UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y REINGENIERÍA FINANCIERA
PNPC-CONACYT

TESIS

INTELIGENCIA ESTRATÉGICA EN LA PARAFINANCIERA DE SINALOA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS. AGRISEM 2014-2017

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y

REINGENIERIA FINANCIERA

PRESENTA

KAREL GUADALUPE ANGULO MONARRES

DIRECTORA DE TESIS

DRA. DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ

Culiacán de Rosales, Sinaloa; México a noviembre de 2018.

Agradecimientos

La presente investigación es el término de un ciclo y el inicio de uno nuevo, una meta personal y profesional, mi agradecimiento a mi **Dios** por darme la vida, fe y confianza, por permitirme conocer a lo largo de este camino llamado vida a grandes personas que han aportado algo en mí, gracias por ser mi guía y mi luz, por ponerme la prueba de amor más grande a una corta edad, por darme fuerzas cuando sentía no poder, gracias por permitirme continuar con mis estudios, gracias por levantarme cuando se presentaban problemas que me impedían continuar, gracias por darme las dos grandes razones para levantarme cada día, Señor mío que se haga tu voluntad y no la mía, yo creo en ti.

Mi agradecimiento a mis padres **Dr. Eleazar Angulo López y Dra. María del Carmen Monarres Alderete** por ser mi ejemplo a seguir, por ser como son, gracias por todo su amor y apoyo incondicional, por levantarme y darme palabras de aliento cuando las adversidades tocan mi puerta, gracias por guiarme, por alentarme a salir adelante, discúlpenme si más de alguna vez les he fallado, pido a Dios nos de muchos años de vida para seguir a su lado, Dios los bendiga siempre.

A las razones de mi existir y mis motores de vida, mis hijos **Roberto Alonso y Karolina Elizabeth** les dedico esta investigación, sin antes disculparme por todo el tiempo que no estuve a su lado. Sin embargo, no hay minuto que no estén presentes en mi mente y mi corazón, ustedes son la razón para despertar y regresar a casa cada día. Gracias por existir, y gracias por formar parte de vida, este logro es de ustedes, Dios los bendiga siempre y nos permita estar juntos los tres muchos años más.

A mi nana **Rosario Alderete Vizcarra**, gracias a usted soy lo que soy, gracias por estar al pendiente de mis hijos mientras yo me encontraba ausente por mis afanes de ser mejor cada día, gracias por sus valiosos consejos, jamás los olvidaré, Dios la bendiga siempre y este logro es más suyo que mío porque sin usted no hubiese sido posible. Así mismo, gracias a mis tíos **Arturo, Angélica y Alma** por ser más que mis tíos, un apoyo fundamental a lo largo de mi vida, gracias por darles su espacio y atención a mis hijos, Dios los bendiga.

A mis tremendas y queridas hermanas: **María Fernanda y Key Alejandra**, gracias por ser mis cómplices y amigas, discúlpenme el tiempo que no estuve a su lado, gracias por su apoyo, Dios las bendiga siempre.

A mis abuelos **Alba Luz, Alfredo**, a mis **tíos y primos,** gracias por su apoyo, por formar parte de mi vida, Dios los bendiga siempre.

Mi agradecimiento y dedicatoria a la **Dra. Deyanira Bernal Domínguez**, por ser mi guía y mi directora de tesis, por su apoyo, profesionalismo y paciencia que me brindo para el desarrollo de esta investigación, por compartir sus conocimientos conmigo, por ser mi inspiración de vida, Dios la bendiga siempre.

Mi agradecimiento sincero a mis lectores críticos **Dra. Nadia Aileen Valdez Acosta** y **MC. Gregorio Guzmán Lares** por todo su apoyo y paciencia que obtuve de su parte muchas gracias, Dios los bendiga.

Mi gratitud al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT)** por otorgarme una beca, misma que fue indispensable para cumplir esta meta, muchas gracias.

A mi alma mater la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA** y a nuestro rector el **DR. Juan Eulogio Guerra Liera**, mi más grande agradecimiento por ser una institución internacionalmente reconocida, por brindar posgrados de calidad académica.

A mi querida **Facultad de Contaduría y Administración** a su director el **MC. Mario Campos Sepúlveda,** así mismo mi agradecimiento sincero a la **coordinación de posgrado** por todas sus atenciones a lo largo de mi maestría, así como al **personal administrativo, docente y de intendencia** con el que cuenta esta facultad, simplemente gracias a todos.

A mis apreciables **Maestros de la maestría en administración estratégica con énfasis en gestión y reingeniería financiera**, muchas gracias por compartir su conocimiento con mis compañeros y conmigo eternamente agradecida mi reconocimiento para todos y cada uno de mis maestros.

A mis compañeros de la **3er generación de la maestría en administración estratégica** con énfasis en: capital humano, dirección empresarial y negocios internacionales y en especial a la de gestión y reingeniería financiera: **Javier Abad,**

Yaraceth, Ana Celia, Grecia, Enrique y Blanca, gracias por ser más que mis compañeros llegando a ser casi mi segunda familia, gracias por compartir este proceso juntos, una misma meta, así como vivencias, conocimientos, llantos, estrés, tristezas, alegrías y risas conmigo, gracias por ser parte de mi vida, Dios los bendiga siempre, porque esto no concluye aquí, que sigan los éxitos!!!.

Mi gratitud al secretario de agricultura, ganadería y pesca del estado de Sinaloa el **Lic. Jesús Valdez Palazuelos** por todas sus atenciones y tiempo brindado para responder a mi entrevista, Dios lo bendiga siempre**.**

De igual forma mi gratitud a la empresa **Agroinsumos y semillas de la Región S,A de C.V. (AgriSem)** por permitirme realizar esta investigación y mi estancia en esta empresa, así mismo gracias a todo el personal que labora en la misma empresa, en especial al **Lic. Luis Alonso Rivera Godoy** y **Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso**, gracias por sus atenciones y aportaciones a esta investigación.

Mi agradecimiento al **Ing. Randolfo Masías Valenzuela** por sus atenciones y profesionalismo brindado, sin su aporte no hubiese sido posible.

A **Biól. Mayela Leyva Villarreal** y **Lic. William Escalante** directivos de FIRA estatal por todo su apoyo, y asesoría brindada a lo largo de esta investigación, gracias, Dios los bendiga siempre.

De una manera muy especial quiero darles las gracias a mis queridos amigos: **Edgar Bryan, Itzel Guadalupe, Raúl, Limber Arley, Omar David y Wenceslada**, disculpen aquellas reuniones que no asistí, gracias por todo su apoyo, por formar parte de mi vida y principalmente por brindarme su valiosa amistad los quiero y en mi tienen una amiga, gracias por esa frase “TU ÉXITO, ES MI ÉXITO” Dios los bendiga.

Mi agradecimiento al despacho contable **Angulo Monarres consultores S.C.** por todo el apoyo brindado, gracias a sus colaboradores: Fernanda, Elena, Carmen, Alma, Julissa, Laura, Ricardo, Blanca, Enrique, y muy especialmente a Octavio, gracias por ser como un hermano para mí y ayudarme cada vez que te lo solicite, gracias por todo tu apoyo, te quiero mucho, Dios los bendiga siempre.

Mi gratitud a mis **compañeros y amigos maestros de la FCA y de FACES**, gracias por compartir conmigo sus experiencias y ser mi inspiración para el futuro. Gracias

a mis compañeros de las coordinaciones de carreras: **Diana Tamayo, Octavio Chiquete y Margarita Aguilera** son excelente compañeros de trabajo. Gracias **Iliana, Brenda, Elizabeth, Ceci y Dra. Rodulfa** gracias por sus sabios consejos, es poco el tiempo que llevamos compartiendo pero ha sido muy valioso.

A mis queridos **colaboradores de la coordinación de LCP** gracias por su apoyo.

A mis queridos **alumnos y exalumnos** de las licenciaturas en contaduría pública, modalidad presencial y SUAD; ingeniería financiera y economía, simplemente gracias, ustedes son la razón de seguir estudiando día a día, espero no defraudarlos, Dios los bendiga y espero en un futuro verlos en posgrado.

A todos ustedes muchas gracias y que Dios los bendiga siempre!!!

Resumen

Las parafinancieras se ven inmersas en una serie de acontecimientos que pueden provocar la extinción de las mismas, lo cual afecta al sector que van dirigidas, la toma de decisiones financieras se ve afectada al no contar con estrategias que le permitan prevenir posibles escenarios a los que se puede enfrentar, es por ello la necesidad de herramientas. La inteligencia estratégica es un concepto empleado en contextos de uso militar e incluso es secreto gubernamental. Sin embargo, este concepto es de ayuda en cuestiones administrativas y financieras, el objetivo de la presente investigación es analizar cómo se aplica en la parafinanciera de Sinaloa un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017. La metodología empleada es cualitativa y como estrategia metodológica el estudio de caso. Los planteamientos expuestos brindan a las parafinancieras el uso del modelo de inteligencia estratégica para prever los futuros escenarios en la toma de decisiones financieras basándose en el conocimiento y elementos fundamentales que integran dicho modelo. En conclusión, el uso de diversas herramientas como el modelo de inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa coadyuva en la prevención de la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017, de este modo utilizando prospectiva, vigilancia tecnológica, planeación estratégica e inteligencia competitiva les permite de manera anticipada prever futuros escenarios para favorecer su desarrollo.

Palabras claves: intermediario financiero, conocimiento, administración estratégica.

Abstract

The parafinancieras are immersed in a series of events that can cause the extinction of the same, which affects the sector that are targeted, making financial decisions is affected by not having strategies to prevent possible scenarios to which can be faced, that is why the need for tools. Strategic intelligence is a concept used in contexts of military use and is even government secrecy. However, this concept is of help in administrative and financial matters, the objective of this research is to analyze how a strategic intelligence model for financial decision making in the 2014-2017 period is applied in the Sinaloa parafinanciera. The methodology used is qualitative and as a methodological strategy the case study. The exposed expositions offer to the parafinancieras the use of the model of strategic intelligence to anticipate the future scenarios in the taking of financial decisions based on the knowledge and fundamental elements that integrate this model. In conclusion, the use of various tools such as the strategic intelligence model in the parafinancial of Sinaloa contributes to the prevention of financial decision making in the period 2014-2017, thus using foresight, technology surveillance, strategic planning and competitive intelligence it allows them in advance to anticipate future scenarios to favor their development.

