation Direct Selling Association, INEGI y http://www.contraloria.gob.pa/dec/Aplicaciones/poblacion_vivienda/

miento; retención y reactivación de distribuidores; capacitación o entrenamiento de los participantes; evaluación a un mes de iniciado el proceso para ver el avance y la problemática; otra evaluación a los tres meses con los mismos objetivos, y una evaluación final a los seis meses para cuantificar resultados globales, que nos llevaron a las conclusiones.

Problemática inicial

Para conocer la opinión de los distribuidores del grupo de estudio respecto de la problemática para venta directa de productos y para reclutamiento, retención y reactivación de distribuidores, se aplicaron entrevistas a los participantes, encontrando que los principales obstáculos percibidos para la venta fueron: alto precio de los productos; la población requiere dedicar su dinero a cuestiones fundamentales para vivir y no a la compra de suplementos; el mercado es muy reducido. En lo anterior todos los socios coincidieron. Entre la problemática no fue menos importante la percepción de que los suplementos nutricionales no funcionan, no son necesarios y que hay gran cantidad de competidores; esta opinión la externaron 80% de los involucrados en el estudio.

Por su parte, los principales problemas para el reclutamiento, retención y reactivación de distribuidores fue la desilusión por pocas ventas iniciales, preferencia por obtener un sueldo seguro y no comisiones y regalías, y miedo a las ventas en 100% de los participantes. Alrededor de 60% externaron que la problemática para reclutar socios tiene que ver con la percepción de que es una pirámide y porque dicen tener poca capacidad de invertir.

Entrenamiento

El entrenamiento básico se llevó a cabo en Panamá durante tres días a mediados de enero de 2005. Éste consistió en proporcionarles los lineamientos de operación del sistema de los clubes de clientes, que se resume en el apartado del mismo nombre. Con base en el esquema sugerido se otorgó una semana a los distribuidores participantes para que prepararan lo necesario y abrieran su club el 31 de enero de 2005, por lo que a esa fecha se establecieron 18 de ellos en casas habitación y dos en locales exclusivos para el club.

Evaluación al primer mes

El 2 de marzo se realizó la primera evaluación de los resultados. Las variables que se evaluaron fueron las mismas del estudio inicial, más un rubro que tiene que ver con la cantidad de clubes de clientes que los distribuidores del grupo de estudio y sus distribuidores en línea descendente tuvieran.

Los puntos más importantes comentados por los distribuidores fueron los siguientes:

- El cobrar a los clientes una membresía de dos dólares diarios por asistir al club y tener derecho a consumir los productos, permitió tener una cantidad de clientes nuevos que jamás antes se habían logrado.
- Debido a que se dedicó mucho tiempo a la apertura y establecimiento del club de cada distribuidor, éstos en general mencionaron haber descuidado lo que tiene que ver con el reclutamiento de nuevos distribuidores y la reactivación de distribuidores antiguos.
- Los clientes tuvieron buenos resultados con los productos y siguen asistiendo varios días de la semana.
- La mayoría de los distribuidores mencionaron comprender ya el concepto de los clubes de clientes, y afirmaron que además de la atención de su club pretenden lograr un crecimiento de sus regalías permeando ahora el concepto entre sus distribuidores activos y nuevos distribuidores que recluten.

Evaluación al tercer mes

El 2 de mayo de 2005 se realizó la segunda evaluación, destacando los siguientes aspectos:

- Continuó la tendencia a la alza en las ventas directas, ya que muchos de los clientes recomendaron a sus amigos y a sus familias asistir a este tipo de clubes. El crecimiento fue moderado, debido a que hubo cierta rotación de los clientes originales.
- En el caso de las regalías, el aumento fue importante debido a que los distribuidores del grupo comenzaron a permear el concepto entre sus distribuidores de línea descendente, quienes instalaron varios clubes de clientes, generando regalías para los primeros.

- También aumentó el número de distribuidores activos y el número de nuevos distribuidores reclutados. Los distribuidores que estaban firmados pero no activos, vieron en abrir un club de clientes una forma más sencilla de hacer el negocio y decidieron reactivarse. Por otro lado, se mencionó que también algunos clientes de los clubes decidieron firmarse como distribuidores, y abrir su club, al considerar el lugar al que solían asistir como una forma viable de negocio.
- Aunque siempre hay algo de rotación de clientes, en su gran mayoría siguen asistiendo varios días de la semana.

Evaluación al sexto mes

A los seis meses se realizó la última evaluación del grupo, destacando los siguientes aspectos:

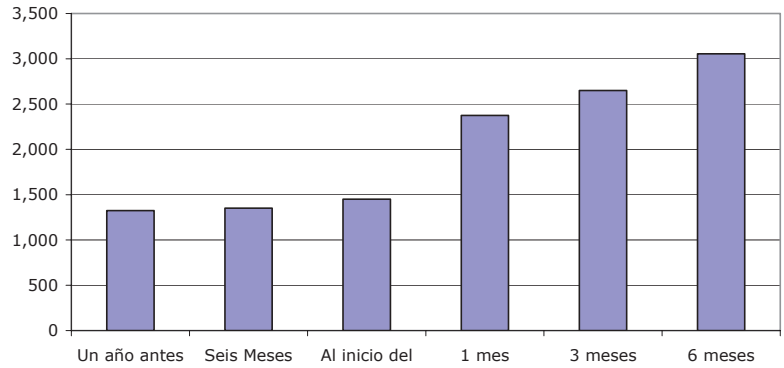
- Se continuó con la tendencia moderada a la alza en los clientes y en las ventas directas aún con rotación de clientes.
- Muy importante fue el aumento de los ingresos por regalías al propagar el concepto.
- Igualmente aumentó el número de distribuidores activos. Varios distribuidores firmados pero sin actividad abrieron sus clubes de clientes durante este periodo.

