

**Caracterización de los factores competitivos que influyen en el crecimiento de las empresas dedicadas a la agricultura protegida: Estudio de casos**

**Área de Investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa**

**Roberto Rodríguez Venegas**

División de Ciencias Sociales y Administrativas

Universidad de Guanajuato

México

[roberto\\_rodriguezv@hotmail.com](mailto:roberto_rodriguezv@hotmail.com)

**Judith Banda Guzmán**

División de Ciencias Sociales y Administrativas

Universidad de Guanajuato

México

[judithbanda\\_guzman@hotmail.com](mailto:judithbanda_guzman@hotmail.com)

**Liliana González Ramírez**

División de Ciencias Sociales y Administrativas

Universidad de Guanajuato

México

[liliglzmz@hotmail.com](mailto:liliglzmz@hotmail.com)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

**XXIII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA**

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# Caracterización de los factores competitivos que influyen en el crecimiento de las empresas dedicadas a la agricultura protegida: Estudio de casos

## Resumen

Este trabajo presenta resultados preliminares del estudio empírico de tres invernaderos del Estado de Querétaro, haciendo una caracterización de sus factores competitivos, como perfil del empresario, apoyos gubernamentales, gestión financiera, rentabilidad y mano de obra capacitada. Esta investigación es de tipo descriptivo, se basa en una metodología estudio de caso múltiple y emplea el análisis de la descripción conjunta de los casos, considerando la coincidencia de tales factores entre las empresas. Los resultados generales verificaron los factores competitivos para el éxito de los invernaderos. Esto es, se descubrió que los apoyos gubernamentales son importantes para dos de los tres invernaderos, los empresarios de los tres invernaderos cuentan con estudios universitarios, ninguno de los tres iniciaron operaciones con crédito bancario, la rentabilidad está presente en 2 de los 3 y tienen baja rotación de su mano de obra.

**Palabras Clave:** Factores competitivos, invernaderos, caso múltiple, Querétaro.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

División FCA, Maritza Anahíres Pineda Márquez | Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## 1. Introducción

Señala Armendáriz (2006), citado en Resendiz, (2011) que los avances en la actividad agrícola, han contribuido a la degradación del ambiente y en los próximos 30 años las necesidades de alimentos se duplicarán: el desafío del hombre será satisfacer las demandas de una mayor población con menos tierra agrícola y agua.

Así mismo, el Censo Agrícola 2007, muestra los principales problemas para desarrollar la actividad agrícola, entre los que se encuentran las pérdidas de cultivos por cuestiones climáticas (50.06%), alto costo de los insumos (14.40%), pérdida de fertilidad del suelo (11.42%) y difícil acceso al crédito (6.14%), entre otros. Así, con el fin de optimizar la escasez de agua, la protección de los cultivos y las condiciones que impone el mundo globalizado, hace necesario que los productores agrícolas apliquen las nuevas tecnologías de invernadero para ser competitivos en los mercados internacionales, que exigen productos de mayor calidad a un menor costo.

En México, la producción de hortalizas en invernadero, no sólo del norte del país o la zona florícola del Estado de México emplean este sistema, sino que se han incorporado otros estados como Puebla, Morelos y Querétaro, donde la escasez de agua limita la agricultura de riego, cultivándose principalmente tomate, pimiento y pepino (La Imagen Agropecuaria, 2007). En este país, los productores de hortalizas para exportación y los que surten los mercados selectos nacionales, constituyen el principal sector que emplea invernaderos en la producción. Este sector aumentó la superficie de invernaderos de menos de 50 hectáreas en 1991 a más de 3,000 hectáreas en el año 2005, con más de 2600 hectáreas en producción y el resto en construcción. Este desarrollo se explica, debido a los altos rendimientos obtenidos con los cultivos protegidos en relación a campo abierto. (Steta, 2003)

Este estudio se enfoca básicamente a la producción de pimiento cultivado en invernadero en Querétaro, puesto que la oferta es menor y representan, los tres invernaderos, casos competitivos de éxito en México. Además, este tipo de cultivos, permite la posibilidad de obtener cultivos fuera de su ciclo natural y en menor tiempo con frutos de mayor calidad e inoocuos, control de plagas y enfermedades, mejores rendimientos en un menor espacio, con un considerable ahorro de agua, y un mejor precio en el mercado (Barandiarán, 2009).

Lo antes expuesto fundamenta los resultados preliminares del estudio empírico de tres invernaderos del centro del País México, en el estado de Querétaro, en sus municipios de San Juan del Río, Huimilpan y Corregidora. Estos invernaderos cultivan pimiento morrón para su exportación, básicamente, a Estados Unidos de Norteamérica y, secundariamente, a Canadá.

Así, la pregunta general de investigación se estableció de la siguiente manera: ¿cuáles son los factores competitivos de éxito que influyen en los invernaderos? Estableciéndose el objetivo general como: Conocer los factores competitivos de éxito de los invernaderos, específicamente: el perfil de formación del empresario, los apoyos gubernamentales, la gestión financiera, la rentabilidad, y mano de obra capacitada.

<http://cei.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Esta investigación es descriptiva y emplea el método de casos múltiple. Asimismo, se aplica el análisis de la descripción conjunta de los casos, considerando la coincidencia de tales factores entre las empresas, particularmente, tres invernaderos. Los resultados generales verificaron los factores competitivos para el éxito de los invernaderos, descubriéndose que los apoyos gubernamentales son importantes para dos de los tres invernaderos estudiados,

Finalmente respecto al perfil del empresario, en los tres invernaderos cuentan con estudios universitarios, tienen una edad entre 30 y 50 años, y ninguno de los tres invernaderos inició operaciones con crédito bancario. Por último, dos de los tres invernaderos manifiestan una rentabilidad y los tres tienen baja rotación de su mano de obra.