Key words: financial intermediary, knowledge, strategic administration.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....1

Capítulo I. La parafinanciera de Sinaloa dentro de un ambiente globalizado y planteamiento del problema.....3

1.1. Contextualización y análisis de la parafinanciera en un ambiente globalizado. 3

1.2. Antecedentes históricos. 17

1.3. Descripción del planteamiento del problema. 18

1.3.1. Interrogante central. 21

1.3.2. Interrogantes específicas. 21

1.4. Objetivos de la investigación. 22

1.4.1. Objetivo central. 22

1.4.2. Objetivos específicos. 22

1.5. Justificación de la investigación. 23

1.6. Hipótesis. 24

1.7. Delimitación de la investigación 25

Capítulo II. Consideraciones teóricas de la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras……..26

2.1. Administración estratégica y financiera en la parafinanciera de Sinaloa 26

2.1.1. Administración estratégica en la parafinanciera de Sinaloa 27

2.1.2 Administración financiera en la parafinanciera de Sinaloa 28

2.1.2.1. Información financiera 28

2.1.2.2. Indicadores financieros.....29

2.2. Toma de decisiones de la parafinanciera de Sinaloa 32

2.2.1. Importancia.....34

2.2.2. Clasificación de la toma de decisiones 35
2.2.3. Tipos de decisiones en las organizaciones 35
2.2.4. Toma de decisiones financieras 36
2.3. Estrategia para el desarrollo de la parafinanciera de Sinaloa 37
2.3.1. Antecedentes 38
2.3.2. Características 39
2.3.3. Proceso para la implementación de estrategias en las organizaciones 41
2.3.4. Tipos de estrategias organizacionales 43
2.4. Inteligencia estratégica una herramienta en las organizaciones 46
2.4.1. Modelos de gestión empresarial 50
2.4.2. Antecedentes investigativos del modelo de inteligencia estratégica 57
2.4.3. Elementos de la inteligencia estratégica 59
Capítulo III. Metodología de la investigación 63
3.1. Definición de la metodología de la investigación 64
3.2. Paradigmas de la investigación 68
3.2.1. Metodología cualitativa 73
3.2.2. Metodología cuantitativa 77
3.2.3. Método integrador 79
3.3. Estudio de caso 81
3.4. Diseño de la investigación 82
3.4.1. Unidad de análisis 84
3.4.2. Sujetos de análisis 84
3.5. Estrategia metodológica 85
Capitulo IV. Resultados de la investigación 86
4.1. Historia y características de la empresa 86

4.2. Influencia de la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa. 88

4.3. La toma de decisiones financieras en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.....95

4.4. Estrategias que lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017. 101

4.5. Impacto del modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en el desarrollo de la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.....105

4.6. Prueba de hipótesis 108

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones 109

Referencias Bibliográficas.....114

Anexos……..122

Índice de figuras

Figura 1. 1 Clasificación de los sectores económicos de México. 6
Figura 1. 2 Estructura del sistema financiero mexicano.. 8
Figura 1. 3 Estructura de empresas parafinancieras. 14
Figura 1. 4 Esquema de parafinanciera. 15
Figura 2.1 Estructura habitual de las decisiones empresariales……35
Figura 2.2 Proceso para la implementación de estrategias en las organizaciones. 42
Figura 2.3 Tipos de inteligencia. 49
Figura 2.4 Proceso de los datos al conocimiento. 58
Figura 2.5 Ciclo de la inteligencia estratégica. 58
Figura 2.6 Modelo del concepto de inteligencia estratégica. 59
Figura 2.7 Modelo Fundación Europea para la Administración de Calidad (EFQM). 52
Figura 2.8 Cuadro de mando integral. 53
Figura 2.9 Bloques de capital intelectual. 54
Figura 2.10 Modelo Saint Onge. 55
Figura 2.11 Modelo Skandia. 56
Figura 2.12 Ciclo de la vigilancia tecnológica. 60
Figura 4. 1 Imagen del logotipo de AgriSem……86
Figura 4. 2. Organigrama de AgriSem. 88

Índice de tablas

Tabla 1.1. Estratificación de empresas 6
Tabla 3. 1.Sujetos de análisis.....85
Tabla 4. 1 Influencia de los elementos de la inteligencia estratégica.....92
Tabla 4.2. Toma de decisiones financieras en la parafinanciera en Sinaloa.....99
Tabla 4. 3 Estrategias que lleva a cabo la parafinanciera en la toma de decisiones 103
Tabla 4. 4 Impacto de la parafinanciera en Sinaloa 107

Abreviaturas y Siglas

BANXICO	Banco de México
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CNSF	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
CONSAR	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
DOF	Diario Oficial de la Federación.
FEFA	Fondo Especial para financiamientos agropecuarios
FEGA	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FONDO	Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura
FONAGA	Fondo Nacional de Garantías
FOPESCA	Fondo de Garantía y Fomento para las actividades Pesqueras
IF	Intermediarios financieros
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
SA	Sociedad anónima
SC	Sociedad civil
SHCP	Secretaria de Hacienda y Crédito Público
SPR	Sociedad de Producción Rural
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PEA	Porcentaje de la población Económicamente Activa en el sector agrícola
PRONAFIDE	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas

INTRODUCCIÓN

Una parte fundamental de la economía en México son las pequeñas y medianas empresas agrícolas, formando parte del sector agropecuario anteriormente denominado primario se ven afectadas de manera trascendental por factores de fuerza mayor, climatológicos que afecta al campo sinaloense y por ende a la empresa, desafortunadamente para agricultores es costoso llevar a cabo esta actividad debido a la falta de financiamiento, y tener acceso al mismo, y si este lo adquieren se destina en el pago de intereses generalmente.

Debido a esta problemática el campo sinaloense no puede coadyuvar en su desarrollo, por lo que respecta a la presente investigación, se pretende analizar y llevar a cabo un estudio de las parafinancieras como una fuente de financiamiento ya que este pretende ayudar al sector agropecuario porque esa es su finalidad. Sin embargo, la parafinanciera debe de llevar de una manera inteligente cada una de sus decisiones financieras porque de ella depende tomar en cuenta cada parte de su capital de trabajo.

En lo que respecta al contenido de la presente investigación, en el capítulo 1 se establece la contextualización de las parafinancieras en un ambiente globalizado al ser el sujeto de análisis, así como el planteamiento del problema, interrogantes, objetivos, justificación y la hipótesis planteados en este estudio.

En el capítulo 2 su principal objetivo es mostrar de una manera general cada una de las dimensiones de análisis, las cuales son la administración financiera, toma de decisiones, estrategia e inteligencia estratégica que lleva a cabo la parafinanciera en Sinaloa. Así mismo, identificar los fundamentos teóricos, conocer teorías y los aspectos relevantes que dan sustento a la investigación.

Por su parte en el capítulo 3 se describe los tipos de metodología, así como las características que las identifican. Además, se puntualiza que esta investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo y como estrategia el estudio de caso, se utilizaron herramientas de recolección de datos como entrevistas semi-estructuradas, acopio documental, observación y fotografías.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación, los cuales fueron estructurados con base en el orden de las interrogantes específicas que se

plantearon en el inicio de la investigación. Así mismo, se muestran los hallazgos obtenidos de la investigación de campo y se le da respuesta a cada una de las interrogantes específicas y se da cumplimiento a los objetivos planteados.

Para finalizar, en el capítulo 5 se describen las conclusiones, donde las parafinancieras utilizan los diversos elementos de inteligencia estratégica destacando la planeación estratégica para la toma de decisiones financieras y carece del uso de la inteligencia competitiva; y recomendaciones dirigidas a los diversos organismos que influyen en las parafinancieras para que operen como intermediarios financieros, así como a la empresa, y organismos involucrados en el sector.

Se concluye la presente investigación, con la lista de referencias, en esta se encuentra la referencia bibliográfica utilizada; y los anexos conformados por la sistematización de la investigación, el formato de entrevista semi-estructurada, así mismo las fotografías captadas durante la investigación a los sujetos y objeto de análisis.

Capítulo I. La parafinanciera de Sinaloa dentro de un ambiente globalizado y planteamiento del problema

1.1. Contextualización y análisis de la parafinanciera en un ambiente globalizado.

Existen diversos estudios que hablan de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en un concepto global por ello en el análisis de la parafinanciera en Sinaloa fue necesaria la revisión minuciosa de diversos artículos científicos y bibliografía que de manera global analizan el contexto de las PYMES y a su vez de las parafinancieras, para llegar al objetivo principal las parafinancieras en Sinaloa.

En primer orden de ideas se define el término de globalización debido a la importancia que presenta hoy en día, Villagrasa (2003) afirma “la globalización es un proceso complejo de interconexión e interdependencia financiera, económica, política y cultural que relaciona a personas, instituciones, organizaciones y pueblos en todo el mundo y que genera nuevas formas organizativas y culturales” (p.13).

Sin embargo, el término de globalización es fundamental en las organizaciones ya que se tiene una interrelación con este. Hallivis (2003) Asegura:

> El fenómeno de la globalización hace que todos los países requieran de todos. Siendo que cada vez más difícil pensar en autarquías que siempre fueron utópicas y ahora lo son más si pensamos en la interrelación internacional que existe, por lo que en nuestro país se debe proveer lo necesario para que, protegiendo su cultura, tradiciones e identidad nacional y con la necesaria sensibilidad social, se aprovechen al máximo las coyunturas que se le presentaran, al tiempo de evitar las más posibles consecuencias negativas que puedan afectarle (p.104).

Derivado de lo antes mencionado se destaca que la globalización forma parte fundamental del contexto en el que se encuentran las PYMES sin importar en el sector económico al que pertenezca, del mismo modo como afecta el entorno global a cada empresa en cuestiones económicas, financieras hasta en lo cultural y espiritual. “La globalización abarca prácticamente a todos los países, se está dando a una velocidad vertiginosa y está cambiando no solo las relaciones de los intercambios comerciales, la producción y las inversiones, sino también las

características y estilos de vida de las personas y de las sociedades" (Angulo, 2011, p.28). Bajo esta perspectiva en México la globalización también se ven inmersas las pequeñas y medianas empresas. Monarres (2012) afirma:

> México tiene infinidad de tareas pendientes, necesita realizarlas a la brevedad posible, incluso con los riesgos y limitaciones que impone la globalización actual, para obtener beneficios sustancialmente mayores a los registrados hasta ahora. Dentro de estas destacan: la falta de competitividad internacional de la gran mayoría de las empresas nacionales, la desarticulación de la planta productiva nacional, la aprobación de reformas estructurales pendientes que eleven a los sectores claves de la economía, la debilidad de las instituciones y del marco jurídico que se traducen en un estado de derecho deficiente, la falta de derecho muy deficiente, la falta de consensos políticos y sociales en cuanto al rumbo y visión de largo plazo del país, y quizá lo más importante, la ausencia de un sentido de urgencia para volvernos competitivos ante un entorno mundial cada día más competitivo y difícil. La globalización pueden marginarnos si no fortalecemos nuestra competitividad-país (p.25).