Evaluación general

En este apartado se sintetiza y compara el estatus de las ventas, regalías, clientes y distribuidores descendentes promedio y clubes de clientes por distribuidor al mes, antes, durante y tras la conclusión del estudio.

En la gráfica 1 se puede constatar que, mientras que en los dos periodos previos se tuvo un crecimiento de las ventas directas de 1.8% y de 7.4% en promedio, respectivamente, el crecimiento acumulado en todo el periodo del estudio (seis meses) fue de 110.69%, superando por mucho lo obtenido en periodos similares recientes por los mismos distribuidores. Las ventas promedio mensuales pasaron de 1,450 dólares a 3,055.

Gráfica 1. Promedio mensual de ventas directas (dólares)

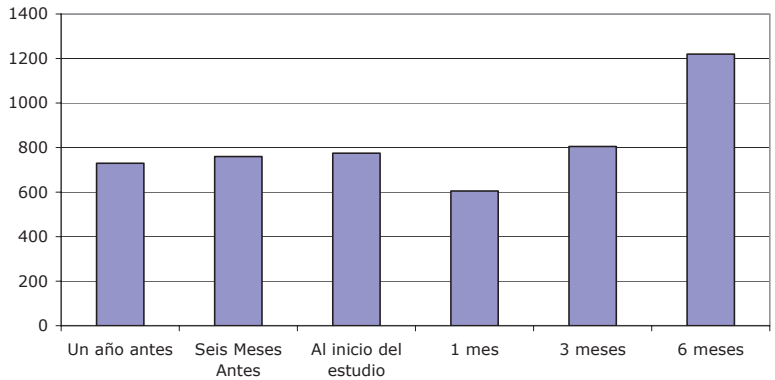


Fuente: investigación directa con el grupo de estudio en Panamá.

En lo que respecta a los ingresos por concepto de regalías (gráfica 2), se observa que en los dos periodos de seis meses previos a la investigación los distribuidores obtuvieron incrementos porcentuales de 4.1 y 1.9%, respectivamente. Mientras que el acumulado de los seis meses de estudio fue de 57% por arriba de la cifra con que se inició.

Con lo anterior los ingresos totales de los distribuidores participantes en el estudio se vieron altamente mejorados en el periodo estudiado, al pasar de 775 dólares a 1,220 en promedio.

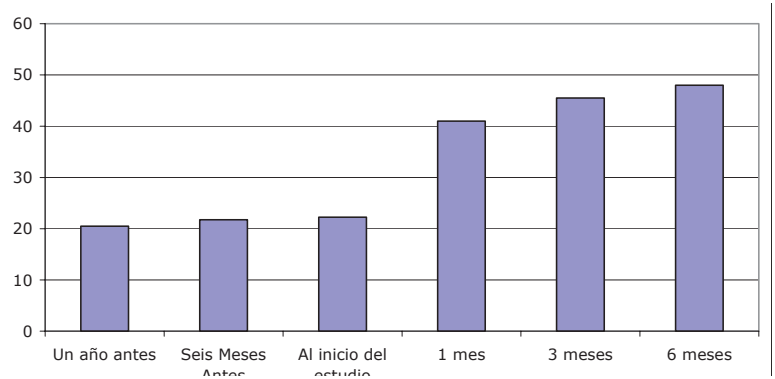
Gráfica 2. Promedio mensual de ingresos por regalías (dólares)



Fuente: investigación directa con el grupo de estudio en Panamá.

Los clientes promedio con el nuevo sistema crecieron en 118.18%, ritmo muy superior al que traían. En números absolutos pasaron de 22.25 a 48.00 al mes (gráfica 3).

Gráfica 3. Promedio mensual de clientes



Fuente: investigación directa con el grupo de estudio en Panamá.

Por su parte, los distribuidores en línea descendente en activo pasaron de 21.0 a 26.8 como resultado del reclutamiento de nuevos y la reactivación de algunos inactivos, con un crecimiento en el semestre de 27.61%.

Para finalizar, el promedio de clubes de clientes en panamá funcionando por distribuidor pasó de 1.0 a 4.8 en promedio, con lo cual a seis meses de iniciado el experimento los clubes de clientes pasaron de 20 a 96.

Conclusiones

Con la puesta en marcha de clubes de clientes en Panamá y el seguimiento de resultados, a los seis meses de operación se pudo constatar la hipótesis que se planteó al inicio del estudio, ya que el sistema mexicano de los clubes de clientes constituyó una alternativa real de desarrollo para los distribuidores independientes de suplementos nutricionales en ese país.

Este nuevo sistema les permitió incrementar sus ventas directas, así como sus ingresos por regalías, al tener acceso a un mercado mayor al comercializar los mismos productos de modo más accesible.

Todos los distribuidores del grupo de estudio pudieron constatar cómo sus ingresos por ventas directas y por concepto de regalías aumentaron en forma considerable. Los clientes aumentaron también en forma notoria, comprobando la relación entre el sistema de los clubes de clientes y el acceso que éste proporciona a un mercado potencial mucho mayor que bajo el sistema tradicional de venta de productos en paquetes.

Por otro lado, el número de nuevos distribuidores, de distribuidores activos y de distribuidores reactivados tuvieron un repunte considerable, lo que indica que el sistema de los clubes de clientes permite que una mayor cantidad de distribuidores tomen el negocio de venta de suplementos nutricionales como una alternativa de trabajo real.