## 2. Marco Teórico: Factores competitivos de éxito

El planteamiento teórico inicia con el concepto de invernadero, éste refiere a una agricultura protegida. Es decir, a un sistema de producción que se realiza bajo estructuras construidas con la finalidad de evitar las restricciones que el medio ambiente impone para el desarrollo óptimo de las plantas (Bastida, 2006), para efectos del presente trabajo el término agricultura protegida o invernadero se utilizará de manera indistinta.

Un término fundamental en el presente estudio es el de competitividad o éxito competitivo. Este término, ha sido muy diverso; la mayor parte de las definiciones coinciden en definir la competitividad empresarial como la capacidad para generar ventajas o rendimientos superiores a la de sus competidores (Aragón y Rubio, 2005; Caro, Pino y Andalaft, 2004; Porter, 2005)

El desempeño de la empresa se refiera al éxito de la empresa en el mercado, que pueden tener diferentes resultados. Sin embargo, el rendimiento parece ser conceptualizado y medido de varias maneras. (Dess y Robinson, 1984). El éxito puede tener diferentes formas, por ejemplo la supervivencia, los beneficios, retorno de la inversión, el crecimiento de las ventas, el número de empleados (Vesper, 1990 citado en Pasanen, 2003). Brush y VanderWerf (1992) sugieren el crecimiento como el indicador más adecuado para la sobrevivencia de las empresas. Phillips y Kirchoff (1989) encontraron que las empresas jóvenes que crecen tienen el doble de probabilidad de supervivencia, también se encontró que el fuerte crecimiento puede reducir la rentabilidad de la empresa temporalmente, pero aumentar en el largo plazo.

Para efectos del presente trabajo, se consideró como indicador de éxito de los invernaderos de pimiento el crecimiento en ventas, número de empleados y activos fijos. En relación a los estudios que confirman que factores tienen una influencia en el éxito de la empresa se tiene que Arasti, Zandi y Talebi (2012), en su investigación Explorando el Efecto de los Factores Individuales sobre el Fracaso Empresarial en Irán, en sus resultados encontraron como factores de fracaso la falta de capacidades de gestión de recursos financieros y humanos, y la falta de habilidades de gestión en época de crisis que afectan en la creación de nuevos pequeños negocios en el sector de la industria.

<http://congreso@fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Mahmood, et al. (2011), realizaron una investigación para estudiar los Factores de Éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas en Pakistán. Sus resultados muestran que los recursos financieros, tecnológicos, apoyos de gobierno, estrategias de mercado y las habilidades empresariales tienen un impacto significativo en el éxito del negocio.

Su investigación encontró que los recursos financieros son el factor más importante que afecta el éxito de las PyMEs, debido a que tienen muy poco capital comparado con las grandes empresas, Las habilidades administrativas y de toma de decisiones y el uso de nuevas tecnologías son importantes para lograr el éxito de la empresa.

Lussier y Halabi (2010) en su estudio de Modelo de Predicción de Empresas de Éxito contra Fracasadas, utiliza una muestra de 131 empresas fracasadas y 103 empresas exitosas. Utiliza 15 factores determinantes del éxito o fracaso, sus resultados muestran que si las pequeñas empresas tienen un capital adecuado, mantienen un buen registro y control financiero, que el número de años de experiencia en gestión y en la industria, desarrollan planes específicos, hacen uso de asesoría profesional, tienen mayores niveles de educación, atraen y retienen empleados de calidad, tienen buen producto o servicio, inician en un buen momento económico, la edad del empresario, hijos de padres de familia que eran dueños de un negocio, y tienen habilidades de marketing, que aumentará sus posibilidades de éxito.

Aragón y Rubio (2005), en su estudio de los Factores Asociados con el Éxito Competitivo de las Pymes Industriales en España, sus resultados muestran la importancia de contar con una adecuada dirección de recursos humanos, esta influencia puede ser más fácil en las empresas de menor tamaño que contribuye al buen clima laboral, debido a la cercanía del directivo a sus empleados. Así mismo la innovación de gestión o en productos y servicios, así como los recursos tecnológicos tienen una influencia positiva con el hecho de que las empresas sean más rentables. Otro factor que tiene un efecto positivo y significativo, es lo que respecta a la flexibilidad de la estructura, es decir, tener un menor número de niveles jerárquicos y que los empleados tengan libertad para organizar su trabajo.

De la revisión de la literatura, se observan diversos factores que llevan al éxito o fracaso de las empresas, con este trabajo se busca describir aquellos factores competitivos de éxito de los invernaderos de pimiento, específicamente: perfil del empresario, subsidios gubernamentales, gestión financiera, rentabilidad y mano de obra capacitada:

El primer factor se refiere al perfil del empresario, donde Lussier y Halabi (2010) en su estudio de Modelo de Predicción de Empresas de Éxito contra Fracasadas. Sus resultados muestran que el número de años de experiencia en la industria, el número de años de experiencia en gestión, nivel de educación y la edad del dueño son propensos a ser altamente correlacionados y tienen un impacto positivo y significativo en el éxito o fracaso de la empresa.

