

**CONACYT**

**EL REGISTRO NACIONAL DE INSTITUCIONES Y EMPRESAS
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS
- R E N I E C Y T -**

otorga la presente

**CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN
NO. 2016/17732**

A: **AM EDITORES, S.A. DE C.V.**

Con domicilio en: PASEO DE TAMARINDOS Num: 400-B, SUITE 109, Col.:BOSQUES DE LAS LOMAS, Del./Mpio.: CUAJIMALPA DE MORELOS, Estado: DISTRITO FEDERAL, CP: 05120

Con la presente Constancia se acredita que la institución, empresa o persona física inscrita, proporcionó información suficiente que permite identificar que realiza las actividades a que se refiere el artículo 17 de la Ley de Ciencia y Tecnología, cuya información se incorpora al Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica y Tecnológica (SIICYT), como lo establece el artículo 16 de la citada Ley.

La presente constancia se expide por la Dirección del Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 19 de la Ley de Ciencia y Tecnología; 2 Fracción XI, 19 Fracciones VIII y XVI, 37 y 41 de las Bases de Organización y Funcionamiento del Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 10 de septiembre de 2008.

INFORMACIÓN IMPORTANTE:

De conformidad con los artículos 42 y 43 de las señaladas Bases, la vigencia de la constancia será por **tres años** contados a partir de su fecha de expedición.

El inscrito tendrá la obligación de **mantener actualizada la información** proporcionada al Registro.

En caso de cualquier modificación de la información proporcionada al Registro, deberá notificarla al RENIECYT al menos con **45 días de anticipación** previos a los cierres de las Convocatorias o Programas en los que desee participar.