Por lo tanto, el SMCC se posiciona como una alternativa viable de desarrollo para los distribuidores de esta actividad económica, pues ello les permite aumentar sus ventas directas y la cantidad de distribuidores al realizar el negocio en su línea descendente, lo que amplió notablemente sus posibilidades de crecimiento no sólo en el corto plazo, sino también a mediano y largo plazos por el efecto multiplicador que de esto se infiere para los distribuidores que adoptaron el sistema.

Lo anterior, aun cuando deja ver que el SMCC confiere mejores expectativas para los distribuidores de suplementos nutricionales, no es suficiente para permanecer y crecer en un mercado tan competido, por lo que hace falta trabajar sobre las limitantes que se identificaron en el esquema tradicional.

Así, es necesario mejorar la percepción sobre los suplementos nutricionales, ya que gran cantidad no los considera indispensables; aumentar la confianza en el sistema de multinivel como una alternativa seria y real de trabajo, y aumentar la cultura que hacia este sistema se tiene.

Por otro lado, con este trabajo de campo se pudo constatar la congruencia entre la teoría racional económica del consumo (Arcos, 2000) y una de las limitantes de desarrollo que los distribuidores independientes tenían, esto es, el bajo poder adquisitivo de los panameños del mercado base conduce a que el consumo de productos considerados no indispensables sea el mínimo.

Asimismo se constató cómo de acuerdo con Morgan (Islas, 2003) las organizaciones, para ser exitosas, deben de tomar en cuenta las características del entorno en que se desenvuelven y los fenómenos macro que afectan su posicionamiento en la sociedad. En este experimento fue notable el incremento en las ventas de producto ya existentes en el mercado panameño una vez que adopta-

ron el sistema de los clubes de clientes, ya que este sistema es más acorde con las características económicas de su población.

Por último, otra de las lecciones que dejó este experimento es que las innovaciones de sistemas de trabajo, una vez documentadas claramente, son susceptibles de transmitir y reproducir en ambientes de características similares de manera exitosa; por ello, es relevante mencionar que estos conocimientos podrán servir como referencia a distribuidores independientes de suplementos nutricionales en toda Centroamérica, ya que los países de esta región poseen características económicas y sociales similares a las del pueblo panameño; ellos son susceptibles de utilizar una herramienta cuyo éxito ha sido comprobado y puede ser de utilidad para que tengan un mejor negocio y un mejor futuro.

Referencias

Brice, L. F.y Ureña, R.(1996). *Network marketing, historia de un paradigma*. México. Time editores.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Edit. Pearson.

Fernández, J. A. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México. Edit. Trillas.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México. Edit. McGraw Hill.

González, S. (1993). *Temas de Organización Económica Internacional*. México. Edit. McGraw Hill.

Islas, O. (2003). Ensayo *"Metodologías de la organización en el análisis organizacional"*, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Loudon, D. L. y Della, B. A. (1995). *Comportamiento del consumidor conceptos y aplicaciones*. México. Edit. McGraw Hill.

Pilzer, Z. P. (2003). *El próximo trillón, cómo hacer una fortuna en la industria del bienestar*. México. Kendra.

Roig, B. y Briones, J. L.(1993). *Marketing directo de red*. Madrid. Iberonet.

Tapia Salinas, J. L. (2004). *Multinivel en acción*. México. Trillas.

Torres Gaytán, R. (1994). *Teoría del comercio internacional*. México. Siglo XXI Editores.

Rachman, M. y Bovee, T. (1994). *Introducción a los Negocios*. México. Edit. McGraw Hill.

Walter, O.(2003). *Marketing estratégico enfoque de toma de decisiones*. México. Edit. McGraw Hill.

Fuentes Electrónicas

Asociación Mexicana de Ventas Directas http://www.amvd.org.mx/

Arcos, J. M. (2000). "*Teorías de la conducta del consumidor*". http://www.puntoclave21.com/

paginas/articulos/conducta%20del%20consumidor.htm Consulta 26 de febrero de 2005.

Asociación Mexicana de Ventas Directas (2006). Sobre la Asociación Mexicana de Ventas Directas. http://www.amvd.org.mx Consulta 10 de enero de 2007.

Associated Press (2004). *"Salarios en Latinoamérica"*. http://www.associatedpress.com. Consulta 11 de marzo de 2005.

CEPAL (2004). *"Reporte económico Latinoamérica"*. http://www.cepal.org. Consulta 11 de Marzo de 2005.

Daniel Cestauz, L. (2003) VENTA DIRECTA: UN SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN CADA DÍA MÁS VIGENTE. www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing031001.shtml. Consulta 18 de diciembre de 2006.

Di Mare, A. (1992*)*. "Teoría del comportamiento del consumidor". *Revista Acta Académica Universidad Autónoma de Centroamérica*. http://www.uaca.ac.cr/acta/1992oct/adimare2.htm. Consulta 11 de marzo de 2005.

Gallup (2004). *"Estudio Anual sobre América Latina"*. http://gallup.com.mx. Consulta 12 de marzo 2005.

García, L. (2000). *"La Teoría de la empresa"*. http://macareo.pucp.edu.pe/lgarcia/empresa.pdf. Consulta 12 de marzo 2005.

Guerrero EL NETWORK MARKETING O **MERCADEO MULTINIVEL**: UN ACERCAMIENTO http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/networkmark.htm. Consulta 18 de diciembre de 2006 Hernández, A. (2004). *"Empleos de Venta Directa Diamante en Bruto"*. http://www.economista.com.mx/online4.nsf/c08dae3ee379ed28862568ea000e0b0c/d6ef2eab719a5006256f87000ba061!OpenDocument&Highlight=0,multinivel, Consulta febrero 13 de 2005.