Van Praag (2003) hace un estudio de las Características de Éxito o Supervivencia de la Pequeña Empresa. Sus resultados muestran que el riesgo del negocio varía con la edad, experiencia en la industria, experiencia en el mercado laboral en general, años de experiencia en trabajo propio, la motivación y el entusiasmo influyen de manera

http://co  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

significativa. El peligro de salir del negocio, está en función de un promedio de 27 meses, después el riesgo disminuye.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) señalan como fuentes de motivación: la independencia, el crecimiento personal y profesional, por una alternativa superior al típico puesto de trabajo, por obtener ingresos más altos y finalmente por seguridad.

García (2007) señala que para convertirse en empresario ha de dar respuesta a tres cuestiones que afectará el futuro del emprendedor, tanto profesionalmente como en lo personal: sector en el cual desarrollará su actividad, lugar donde la emplazará y momento en que comenzará.

Los tres casos de invernaderos de pimienta, que se utilizaron para el estudio, se trata de empresas pequeñas donde el propietario o gerente, esta a cargo de la gestión del mismo, por lo tanto, para identificar el perfil del empresario de los dos estudios anteriores, se tiene que el número de años de experiencia en la industria, el número de años de experiencia en gestión, nivel de educación, la edad del propietario o gerente, así como la motivación, tienen un impacto positivo en el éxito o fracaso de la empresa y de los cuales toman como base en el presente estudio.

El segundo de los factores identificado en la literatura son los apoyos y subsidios gubernamentales, dada la importancia que desempeñan las pequeñas y medianas empresas en la economía de los países desarrollados y en desarrollo, las políticas de apoyo deben de ayudar a este tipo de empresas para su sobrevivencia y crecimiento, tales como apoyos financieros, asesoría en cuestiones de calidad y de mercado; han sido un área de interés, como Resvani, et al. (2011), realizaron un estudio para examinar el Impacto de los Apoyos de Gobierno en las Pequeñas y Medianas Empresas Cooperativas, sus resultados mostraron que los apoyos de gobierno influyen en los resultados de la empresa.

Cott y Skidmore (2010), en su trabajo sobre El Impacto de los Subsidios Gubernamentales Estatales en la Industria del Etanol, demuestran que los que los incentivos parecen haber desempeñado un papel importante en la determinación de la ubicación de las plantas de etanol y que las subvenciones son importantes en términos de atracción de nuevas plantas en los estados donde existe el potencial para la producción de maíz.

Lo concerniente a exenciones, subsidios fiscales y apoyos gubernamentales se muestra en la tabla 1, a manera de resumen, que le son aplicables al sector de invernaderos, en el caso de los apoyos gubernamentales el destino principal es para apoyos productivos, siendo para infraestructura o para maquinaria y equipo, de fondos estatales o federales.

Se pueden tener exenciones de impuestos, que elimine de la regla general de causación ciertos hechos o situaciones gravables por razones de equidad, de conveniencia o de política económica” (Manatou, citado en Arrijoja, 2006), o la eliminación parcial de la regla general de causación en el caso de los subsidios.

<http://congreso.investigafca.unam.mx>

información La enajenación de vegetales (pimiento), de acuerdo con el Art. 2-A, fracción I, inciso a) de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (2012), el impuesto se calculará aplicando la tasa

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

del 0%, al valor de los actos o actividades derivado de dicha enajenación. Por tratarse de actividades a la tasa del 0%, la empresa (contribuyente) podrá solicitar en devolución los saldos a favor de IVA o llevar a cabo la compensación contra otros impuestos en los términos del artículo 23 del Código Fiscal de la Federación o solicitar la devolución de saldos a favor de IVA.

Es necesario tener conocimiento de la oferta financiera y saber aprovechar las ayudas existentes (subvenciones), que les permita una disminución en sus costos financieros. (Aragón & Rubio, 2005)

**Tabla 1 Apoyos gubernamentales, exenciones y subsidios.**

Apoyo Gubernamental	Exención	Subsidio
<p><b>Desarrollo Rural (Activos Productivos).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Maquinaria y Equipo</b> Población: Personas Morales Apoyo: 50% del valor de la maquinaria y equipo.</li> <li><b>Infraestructura</b> Entidad ejecutora: Secretaría de Desarrollo Agropecuario</li> </ul> <p><b>Proyecto Estratégico de Agricultura Protegida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Infraestructura</b> Entidad ejecutora: FIRCO (Fideicomiso de Riesgo Compartido) Apoyo: Varía de acuerdo a las reglas de operación.</li> </ul> <p><b>Fuente: Elaboración propia, información FIRCO y Sagarpa</b></p>	<p><b>Ley del Impuesto Sobre la Renta y Ley de Impuesto Empresarial a Tasa Única (2012)</b></p> <p>Personas Físicas: Exención de 40 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año. Art. 109 Ley del Impuesto sobre la Renta, Regla 1.2 y 2.16 Resolución de facilidades administrativas. Obligaciones: Presentar a más tardar el 15 de febrero de cada año, información de sus clientes y proveedores.</p> <p>Art. 86 F. VIII de la Ley del Impuesto sobre la Renta y Regla 2.8.4.3 Resolución Miscelánea Fiscal para 2012</p>	<p><b>Ley del Impuesto Sobre la Renta (2012)</b> <i>Personas Morales</i> Exención de 20 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año, por cada uno de sus socios, sin exceder de 200 veces salario mínimo del DF anual. Reducción impuesto del 25% Art. 81 penúltimo y último párrafo <i>Personas Físicas</i> Exención de 40 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año. Art. 109, fracción XXVII</p> <p><b>Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única</b> Art. 4, fracción IV, mismas exenciones establecidas en el art. 81 último párrafo y 109 fracción XVII de LISR.</p>