La importancia de llevar a cabo la competitividad del país es pieza clave para el impulso que se requiere al momento de hablar sobre la globalización. Del mismo modo la globalización conlleva a una serie de acontecimientos en los cuales afecta en medida a las empresas agrícolas. Angulo (2006) señala:

> México en la actualidad se encuentra inmerso en una serie de entornos y fenómenos económicos globalizados a nivel mundial y que en ocasiones repercuten en gran medida en su economía. Cabe recordar y destacar que nuestro país ocupa el primer lugar en convenios comerciales internacionales, por tal motivo la globalización de la empresa agrícola sinaloense (Pp.21-22).

De esta manera el término globalización afecta al mundo de las pequeñas y medianas empresas, ya que estas conforman parte fundamental de la economía en México. Existen infinidad de problemas que presentan derivado de la necesidad de permanencia en el mercado. Daft (2005) señala:

> Las organizaciones están interrelacionadas, tanto a nivel macro de relaciones interorganizacionales como a nivel micro de relaciones intraorganizacionales,

> se presente un doble fenómeno diferenciado por grandes y pequeñas empresas. Para las grandes empresas la flexibilidad implica un proceso de verticalidad que lleva a la creación de empresas concentradas en una sola empresa central muy definida y al interior, al derrumbe de las líneas de producción tradicionales. En cambio, para la pequeña empresa el enlace a la red implica un proceso de reorganización funcional (p.16).

Desde la perspectiva de Rodríguez Valencia (2010), el crecimiento económico estable y sostenido es un requisito indispensable para el desarrollo y elevación del bienestar de México y de cualquier país. El reto para México, es estabilizar la economía y poder ser exitosos en la economía global, se requiere de la combinación de empresas competitivas y de un gobierno eficiente. No puede haber desarrollo sostenido sin la plena vigencia de un Estado de Derecho y el combate frontal a la corrupción que prevalece en nuestro país y en la mayoría de los países menos desarrollados (p.128).

Una de las dificultades que tienen las pequeñas y medianas empresas para su permanencia y desarrollo, dentro de la economía, son los problemas de gestión y administración. Dentro de las dificultades que también enfrentan destaca el que no cuentan con un plan de negocios, lo que les hace difícil conseguir financiamientos y coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos, generando la operación de la empresa mucho más difícil e ineficiente y provocando el retraso de su desarrollo. Anzola (2010) menciona:

> Las empresas son pieza clave en la economía de los países, y dentro de ellas las PYMES, ya que juegan un pilar fundamental, representando más del 95% de los negocios no solo en México, sino también en los países de América Latina, adicionalmente generan más del 80% del empleo; además, ayudan a evitar monopolios y fomentan la libre empresa; es fuente de negocios apropiados para el mercado que abastece, es así donde radica su importancia para la economía de un país y es la razón por la que se debe apoyar con políticas y programas económicos (p.17).

Cabe destacar que las PYMES realizan diversas actividades por ello la importancia de su clasificación por los diversos sectores económicos, tomando en cuenta la

actividad preponderante que la empresa realice, de esta manera el individuo mediante estas logra satisfacer las necesidades básicas o no básicas del consumidor, así de acuerdo a las actividades que realice se clasifican en nueve sectores económicos los cuales son los siguientes:

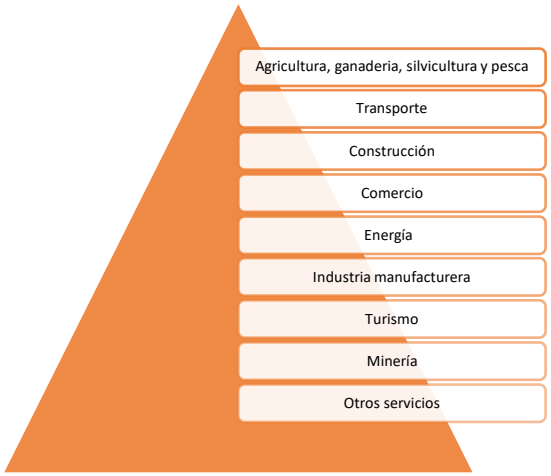


Figura 1. 1 Clasificación de los sectores económicos de México. Diversos sectores económicos que integran la economía en México. Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2017).

Como se puede apreciar en la figura 1.1. En México las empresas se clasifican en diversos sectores, es aquí donde la PYME se encuentra en el sector comercio y del mismo modo al sector servicios ya que les brinda a los agricultores el servicio de asesoría técnica al ser un intermediario financiero entre la institución financiera y el agricultor.

Es pertinente señalar que una vez clasificadas por sectores también se define el tamaño de las empresas en México, como se muestra a continuación:

Tabla 1. 1
Estratificación de empresas.

Estratificación				Tope Maximo combinado
Tamaño	**Sector**	**Rango de número de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (mdp)**	
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $ 4	46
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $ 4.01 hasta $ 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $ 4.01 hasta $ 100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $ 100.01 hasta $ 250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $ 100.01 hasta $ 250	250

Fuente: Datos del DOF publicado el 30 de junio de 2009.

De esta manera al analizar el contexto de las pequeñas y medianas empresas permite ver la realidad de estas en nuestro entorno. Sin embargo, es necesario el estudio de las parafinancieras las cuales en lo global son mejor conocidas como intermediarios financieros, es necesario definir para comprender mejor el termino, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009) define el termino intermediario como “la persona a quien se pone en contacto con dos o varias de las partes que intervengan en una actividad comercial, así mismo menciona que sirve de conducto entre el proveedor y el consumidor para ofrecer bienes o servicios”.

Páscale (2009) señala que en los mercados financieros existe una forma de conexión entre las unidades superavitarias y las deficitarias, a saber, por medio de la financiación indirecta, de manera que se involucra una financiera intermediaria, que se ubica entre superavitarias y deficitarias facilitando la asignación de los recursos, define a los intermediarios financieros como las instituciones que toman fondos prestados de los agentes económicos que ahorran y a partir de ellos efectúan préstamos a los demás (p.27).

El mismo autor comenta que existen diversos tipos de intermediación financiera: los bancos comerciales, asociaciones de ahorro y préstamo, bancos de ahorro mutuo, uniones de crédito, compañías de seguros de vida, compañías de seguros contra incendio y otros ramos, fondos de pensiones, compañías financieras y fondos mutuos.

Cabe señalar que actualmente existen instituciones que han venido a fortalecer a las empresas al ofrecer alternativas para la obtención de financiamiento que les permita impulsar su crecimiento y desarrollo para ser más competitivas.

Para Besley y Brigham (2001) los intermediarios financieros son las firmas financieras especializadas que facilitan la transferencia de fondos desde los ahorradores hacia los prestatarios (p.46).

En México la intermediación financiera juega un papel fundamental en cualquier ámbito económico. Sin embargo, esta es regulada por organismos reguladores que

conforman un todo, este es el caso en México del sistema financiero mexicano. De este modo el Banco de México (Banxico, 2017) define:

> El sistema financiero desempeña un papel central en el funcionamiento y desarrollo de la economía. Está integrado principalmente por diferentes intermediarios y mercados financieros, a través de los cuales una variedad de instrumentos movilizan el ahorro hacia sus usos más productivos. Los bancos son quizá los intermediarios financieros más conocidos, puesto que ofrecen directamente sus servicios al público y forman parte medular del sistema de pagos. Sin embargo, en el sistema financiero participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para la sociedad.

Perdomo (2000) describe al Sistema Financiero Mexicano como el conjunto de leyes, reglamentos, organismos e instituciones, cuyo objetivo es canalizar en forma eficiente y oportuna, los recursos monetarios de la economía, en forma de ahorro y financiamiento, dentro de un marco legal de referencia.

Es por ello la importancia de la estructura del sistema financiero mexicano que al ser este conjunto de organismos e instituciones se presenta a continuación:

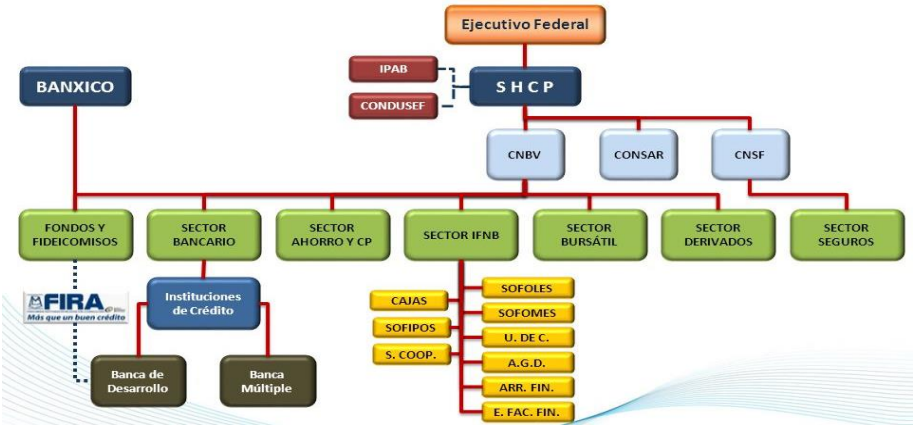


Figura 1. 2 Estructura del sistema financiero mexicano. Diversos organismos que integran el SFM. Fuente: el modelo de negocio FIRA (2011).

Como se puede observar en la estructura del sistema financiero mexicano, es el conjunto de diversos organismos, los cuales regular, vigilan y operan las diversas funciones para llevar a cabo el buen funcionamiento del país en materia económica, estos organismos incluyen dependencias federales, siendo las Secretaria de

Hacienda y Crédito Público (SHCP) el máximo órgano regulador del sistema financiero mexicano, del mismo modo incluye pero de manera autónoma al Banco de México (BANXICO) el cual se rige bajo su propio ley, y dentro de sus principales funciones es servir de tesorería del gobierno federal, bajo esta estructura se aprecian las dependencias tales como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), Así mismo se encuentran los organismos operadores dentro de los mismos se localizan los fondos y fideicomisos públicos.

Sin embargo, es pertinente señalar la Banca de Desarrollo, y del mismo modo los intermediarios financieros bancarios y no bancarios, los cuales forman parte del sistema financiero mexicano y nos permiten llegan al objeto de estudio de la presente investigación que son las parafinancieras del sector agropecuario. Villegas y Ortega (2009) definen “es la banca orientada al desarrollo de cierto sector o promoción de ciertas actividades que son de interés nacional como el desarrollo industrial, así como el desarrollo del sector agropecuario, el de comercio exterior, el financiamiento a la infraestructura o a las fuerza armadas”(p.98).