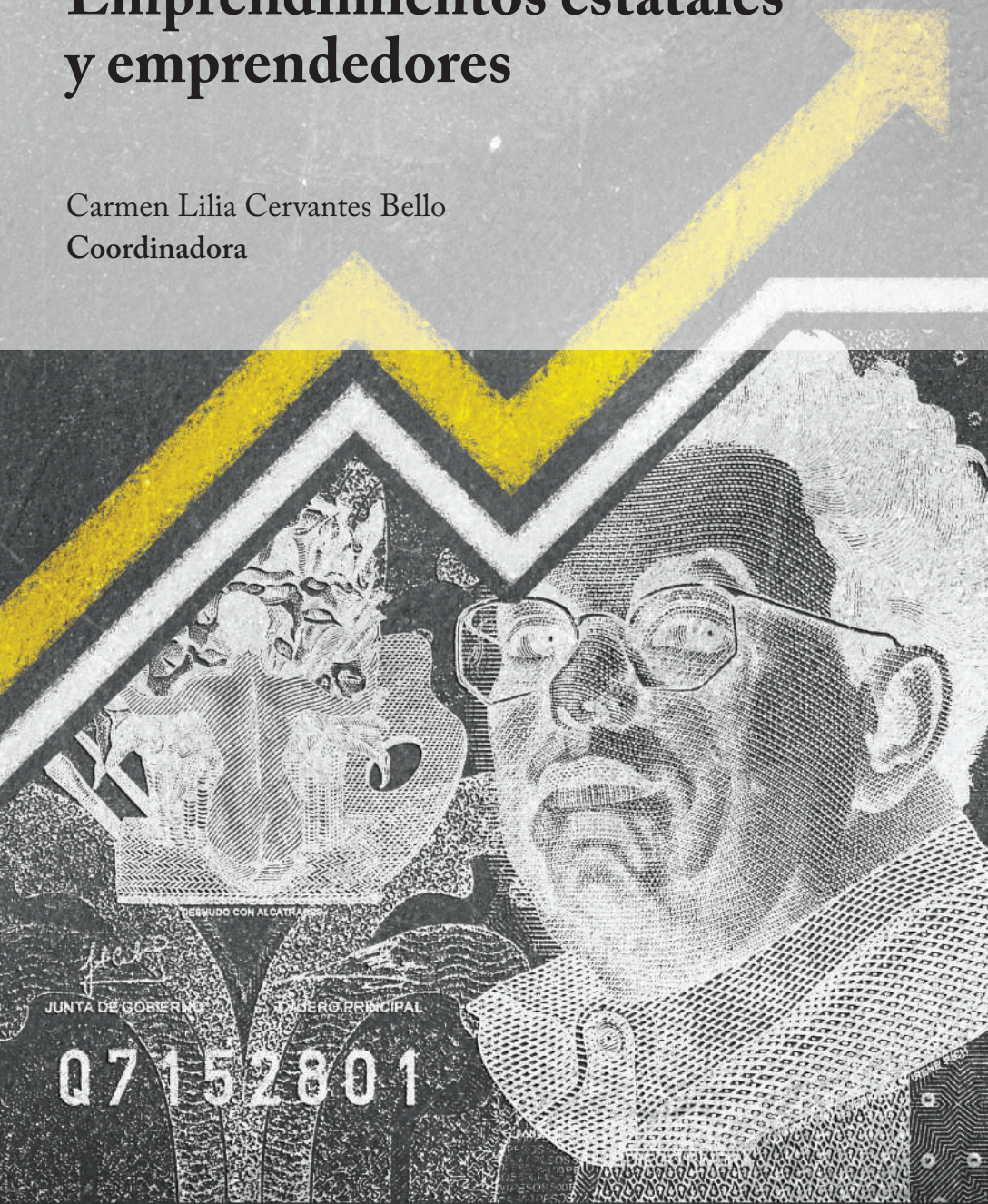
México, D. F., a 28 de junio de 2016

David Mejía Gómez
Director de Procesos Jurídicos

Cadena Digital: XkC5f0Cx46UKvuZ09V7fJrffBJwk92NhxXCgQqQDJk1aKbg7V0/9w==

Emprendimientos estatales y emprendedores

Carmen Lilia Cervantes Bello
Coordinadora



Emprendimientos estatales y emprendedores

Emprendimientos estatales y emprendedores

Carmen Lilia Cervantes Bello
(coordinadora)

Autores:

Carmen Lilia Cervantes Bello, Marcelo Rougier, Javier Jasso Villazul,
Juan Boggio Vázquez, Christine McCoy, Rodrigo L. Guillén Bretón,
Raúl Linares Callejas y Sergio Lagunas Puls



*Esta investigación, arbitrada por pares académicos,
se privilegia con el aval de la institución coeditora*

Este libro se financió con recursos del PROFOCIE 2015

Diseño y producción editorial



Conacyt
Registro Nacional de Instituciones
y Empresas Científicas y Tecnológicas
Registro: 2016/17732

Dirección del proyecto: Carlos Herver Díaz, Esther Castillo Aguilar,
José Eduardo Salinas de la Luz

Producción: Laura Mijares Castellá

Arte: Armando Cervantes Moreno, Laura Isabel Soler Navarro

Preprensa: José Luis de la Rosa Meléndez

Corrección de estilo: Adriana Guerrero Tinoco

Diseño y formación de interiores: Aarón González Cabrera

1ra. edición

©2019, Fernando de Haro y Omar Fuentes

EMPRENDIMIENTOS ESTATALES Y EMPRENDEDORES

© Carmen Lilia Cervantes Bello (coordinadora)

Autores: Carmen Lilia Cervantes Bello, Marcelo Rougier, Javier Jasso Villazul,

Juan Boggio Vázquez, Christine McCoy, Rodrigo L. Guillén Bretón,

Raúl Linares Callejas y Sergio Lagunas Puls

Copyright © 2019 Universidad del Caribe.

SM. 78, Mza. 1, Lote 1,

Esquina Fraccionamiento Tabachines.

Tel: 01998-881-44-00. CP. 77528,

Cancún Quintana Roo, México.

CLAVE EDITORIAL

Paseo de Tamarindos #400 B, suite 109

Col. Bosques de las Lomas, C. P. 05120, México, D. F.,

Tel: 52(55) 5258 0279/80/81.

ame@ameditores.mx www.ameditores.com

ecastillo@ameditores.mx

ISBN: 978-607-437-492-6 (AM Editores)

ISBN: 978-607-9161-40-8 (UNICAR)

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida en forma alguna o mediante algún sistema, ya sea electrónico, mecánico o de fotorreproducción, sin la previa autorización de los editores.

Impreso en México.

Índice

Introducción	
Emprendimientos estatales y emprendedores	9
<i>Carmen Lilia Cervantes Bello</i>	
El Estado y la integración de la región mesopotámica: el complejo Zárate-Brazo Largo	17
<i>Marcelo Rougier</i>	
El Banco de México como emprendedor: el turismo como multiplicador	51
<i>Javier Jasso, Juan Boggio</i>	
El emprendimiento estatal en el Caribe mexicano, un caso de ecología organizacional	65
<i>Juan Boggio, Christine McCoy</i>	
El emprendimiento basado en la innovación tecnológica	85
<i>Rodrigo L. Guillén Bretón</i>	
La globalización y el emprendedurismo en las instituciones de educación superior	93
<i>Raúl Linares Callejas</i>	
El emprendimiento y el diagnóstico de comportamientos sociales y económicos en una empresa comercializadora, utilizando el Modelo de Intervención Socioeconómico	113
<i>Rodrigo L. Guillén Bretón, Sergio Lagunas Puls</i>	

El Banco de México como emprendedor: el turismo como multiplicador

Javier Jasso
UNAM, México

Juan Boggio
Universidad del Caribe, México

Resumen

El presente trabajo analiza el caso del desarrollo turístico de Cancún, México, como un proyecto que surge como iniciativa del Estado mexicano en los años setenta. El trabajo discute el papel del Estado¹ como emprendedor social al promover e impulsar actividades productivas. En la literatura, el papel del Estado en la actividad productiva se enfoca desde una perspectiva del capital monopolista de Estado y como Estado empresario. En este trabajo argumentamos que ambas categorías son inadecuadas para generalizarlas al papel productivo del Estado, ya que está ausente el enfoque del emprendedor. Pretendemos aportar en las explicaciones acerca del fenómeno del emprendedurismo por parte del Estado, incorporando en la discusión aspectos relacionados con las capacidades emprendedoras del Estado como agente de desarrollo productivo y creador de empleos y nuevos negocios en una localidad.