Fuente: Elaboración propia

El tercer factor de éxito, es la gestión financiera, donde uno de los problemas más frecuentes en la PyME es la falta de liquidez, para lo cual se hace necesaria una correcta planificación financiera a corto plazo. (Aragón & Rubio, 2005). La falta de liquidez en los invernaderos, se ve acentuada en los periodos donde se tiene que hacer la inversión para capital de trabajo, donde los ciclos de producción desde la preparación de la tierra hasta su cosecha, y recuperación de la cobranza.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

información Lussier y Halabi (2010) en su estudio de Modelo de Predicción de Empresas de Éxito contra fracasadas. Sus resultados muestran que las empresas que comienzan

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

descapitalizadas tienen una mayor probabilidad de fracaso que las empresas que inician con el capital adecuado, así mismo las empresas que no llevan registros actualizados y precisos, y no utilizan adecuados controles financieros tienen una mayor probabilidad de fracaso que las empresas que lo hacen.

Hussain, et al. (2006), en su investigación sobre el Financiamiento de la pequeña y mediana empresa, realizaron una encuesta de los propietarios de las PyMEs y / o administradores que operan en el Reino Unido y en China. La encuesta solicitó información cuantitativa y cualitativa sobre las fuentes de financiación, durante tres etapas en el ciclo de los negocios de su empresa: en el arranque, después de dos años y durante los próximos cinco años. Los resultados sobre la fuente de financiación inicial (start-up), un gran porcentaje se basaron exclusivamente en el apoyo financiero de su familia cercana. Después de dos años en el negocio, los encuestados mostraron una mayor dependencia de los ahorros propios y el apoyo financiero de bancos y otras instituciones financieras. Al final de cinco años sin interrupciones de la actividad económica, la mayoría de los propietarios / gerentes en la muestra del Reino Unido se basó para sus necesidades de financiamiento principalmente en las instituciones financieras y, en menor medida a sus propios ahorros. En contraste, los propietarios / gerentes en China dependen principalmente del apoyo financiero de su familia inmediata y, en menor medida a las instituciones financieras.

Por lo tanto, es importante iniciar con el capital necesario y llevar registros actualizados y precisos para un control financiero. Los indicadores más frecuentemente utilizados, se encuentran la liquidez que se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir en el corto plazo con sus obligaciones, cuando éstas llegan a su vencimiento (Gitman, 2007) y la solvencia está relacionada en contar con bienes y recursos para hacer frente a las deudas adquiridas, aún cuando estos bienes no se refieran a efectivo; el periodo promedio de cobro y el periodo promedio de pago, son entre otros, indicadores de eficiencia o actividad (Nava & Marbelis, 2009); y el índice de endeudamiento que mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. (Gitman, 2007)

La rentabilidad como cuarta variable explicativa para el crecimiento de la empresa, es una condición necesaria pero no suficiente, para el mantenimiento de la supervivencia de la empresa a largo plazo. Silva y Santos (2012), en su investigación de Factores Estratégicos y Financieros asociados con la Rentabilidad y Crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa en Portugal, identifican ocho factores que influyen en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), estos factores son: el apalancamiento, la liquidez, la educación, el desempeño de la industria, bajo costo, la diferenciación, el enfoque de productos y enfoque del cliente. Los resultados muestran que bajos niveles de deuda, la gestión eficaz de la liquidez, la operación en un sector rentable, la diferenciación, bajo costo y rentabilidad de las PyMEs influyen positivamente para un alto crecimiento.

González, Correa y Acosta (2012), en su estudio Fuentes de Rentabilidad de las PyMEs, muestran que las empresas con problemas de rentabilidad, como primer factor tienen una estructura financiera mucho más dependiente de la financiación ajena, también se caracterizan, por una menor capacidad de generación de recurso con relación a los activos empleados y por un margen de explotación más reducido. Respecto a la estructura

http://ce  
informa  
Teléfono

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



financiera, el nivel de endeudamiento a largo plazo, el 36% de las empresas rentables tienen un cierto grado de utilización de esta fuente de financiación, dado que su mejor situación financiera les permite lograr la confianza de las instituciones financieras. El segundo factor que determina que una empresa sea rentable, es la solvencia y liquidez, que se caracteriza por una mayor solvencia dinámica, por tener una capacidad superior de devolución de deudas con los recursos generados, como estática al registrar valores más altos en los ratios de liquidez, prueba del ácido y garantía. El tercer factor explicativo de la rentabilidad, es la estructura económica, es decir la distribución de la empresa en fijos y circulantes, donde un elevado porcentaje de empresas no rentables se caracterizan por mantener un bajo nivel de existencias y tesorería y un mayor peso de los deudores. Y como último factor el margen de explotación, donde las empresas menos rentables se caracterizan por tener un margen más reducido.