Ministerio de Economía y Finanzas (2004). "Informe Económico Anual". *Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá*. http:// www.presidencia.gob.pa/ministerios/mef.htm. Consulta 25 de febrero 2005

MLM Marketing Multinivel. Qué es MLM Network Multinivel Marketing? Abril 06/2005 http://negocio.us/internet_business/multinivel_marketing_mlm/. Consulta 7 enero de 2007

Reforma Grupo (2004). "Sistema Multinivel", *Grupo Reforma*, México.

http://gruporeforma.elnorte.com/graficoanimado/negocios/empresas_multinivel

Consulta 26 de enero de 2005.

World Federation Direct Selling Association (2005). *"Comercialización multinivel"*. http://www.wfdsa.org/legal_reg/sp_ppaper2.aspVenta Consulta 1 de marzo de 2005

Anexo 1

Cuestionario para el Grupo de estudio
PREVIO A IMPLEMENTACION CLUBES DE CLIENTES.

1.- Mencione cuantos años tiene realizando como actividad principal
la de distribuidor independiente de suplementos nutricionales.

_____

2.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de venta directa.
de productos.
(En multiplos de $ 500 dólares)
En este momento _____
Hace 6 meses _____
hace un año _____

3.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de regalías.
(En multiplos de $ 100 dólares)
En este momento _____
Hace 6 meses _____
hace un año _____

4.- Mencione su número de clientes promedio mensuales.

En este momento _____
Hace 6 meses _____
hace un año _____

5.- Mencione su número de distribuidores en activo promedio mensuales.

En este momento _____
Hace 6 meses _____
hace un año _____

6.- Mencione su número de distribuidores nuevos promedio mensuales.

En este momento _____
Hace 6 meses _____
hace un año _____

7.- Mencione su número de distribuidores reactivados promedio mensuales.

En este momento _____
Hace 6 meses _____
hace un año _____

7.- Mencione cuales considera usted que son los principales problemas a los
que se enfrenta como distribuidor independiente de suplementos nutricionales

_____ _____
_____ _____
_____ _____

Anexo 2

Cuestionario para el Grupo de estudio
A UN MES DE IMPLEMENTAR CLUBES DE CLIENTES.

1.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de venta directa.
de productos.
(En multiplos de $ 500 dólares)

_____

2.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de regalías.
(En multiplos de $ 100 dólares)

_____

3.- Mencione su número de clientes promedio mensuales.

_____

4.- Mencione su número de distribuidores en activo promedio mensuales.

_____

5.- Mencione su número de distribuidores nuevos promedio mensuales.

_____

6.- Mencione su número de distribuidores reactivados promedio mensuales.

_____

7.- Mencione la cantidad de Clubes de Clientes que tiene (Sumando los de
sus distribuidores en línea descedente).

_____

8.- Mencioné lo que usted considere más importante que haya sucedido
en su negocio, a partir de estar utilizando el sistema de los Clubes de Clientes.

_____
_____
_____
_____

Indicadores financieros y económicos

Juan Gaytán Cortés*

Estacionalidad en las series económicas

El sesgo de las bases de datos por errores de homogeneidad se evita con el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. *Comparabilidad*. Necesariamente las variables que se utilizan deben cubrir lo mismo en cada país y en todos los periodos.
2. *Contenido*. Es imprescindible comprobar si la elaboración de los datos es homogénea en su contenido.
3. *Asociación o correlación conceptual*. Los datos han de adecuarse a los conocimientos teóricos que explican el fenómeno de que se trate.

Los factores estacionales provocan efectos que se repiten cada año en la misma época con aproximadamente la misma magnitud y cuya causa puede considerarse ajena a la naturaleza económica de los indicadores.

Diversos casos sirven para ilustrar esta aseveración; por ejemplo, el comportamiento cíclico de los cultivos se refleja en el volumen de la producción agrícola; las estaciones más calurosas del año afectan el patrón de consumo y generación de energía eléctrica; y el pago de aguinaldos y gratificaciones eleva el dinamismo de las ventas de los establecimientos comerciales en la época navideña.

Debido a la presencia de efectos provocados por factores estacionales no es adecuado realizar comparaciones entre valores de periodos consecutivos de un indicador; por ejemplo, el elevado nivel que presentan las ventas en diciembre impide que éstas se puedan comparar correctamente respecto al volumen de ventas observado en el mes de enero siguiente, puesto que esto conduciría a conclusiones equivocadas. Esta situación ha hecho que la mayor parte del análisis

* Profesor e investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA-UdeG. Compilador.

económico se limite a utilizar tasas de crecimiento anuales y se pierda la posibilidad de evaluar la evolución coyuntural de los indicadores.

Incluso los niveles de un indicador correspondientes al mismo mes pero de distintos años podrían no ser estrictamente comparables debido a los efectos del calendario, que son principalmente la fecha en que se celebra la Semana Santa y la frecuencia de los días de la semana que contiene el mes.

El efecto de Semana Santa existe porque esta festividad puede celebrarse en marzo o abril, es decir, durante el primero o segundo trimestre del año. Este periodo altera significativamente la actividad de algunas variables económicas, efecto que debe ser tomado en cuenta para realizar comparaciones objetivas. En este sentido, es necesario calcular la magnitud del efecto de la Semana Santa e identificar el número de días previos y posteriores a esta celebración que evidencian modificaciones en el nivel de actividad de las variables, número que suele ser diferente para cada variable económica.