El estudio se basa en las capacidades emprendedoras del Estado mexicano al idear y crear un importante polo turístico de alcance mundial,² a partir de las instituciones promotoras del fomento y del financiamiento. En esta perspectiva destacamos el papel de los directivos estatales que tienen características de emprendedores. Las fuentes de información incluyen documentos de la época, estudios sobre la historia del polo turístico y fuentes estadísticas oficiales. La principal conclusión es que en la creación del polo turístico de Cancún, el Estado mexicano asumió un perfil de Estado emprendedor que se distanció de otras formas de participación y control como empresario o como capital monopolista de Estado. El trabajo se estructura en tres apartados. En el primero se plantea el problema a partir de discutir el concepto del emprendedor. En

¹ En este trabajo se utiliza la palabra *Estado* con mayúscula cuando se hace referencia a la institución y *estado* con minúscula cuando se hace referencia un territorio o entidad federativa.

² En la actualidad, el Banco de México (banco central del país) lo denomina Centro Integralmente Planeado.

el segundo apartado se incluye el marco analítico del trabajo en el que se identifican diversas funciones emprendedoras como elemento guía del estudio del caso analizado y en el apartado tres se finaliza con las conclusiones.

Introducción

El Estado abarca el territorio, el gobierno y la población. En este trabajo seguiremos el concepto propuesto por Weber y que retoma O'Donnell para definirlo como un conjunto de instituciones y de relaciones sociales (la mayor parte de éstas sancionadas por el sistema legal de ese Estado) que normalmente penetra y controla el territorio y los habitantes que ese conjunto pretende delimitar geográficamente. Esas instituciones tienen el último recurso para efectivizar las decisiones que toman a la supremacía en el control de medios de coerción física que algunas agencias especializadas del mismo Estado normalmente ejercen sobre aquel territorio.

Es decir, que el Estado se conforma de instituciones que actúan para organizar, dirigir y controlar recursos y capacidades en un territorio con la población que ahí habita. El Estado, desde una perspectiva productiva, al llevar a cabo nuevos proyectos, puede realizar diversas tareas simples y complejas que involucran distintas actividades que combinan habilidades, recursos y conocimientos de las personas que forman parte de las múltiples instituciones que lo conforman. Es decir, realiza actividades rutinarias y otras que son nuevas, por tanto, emprendedoras para llevar a cabo su función directiva, reguladora y productiva, lo que implica contar con capacidades emprendedoras.

El contexto socioeconómico del sureste mexicano en los años sesenta y setenta

En 1960, la población de Yucatán era de 614,000 habitantes, y la del territorio de Quintana Roo era de 50,000 habitantes. La Población Económicamente Activa (PEA) se distribuía de la siguiente forma: 60% sector agropecuario, 15% sector industria y 25% servicios.

Con base en las matrices de insumo-producto del Banco de México del año 1963, se estimó un ingreso per cápita anual de \$4,128 en el estado de Yucatán, \$6,167 en el territorio de Quintana Roo, \$8,830 en la región de Cozumel-Isla Mujeres, y de \$2,681 en la región henequenera de Yucatán.

Se estimó también que en 1963 vivían y dependían directamente del henequén 23,800 personas, es decir, prácticamente una tercera parte de la población del estado vivía de subsidios de organismos del gobierno federal, ya que su actividad económica preponderante generaba ingresos muy reducidos.³

En esos años, Isla Mujeres contaba con 3,000 habitantes y 200 cuartos de hotel que recibían unos 20,000 visitantes anuales, de los cuales 30% era extranjero. Por su parte, Cozumel tenía 4,850 habitantes y 430 cuartos hoteleros, pero recibía ya 40,000 visitantes anuales, de los cuales 60% era extranjero (Dondé y Turrent, 2009).

También conocemos los conteos de población que se realizaron en la zona de Cancún en la época en la cual Infratur lo construyó (véase tabla 1).

Tabla 1. México, habitantes por localidades seleccionados en el Quintana Roo, 1970-1974 (número)

	1970	1971 (julio)	1973 (abril)	1974
Puerto Juárez	95	135	219	n/d
Colonia Pto. Juárez	22	710	1 426	n/d
Cancún	-	-	1 135	n/d
Total (habitantes)	117	845	2 780	15 122

n/d: no disponible.

Fuente: elaboración propia.