Para el éxito del proceso de crecimiento de la empresa, es necesario que la empresa consiga una rentabilidad como mínimo similar a la de sus competidores, de lo contrario, no podrá atraer los fondos necesarios para financiar su expansión, mientras que las instituciones financieras podrían imponer tasas de interés más elevadas y limitaciones al crédito que les compensen por los mayores riesgos asumidos. (González & Correa, 2002)

El quinto factor de éxito, es la mano de obra capacitada, donde la flexibilidad en el trabajo, es una oportunidad para que los empleados puedan gestionar mejor y de manera más equilibrada su tiempo y su trabajo, sin que esto signifique una reducción de la carga de trabajo. Las políticas de flexibilidad en la empresa son un instrumento de retención y atracción del empleado, la retribución aunque debe de ser competitiva en el mercado laboral, no es el único elemento que valoran los trabajadores, otro factor clave es la motivación a los empleados, es decir, una compañía que muestra sensibilidad a las situaciones individuales mejora el compromiso de los empleados. (Cervantes, 2005)

Lussier y Halabi (2010) en su estudio de Modelo de Predicción de Empresas de Éxito contra fracasadas. Sus resultados muestran que las empresas que no pueden atraer y retener a sus empleados de calidad tienen una mayor probabilidad de fracaso que las empresas que pueden. Bapuji y Crossan (2003), citado en Millán y Roldan (2006), señalan que la medición del aprendizaje como un resultado ha sido abordada a través de las llamadas curvas de aprendizaje y de experiencia, donde la habilidad de una organización de aprender es en función del tiempo, lo que se entiende por aprendizaje desde la experiencia interna.

En los cultivos de invernaderos la mano de obra es un factor clave para el desarrollo e incluso el mantenimiento en el sector ya que representa aproximadamente el 50% de sus costos, y el descenso del rendimiento de la mano de obra provoca un aumento de la necesidad de la misma, realizan tareas diferentes que requieren de cierto grado de especialización (Manzano & García, 2009), y si además, la mano de obra contratada es temporal no mejora la productividad, por la falta de capacitación y la falta de motivación salarial (Auer et al; 2005, citado en Manzano y García, 2009); es de gran importancia, poder atraer y retener a los empleados, buscando la flexibilidad en sus políticas de trabajo.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



## Hipótesis

Se han explicado los cinco factores competitivos de éxito, de tal forma que la hipótesis de esta investigación se establece de la siguiente forma:

Si el perfil del empresario *PE*, se establece con estudios universitarios, con experiencia profesional en gestión, alta motivación y se encuentra en una edad entre 30 y 40; el invernadero tiene apoyos gubernamentales *AG*; han contado con el 100% de la inversión inicial *II*, tienen una rentabilidad o utilidad en los dos últimos ciclos de cultivos *RU*; y tienen baja rotación en su mano de obra *MO*; entonces el invernadero es una empresa competitiva de éxito *EE*. Lógicamente:

$$\text{Si } PE \cdot AG \cdot II \cdot RU \cdot MO \rightarrow EE$$

## 3. Metodología

Para lograr el objetivo planteado se utiliza el estudio de caso como metodología de investigación, haciendo un análisis de tipo descriptivo. El enfoque científico del estudio empírico, es de tipo inductivo analítico a través de la lógica de replica, con la que se pretende generalizar desde la experiencia del caso en particular (Zabalza & Matey, 2010) y parcialmente deductivo, ya que se pueden generar procesos deductivos en la medida que se parten de proposiciones teóricas obtenidas previamente de la revisión de la literatura.

Las unidades de análisis, son tres empresas dedicadas a la producción de pimiento bajo invernadero, se seleccionaron los casos donde ofrecían una disposición por parte del administrador para proporcionar información a la investigación.

Para recoger la información se utilizó la entrevista estructurada a profundidad a los directivos de los invernaderos seleccionados. Finalmente, en primer lugar se desarrolló una caracterización conjunta de los casos, y en segundo lugar, derivado de la revisión teórica se contrasta con la información obtenida de los estudios empíricos.

## 4. Caracterización de los casos

Como se verá a continuación, existe un alto nivel de coincidencia entre los casos, lo cual permite que la exposición de los mismos se haga de manera más sintética; en primer lugar se hace la descripción conjunta de los casos, y en segundo lugar se presenta de manera esquemática las variables consideradas en los tres casos,

### Perfil del empresario

Desde el punto de vista de la educación y formación, en los tres casos los empresarios tienen estudios universitarios. Los tres empresarios coinciden, que el cultivo en invernaderos requiere de una planeación, ejecución y seguimiento, para mantener buenos rendimientos, y que los conocimientos adquiridos en la universidad han influido para el buen manejo del invernadero.

http://cc  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

La motivación que llevó a los dueños o gerentes para iniciar en el negocio de invernadero, en el primer caso fue por autorrealización personal de emprender un proyecto personal y el segundo caso, trabajar para uno mismo o ser su propio jefe, ambas motivaciones derivan de la satisfacción de crecimiento personal y profesional, tal como lo menciona García (1994), siguen desempeñando un papel más importante que los relacionados con la vertiente personal, como tener más tiempo por ejemplo. Y en el tercer caso que lo hace como una fuente alterna de ingresos, para una vez que se retire de su principal fuente de ingresos dedicarse al cien por ciento al negocio (seguridad).

La decisión de entrar al negocio de invernadero, en los tres casos consideraron que la elección del sector de la actividad, no contaban con una experiencia previa del sector, pero su experiencia profesional anterior les daba una visión del negocio. En el caso uno, lo analizó desde la perspectiva de tener conocimientos de todo lo que involucra un proceso productivo, en el segundo y tercer caso, tener conocimientos previos de cultivos.

**Tabla 2 Perfil del empresario de los tres casos**

CARACTERISTICAS	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Formación académica	Ing. Mecánico	Lic. Rel. Exteriores	Ing. Agrónomo
Edad gerente	35 años	29 años	50 años
Ocupación anterior	Gerente de producción en empresa automotriz	Departamento de Logística	Empleado de gobierno
Motivos para entrar en el negocio	Emprender proyecto personal (Crecimiento personal y profesional)	Independencia (Crecimiento personal y profesional)	Seguridad

Elaboración propia.