El efecto del cambio en la frecuencia de los días de la semana se refiere al número de lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábados y domingos de un mes en comparación con los del mismo mes de otro año, ya que el nivel de actividad de cada indicador varía conforme al día de la semana de que se trate; por ejemplo: las ventas suelen ser más elevadas mientras más fines de semana contenga un mes. En las series trimestrales este efecto es poco relevante porque la frecuencia de los días de los trimestres es prácticamente la misma.

Las series económicas también están sujetas a perturbaciones ocasionadas por movimientos súbitos o acontecimientos inesperados que modifican de manera sensible la evolución de las variables en un punto en el tiempo. Estas observaciones atípicas o aberrantes (*outliers*) inducen un comportamiento volátil en las series que debe considerarse, toda vez que la ocurrencia de estos eventos no es característica de las variables y distorsiona la identificación de las propiedades recientes de las series.

Dentro del conjunto de información económica que elabora y publica el INEGI, las series cuya frecuencia es mensual o trimestral son susceptibles de presentar un comportamiento que está afectado de manera significativa por fenómenos de carácter estacional.

Metodología para el ajuste por estacionalidad del PIB y sus sectores

La calidad de la información estadística que se ofrece a la sociedad mexicana por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el INEGI y Banxico a partir del primer trimestre de 2003, se mejoró al incorporar los efectos estacionales que influyen en las series económicas del país.

El objetivo se logró mediante la homologación del *software,* la metodología y los criterios estadísticos que son aplicados para calcular los efectos estacionales del PIB y los sectores que lo conforman.

El método al inicio se aplicó en los sectores agropecuario, industrial y de servicios. En etapas posteriores y de acuerdo con un calendario específico, se darán a conocer los procedimientos metodológicos para calcular el ajuste estacional del resto de los indicadores económicos que publica el INEGI.

El paquete econométrico que se está utilizando para llevar a cabo la descomposición de las series económicas de México es el X12- ARIMA.

Esta metodología y transparencia en los procesos mediante los cuales se elaboran las estadísticas nacionales, mejoran la calidad de la información de la economía mexicana.

Compilación de indicadores

La presente compilación de indicadores tiene por objetivo obtener, filtrar y organizar los datos de manera que se conviertan en información relevante y útil en la toma de decisiones de los directivos de las empresas.

A continuación se describe y proporciona la evolución de algunos indicadores económicos-financieros del entorno mexicano:

1. Inflación acumulada 2000-2007 (INPC).
2. Índice de precios y cotizaciones (IPC).
3. Balanza de pagos.
4. Tipo de cambio.
5. Tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE).

1. Inflación acumulada 2000-2007

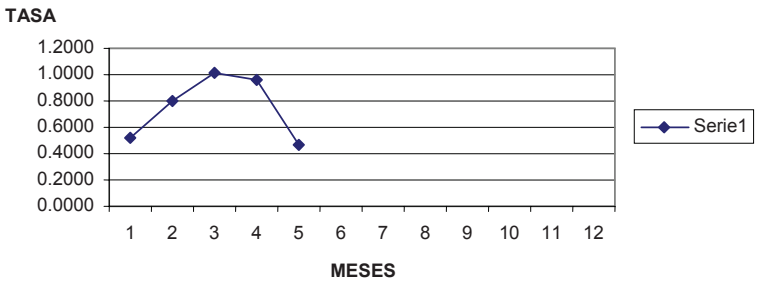
Se calcula quincenalmente por el Banco de México y se publica en el *Diario Oficial de la Federación* los días 10 y 25 de cada mes utilizando como base el INPC.

Inflación acumulada en el año
Con cifras proporcionadas por el Banco de México

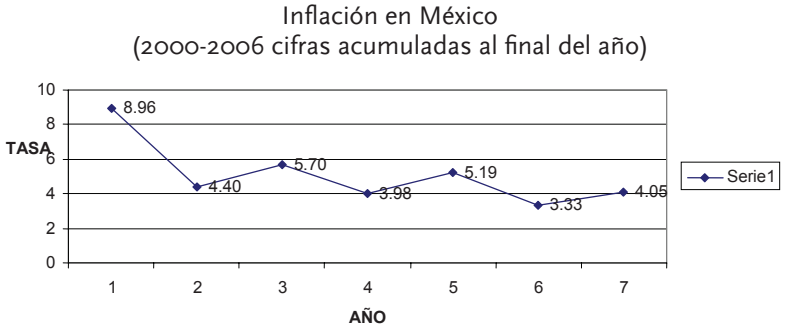
Periodo	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*
Enero	1.34	0.55	0.92	0.4	0.62	0.00	0.58	0.51
Febrero	2.24	0.49	0.86	0.68	1.22	0.34	0.74	0.79
Marzo	2.81	1.12	1.37	1.32	1.57	0.79	0.86	1.01
Abril	3.39	1.63	1.93	1.49	1.72	1.15	1.01	0.95
Mayo	3.78	1.87	2.13	1.16	1.46	0.89	0.56	0.46
Junio	4.39	2.11	2.63	1.25	1.63	0.80	0.65	
Julio	4.8	1.84	2.93	1.39	1.89	1.19	0.92	
Agosto	5.38	2.45	3.32	1.70	2.52	1.31	1.44	
Septiembre	6.15	3.40	3.94	2.30	3.37	1.72	2.46	
Octubre	6.88	3.87	4.40	2.68	4.09	1.97	2.92	
Noviembre	7.79	4.26	5.24	3.53	4.97	2.70	3.45	
Diciembre	8.96	4.40	5.70	3.98	5.19	3.33	4.05	

Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por el Banco de México.