Se justifica el crecimiento en el año 1973 por la migración yucateca y el inicio de la formación del campamento de trabajadores para el inicio de la construcción de la infraestructura. En 1974, el crecimiento poblacional está dado por el auge de la construcción de la infraestructura y los primeros hoteles.

El emprendedor y el empresario. El debate teórico

El fenómeno del emprendimiento y de quien lo lleva a cabo, que es el emprendedor como persona, empresa u organización, ha abarcado las tareas de la administración en las organizaciones y también ha sido abordado por otras disciplinas como la psicología, la economía, la sociología o la historia desde hace ya más de dos siglos. Sin embargo, es paradójico que la figura del emprendedor esté prácticamente ausente en la teoría de la empresa o en la teorías de las organizaciones,

³ Para mayor detalle véase Dondé y Turrent (2009).

que son la base de la enseñanza de la administración en la actualidad y menos aún al considerar al Estado como emprendedor.

La palabra emprendedor proviene del francés *entrepreneur*, que a su vez lo adopta el idioma inglés *entrepreneurship*. La palabra *entrepreneur* surge en el siglo XVIII en el capitalismo, en particular en el mercantilismo, y se le atribuye al economista fisiócrata francés R. Cantillón (1755) para referirse a la persona que emprende una actividad mercantil asumiendo riesgos al comprar y vender productos a un precio que fuese demandado.⁴

Cuando se hace referencia a los “emprendimientos” se alude a actividades de una persona que tiene una iniciativa que traduce en un proyecto a realizar. Es decir, se trata del emprendedor que lleva a cabo esa idea en acciones y tareas que se materializan en bienes o servicios tangibles o intangibles (Jasso, 2011).

El emprendedor realiza en forma continua tareas que repercuten en el resultado de su proyecto, por ejemplo, crear una empresa, pero también el cómo mejorarla en sus procesos productivos, o de cómo crear un nuevo producto o sistema, o incluso cómo y en qué nuevo mercado incurrir. Es decir, el emprendedor es innovador, como lo ha señalado Schumpeter (1911; 1939). El emprendedor es uno de los factores de producción que impulsa el proceso innovador, creando valor al crear mejores empresas, nuevos productos y nuevos o mejores métodos y procesos, que sustituyen a los anteriores menos eficientes. En otras palabras, el emprendedor es la personificación de la innovación, esto es, el individuo que lleva a cabo “nuevas combinaciones”, es un agente que crea capacidades al cambiar las rutinas existentes.

Algunas características del emprendedor son: ser constante incluso llegando a ser obsesivos; saber identificar oportunidades que otros no ven; tener intuición, ser diferentes en sus escrúpulos, optimista y realista. Entre sus hábitos están los de la observación y visión, curiosidad, analizar cómo hacen las cosas los demás, experimentar, asumir riesgos, flexibilidad; saber tomar una decisión y tener adaptabilidad a los cambios que vienen.

Ya que no cuenta con todos los conocimientos y habilidades, requiere de la habilidad para convencer a otros acerca de su proyecto, ya sea para que sean parte o asimilen el conocimiento existente en otras personas, o bien, las convenza para apoyarlo en el financiamiento de éste. Se combina la inteligencia con el trabajo cotidiano y con ello con el aprendizaje, con las habilidades y con el conocimiento existente para coordinar, supervisar, dirigir, ser un líder, un visionario; en síntesis, llevar a cabo su visión innovando, liderando y siendo un estratega.

Los conceptos de emprendedor y empresario no son equivalentes. El concepto de emprendedor se adscribe al individuo abarcando los aspectos culturales, psicológicos y socioeconómicos. Emprender, a diferencia del empresario, no necesariamente se asocia con crear empresas y, por ende, empleos. El emprendedor

⁴ Barreto (1989) retoma las ideas de Cantillón para enfatizar la figura del emprendedor.

impulsa el desarrollo económico en un ambiente discontinuo que rompe con el equilibrio existente. En contraste, el empresario es la persona que posee una empresa e impulsa su desempeño, además de aplicar técnicas y herramientas de la administración. Por ello, desde nuestra perspectiva, los enfoques asociados con la idea de un *Estado Empresario*⁵ o con el *Capital Monopolista de Estado*⁶ no son las más pertinentes para explicar el papel del Estado como desarrollador de actividades productivas, como lo detallamos más adelante.

El Estado emprendedor: la propuesta analítica

Las *capacidades emprendedoras* se refieren a la habilidad, experiencia y conocimiento para elegir y mejorar mercados, productos, tecnologías y la estructura organizacional requerida para aprovechar oportunidades de negocios, es decir, relacionadas con el quehacer de las empresas o la actividad mercantil (Torres et al., 2011).

Las capacidades emprendedoras surgen en un ambiente sociocultural, económico y político en el que conviven emprendedores solitarios y también grupos de emprendedores ya consolidados en empresas de tamaño diverso, muchas de ellas grandes y globales que tienen, desarrollan y usan habilidades y conocimientos diversos.