### *Apoyos gubernamentales*

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

En los dos primeros casos recibieron apoyos gubernamentales, en el caso uno solo recibió apoyo estatal, mientras que el segundo recibió estatal y federal, ambos consideraron que la subvención recibida ha sido un factor importante, para la creación y crecimiento del invernadero, sobre todo en el segundo caso, que inicio con 5184 mt<sup>2</sup> y con el segundo apoyo federal, pudo ampliar el invernadero otros 7560 mt<sup>2</sup>, creando nuevas fuentes de empleo, y el primer caso para ir desarrollando tecnología.

Los apoyos gubernamentales, en activos productivos han sido importantes tanto al inicio de la inversión, como para la ampliación del invernadero y compra de equipo para mejorar la calidad y rendimiento del pimiento. En los dos primeros casos, el apoyo fue de fondos estatales, factor determinante en la inversión inicial, el segundo caso, que inicio con 5184 mt<sup>2</sup> amplió el invernadero a 7560 mt<sup>2</sup> fondos federales. El primer caso, aunque no creció en superficie, adquirió una calefacción que permite al invernadero producir en ciclo de invierno, donde puede obtener mejores precios en el mercado.

En los tres casos se coincide, que existe un desconocimiento de las exenciones o subsidios aplicables en sus empresas, consideran que por tributar en un sector privilegiado no tienen obligación de pago. Como consecuencia de este desconocimiento, en sus costos de producción no están considerando las repercusiones de los subsidios fiscales, derivado de

http://co...  
informac...  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

los impuestos diferidos, esto se debe por las altas inversiones al inicio de sus operaciones, pero no significa que un período de dos o tres años, sus ingresos superen las exenciones establecidas en las leyes fiscales respectivas, y este impacto puede ser tanto de manera positiva o negativa.

**Tabla 3 Apoyos gubernamentales, subsidios y exenciones de los tres casos.**

CARACTERISTICA	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Apoyos Gubernamentales	Apoyo Estatal \$700,000 para infraestructura. Apoyo Estatal para la compra de equipo de calefacción (Sedea)	Apoyo Estatal \$ 700,000 para infraestructura. Apoyo Federal \$1'250,000 ampliación 7,560 mt2	Sin apoyo
Exenciones y/o Subsidios	No tiene conocimiento si se aplica alguna exención o subsidio y nunca se han solicitado devoluciones de saldos favor de IVA.	No tiene conocimiento si se aplica alguna exención o subsidio. Se solicitan devoluciones de saldos a favor de IVA.	Aplica la exención, pierde el derecho a la devolución de IVA.

Fuente: Elaboración propia

#### *Gestión financiera*

Los hallazgos en la gestión financiera, al inicio de operaciones de los tres invernaderos, fueron que ninguno obtuvo financiamiento bancario, debido a la falta de historial crediticio y garantías suficientes para solicitarlo. Sin embargo, en el primer y tercer caso obtuvieron financiamiento de cajas populares, a una tasa mayor que la que ofrecen las instituciones bancarias, y periodos de pago mensuales que no se ajustan a los ciclos de flujo de efectivo de los invernaderos, solo tenían esta opción para iniciar el proyecto, y en el primer caso se gestionó condonación de intereses moratorios, demostrando el proyecto es rentable, y el tercer caso el crédito se fue pagando con otra fuente de ingresos.

El segundo caso, obtuvo el financiamiento de una institución de crédito no bancaria dirigida al agro, que al igual que en los dos casos anteriores, a una tasa de interés mayor que la bancaria, pero con periodos de pago acorde con el flujo de efectivo del invernadero. Para la ampliación del invernadero, se pudo tener acceso al crédito bancario, con mejores condiciones de crédito en cuanto al plazo y tasa de interés, además es importante señalar que se tiene el respaldo patrimonial de su familia, lo cual facilitó la autorización del crédito.

Sin embargo, en los tres primeros casos con los recursos generados de su actividad, existe un menor riesgo financiero por insolvencia, debido a que los resultados al final del ciclo, dotan de mayor cobertura a las cargas financieras comprometidas. Las deudas financieras se garantizan con la cantidad de recursos financieros obtenidos de la actividad.

La falta de liquidez en las épocas donde termina la cosecha e inicia las labores de limpieza, preparación y trasplante, así como la espera de maduración del pimiento hasta su cosecha, lo resolvieron en los tres casos solicitaron líneas de crédito revolvente para capital de trabajo, en el primer y tercer caso, a una tasa de interés de 18% y 19.20% mayor con cajas populares, y el segundo caso a una tasa del 12%.

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



El periodo promedio de cobro en el primer caso, el plazo medio de sus clientes es de 8 días para ventas nacionales y 15 días para clientes de exportación; mientras que en los otros dos casos, manejan un promedio de cobro con sus clientes de 45 días, esta circunstancia provoca un mayor riesgo en su actividad comercial.

En relación con sus proveedores de insumos (semilla, fertilizantes y agroquímicos), el plazo promedio de pago es muy corto, sobre todo en proveedores de fertilizantes y agroquímicos, donde los pagos son de contado, solo en el caso del proveedor de semilla, en el primer caso si gestionó un plazo mayor que se ajustara al ciclo de producción, mientras que en el segundo lo tiene pactado a un plazo menor, y en el tercer caso de contado.

García (2007), en los resultados de su estudio señala que las empresas más jóvenes y de menor tamaño son las que más días aprovechan del pago a proveedores y las que más días conceden a los clientes para el cobro de sus derechos.