Inflación anualizada en México
(acumulada enero-mayo 2007)



Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por el Banco de México



2. Índice de precios y cotizaciones (IPC)

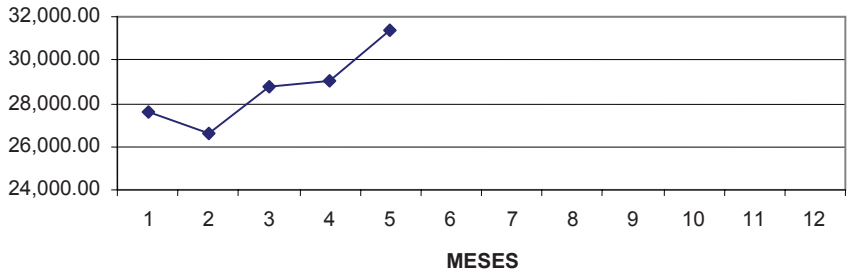
Representa el cambio en los valores negociados en la bolsa en relación con el día anterior para determinar el porcentaje de alza o baja de las acciones más representativas de las empresas que cotizan en la misma.

Índice de Precios y Cotizaciones
Base: 0.78-X-1978=100.

Periodo	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	2006	2007
Enero	6,496.89	6,927.87	5,954.35	9,428.77	13,097.12	18,907.10	27,561.49
Febrero	6,032.10	6,734.44	5,927.06	9,991.80	13,789.46	18,706.32	26,637.68
Marzo	5,727.89	7,361.86	5,914.03	10,517.50	12,676.90	19,272.63	28,747.69
Abril	5,987.25	7,480.74	6,509.88	9,998.13	12,322.99	20,646.19	28,996.71
Mayo	6,595.39	7,031.64	6,699.18	10,036.29	12,964.39	18,677.92	31,398.96
Junio	6,666.17	6,460.95	7,054.99	10,281.82	13,486.13	19,147.17	
Julio	6,474.40	6,021.84	7,355.07	10,116.39	14,409.66	20,095.93	
Agosto	6,310.70	6,216.43	7,591.42	10,264.32	14,243.19	21,049.35	
Septiembre	5,403.53	5,728.46	7,822.48	10,957.37	16,120.08	21,937.11	
Octubre	5,537.04	5,967.73	8,064.83	11,564.35	15,759.73	23,046.95	
Noviembre	5,832.83	6,156.83	8,554.48	12,102.55	16,830.96	24,962.01	
Diciembre	6,372.28	6,050.00	8,795.28	12,917.88	17,802.71	26,448.32	

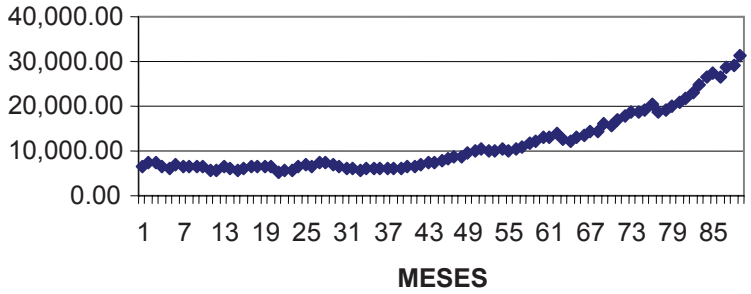
Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la Bolsa Mexicana de Valores.

Bolsa Mexicana de Valores
IPC Enero-mayo 2007 (puntuación al final de cada mes)



Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la Bolsa Mexicana de Valores.

Bolsa Mexicana de Valores
Índice de precios y cotizaciones IPC
Enero 2000-Mayo 2007 (puntuación al final de cada mes)



Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la Bolsa Mexicana de Valores.

3. Balanza de pagos, 2000-2006 (millones de dólares)

Concepto	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*
Saldo de la cuenta corriente	-18 188.3	-18 176.2	-13 791.7	-8 740.8	-6 616.3	-4 788.9	-1 852.9
Ingresos	193 280.9	185 601.7	187 856.5	195 201.6	224 743.3	256 185.5	296 793.6
Exportación de mercancías a/	166 454.8	158 442.9	160 762.7	164 922.2	187 998.5	214 233.0	249 997.2
Servicios no factoriales	13 712.3	12 660.3	12 691.6	12 628.3	13 912.7	16 018.3	16 332.1
Servicios factoriales	6 090.7	5 138.6	4 098.5	3 755.8	5 708.4	5 393.5	6 946.0
Transferencias	7 023.1	9 360.0	10 303.7	13 895.3	17 123.7	20 540.7	23 518.3
Egresos	211 469.3	203 777.9	201 648.2	203 942.4	231 359.6	260 974.4	298 646.5
Importación de mercancías a/	174 457.8	168 396.5	168 678.9	170 545.8	196 809.6	221 819.5	256 130.4
Servicios no factoriales	16 035.7	16 217.9	16 739.7	17 133.7	18 561.9	20 786.2	22 359.4
Servicios factoriales	20 946.3	19 141.6	16 194.4	16 225.8	15 908.0	18 312.1	20 106.8
Transferencias	29.4	21.9	35.2	37.1	80	56.6	49.8
Saldo de la cuenta de capital	18 640.5	26 382.6	22 941.3	18 113.1	10 846.7	12 757.6	378.5
Pasivos	11 541.5	30 217.3	11 136.7	11 179.6	19 973.6	25 296.5	15 334.3
Por préstamos y depósitos	-4 088.0	-1 214.4	-3 377.3	-3 931.2	-4 643.2	-2 947.1	-5 967.7
Inv. extranjera	15 629.5	31 431.7	14 514.0	15 110.8	24 616.7	28 243.6	21 302.0
Directa b/	16 763.8	27 549.6	15 145.9	11 246.9	18 674.3	18 054.8	19 037.4
De cartera	-1 134.3	3 882.1	-632	3 863.9	5 942.4	10 188.8	2 264.5
Activos	7 099.0	-3 834.6	11 804.7	6 933.5	-9 126.8	-12 538.9	-14 955.8
Errores y omisiones	2 372.0	-881.4	-2 059.9	65.4	-172.3	-804.2	471.5
Variación rva. neta	2 821.5	7 325.0	7 104.1	9 450.9	4 061.4	7 172.6	-989.2
Ajustes por valoración	2.7	0	-14.4	-13.2	-3.2	-8.2	-13.7

Nota: Los niveles agregados pueden no coincidir con la suma de sus componentes, como resultado de cambios ulteriores, en particular los más recientes. Para mayor información sobre conceptos y metodologías favor de consultar la página del Banco de México.