El emprendedor individual y el equipo emprendedor requieren conocer o saber dónde encontrar a las personas que les ayuden a llevar a cabo su proyecto, para lo que requieren que las capacidades emprendedoras se transformen en capacidades empresariales una vez que el proyecto se materializa en una empresa o producto en el mercado. Esas capacidades son el impulso en la función emprendedora. Dichas capacidades han desempeñado un rol relevante para que una empresa pueda competir y crecer, a partir de construir, integrar y re-configurar sus mecanismos y rutinas para generar innovaciones tecnológicas y organizacionales.

Por tanto, se trata de una persona o de un equipo con múltiples habilidades, capacidades y conocimientos que es capaz de *coordinar, organizar y dirigir* en su proyecto un conocimiento colectivo que se materialice en su proyecto (Barreto, 1989; Chandler, 1962, 1992; Baumol, 1993; Kirnzer, 1973). Las capacidades directivas y técnicas inmersas en las instituciones involucradas a partir de rutinas, fortalecieron la disciplina de la innovación, tal como lo sostiene Drucker (1993), a través de un emprendimiento estatal. Estas dos categorías, jerarquía comprometida y certidumbre del plan estratégico, están resaltadas en la literatura

⁵ Entre otros, véase Camp (1985).

⁶ Entre otros, véase Sweezy (1969).

acerca de las empresas y se materializaron de una forma poco común considerando el papel del Estado como emprendedor.

Estas capacidades emprendedoras son realizadas por el emprendedor como individuo o en equipo y no sólo asume riesgos, pues a diferencia del inversionista, basan su actividad no sólo en los posibles beneficios económicos o la rentabilidad de la inversión en tiempo y recursos que realiza, sino también en el resultado que obtengan al llevar a cabo su idea o proyecto innovador resolviendo la *incertidumbre* del proyecto que se está llevando a cabo (Knight, 1921). Es decir, estas tareas las realizan evaluando y percibiendo en un ambiente de entropía las condiciones económicas, políticas y culturales.

Dadas las condiciones de mercado que impone criterios de valor a los bienes y servicios que se ofertan y demandan, la oportunidad, la *innovación* y la regulación se convierten en aspectos fundamentales para que esa idea se materialice (Schumpeter, 1911; Drucker, 1993). Llevar a cabo ideas innovadoras requiere de un conjunto de capacidades relacionadas con la inteligencia, el talento y sobre todo con la disciplina y constancia para materializar la tarea.

Argumentamos que el Estado, al estar conformado por personas en los ámbitos de dirección y regulación de un país, conforma en esos dos niveles (dirección y regulación) el ambiente en el que surgen y conviven los emprendedores, pero que en muchas ocasiones el Estado puede ser uno de los agentes, como emprendedor, participante al impulsar y desarrollar actividades productivas.

Proponemos como marco analítico los tipos de capacidades y habilidades emprendedoras en el Estado, como las de coordinación, de organización y dirección, de innovación y de soporte de la incertidumbre (véase tabla 2).

Tabla 2. Las capacidades emprendedoras del Estado

<i>Coordinación</i>	Contrata y combina factores de producción (tierra, trabajo y capital) Nodo de comunicación entre los diversos operadores y usuarios
<i>Organización y dirección</i>	Identificar y seleccionar personal clave Adquirir recursos clave Integrar actividades de producción, finanzas, investigación y desarrollo y mercadeo Coordinar los distintos niveles de gestión y administración
<i>Innovación</i>	Nuevas combinaciones de medios de producción y nuevos productos, métodos de producción, mercados, fuentes de aprovisionamiento o modalidades de organización El Estado asume el riesgo
<i>Percepción y soporte de la incertidumbre</i>	Riesgo debido a la incertidumbre entre los costos de adquisición o producción y el precio de venta, dado los cambios en la oferta y demanda del mercado, <i>incertidumbre</i>

Fuente: elaboración propia.

El Estado emprendedor en México. El caso del Banco de México-Proyecto Cancún

En este trabajo analizamos el caso del Banco de México, que es el banco central. Según la teoría moderna, un banco central tiene por objetivo preservar el valor de la moneda y mantener la estabilidad de precios y del sistema financiero, a través del manejo de las tasas de interés. Durante la dirección del Banco de México por parte de Rodrigo Gómez, “hay que agregar que también tuvo como objetivo el desarrollo económico y la preocupación por la prosperidad de la población: buscó el desarrollo con estabilidad” (Romero, 2014).

El Estado como emprendedor social: los fideicomisos y el desarrollo del turismo

Durante los años 1952-1970, bajo la dirección de Rodrigo Gómez en el Banco de México, imbuido por un espíritu desarrollista, emprendió el fomento de diversas actividades de impulso a la economía. Esto lo realizó creando fideicomisos cuyo objetivo fue dar sustento a ciertas actividades prioritarias con el fin de que contarán con crédito suficiente.