Así mismo, en la página oficial de la Banca de Desarrollo (2017) se afirma:

> En el marco del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE), la Banca de Desarrollo se ha constituido como una herramienta de política económica fundamental para promover el desarrollo, resolver los problemas de acceso a los servicios financieros y mejorar las condiciones de los mismos para aquellos sectores que destacan por su contribución al crecimiento económico y al empleo: micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), infraestructura pública, vivienda para familias de bajos recursos, y el financiamiento a los productores rurales de ingresos bajos y medios (Recuperado de http://www.shcp.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca_desarrollo/index.html)

Bajo esta perspectiva una de las principales funciones banca de desarrollo, (2017) argumenta: “es complementar a los intermediarios financieros con fondeo y

garantías para generar más y mejores vehículos de canalización de crédito, así mismo centra su atención en la población objeto que son las PYMES, pequeños y medianos productores rurales, vivienda para población de escasos recursos, así como proyectos de infraestructura y municipios" es por ello la necesidad de fondos o fideicomisos que coadyuven en el desarrollo de la población objeto, ya que estos fideicomisos permitirán a la población obtener beneficios que otorga el gobierno federal. Sin embargo, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2016) refiere:

> Los fideicomisos públicos constituidos por el gobierno federal para el fomento económico que realizan actividades financieras cuyo objeto o finalidad principal sea la realización habitual y profesional de operaciones de crédito, incluyendo la asunción de obligaciones por cuenta de terceros, también forman parte del Sistema Bancario Mexicano y son publicados anualmente por la Procuraduría Fiscal de la Federación en el Diario Oficial de la Federación. Dichos fideicomisos públicos, que son sujetos a la supervisión de CNBV (Recuperado de http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/Entidades-de-Fomento.aspx)

Por su parte Gutiérrez, (2004) asegura:

> La banca de desarrollo en combinación con bajas tasas de participación de la población rural (o de los productores agropecuarios cuando existen datos), sugiere que la cobertura de las instituciones públicas es baja".50 En los países analizados se tiene que en El Salvador, eran clientes del Banco de Fomento Agrícola el 5,1% del porcentaje de la población económicamente activa en el sector agrícola (PEA agrícola) hacia fines de la década del 90; siendo un 0,3% clientes de la banca comercial. En Brasil, el Banco do Brasil participa con el 60% del crédito agrícola, mientras que el Banco de Nordeste participa con un 32,6% del crédito agrícola en el Nordeste. En Chile, el Banco del Estado participa con un 14,3% del crédito al sector agropecuario, en condiciones de mercado normales (opera como un banco comercial más), en México el FIRA (2º Piso) llega a una cobertura de 32,2% del crédito agrícola,

> mientras que el BNCR alcanza a un 2,6% del financiamiento agrícola. En el caso de Bolivia la banca de desarrollo alcanza a un 16% del crédito agrícola (p.21).

Retomando la opinión del autor antes mencionado FIRA solo cubre un 32.2% del crédito agrícola al campo de México, por tal motivo la necesidad de instrumentos, mecanismos o modelos para facilitar el fomento al crédito del sector agrícola, ya que sin los recursos financieros s e torna difícil llevar a cabo la actividad agrícola.

Es por ello que los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA, 2016) señala que son fideicomisos públicos, cuyo Fideicomitente es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Fiduciario el Banco de México y tienen como objeto otorgar crédito, servicio de garantías, apoyos o subsidios, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los sectores agropecuario, rural, forestal y pesquero del país, de forma directa y/o a través de los intermediarios financieros autorizados. Los Fideicomisos que integran FIRA son:

I. Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO).
II. Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA).
III. Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA).
IV. Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA).

Por la necesidad de los mismos productores el gobierno federal implemento fideicomisos para incrementar la productividad del sector, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, (FIRA, 2017) argumenta:

> Los fideicomisos instituidos en relación con la agricultura se crearon con la misión de incrementar la productividad en el sector agropecuario, promoviendo en México el mercado de servicios financieros y técnicos del campo para de esa manera, impulsar su desarrollo. De hecho, en la Ley somos considerados como banca de fomento. Para lograr esta misión, FIRA contó entonces con los medios para otorgar un financiamiento a tasas preferenciales para el campo y la asistencia técnica requerida por los

productores, a fin de que sus proyectos fueran viables; pero fue mucho más allá, al ofrecer al medio rural los servicios técnico financieros de un reconocido y honesto grupo de expertos: agrónomos, veterinarios y biólogos entre otros, así como profesionistas con perfiles más vinculados a la parte financiera, legal y administrativa, que han contribuido a incrementar un capital humano especializado en el sector agropecuario del país.

Al ser una institución fundamental para impulsar el desarrollo del campo, les permite a los agricultores por medio de intermediarios financieros obtener financiamiento para el sustento de la cosecha, así mismo brindándole en muchos casos asesoría técnica FIRA, (2017) señala:

> Una de las grandes fortalezas por las que se creó FIRA, quizá, es que fomenta el desarrollo del mercado financiero, en virtud de que FIRA no da créditos directamente al acreditado final, sino a través de intermediarios financieros, esto es, en "segundo piso". Así, no interfiere ni desplaza a las instituciones privadas de crédito. Además, el conocimiento técnico y la experiencia que ha acumulado permiten conocer cuál es el ciclo normal de un proyecto y su duración, conocimiento a partir del cual apoyan a los intermediarios para que evalúen el proyecto, establezcan mitigantes de riesgo y provean las condiciones crediticias que el proyecto requiere. Mediante las garantías que se dan a los intermediarios financieros, éstos comparten un porcentaje del riesgo del crédito. (Recuperado de https://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp)

También Rodríguez, (14 de septiembre de 2015) señala que FIRA diseño e implemento todo un esquema para operar que le permitiera incorporar nuevas formas de distribución y masificación de financiamiento. Es decir, con el mayor número de beneficiados, así mismo brindando servicios de asesoría con la colaboración y participación de empresas las cuales denominadas parafinancieras. La intermediación financiera o también denominada parafinanciera y su estrategia de desarrollo está soportada en la integración de los servicios del crédito, seguro, comercialización de insumos y cosecha, además de la gestoría de apoyos oficiales, con el propósito de mantener la membresía de los socios y lograr economías de escala para la producción de trigo, maíz y cártamo, debido a la presión por la falta

de rentabilidad de los cultivos en los últimos años (Camiro, Altamirano y Rojas, 2009, p.67).

Para Díaz (31 de agosto de 2011) define:

> Las parafinancieras como un mecanismo de financiamiento de las redes de valor que vinculan a los pequeños productores con el mercado. Es decir, son personas físicas o morales del sector privado, acreditadas de los intermediarios financieros, que por su capacidad de gestión, poder de negociación y posicionamiento en el mercado, facilitan el acceso, la distribución y la recuperación de los créditos, recursos y/o servicios a productores y empresarios del sector agropecuario, actuando como financiadores de la segunda instancias de las cadenas de valor agroalimentarias, así mismo las parafinancieras son intermediarios híbridos, al realizar operaciones de crédito con productores agropecuarios y realizar ventajas de insumos agrícolas y la comercialización de las cosechas.

La parafinancieras a lo largo de los años han mostrado ser un mecanismo de gran utilidad para el sector agropecuario lo cual le permite al mismo ser competitivo para llevar crédito a los productores que lo requieran, así mismo Díaz (31 de agosto de 2011) afirma “el éxito de la gestión de las parafinancieras radica en complementar el financiamiento con la proveeduría de tecnología, capacitación, asistencia técnica, como estrategias para hacer competitiva y eficiente a la red de valor donde participan”, la asistencia técnica es parte fundamental para llevar a cabo la labor en el campo, ya que nace de la necesidad de conocimiento de un ingeniero agrónomo y en las diversas parafinancieras brindan este servicio sin costo alguno según sea el caso. Sin embargo, Rodríguez, (14 de septiembre de 2015) afirma:

> La aparición de las empresas parafinancieras fue un cambio estructural en el sector rural, proporcionado por una política que FIRA estableció como entidad financiera de segundo piso, con la promoción de operaciones crediticias a través de este tipo de empresas. El esquema parafinancieras es una estrategias de FIRA para la integración de los productores a sistemas organizativos-productivos que vincula la actividad primaria con la industria y el mercado; es el resultado de instrumentar acciones derivadas de los

mapeos de redes para la identificación de oportunidades de articulación de los productores y otros actores para eficientar todos los procesos y las competitividad de la red.

Fideicomisos instituidos en relación con la agricultura (FIRA, 2017), señala con la finalidad de facilitar el acceso, distribución y recuperación de financiamiento a acreditados elegibles para recibir los servicios, con la participación de entidades que reciben crédito de los intermediarios financieros en operación directa con este organismo, se cuenta con las siguientes modalidades de operación:

Lineamientos de operación con empresas parafinancieras según FIRA, (2017) las parafinancieras tienen el propósito de incrementar el acceso, distribución y recuperación de crédito a productores elegibles para recibir los apoyos y servicios de FIRA, bajo un enfoque de administración de riesgos y financiamiento de la red de valor. El mismo autor define que las empresas parafinancieras son:

> Personas morales del sector privado que tienen un posicionamiento en la red de valor y que, por sus condiciones empresariales, capacidad de gestión y poder de negociación, pueden realizar actividades que complementan las funciones que ofrecen los intermediarios financieros autorizados para operar directamente con FIRA, que sin ser sustituidos de ellos siendo sujetos de crédito, pueden recibir apoyos y fondeo, otorgar financiamiento y servicios complementarios a sus socios y/o clientes de acuerdo a su objeto social, participando en el riesgo, administración y recuperación del financiamiento (p.26).

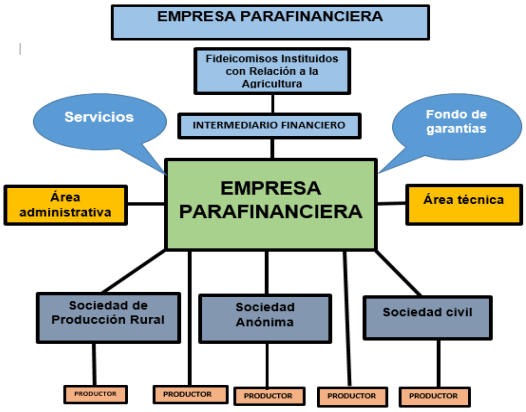


Figura 1. 3 Estructura de empresas parafinancieras. Estructura que FIRA le requiere a la parafinanciera para operar como tal. Fuente: Elaboración propia a partir de FIRA, (2017).

En la figura 1.3 se aprecia que para ser una empresa parafinanciera es necesario contar con dos áreas importantes, administrativa y técnica, la misma empresa debe ofrecer diversos servicios y otorgar el fondo de garantías, la empresa parafinanciera dependerá de manera directa de los intermediarios financieros a través de la banca comercial, y dichos intermediarios son los únicos facultados por FIRA para distribuir los recursos.