El índice de endeudamiento del primer caso es de 30%, el segundo caso 55% y el tercer caso 20%, siendo la segunda empresa con que ha financiado más del 50% de sus activos con deuda y con un mayor grado de apalancamiento financiero, lo cual representa un mayor riesgo financiero, de no poder cumplir con sus obligaciones; sin embargo, esto le ha permitido tener un crecimiento en infraestructura, en ventas y en empleo.

**Tabla 4 Gestión Financiera de los tres casos**

CARACTERISTICA	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Fuentes de financiamiento para activos productivos	Caja Popular	Sofom y Bancario	Caja Popular
Condiciones del crédito	5 años Tasa anual 21% Pagos mensuales	Sofom 5 años Tasa anual TIIE+ 12 puntos Pagos semestrales Bancario 5 años Tasa anual TIIE+5 puntos, Pagos semestrales	Sin crédito
Causas de rechazo y/o dificultades trámite.	Falta de garantías Falta de historial crediticio	Falta de historial crediticio	Ninguno
Fuentes de financiamiento para capital de trabajo	Caja Popular	Bancario	Caja Popular
Condiciones del crédito	Línea Crédito Revolvente, renovable anualmente Tasa anual 18%	Línea Crédito Revolvente, renovable semestralmente Tasa anual 12%	Línea Crédito Revolvente 19.20%
Índice de endeudamiento	30%	55%	20%
Plazo promedio cobro	15 días	45 días	45 días
Plazo promedio pago	8 días, Proveedor semilla 6 meses	Contado Proveedor semilla 3 meses	Contado

Elaboración propia.

## Rentabilidad

Una de las razones para cultivar pimiento en invernadero, representa el margen de utilidad, que les permite ir amortizando los créditos; en el primer caso a pesar de ser un invernadero de baja tecnología, las labores culturales y supervisión del técnico, obtiene rendimientos casi similares a un invernadero de mediana tecnología de 16 kg x mt<sup>2</sup>, y un 29% de utilidad neta en el ciclo; en el segundo caso se tienen rendimientos de 15 kg x mt<sup>2</sup>, con un 20% de utilidad neta, derivado del grado de apalancamiento financiero que tiene; y en el tercer caso 13 kg x mt<sup>2</sup>, con un 10% de utilidad neta, aunque su nivel de endeudamiento es mucho menor, que en los dos casos anteriores, sus costos fijos de mano de obra, son casi similares al invernadero que tiene el doble de superficie.

**Tabla 5 Rentabilidad de los tres casos**

CARACTERISTICA	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Factores afectan su rentabilidad	Altos costos financieros El precio variable en el mercado	Altos costos financieros El precio variable en el mercado Insumos de mala calidad	El precio variable en el mercado El frío (heladas) El descuido de la gente y del personal técnico.
Superficie	5,140 mt <sup>2</sup>	12,744 mt <sup>2</sup>	2,800 mt <sup>2</sup>
Rendimientos por mt <sup>2</sup>	16 kg x mt <sup>2</sup>	15 kg x mt <sup>2</sup>	14kg x mt <sup>2</sup>
Margen utilidad neta	29%	20%	10%

Elaboración propia

## Mano de Obra

En los tres casos se da capacitación continua en el invernadero, para tener un buen manejo de la planta y se desarrolle de buena calidad; el nivel salarial, esta sobre la media general; sus prestaciones laborales son las mínimas que señala la Ley Federal del Trabajo, sin embargo, consideran importante tener motivada a la gente, para evitar la rotación del personal, como uno de los factores más importantes dentro de la cadena de valor; pueden contar con una buena tecnología, una adecuada gestión de los recursos, fertilizar y fumigar a tiempo, pero si la gente no hace buenos trabajos culturales, la calidad y rendimientos no llegan a ser los deseados.

Los procesos de producción, y la manera de ir haciendo sus labores de cultivo, así como la obtención de mejores rendimientos en los tres casos, han ido mejorando por el aprendizaje visto como una experiencia interna a través de los ciclos en que han producido el pimiento.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**Tabla 6 Mano de obra de los tres casos**

DESCRIPCION	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Tipo de capacitación	Continua en la actividad diaria 1 o 2 veces al año con otros invernaderos	Continua en la actividad diaria	Continua en la actividad diaria
Nivel Salarial	\$ 860.00 semanal	\$850.00 semanal	\$850.00 semanal
Prestaciones no monetarias	Permisos con goce de sueldo	Permisos con goce de sueldo	Permisos con goce de sueldo

Elaboración propia

## 5. Conclusiones

Este trabajo buscó conocer los factores competitivos de éxito de los invernaderos de pimiento en el Estado de Querétaro. Se puede concluir que los factores competitivos de éxito, como son perfil del empresario, apoyos gubernamentales, gestión financiera y mano de obra capacitada, influyen positivamente en el crecimiento de los invernaderos de pimiento en el estado de Querétaro. Sin embargo, los tres invernaderos mostraron una caracterización a través del perfil de los propietarios o gerentes con estudios universitarios, una edad entre 30 y 40 años, dos de los tres invernaderos tienen un porcentaje mayor al 20% de utilidades sobre las ventas.

De los cinco factores competitivos de éxito analizados, el propietario o gerente le dio mayor importancia a la mano de obra. Ellos considera que se puede tener una buena tecnología, aplicar fertilizantes y agroquímicos a tiempo, pero si el personal operativo, no realiza las labores culturales eficazmente y a tiempo, como son, dar al manejo de la planta para que se desarrolle con buena calidad y el desfogue (corte de exceso de frutos), entre otros, el rendimiento del producto no es el esperado.