El Banco del México reglamentó las reformas legales que permitieron a las instituciones bancarias mexicanas, en condiciones razonables de tasas de interés, conceder créditos al consumo de bienes durables.

Se crearon los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) para canalizar crédito al campo y la exportación de productos agropecuarios. El crédito a la industria, al asignar recursos a través del Fondo General de Garantía de Inversiones (Fogain), con la idea de favorecer cada vez más a la industria de provincia y la transformación primaria de bienes agropecuarios en las propias regiones productoras. El Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI-FOGA) que perseguía impulsar la construcción y garantía de pago de vivienda de interés social. El Fondo para el Fomento de las Exportaciones (Fomex) para apoyar la introducción de productos manufacturados en el mercado exterior. El Fondo para el Desarrollo Comercial (Fidec) para favorecer el establecimiento de centros comerciales.

El Fondo de Promoción e Infraestructura Turística (Infratur) dirigido a un aprovechamiento de los lugares potenciales del país en la actividad económica. El Fondo de Equipamiento Industrial (Fonei).

De todos los fondos creados, el que presenta una particularidad digna de resaltar fue el Infratur, pues en la historia económica encontramos emprendedores

desempeñando diversos papeles, pero por lo general, son individuos visionarios o empresas privadas con un claro propósito de innovar. Emprendedor es quien asume el riesgo asociado a la incertidumbre, el emprendedor es un innovador, el emprendedor es quien toma decisiones, es un organizador y coordinador de recursos económicos, es un empleador de los factores de producción, es un árbitro, y es quien asigna recursos entre usos alternativos.

Estos roles no son mutuamente excluyentes, pero cada uno de ellos ha sido subrayado por los académicos más prestigiosos del emprendedurismo en un entorno de mercado. Las acciones de gobierno, que son el tema de este artículo, por lo general no se basan en el mercado. Los mercados operan a través de las leyes de la oferta y la demanda, y los precios se fijan por consentimiento entre compradores y vendedores. Esto por general no ocurre cuando el Estado participa como agente económico.

Se entiende que el Estado cumple la función de emprendedor cuando participa en la actividad de mercado proveyendo infraestructura y en particular al eliminar las barreras a la innovación que provocan las fallas del mercado. El beneficio social marginal de la participación del Estado es mayor que los costos sociales, asumiendo que la participación del gobierno sea eficiente (Link y Link, 2009).

No toda participación empresarial del gobierno es emprendedora. Para ello es necesario que se encuadre en las doctrinas teóricas más recibidas sobre quién es un emprendedor y qué hace un emprendedor. Desde esta perspectiva, el Estado actúa como un emprendedor cuando, por ejemplo, proveyendo infraestructura, se involucra de forma innovadora asumiendo un riesgo. Este involucramiento ejecutado a través de un mecanismo programático y una estructura organizativa debe ser mediante una asociación con el sector privado (Link y Link, 2009).

El Infratur se caracterizó por ser un brazo ejecutor del Banco de México, mediante el cual se implementaban las prácticas necesarias para obtener los objetivos macroeconómicos mediante operaciones emprendedoras. El fideicomiso creado por orden del presidente Gustavo Díaz Ordaz en 1968 debía ser exitoso para garantizar los pagos de los créditos ya obtenidos del Banco Interamericano de Desarrollo y crear las condiciones adecuadas para disparar las oportunidades de negocios para la inversión privada. También se le solicitaba que creara empleos e impulsara una nueva industria de servicios turísticos.

Al respecto, Tello recuerda que fue invitado por Antonio Enríquez Savignac, que dirigía el Infratur, a visitar el proyecto Cancún, una iniciativa en la cual sólo trabajaba él, y vió una costa en la que tan sólo había una vivienda propiedad de la familia Zuno, del estado de Jalisco. Estaba todo por hacer y Antonio Enríquez Savignac preparaba el proyecto (Tello, 2013). Pero Antonio Enríquez Savignac no trabajaba solo, seguía las órdenes del director general del Banco de México,

que seguía el encargo del presidente de la República. Es verdad que no contaba con una estructura autorizada ni con un espacio físico para dichas labores, pero pronto se le facilitaron unas oficinas en el edificio Guardiola, en donde por primera vez se reunió un pequeño grupo de trabajo (Dondé y Turrent, 2009).