[a]Incluye maquiladoras.

[b]El monto de inversión extranjera directa es susceptible de revisiones posteriores al alza. Ello debido al rezago con que las empresas de inversión extranjera informan a la Secretaría de Economía sobre las inversiones efectuadas.

(-)El signo negativo significa egreso de divisas.

Fuente: INEGI con base en cifras del Banco de México. Indicadores Económicos y Financieros. Balanza de Pagos.

4. Tipo de cambio interbancario

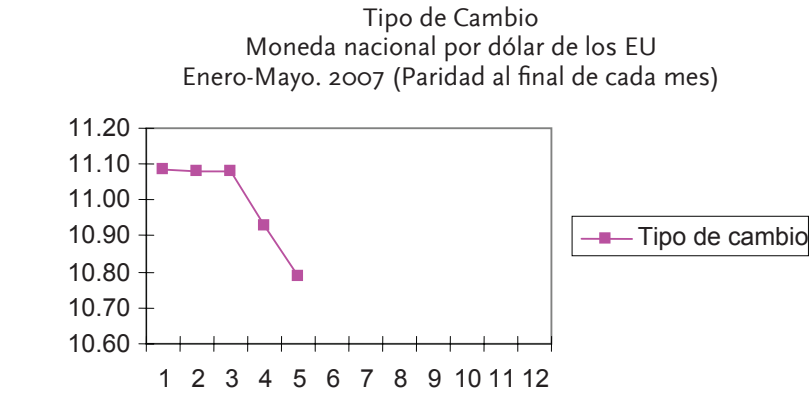
Es el valor del peso mexicano con respecto al dólar calculado con el promedio diario de los cinco bancos más importantes del país, que refleja el precio spot (de contado) negociado entre bancos.

Está altamente relacionado con la inflación, la tasa de interés y la Bolsa Mexicana de Valores.

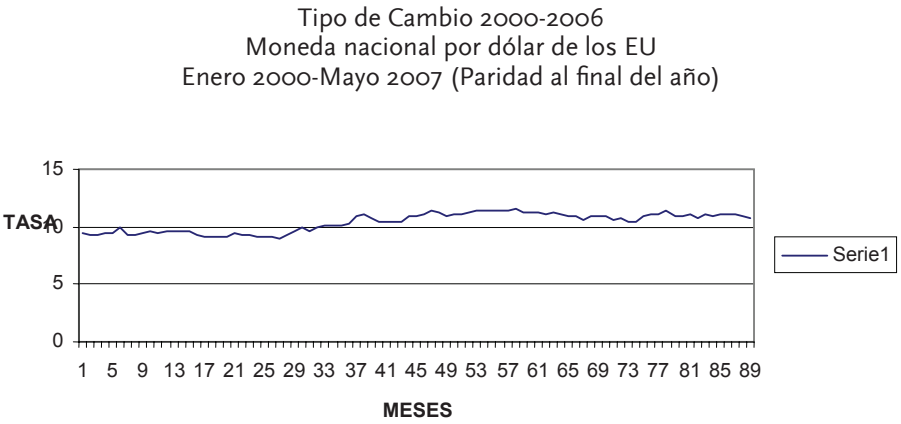
Tipo de cambio
(moneda nacional por dólar de los EU)

Periodo	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	2006	2007
Enero	9.51	9.67	9.17	10.99	10.91	11.30	10.57	11.09
Febrero	9.37	9.66	9.08	11.03	11.09	11.10	10.48	11.08
Marzo	9.23	9.54	9.03	10.77	11.15	11.29	10.71	11.08
Abril	9.41	9.27	9.32	10.43	11.33	11.10	11.02	10.93
Mayo	9.53	9.09	9.61	10.41	11.45	10.90	11.08	10.79
Junio	9.95	9.06	10.00	10.48	11.41	10.84	11.39	
Julio	9.36	9.19	9.69	10.49	11.48	10.64	11.03	
Agosto	9.23	9.14	9.90	10.93	11.37	10.89	10.87	
Septiembre	9.41	9.53	10.17	10.93	11.41	10.85	10.97	
Octubre	9.64	9.24	10.16	11.11	11.51	10.83	10.92	
Noviembre	9.41	9.28	10.15	11.35	11.24	10.69	10.89	
Diciembre	9.57	9.14	10.31	11.24	11.26	10.62	10.87	

Nota: Se refiere al tipo de cambio de fin de periodo considerado a valor de mercado.
Fuente: Banco de México. Indicadores Económicos.