Para Cortez, (1994) asegura:

> La entidad parafinanciera, así denominada por los principales promotores del sistema crediticio rural (FIRA), representa una estructura organizativa enclavada en el sector que puede set constituida por una diversidad de entes o empresas relacionadas con productores y que desarrolla funciones complementarias de la banca como pueden ser: a) selección de sujetos de crédito, b) aval y, c) operación (administración, distribución, supervisión y recuperación) del financiamiento. (p.78)

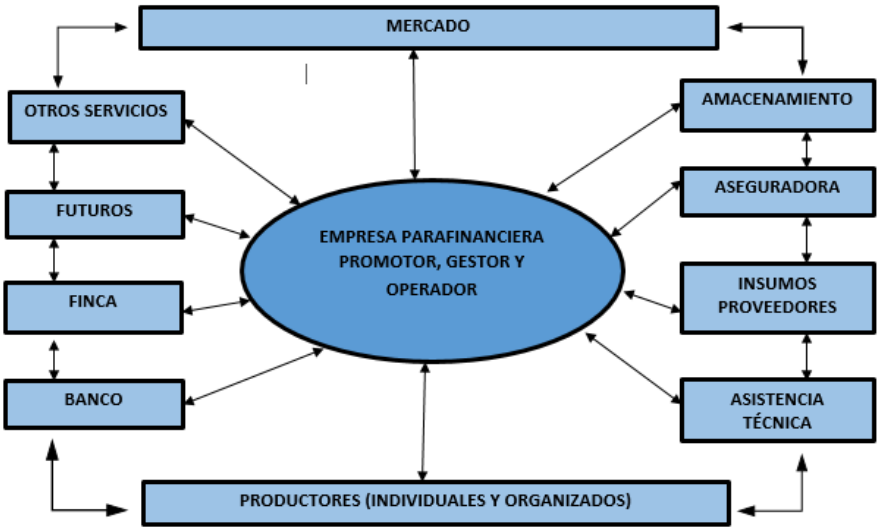


Figura 1. 4 Esquema de parafinanciera. Esquema de operación de empresas parafinancieras. Fuente: Elaboración propia a partir de FIRA, (2017).

Como se ilustra en la figura 1.4 el esquema con el que cuenta las empresas parafinancieras las cuales ofrecen diversos servicios que van dirigidos a los productores de manera individual u organizados. Así mismo, va dirigido al mercado

es decir, a los particulares, de esta manera ofrece diversos servicios ya sea almacenaje de granos, aseguradora del cultivo, proveedor de insumos y asistencia técnica, además de ofrecer servicios de banca y futuros.

Así mismo, las funciones que deben desempeñar las empresas que operan como parafinanciera son las siguientes:

a) Seleccionar a los acreditados finales como elegibles para recibir crédito y servicios de FIRA, verificando que no cuenten con antecedentes negativos en los sistemas informáticos de FIRA, ni con las claves de prevención en las Sociedades de información crediticia, conforme a lo establecido en la Ley para regular las Sociedades de información crediticia.
b) Realizar el análisis de viabilidad de crédito a otorgar a sus acreditados finales
c) Aportar y/o negociar las garantías o avales necesarios en respaldo de los financiamientos.
d) Gestionar, documentar y distribuir el financiamiento
e) Llevar un estado de cuenta individual a los acreditados finales
f) Realizar el seguimiento, cobranza y recuperación de los créditos.

Para acceder al Fondo Nacional de Garantías (FONAGA) con cobertura por el incumplimiento de los acreditados finales en lo individual, adicionalmente deberán realizar las siguientes funciones:

g) Reportar al menos eventos de incumplimiento de sus productores financiados a las sociedades de información crediticia.
h) Realizar el registro de los incumplimientos de pago de los acreditados finales en sus estados financieros.
i) Efectuar la ministración de cada financiamiento y/o el pago de la compra de los productores, al menos en forma parcial, a través de medios electrónicos en cuentas bancarias de los acreditados finales.
j) Contar con sistemas de administración de cartera que permite reportar periódicamente la relación de acreditados finales al intermediario financiero de FIRA.

Los intermediarios financieros en operación directa, informaran a FIRA de las parafinancieras que cumplan con los requisitos para acceder al FONAGA con

cobertura al acreditado final en lo individual, quedando bajo la responsabilidad de la empresa parafinanciera repercutir el crédito con la garantía FONAGA hasta sus acreditados finales.

En la normativa de las condiciones de operación del servicio de Fondeo entre FIRA y los intermediarios financieros considera dos tipos de acreditados los cuales se describen a continuación:

1. Acreditado: El acreditado directo del intermediario financiero es la empresa parafinanciera.
2. Acreditados finales: Son personas físicas o morales que cumplen con los requisitos de elegibilidad de FIRA, financiados a través de la empresa parafinanciera.

Las empresas parafinancieras solo podrán otorgar financiamiento de manera directa a los acreditados finales.

1.2. Antecedentes históricos.

Con el paso de los años ha existido la inquietud de diversos autores que expresan su opinión al investigar sobre los aspectos relevantes que han afectado a la pequeña y mediana empresa comercial en Sinaloa, a su vez a los intermediarios financieros y las parafinanciera a lo largo de los años por ello es que en este punto se analizan algunos autores que dan opinión sobre el tema que se investiga.

Es pertinente señalar que a partir de la situación económica de los años 90´s, se diseñó un esquema con la finalidad de poder canalizar financiamiento al sector rural, aprovechando las ventajas competitivas y experiencia en la actividad de empresas con una gran vinculación al sector, El problema se agravó con la situación de la banca, que después de venderse una gran parte a inversionistas extranjeros, eliminó las estructuras agropecuarias y restringió los créditos al sector rural. El sector rural, particularmente los productores de bajos ingresos, tradicionalmente escaso de garantías, con la crisis quedó en una situación aún más crítica, siendo prácticamente imposible otorgar garantías adicionales. Fue así que integrantes directos del sector (proveedores, distribuidores de insumos y servicios, despachos de asesoría, organizaciones de productores, comercializadoras, agroindustrias,

etc.) que tuvieron visión para que naciera la estructura de las parafinancieras. (FIRA, 2017)

Según Figueroa, (2013) puntualiza:

> Para el sector agrícola los intermediarios financieros no bancarios realizan una tarea de suma importancia porque les permite realizar actividades financieras sin necesidad de trasladarse a la ciudad, un ejemplo de ellos son las dispersoras de crédito. Como resultado de la heterogeneidad entre los distintos intermediarios financieros no bancarios, se estructuran a partir de dos grupos que identifican, clasifican e integran a estas entidades según los servicios que otorgan, la cobertura de éstos, regulación, procedimientos crediticios, sistemas operativos, infraestructura y desempeño.

Es así mediante la necesidad de acceso al crédito se dio lugar a la creación de diversos organismos para favorecer al campo, ofreciendo una serie de instrumentos necesarios para el desarrollo de la actividad agropecuaria; tales como el brindar asesoría técnica.

1.3. Descripción del planteamiento del problema.

Las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario actualmente sufren grandes problemas en el desarrollo de su actividad debido a la innumerable problemática que se ve inmersa, ya sea por desastres naturales, factores financieros, burocráticos, por mencionar solo algunos. El problema de financiamiento es uno de los grandes impedimentos que tiene este sector, ya que para poder acezar a este se requieren de una excesiva tramitología, formas y procesos que debe cumplir la entidad para obtener un préstamo bancario.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas comerciales representan una parte fundamental de la economía nacional, pero a su vez se ve inerte a una serie de acontecimiento que afectan su permanecía en el mercado, la falta de implementación de estrategias y a su vez la toma de decisiones certera, llevan a las PYMES que solo se encuentre en función de 1 a 3 años.

En este sentido, se menciona que al no tener un plan estructurado o el conocimiento indispensable para la toma de decisiones, esta se ve afectada para llevar a un nivel mayor el desarrollo de la actividad preponderante de la organización.

Las PYMES generalmente son administradas por familias que intentan tener y vivir de su negocio familiar, que a su vez carecen de asesoría financiera para llevar a cabo la toma de decisiones indispensables en la organización, es por ello que en la presente investigación se enfoca en la falta de inteligencia estratégica para llevar a cabo una adecuado toma de decisiones financiera en la parafinanciera en Sinaloa del periodo 2014-2017.

Es pertinente mencionar que dicho periodo se estudia debido al ciclo agrícola; el cual inicia en el mes de septiembre y concluye en mayo del siguiente año, así como tener una mayor recapitalización de los diversos años al analizar financieramente como fue la toma de decisiones para la empresa y de qué manera se llevó a cabo la inteligencia estratégica en cada decisión tomada, es necesario utilizar cada elemento que integra la inteligencia estratégica la planeación financiera, vigilancia tecnológica, prospectiva, e inteligencia competitiva, de este modo llevará a cabo la inteligencia estratégica adecuada la toma de decisiones que toda organización .

La falta de una adecuada toma de decisiones debe de ser certera y con la confianza que la organización o en este caso la parafinanciera se verá fortalecida con el paso de los años, existe polémica que las PYMES no buscan el crecimiento solo quieren posicionarse en el mercado y obtener ganancias para poder vivir, lo cual al contar y adquirir una estrategia para la toma de decisiones la PYME comercial puede llegar al crecimiento y expansión de diversas sucursales en el sector.

Al no llegar a obtener este conocimiento de la toma de decisiones para implementar estrategias con inteligencia la PYME y a su vez la parafinanciera, no tendrá un crecimiento financiero, ni su estancia en el mercado, ya que al ser un negocio familiar se pone en riesgo la permanencia de la parafinanciera en Sinaloa.

De este modo se toma en cuenta que la parafinanciera al ser un intermediario financiero no bancario es necesario que analice de manera adecuada su capital de trabajo para poder tomar decisiones con tiempo en cuestiones de cobranza al cliente y pago a proveedores, pero también, pretende ayudar al sector agrícola ya que le

financia al productor agrícola su cosecha, de la misma manera le brinda asesoría técnica, y le provee insumo agrícola, así como el crédito de habilitación o avió.

Por su parte Cortez, (1994) señala la necesidad de “un modelo para el otorgamiento del crédito que facilite el logro de tales propósitos puede analizarse en cinco diferentes fases: a) planeación, b) concertación, c) operación crediticia, d) el proceso productivo y e) recuperaciones”. De esta manera si se analiza el proceso completamente, así aumentaran las posibilidades de una rentabilidad adecuada y el cobro del crédito se agiliza. Es importante resaltar que se aplique de manera adecuada la normatividad crediticia, como complemento de un modelo (p.80).

Para el sector resulta demasiado tedioso el buscar o tocar diversas puertas para poder tener el financiamiento requerido para llevar a cabo su actividad desde la siembra, sustento del cultivo, hasta la cosecha del mismo. El agricultor en infinidad de ocasiones no sabe a qué entidad financiera acudir, y cae en adquirir un financiamiento por medio de una institución bancaria en donde es excesiva la tramitología que le requieren para poder obtener un préstamo, no obstante de esto el agricultor del mismo modo se ve obligado a obtener créditos con sus proveedores ya sea para la compra de combustibles, semilla, fertilizantes, asesoría técnica, insumos, entre otros.