Este pequeño grupo de trabajo se comenzó a formar con la inclusión de Pedro Dondé Escalante, un joven que a mediados de 1968 se reintegraba al área de Estudios Turísticos del Banco de México luego de haber cursado un posgrado en Economía en la Universidad de Harvard. Su perfil se reforzaba, pues adquirió en especial conocimientos sobre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que luego serían importantes para obtener el financiamiento del Proyecto Cancún. Incorporado Dondé Escalante, recibe el encargo de Enríquez Savignac de:

- a) Recabar información sobre los flujos de turismo y gasto por turista hacia México y las corrientes de viajeros norteamericanos hacia el resto del mundo.
- b) Profundizar el conocimiento sobre Acapulco como propuesta turística y sus variables socioeconómicas, como el empleo, la vivienda, los servicios públicos y las comunicaciones.
- c) También se le encomendó el estudio de otros centros turísticos incipientes como Puerto Vallarta, Manzanillo, Cozumel y destinos internacionales en el Caribe (Bahamas, Puerto Rico, Jamaica), en el Pacífico e internos de Estados Unidos (Hawái, Florida y California).
- d) En México, estudios de mercado sobre destinos de playas, ciudades históricas y coloniales y sitios arqueológicos (Dondé y Turrent, 2009).

Todas estas actividades descritas fueron respaldadas por el Departamento de Estudios Económicos, a cargo del economista Leopoldo Solís. Muy útiles fueron las investigaciones sobre gasto por turista extranjero y sobre demanda de servicios turísticos. Las herramientas utilizadas para procesar la información fueron la matriz de insumo-producto y el multiplicador del gasto aplicados por el Departamento de Estudios Económicos Regionales (Dondé y Turrent, 2009). Estos estudios reflejan la intención de involucrar el aspecto de los beneficios sociales marginales que se obtendrían sobre los costos suponiendo la eficiencia de la ejecución en los proyectos turísticos integralmente planeados.

Partiendo del análisis de las cuentas nacionales, con los focos rojos de un modelo de sustitución de importaciones estancado, que no crecía a la misma velocidad de la demanda laboral, y problemas en la cuenta corriente derivados de un tipo de cambio fijo que facilitaba ciertas importaciones por el incremento del

consumo, el banco central concluye que debe instrumentar políticas que capten divisas, y con su perfil desarrollista intentar instrumentar condiciones para el desarrollo regional creando empleos y consolidando una industria turística.

Las capacidades emprendedoras del Estado

Como hemos señalado, para que un agente sea considerado como emprendedor requiere de un conjunto de capacidades emprendedoras para que lleve a cabo diversas actividades productivas. En el caso del Estado mexicano, consideramos que el desarrollo del turismo en Cancún fue realizado a través de sus instituciones medulares, como el banco central, y que para ello tuvo que crear, desarrollar y realizar diversas capacidades y funciones emprendedoras. En seguida caracterizamos cada una con la finalidad de completar nuestro marco teórico a partir del enfoque analítico propuesto antes, en el segundo apartado.

Coordinación

En cuanto a su función de coordinación, el Estado toma un papel preponderante, combinando y obteniendo los factores de producción. La tierra en la cual se construyó el proyecto Cancún fue seleccionada meticulosamente para luego ser adquirida. El Estado dirige, poniendo solventes equipos gerenciales formados en importantes universidades nacionales y extranjeras, y contratando a todos los equipos técnicos y operativos para ejecutar el proyecto. Por último, pone capital propio y consigue capital adicional para financiar todo el proyecto.

El Banco de México actuó como un importante nodo de comunicación entre varias dependencias gubernamentales como Presidencia y Secretaría de Hacienda, y a través de sus fideicomisos (primero Infratur, luego Fonatur) con los constructores e inversionistas.

Organización y dirección

El Banco de México primero seleccionó el personal clave dentro de su organización y posteriormente, al estar constituido el Infratur, comenzó a seleccionar personal específico para las nuevas tareas definidas creando una estructura acorde con el plan estratégico.

Adquirió el recurso necesario, el terreno para construir la infraestructura planeada. Por otra parte, capacitó a personal propio y contrató otras empresas y expertos para operar actividades específicas.

Todo fue coordinado en su primera etapa por el Infratur, contando con áreas de operaciones, construcción; negoció y obtuvo los primeros créditos para lanzar el proyecto, realizó importantes labores de investigación y desarrollo de mercados, y posteriormente inició una labor muy profesional de mercadeo.

Todo fue gestionado y coordinado por el Banco de México y sus fideicomisos, el Infratur principalmente.

Innovación

Visualizar al Estado como un agente innovador es difícil, pero en este caso, saltan a la vista las actividades del Estado como innovador schumpeteriano Mark II. Logró contar con una nueva fuente de recursos que nadie había realizado previamente, ese recurso escaso y privilegiado fue la tierra seleccionada para el proyecto. Se organizó de una manera novedosa, a través del Infratur para planear, coordinar, organizar y ejecutar a la manera propia de una empresa privada. Sin duda, el proyecto Cancún en específico, se puede considerar como un nuevo producto para México e inclusive para el mundo y desarrolló nuevos mercados a los cuales enfocó su esfuerzo de comercialización.

El Estado también asumió el riesgo del capital invertido, de la responsabilidad y garantía por el capital obtenido a préstamo, de la operación del proyecto y su lanzamiento. Inclusive, los primeros hoteles que se construyeron en Cancún fueron construidos por el Estado, pues la iniciativa privada no tenía confianza como para invertir en el proyecto. También debemos recordar que el éxito no estaba garantizado, pues basta con ver que los otros Centros Integralmente Planeados que se impulsaron demoraron mucho en despegar, e incluso no han obtenido aún el retorno esperado.