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

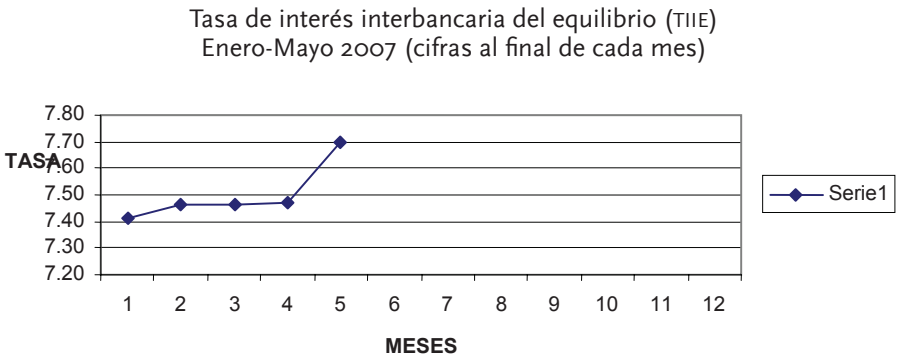


Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

5. Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE)

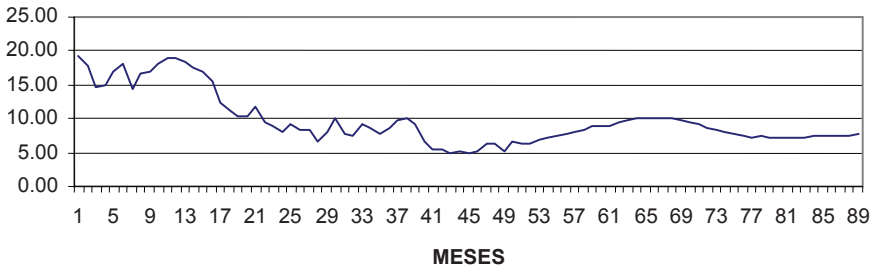
Periodo	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	2006	2007
Enero	19.11	18.35	9.29	9.74	5.28	8.97	8.41	7.41
Febrero	17.84	17.39	8.45	10.15	6.68	9.47	7.97	7.46
Marzo	14.69	16.85	8.45	9.33	6.25	9.78	7.68	7.46
Abril	14.83	15.64	6.57	6.70	6.42	10.01	7.51	7.47
Mayo	17.03	12.39	8.15	5.43	6.87	10.12	7.32	7.70
Junio	18.00	11.12	9.96	5.50	7.18	10.01	7.33	
Julio	14.46	10.22	7.70	4.99	7.39	10.01	7.31	
Agosto	16.56	10.42	7.60	5.08	7.67	9.98	7.30	
Septiembre	16.97	11.80	9.18	5.00	8.02	9.65	7.31	
Octubre	18.16	9.35	8.57	5.15	8.25	9.41	7.31	
Noviembre	18.85	8.80	7.89	6.35	8.85	9.17	7.30	
Diciembre	18.86	8.00	8.54	6.29	8.95	8.72	7.34	

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

Tasa de interés interbancaria del equilibrio (TIIE)
Enero 2000-Mayo 2007 (cifras al final de cada mes)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

Normas para la publicación

Acorde con nuestra política, *Mercados y Negocios*, agradece la contribución de académicos, investigadores, estudiantes y empresarios en la aportación de trabajos relacionados con el mundo de los mercados y los negocios tanto del área nacional como internacional.

Deben ser enviados tres copias a 1,5 espacio en letra Arial tamaño 12 y 2.5 cm de espacio por todos los lados y en formato papel tamaño carta o a través de vía electrónica a la dirección electrónica que se presenta.

La primera página debe contener el título, nombre completo de los autores, dirección e indicaciones adicionales del autor para su correspondencia, teléfono, fax.

La segunda página debe contener un resumen en español y en inglés de aproximadamente 150 palabras cada uno y una breve reseña curricular de los autores de 150 palabras aproximadamente, así como las palabras claves en las que se enmarca el trabajo. El material debe tener las páginas enumeradas y será de extensión entre 15 y 20 páginas incluyendo tablas, gráficos, notas al pié.

El trabajo debe tener la siguiente estructura: título, autor (s), resumen, abstract, palabras claves, introducción, desarrollo, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos. Las referencias bibliográficas deben estar escritas en orden alfabético de acuerdo con las especificaciones siguientes:

1. Libro

Sarabia, F. J. (1999). *"Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas"*. España, Editorial Pirámide.

2. Contribuciones en libros, etc.

Kotler, P. y Andreasen, A. R. (1999). "Strategic marketing for non-profit organizations". *The IEBM Encyclopedia of Marketing*. (Ed.) Baker, M., Thomson Learning: 668-681.

Si son más de dos autores se pone solo el del primer autor seguido de et, al (y otros).

3. Artículos:

Van Riel, C.B.M y Balmer, J.M.T. (1997). "Corporate Identity: the concept, its measurement and management". *European Journal of Marketing*. 31, Vol. 5/6: 40-55.

4. Artículo de periódico:

Meyer, L. (2006). "La ciencia en los establos". *Reforma*. Octubre 5: 15.

5. Fuentes Electrónicas:

CONACYT (2002). *Programa general de ciencia y tecnología*. Consultado en 12, 17, 2004 en www.conacyt.mx .

6. Tesis

Cado, M. (2003 *). La competitividad de los productores de piña en Loma Bonita, Oaxaca.* (Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional ESCA Santo Tomás).

7. Programas de software:

Polanco, M. (2002). *APA Style. Guía la elaboración de referencias bibliográficas.* (Versión Windows 9.x /Mem) [Programa de computación]. Guatemala: Weis.

Los trabajos deben ser enviados al Comité editorial de la revista a la dirección postal siguiente:

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas,
Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Periférico Norte 799, módulo G- 306, núcleo los Belenes, Zapopan, Jalisco, México, CP 45100.
Tel.: 3770-3343. Tel./fax: 3770-3300. Ext. 5092
Por correo electrónico a: mercadosynegocios@cucea.udg.mx con título de: "Revista Mercados y Negocios".