Así mismo adquiere otra deuda sin tomar en cuenta que la venta de su cosecha solo le ayudará para pagar intereses de todos los créditos y préstamos que este solicito y adquirió. De seguir así ante este problemática la entidad puede llegar a la quiebra, debido a lo obtención de créditos necesarios para llevar a cabo su labor, así como demandas si no cumple con los pagos, solo por mencionar algunos ejemplos.

En la presente investigación se pretende analizar la inteligencia estratégica con la que pretende desarrollar su actividad y de qué manera han impactado en el desarrollo de su actividad para la toma de decisiones financieras, ¿de qué manera lleva a cabo su capital de trabajo la parafinanciera sinaloense? ¿Qué porcentajes de intereses ha pagado la empresa al ser un intermediario financiero no bancario? De tal modo mostrarle a las PYMES agrícolas en Sinaloa una alternativa siendo las parafinancieras una solución a esta problemática ya que estas solo otorgan financiamiento al sector agropecuario, facilitándole al agricultor y a la empresa todo

tipo de créditos ya sea para la siembra, insumos, programas de fertilización, crédito monetario y otorgándole al agricultor la asesoría técnica que el campo sinaloense requiere, siendo esta una facilidad financiera al ser solo un intermediario entre el campo sinaloense y las instituciones financieras bancarias. Debido a esto la presente investigación se enfocará principalmente a un estudio de las parafinancieras del sector agropecuario, y como lleva la parafinanciera un adecuado uso de inteligencia estratégica como herramienta fundamental para la toma de decisiones financieras.

1.3.1. Interrogante central.

Méndez (1999) argumenta que cada pregunta formulada debe de contener variables del problema que se investiga con el cual se orienta la formulación de objetivos de investigación. A esto, menciona que se le denomina sistematización.

Bajo esta perspectiva, la sistematización se formula a través de las siguientes interrogantes:

¿Cómo se aplica en la parafinanciera de Sinaloa un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?

1.3.2. Interrogantes específicas.

De la interrogante central se deslindan las siguientes preguntas específicas:

1. *¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?*
2. *¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?*
3. *¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?*
4. *¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?*

1.4. Objetivos de la investigación.

Rodríguez (2010) define “los objetivos como los propósitos que tiene el estudioso para hacer la investigación y pueden ser generales y específicos. Tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira y debe expresarse con claridad, pues son las guías de estudio”. (p.125)

Por lo que respecta a Méndez (1999) señala que los objetivos de la investigación del proceso científico, formulado a partir del planteamiento del problema, orientan a la búsqueda de respuestas de la situación descrita, objeto de la investigación. Por ello, señala el autor que es de ayuda responder a la pregunta: ¿Para qué y qué busco con la investigación propuesta? Dar respuesta a este interrogante permite delimitar el marco de estudio y sus alcances.

1.4.1. Objetivo central.

Derivado de lo anterior se plantea el objetivo central de la presente investigación, el cual es el siguiente:

Analizar cómo se aplica en la parafinanciera de Sinaloa un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017.

1.4.2. Objetivos específicos.

Del objetivo general se desglosan los objetivos específicos de la investigación que se presentan a continuación:

1. *Describir cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.*
2. *Identificar la manera que lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.*
3. *Analizar cuales estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017.*
4. *Describir el impacto que tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017.*

5. *Recomendar el uso del modelo de la inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.*

1.5. Justificación de la investigación.

El tema que se pretende investigar es viable ya que existe problemática en la que se ve involucradas las parafinancieras al carecer de implementar inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras. Rodríguez, (2010) afirma:

> La justificación de la investigación es la exposición de las razones por las cuales se plantea la investigación de un tema determinado, así como el propósito de contribuir con la solución de problemas que afecten a las organizaciones. Todas las investigaciones se efectúan con un propósito definido y este debe ser lo suficientemente significativo para que se respalde su realización (p.127).

Es por ello que en la presente investigación se realizó debido a la importancia que presentan las parafinancieras en Sinaloa, realizar dicho análisis de los aspectos y estrategias que implementa la parafinanciera en Sinaloa del periodo 2014-2017, en lo que respecta al periodo a investigar se determina para tener un comparativo de los dos ciclos agrícolas pasados, y a su vez realizar un análisis de los diferentes planes de desarrollo de ambos ciclos.

Del mismo modo, presentar la problemática que se percibe en las parafinancieras en Sinaloa las cuales carecen de inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras para llevar a cabo un crecimiento y expansión de la PYME comercial en Sinaloa, Así en este estudio específicamente hablando de Agroinsumos y semillas de la región S.A de C.V. o por su nombre comercial AgriSem.

Bajo esta perspectiva, en los resultados de la investigación se implementó inteligencia estratégica para la toma de decisiones financiera para llevar a la parafinanciera en Sinaloa a un crecimiento y expansión, con esto llevar a un nuevo nivel de desarrollo en el mercado que se relaciona.

Con ello se pretende que la parafinanciera sinaloense se beneficie en su desarrollo y de igual manera se vea reflejado en el sector agropecuario, ya que con el

desarrollo, la innovación del sector y el campo de Sinaloa se refleje una evolución a nivel internacional y con el paso de los años, extranjeros acudan a invertir en el campo de Sinaloa. Así mismo, será de utilidad para llevar una mejor administración y a su vez generar un beneficio económico que le permitirá a la empresa prever situaciones futuras.

Finalmente, se lograría un objetivo personal y profesional para lograr el grado de maestra en administración estratégica con énfasis en gestión y reingeniería financiera, división de estudios de posgrado de la facultad de contaduría y administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa y poderla llevar a cabo para su término y conclusión. Es en el aula donde se pondrán en manifiesto los conocimientos y las aportaciones que se pretende desarrollar en la presente. Así mismo, será bibliografía, para todos los interesados en el tema, del mismo modo, será un material de apoyo y consulta para todas las futuras generaciones que lo requieran.

1.6. Hipótesis.

La hipótesis son los supuestos que se han planteado y probar ya que estos indican lo que se va a encontrar para dar respuesta a la interrogante central y a cada una de las interrogantes específicas de la investigación, en este sentido, Bernal, (2010) Afirma:

> La hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación, y por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición, aceptarla como cierta no implica concluir respecto a la veracidad de los resultados obtenidos sino que solo se aporta evidencias en su favor (p.143).

La presente investigación plantea la siguiente:

La aplicación de un modelo de inteligencia estratégica coadyuva en la toma de decisiones financieras en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017, de este modo utilizando vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, prospectiva y planeación estratégica le permite de manera anticipada prever futuros escenarios.

En este sentido Olier, (2013) señala que el conocimiento es fundamental para adelantarse a los movimientos, así mismo determina que una de las claves esenciales es la inteligencia, el conocimiento estructurado para la toma de decisiones (p.15).

Por su parte Aguirre (2015) menciona que la propuesta de inteligencia estratégica es concebida en un análisis integran al tomar en cuenta estudios del pasado, presente y futuro para transformarlos en el conocimiento necesario para la toma de decisiones, dicho autor afirma que la inteligencia estratégica está integrada por vigilancia tecnológica, Inteligencia competitiva, prospectiva y planeación estratégica (p.107).

Así mismo, Lau (2011) señala que la inteligencia estratégica es el conocimiento anticipado para ser capaz de propender para los mejores intereses de la organización, aprovechando la información para la toma de decisiones, así mismo refiere que es una herramienta utilizada por el alto nivel de la organización.

1.7. Delimitación de la investigación

Esta investigación se realizó utilizando el método cualitativo, en la modalidad de estudio de caso, porque permite conocer la problemática que tiene la organización de este modo esta investigación se llevará a cabo en la empresa “Agroinsumos y semillas de la región S.A. de C.V.”, su nombre comercial en el mercado es AgriSem, la cual pertenece al ramo de las pequeñas y medianas empresas comerciales en Sinaloa. También, la empresa brinda servicios de parafinanciera, ubicada en la ciudad de Navolato, Sinaloa, México. El periodo que abarca es de 2014-2017.

Capítulo II. Consideraciones teóricas de la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras.

En este capítulo se presentan las consideraciones teóricas de la inteligencia estratégica como herramienta para la toma de decisiones financieras, debido que las empresas en la actualidad requieren poseer información en tiempo real, aprovechando las bondades del conocimiento tecnológico. Ante los cambios vertiginosos, la manera de hacer negocios se realiza a través de la comunicación, esta situación provoca que los contextos económicos, políticos, regulatorios, tecnológicos y sociales están estrechamente interconectados, una mala interpretación de esa compleja realidad puede llevar a las empresas u organizaciones a decisiones equivocadas. En un afán de evitar esta situación se debe mejorar la capacidad de establecer una imagen autentica de la realidad y, sobre todo, visualizar cómo puede afectar en el futuro de la compañía, ya sea por la acción de la competencia o por las presiones del entorno social o regulatorio.

La inteligencia como disciplina, en el aspecto social, ha sido hasta hace muy poco, un concepto ligado al Estado por cuestiones de seguridad, terrorismo o espionaje. Actualmente, los teóricos han modificado esta disciplina, expertos en análisis político, económico y social, han traspasado los umbrales del estado del arte apropiándose del término, para aportar nuevos conocimientos en el ámbito empresarial que conlleva a la toma de decisiones acertadas.

La interpretación correcta de la información y el contexto competitivo, son factores clave para hacer frente a la vorágine del siglo XXI, así como el uso de la información como factor de cambio, constituyen las armas más poderosas para hacer negocios, todo ello encaminado a adquirir nuevos conocimientos y la anticipación en la toma de decisiones, cualidades que en la actualidad representan un valor incalculable para las organizaciones que deseen competir en las mejores condiciones.

2.1. Administración estratégica y financiera en la parafinanciera de Sinaloa

La teoría de la administración constituye parte esencial de las organizaciones. En consecuencia, retoma ciertos aspectos de la teoría de las organizaciones. El

concepto de Finanzas está muy ligado a la administración porque ayuda a que las empresas se manejen con eficiencia, eficacia y ética.

En un mundo globalizado y ante un entorno competitivo, es importante realizar cambios de actitud en el uso de la información y la aplicación del conocimiento por parte de los tomadores de decisiones, es por ello el análisis de la administración estratégica y la administración financiera.

2.1.1. Administración estratégica en la parafinanciera de Sinaloa

Los cambios que se presentan día a día son la necesidad que da pie a la administración estratégica por ello Lana, (2008) define:

> La Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

Cabe destacar que la administración estratégica al ser un proceso se necesita del trazo de objetivos y metas planteada, para dar paso a la formulación e implantación de una o varias estrategias. Así mismo, Fred, (2003) dice: “La alta dirección de la compañía, el consejo de administración y el personal de planeamiento suelen ser los grupos internos más lucradotes en el proceso de administración estratégica y los que más influencia ejercen sobre el mismo”.