Percepción y soporte de la incertidumbre

La continuidad en la gestión de los altos directivos del Banco de México, así como de la Secretaría de Hacienda, teniendo entre tres y dos sexenios de continuidad en funciones, garantizaron y dieron certeza al diseño e implementación de las estrategias seleccionadas. En el Banco de México, su director, Rodrigo Gómez, estuvo en funciones durante tres sexenios, y en la Secretaría de Hacienda,

Antonio Ortiz Mena se mantuvo en labores dos sexenios consecutivos. Esta época se ha definido como el desarrollo estabilizador.

Reflexiones y conclusiones finales

El trabajo analizó, a partir de un marco analítico propio, el papel del Estado como emprendedor. Para ello se realizó el estudio de caso del Banco de México y su función emprendedora en el surgimiento y desarrollo turístico de Cancún.

En la literatura acerca del emprendedor es escasa la que refiere al papel del Estado en la actividad productiva desde una perspectiva emprendedora.

La principal conclusión es que en la creación del polo turístico de Cancún, el Estado mexicano asumió un perfil de Estado emprendedor que se distanció de otras formas de participación y control como empresario o como capital monopolista de Estado, como se analizó en este trabajo, a partir de realizar funciones emprendedoras asociadas con la coordinación, la organización y dirección, la innovación y el soporte de la incertidumbre.

Estas funciones se realizaron utilizando mecanismos públicos asociados con el financiamiento productivo como los fideicomisos y dirigidas por directivos que tienen características del emprendedor y que al mantenerse durante periodos transexenales mantienen el rumbo del proyecto inicial, reduciendo la incertidumbre.

Es importante resaltar el compromiso de la jerarquía estatal, desde el presidente de la República pasando por el director del Banco de México y el equipo de trabajo del Infratur, para dar cohesión y certidumbre al proyecto emprendido.

Por tanto, el Estado mexicano tuvo el perfil de Estado emprendedor en el desarrollo turístico de Cancún sin que necesariamente asuma funciones como empresario, lo que limitaría la idea concebida desde otros enfoques y que lo definen como Estado empresario o como un Capitalismo Monopolista de Estado. Consideramos que este nuevo enfoque podría aportar a la discusión acerca del papel del Estado en la actividad productiva, como lo hemos explicado en este trabajo.

Bibliografía

- Barreto, H. (1989), *The Entrepreneur in Microeconomic Theory*, Londres y Nueva York, Routledge.
- Baumol, W. J. (1993), *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, Cambridge, Mass., MIT Press.

- Camp, R. (1985), *The Making of a Government: The Socialization of Political Leaders in Post-Revolutionary Mexico*, University of Arizona Press, 1984, Winner of the Choice Outstanding Academic Book.
- Cantillon, R. (1755), *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, México, Fondo de Cultura Económica (versión en español, 1950, 1ª edición).
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- Chandler, A. D. (1992), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Dondé Escalante, P. y E. Turrent y Díaz (2009), *Banco de México. Fundador de Cancún. XL Aniversario 1969-2009*, México, Banco de México.
- Drucker, P. (1993), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Nueva York, Harper Business.
- Jasso, J. (2011), “Nota crítica. Emprendedor o emprendedurismo. Reflexiones y consideraciones de una teoría en construcción”, *Hunab ku / Economía y negocios*, núm. 2, junio, Universidad del Caribe, pp. 93-99.
- Kirzner, I. (1973), *El empresario. Competencia y Empresarialidad*, Madrid, Unión Editorial.
- Knight, F. H. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, Houghton Mifflin.
- Link, A. N. y J. R. Link (2009), *Government as Entrepreneur*, Nueva York, Oxford University Press.
- O'Donnell, G. (s/f), *Acerca del Estado en América Latina contemporánea. Diez tesis para discusión*, Universidad de Notre Dame, Dirección para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (DRALC-PNUD).
- Romero Sotelo, M. E. (2014), “Rodrigo Gómez: Una Banca Central para el Desarrollo”, *Economía UNAM*, 11 (31), 2 de junio, 53-83, disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2014000100003&lng=es&tlng=es>.
- Schumpeter, J. A. (1911), *Teoría del Desarrollo Económico*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A. (1939), *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, España, Aguilar.
- Sweezy, P. (1969), *Teoría del desarrollo capitalista*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Tello Macías, C. (2013), *Ahora recuerdo. Cuarenta años de historia política y económica en México*, México, Debate.
- Torres A. et al. (2011), “Capacidades empresariales, innovación y ciclo de vida en empresas base tecnológica en México”, en J. Aboites y J. Corona (coords.), *Economía de la innovación y desarrollo*, México, Siglo XXI, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, pp. 483-502.