Finalmente, es importante señalar que se trata de un avance preliminar de una investigación en curso, faltando una comparación con tres casos más, lo que se espera dilucidar aún más los factores competitivos de éxito de los invernaderos de pimiento en el estado de Querétaro.

Por lo anteriormente mencionado, se puede decir que los factores competitivos de éxito, como son perfil del empresario, apoyos gubernamentales, gestión financiera y mano de obra capacitada, influyen positivamente en el crecimiento de los invernaderos de pimiento en el estado de Querétaro.

Finalmente, este trabajo, al caracterizar las particularidades de tres casos, conlleva una limitación metodológica fundamental, los hallazgos presentados en tales casos no son generalizables a todos los invernaderos y la profundización teórica, de los factores de éxito, no es llevada a cabo (Fong, 2008)



## 6. Bibliografía

- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores Asociados con Éxito Competitivo de las PyMEs Industriales en España. *Universia Business Review*, 4.
- Arasti, Z., Zandi, F., & Talebi, K. (2012). Individual Factors on Business Failure in Iranian New Established Small Businesses. *International Business Research*, 2-11.
- Arrijoja, A. (2006). *Derecho Fiscal*. México: Themis.
- Barandiarán, N. (2009). *Agricultura protegida, gran oportunidad*. Recuperado el 17 de Octubre de 2011, de Alto nivel: <http://www.altonivel.com.mx/agricultura-prottegida-gran-oportunidad.html>
- Bastida, A. (2006). *Manejo y Operación de Invernaderos Agrícolas*. México: Serie de Publicaciones Agribot.
- Brush, C., & Vanderwerf, P. (1992). A Comparison of Methods and Sources of Obtaining Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 157-170.
- Caro, P., Pino, C., & Andalaft, A. (2004). Diseño de un Modelo Explicativo de la Generación de Valor en PyMEs Agropecuarias Asociativas. *Economía y Administración*, 29-60.
- Cervantes, M. (2005). Las Ventajas de la Empresa Flexible. *Universia Business Review*, 112-120.
- Cotti, C., & Skidmore, M. (2010). 1980-2007, The Impact of State Government Subsidies and Tax Credits in an Emerging Industry: Ethanol Production. *Souther Economic Journal*, 1076-1093.
- Dess, G., & Robinson, R. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 265-273.
- Fong, C. (2008). El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PyME. *XXII Congreso anual de AEDEM*, 1-14.
- García, A., Crespo, J. L., Martí, F., & Crecente, F. (Mayo de 2007). Perfil de los Empresarios y Resultados de sus Empresas. *Documento de trabajo 05/2007 Universidad de Alcalá.*, 1-30. Recuperado el 21 de Junio de 2012, de Instituto Universitario de Análisis Económico y Social: [http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/6523/perfil\\_garcia\\_IAESDT\\_2007.pdf?sequence=1](http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/6523/perfil_garcia_IAESDT_2007.pdf?sequence=1)
- García, D. (2004). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa*. Veracruz: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, S. (1994). *Teoría Económica de las Empresas*. México: Días de Santos.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearsón.
- González, A. L., & Correa, A. (2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las PyMEs. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 395-429.
- Hussain, J., Millman, & Harry., M. (2006). SME Financing in the UK and in China: a Comparative Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise*, 584-599.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: Mc Graw Hill.
- La Imagen Agropecuaria. (07 de Mayo de 2007). Recuperado el Octubre de 29 de 2011, de [http://congreso.informacongreso.com/articulos.php?id\\_art=92&id\\_sec=26](http://congreso.informacongreso.com/articulos.php?id_art=92&id_sec=26)

Imagen Agropecuaria:

[http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id\\_art=92&id\\_sec=26](http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id_art=92&id_sec=26)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



- Lussier, R., & Halabi, C. (2010). A Three-Country Comparison of the Business. *Journal of Small Business Management*, 360-377.
- Mahmood, J., & Asif, M. I. (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 274-280.
- Manzano, F., & García, A. (2009). Técnicas de Estudio de Tiempos para la Planificación del a Mano de Obra en el Cultivo de Tomate de Invernadero. *Agrociencia*, 267-277.
- Millán, L., & Salgueiro, R. (2006). La Problemática en la Medición del Aprendizaje Organizativo: Una Revisión. *Investigaciones Europeas*, 153-166.
- Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis Financiero: Una Herramienta Clave para una Gestión Financiera Eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Pasanen, M. (2003). *Tesis Doctoral: In Search Factors Affecting SME Performance*. Finland .
- Phillips, B., & Kirchoff, B. (1989). Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the US Economy. *Small Business Economics* , 65-74.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Reséndiz, M., Aguilar, J., & Luévano, A. (2011). Características de la Agricultura Protegida y su Entorno en México. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Resvani, M., Gilaninia, S., Mousavian, S., & Shahraki, M. (2011). Studying the Impact of Government Support on Sme Cooperative Companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 1309-1314.
- Silva, A. P., & Santos, M. (2012). Financial and Strategic Factors Associated with the Profitability and Growth of SME in Portugal. *International Journal of Economics and Finance*, 46-60.
- Steta, G. (2003). Panorama de la horticultura en México. *Memoria del 4º Congreso Internacional AMOLHI*. León.
- Van Praag, M. (2003). Business Survival and Success of Young Small Business Owners. *Small Business Economics*, 1-17.
- Zabalza, M., & Matey, J. (2010). Efectos de la Privatización en la Gestión Financiera: Un Estudio de casos. *Cuadernos de Gestión*, 81-98.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510