No obstante la administración estratégica forma parte fundamental del rol del administrador para llevar a cabo las diversas estrategias cabalmente y así encaminar a la organización a decisiones certeras y a su vez tomando en cuenta la administración financiera de la misma, al facilitar de manera organizada el proceso administrativo.

2.1.2 Administración financiera en la parafinanciera de Sinaloa

La Administración Financiera, se desprende de la administración general cuyos conceptos están relacionados con los negocios u organizaciones privadas. A su vez, es una rama de la administración pública.

La administración financiera es definida por Perdomo (2002) como una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas (p.31).

En este sentido, Van Horne (1998) afirma, que el administrador financiero juega un papel trascendental en las organizaciones, esforzándose por tomar decisiones óptimas, utilizando ciertas herramientas analíticas en el análisis, planeación y actividades de control de la empresa. El análisis financiero es una condición necesaria e indispensable para tomar decisiones financieras sanas.

En cuanto a las finanzas, Gitman (2003) afirma que pertenecen a un área extensa, cambiante y muy dinámica. Así mismo, señala que la vida de las personas involucradas con el área financiera se ven afectadas, tanto la vida personal de los directivos como de las propias organizaciones; ya que la mayoría de las decisiones comerciales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero es importante dentro de la operatividad de la empresa; pues las finanzas afectan todas y cada una de las áreas funcionales de la organización.

La administración financiera posee una característica fundamental, pues la teoría y práctica señalan que sufre cambios con rapidez, por ello se realizó una revisión minuciosa y profunda de la literatura, para presentar avances logrados en la teoría de las finanzas, sino también en lo cambiante del ambiente que las rodea.

2.1.2.1. Información financiera

El análisis de estados financieros determina la composición y relaciones de la información contable como la situación financiera, estado de resultados y de flujos de efectivo de una organización. Esta actividad es una de las principales funciones

de la alta gerencia, cuyo objetivo es generar valor a la empresa para sus propietarios; los accionistas e inversionistas institucionales se interesan en conocer las predicciones de ingresos y retornos futuros para compra-venta de acciones y/o bonos (Platikanova, 2005).

2.1.2.2. Indicadores financieros

Las empresas cuentan con diversas razones, fines, metas u objetivos con el fin de maximizar y llegar a tener mayores ganancias y generar utilidades para ser competitivas; lo cual le permitirá a la empresa posicionarse en el mercado como una de las mejores, debido a esto las empresas se ven en la necesidad de cada una de las partes que integran la organización ya sea administrativo, financiero, económico y social sean indispensables para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones financieras.

Así mismo Nevado y López (2009) definen que un modelo para predecir la situación futura de la organización; es decir, en materia económica que tan rentable es cada inversión o toma de decisiones que la organización requiera hacer, de esta manera utilizando como herramienta fundamental para medir la rentabilidad y solvencia se utilizan las ratios financieros (razones financieras), económicos y mixto.

Con una adecuada toma de decisiones le permite a la organización darle un rumbo firme; así mismo, le permite tener una mejor liquidez y cumplir con cada parte fundamental del proceso administrativo, es por ello que con las razones financieras nos permite medir la situación real de la organización. Bernal & Amat (2012) mencionan que los ratios son los que han demostrado su potencial como predictores de solvencia, análisis de crédito y fracaso empresarial. Se clasifican en: liquidez, endeudamiento, gestión de activos, ciclo económico, rendimiento y capacidad de autofinanciación.

Por su parte, Faus (2001) señala que los factores financieros no son los únicos que consideran los responsables de la toma de decisiones empresariales, siempre será necesario contar con la visión, la intuición y talento directivo. Además, lo que la convierta en éxito lo constituye la calidad, talento y dedicación de los responsables del proyecto.

Sin embargo, Bernal (2009) puntualiza “Los factores no financieros pueden ser de conveniencia estratégica, para elevar la ventaja competitiva” señalando que puede ser con el fin de “aumentar la participación en un mercado objetivo, innovar los productos existentes, la diferenciación, los productos sustitutos, el aumento en la cadena de valor u las estrategias de localización” (p.210).

El proceso de la toma de decisiones se logra con la aplicación de indicadores financieros desarrollados por la alta gerencia y compartidos a todos los niveles de la organización, estos permiten el monitoreo de las estrategas de generación de valor, siendo determinantes para detectar propuesta de inversión que contribuyan al crecimiento del negocio (Uriarte, 2002).

Bajo esta perspectiva, se puntualiza que la toma de decisiones contribuye para el crecimiento de la organización, es de esta manera Nevado & López (2009) define los ratios financieros pueden estar enfocados hacia situaciones de corto o largo plazo.

I. A corto plazo estas nos demuestran las posibilidades que tiene la empresa para enfrentar todo tipo de prioridades que requieran del pago de deuda ya sean menores a un año, con ello se prender determinar el grado de liquidez que tiene la organización ya sea el convertir activos en el pago total de pasivos ósea deuda que tenga la misma. Del mismo modo al analizar la solvencia de la organización nos permite observar la capacidad de adquirir recursos financieros líquidos y nos permite medir la variabilidad o regularidades de los mismos. Aunado de lo anterior se pueden utilizar los siguientes ratios:
    - Ratios de liquidez que estos le permiten visualizar la capacidad con la cuenta la organización para darle frente a todo tipo de compromisos de deuda que la empresa se compromete a pagar por operaciones para financiarse a un corto plazo.
    - Ratios de cobrabilidad estos le permiten a la empresa determinar el momento oportuno para requerir el pago de sus deudores los cuales forman parte fundamental de su activo circulante y capital de trabajo, ya que este le permitirá que al momento de cobrar le dará liquidez a la

empresa, cabe mencionar que se debe analizar individualmente para asegurarse de la liquidez que le genere.

- Ratios de gastos financieros y de deuda este le permitirá medir la capacidad que tiene la organización con base en los recursos financieros para cumplir con las obligaciones de pago que la empresa adquirió en un plazo menor a un año.

II. A largo plazo estos ratios se basan en la estructura financiera es decir en todas aquellas situaciones financieras y económicas haciendo referencia a largo plazo es decir mayor de una año en este se utilizan los siguientes ratios

- Ratios de endeudamiento este analiza la forma en que la organización adquiere deuda y a su vez diagnostica como se en cuenta financieramente con dicha deuda.
- Ratios de garantía financiera estos indicadores permiten medir la solidez que tiene la organización con base al endeudamiento que se enfrente en un determinado periodo, en el cual cuentan con un respaldo de la administración y gestión de los mismo, ya que depende del bien o activo que se tenga en garantía por si no se cumple con la deuda.
- Ratios de capitalización esta se encarga de analizar la capacidad que tiene la organización para autofinanciarse, es decir el capital con el que cuenta dicha entidad económica para poder utilizar sus propios recursos financieros para hacer frente a cualquier circunstancia que se le presente tomando en cuanta no descapitalizarse de este modo le permitirá a la empresa no adquirir un financiamiento y tener liquidez al mismo tiempo.
- Utilización de otros ratios financieros estos pueden diagnosticar o dan un seguimiento para las futuras inversiones que la organización pretenda realizar en el futuro, así le permitirá a hacer previsiones hacia el futuro llevando a cabo una planeación financiera adecuada.

Los ratios económicos estudian la evolución de cada uno de los resultados de la organización y a su vez la rentabilidad de los capitales que ha invertido la misma, de esto se derivan una infinidad de ratios que nos pueden ayudar los agruparemos como siguen:

- Ratios de la situación económica de la organización estos pueden llegar a ser los que afecten la economía y finanzas de la empresa es decir los resultados de esta, ya que se ven relacionados la rentabilidad, el apalancamiento (ya sea operativo o financiero), comercialización, productividad, y le otorgan el valor añadido a la organización.
- Ratios de rentabilidad que estos su principal función es medir la rentabilidad de la organización con los capitales que se utilizaron en algún periodo en específico, del mismo modo le permite a la organización una doble vertiente ya sea en materia económica o financiera, a este tipo de ratios se le puede definir también como ratios mixtos.

Es pertinente señalar que algunos de estos ratios son aplicados como una herramienta fundamental en modelos econométricos ya que pueden facilitar el proceso de la toma de decisiones financieras y económicas.

2.2. Toma de decisiones de la parafinanciera de Sinaloa

Todos diariamente en cada hora y minuto nos enfrentamos en tomar decisiones en cada paso que damos, es aquí donde en algunas ocasiones dichas decisiones tomadas son de relevancia en el progreso de nuestra vida.

De la misma manera, las organizaciones se enfrentan diariamente en la toma de decisiones, siendo los empresarios o gerentes los encargados y responsables de hacer frente a cualquier adversidad que se le presente, jugando un rol principal solucionando los problemas que se presenten, es ahí donde mediante el conocimiento y experiencia que tenga el tomador de decisión haga frente ante la problemática en la que se encuentre la organización y defina de la mejor manera la posible solución mediante la toma de decisiones.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los decisores consideran a la toma de decisiones como su ocupación principal, porque continuamente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién debe hacerlo, en que momento y en qué lugar, y en ocasiones determinar la manera en que se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se toman decisiones de manera precipitada ante los acontecimientos imprevistos.

El proceso de toma de decisiones es uno de los rasgos más significativos para caracterizar una organización, porque en él se resume su cultura y sus paradigmas administrativos. La falta de toma de decisiones puede llegar a ser letal; la ausencia de éstas puede provocar que organizaciones enteras corran el riesgo de frenar su crecimiento e inclusive desaparecer (Tapia, 2015, p.62).

En este mundo hoy en día, se encuentra en que los decisores una compleja tarea, al tener el deber de asimilar su decisión el conjunto de opciones con las que puede contar para llevar a cabo un breve análisis de la situación que se le presente para llevar a cabo la toma de decisiones que mayores beneficios le proporcione a la organización.

El concepto de toma de decisiones es muy amplio ya que muchos autores ha sido un tema de estudio y han aportado diversos conceptos, pero para poder llevar a cabo la toma de decisiones es necesario el ser racional, de esta manera Dean y Sharfman, (como se citó en Francioni, Musso y Cioppi, 2015) describieron la racionalidad como "la medida en que la proceso de toma de decisiones refleja el deseo de tomar la mejor decisión las circunstancias. Está se caracteriza por un intento de la información necesaria para formar expectativas sobre varias alternativas, y el uso de esta información en la decisión final".

Para Camisón y Dalmau, (2009) “La toma de decisiones es un proceso mediante el cual, cuando surgen diversas opciones para tomar una iniciativa o resolver un problema, las personas u organizaciones implicadas optan por una de las posibles soluciones” (p.430). Es por ello que en las empresas u organizaciones al llevar a cabo la toma de decisiones se ponen en marcha diversos procesos que tienen como resultado el éxito o el fracaso de la organización.

Sin embargo, Tapia (2015) define “la toma de decisiones es la elección que se hace a partir de las alternativas disponibles y distinguiríamos dos etapas la de identificar el problema y la solución de este” (p.63).

Así mismo Hoz, Ferrer y Hoz (2008) puntualizan:

> Cualquier tipo de empresa es sumamente importante contar con información clara y oportuna que facilite los procesos de identificación y selección de acciones adecuadas, para la solución de problemas de diferente índole y,

> muy particularmente, financieros. Puesto que tomar decisiones implica elegir, de entre un conjunto de opciones, la más adecuada, la información se constituye en el recurso clave que garantiza la calidad de las decisiones. Tomar decisiones se convierte en todo un proceso que inicia con la identificación del problema y de alternativas de solución (p.106).

En el mismo orden de ideas Terry y Franklin (1994) definen a la toma de decisiones "como la selección basada en algunos criterios de una alternativa de comportamiento de entre dos o más alternativas posibles" (p.196).

2.2.1. Importancia

En estos momentos se torna difícil la toma de decisiones por los problemática existente en materia económica que se presenta en el mundo, es por ello la gran importancia del saber decidir al implicar un alto nivel de riesgo, como ya se mencionó la actividad de las empresas generan de manera continua la decisión. "Una decisión es entonces un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los directivos han de saber tomar decisiones" (Tapia, 2015, p.63). Para Hoz et al (2008) "la toma de decisiones basadas en la información es una actividad fundamental en las empresas actuales; es la base para su supervivencia y buen funcionamiento" (p.89).

El tiempo es un factor importante en la toma de decisiones, ya que es preciso el decidir a tiempo desde el momento de tomar la iniciativa para dar solución al problema que se presente, cabe destacar "las decisiones son necesarias en todos los niveles de gestión empresarial: estratégicos, tácticos y operativos" (Camisón y Dalmau, 2009, p. 431).

Es importante mencionar que para la toma de decisiones se debe saber distinguir entre lo urgente; es decir, atender las necesidades prioritarias, y lo importante, mantener el nivel de innovación constante para la permanencia de la organización.

2.2.2. Clasificación de la toma de decisiones

Al llevar a cabo la gestión de la empresa implica la toma constante de las decisiones, sin embargo, no es lo mismo el tomar decisiones de manera operativa, táctica o estratégicas. Esta manera las decisiones operativas se ven en el día a día ya que este tipo de decisiones afectan únicamente a la operativa, la cual se toma en cuenta tanto para el personal operativo como para la alta gerencia (Camisón y Dalmau, 2009, p. 432).

En lo que respecta a las decisiones tácticas y estratégicas se toma por personas situadas en la parte alta del organigrama, al referirse a este tipo de decisiones a la captación de nuevos clientes, inversiones, entre otras decisiones que se llevan a cabo en días o periodos de reflexión y análisis más o menos largos en función de la trascendencia de la decisión y de la cultura de la organización (Camisón y Dalmau, 2009, p. 432).

Figura 2.1 Estructura habitual de las decisiones empresariales. Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón y Dalmau, (2009).

En la figura 2.1 se aprecia los diferentes clasificaciones y tipos de decisiones en las organizaciones, en esta estructura se determina mediante el mando, con base en las decisiones que se toman en el día a día.

2.2.3. Tipos de decisiones en las organizaciones

Woodcock, citado en MAPCAL (1995), plantea una clasificación de la toma de decisiones en función al grado de complejidad que implican:

1.- Decisiones Rutinarias: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido; en base de los reglamentos, normas

y procedimientos operativos, que se han convertido en rutina operativa, y se resuelven por medio de decisiones programadas.

2.- Decisiones Selectivas: la decisión implica un cierto grado de iniciativa y selección ya que las situaciones plantean múltiples opciones de solución, pero siempre dentro de límites definidos con anterioridad y para afrontar situaciones que son conocidas con antelación.

3.- Decisiones Creativas: en estos casos se incrementa el desafío que deben afrontar los directivos; el problema planteado, siendo conocido, requiere una solución completamente nueva; usualmente, se refieran a situaciones que se repiten en el tiempo, pero con matices o características diferentes, y/o cuando soluciones conocidas han demostrado que son ineficaces o ineficientes.

4.- Decisiones Innovadoras: se aplican para afrontar situaciones nuevas que requieren soluciones completamente nuevas. En estos casos es necesario recurrir a las denominadas rupturas creativas, que permiten introducir en la empresa elementos absolutamente innovadores.

En el momento de crear una empresa u organización, el administrador tiene que decidir su tamaño. Y los objetivos son, presuntamente, la maximización de beneficios a corto y a largo plazo.

2.2.4. Toma de decisiones financieras

Para Gitman (2003) una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa.

La toma de decisiones financieras, ya sea que la consideramos desde la perspectiva de la organización o de los inversionistas, está principalmente relacionada con la determinación de la manera como el valor de la empresa se verá afectado por los resultados esperados (rendimientos) asociados con elecciones alternativas (Tapia, 2015, p.74).

Las decisiones financieras son importante para el mundo empresarial, generada a la calidad de decisiones, más que a diversos factores externos, es así que depende

el éxito o fracaso de una organización. Esto resulta que no solamente los tomadores de decisiones va a asignar los recursos para las inversiones, que de igual manera determinan los medios por los cuales la organización ha de utilizar para la financiar sus inversiones, siendo estas de importancia trascendental para la organización (Ross, Westerfield y Jordan, 2002).

La asignación de recursos financieros asigna a tres tipos de grandes decisiones financieras (Van Horne, 1998) afirma:

> Las decisiones sobre la inversión es la más importante de las tres decisiones cuando se trata de la creación de valor, son las que destinan los recursos disponibles a la adquisición de activos para la actividad productiva de la empresa. Por tanto, la decisiones sobre la inversión determina la cantidad total de activos que retiene la empresa, la composición de estos activos y la naturaleza negocio riesgo de la organización; las decisiones sobre financiamiento buscan las óptimas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones. Aquí el administrador financiero se ocupa de determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital; Finalmente, las decisiones sobre los dividendos, que incluye el porcentaje de ganancias que se paga a los accionistas en dividendos en efectivo, la estabilidad de los dividendos absolutos respecto de su tendencia, los dividendos y divisiones de acciones, así como la recompra de las acciones. La decisión sobre los dividendos debe analizarse en relación sobre el financiamiento.

Cabe destacar que la toma de decisiones financieras es pertinente para toda organización y de suma importancia el llevar a cabo un adecuado control mediante el uso de herramientas que coadyuven para una toma de decisiones de manera certera y anticipada, tomando en consideración el tipo de decisión que se trate.

2.3. Estrategia para el desarrollo de la parafinanciera de Sinaloa

La teoría de la estrategia es importante en esta investigación porque su análisis orienta a buscar herramientas que permitan a las parafinancieras a actuar con inteligencia, a utilizar el conocimiento para descubrir cosas nuevas, ser competitivo, creativo, innovador, implementar algo diferente a lo tradicional ya es importante

elevar lo cotidiano a la categoría de extraordinario. Desde el punto de vista empresarial, las organizaciones están obligadas a utilizar todo tipo de estrategias que les permitan tomar las mejores decisiones con la finalidad de incrementar la rentabilidad y lograr un mayor crecimiento del negocio.

Históricamente el concepto de estrategia ha sido relacionado con aspectos militares, el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de disciplina gubernamental. En la década de los noventa, del siglo pasado, la estrategia como objeto de estudio dio un gran giro, con una nueva connotación, vista desde la perspectiva empresarial.

El parteaguas de la estrategia militarizada a la estrategia empresarial surge a partir del proceso de la globalización, por la marcada interrelación para hacer negocios dentro de un entorno dinámico-cambiante y ante la amenaza de los nuevos competidores a nivel global, por lo que los empresarios y los directivos se dedicaron de lleno a la implantación y ejecución de estrategias.

En las organizaciones, la implementación de estrategia constituye una necesidad, por ello, es importante resaltar y hacer énfasis a los aspectos relevantes como los antecedentes y su conceptualización. Enseguida un breve análisis.

2.3.1. Antecedentes

Los antecedentes históricos de la estrategia dan inicio desde la aparición del hombre en la tierra, cuyos acontecimientos surgen de manera general, así como los tributos que se obtuvieron antes de cristo hasta llegar a la época moderna de la civilización, es así como diversos personajes surgieron al realizar aportaciones y conocimiento en cada uno de los procesos y etapas las cuales sirvieron a la humanidad.

En este sentido, Christensen R. y Andrews K. citado por Rodríguez Valencia (2001, p.94) definen que la estrategia “Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”. Dentro de las actividades empresariales actualmente, se lleva a cabo en un medio dinámico y cambiante: la estrategia, el analizar los factores que confluyen en el medio competitivo, lo hace en función del

tiempo para anticipar las transformaciones de índole financiero, económico, tecnológico, etc., que afectarían el desarrollo del negocio.

Rodríguez Peñuelas (2003) señala que la palabra estrategia, se ha usado de muchas formas y maneras posibles, pero también en diferentes contextos a lo largo de los años y su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia (p.57).

2.3.2. Características

En cuanto a las características de la estrategia, de acuerdo con su definición, se puede concebir en distintas percepciones. Mintzberg (1993a, p.14) reconoce las cinco Ps de la estrategia, el cual manifiesta que la naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. A continuación, se presentan cinco percepciones de la estrategia, concibiéndose como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, y a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

a) Estrategia como Plan.
b) Estrategia como Pauta de Acción
c) Estrategia como Patrón.
d) Estrategia como Posición.
e) Estrategia como Perspectiva.

Desde otra perspectiva, a través de diversas teorías en materia de estrategias, Quinn (1993, p.13), señala que la estrategia posee características o elementos fundamentales, destacando los siguientes:

Objetivos claros y decisivos: Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia; no obstante, las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia.

Conservar la iniciativa: Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones

disponibles, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

Concentración: ¿Acaso la estrategia concentra el poder superior en el lugar y en el momento decisivos? ¿Define con precisión la estrategia que es lo que faculta que la empresa sea más poderosa, o que sea mejor en dimensiones críticas, en relación a su contrincante? Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.

Flexibilidad: El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolarios de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.

Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no solo de aceptación.

Sorpresa: ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes? Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

Seguridad: ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales? ¿Usa la coalición eficientemente como para extender, en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa?

Como se puede constatar, el termino estrategia ha sido usado a través de la historia de distintos modos. Sin embargo, Monarres (2017, p.97), señala que hay que entender que" la elaboración de estrategias es una etapa y se relaciona con la planeación y la toma de decisiones, las cuales conducirán al establecimiento de metas organizacionales y un plan estratégico", lo cual hace pensar que forzosamente requiere del conocimiento para actuar en el mundo de los negocios con inteligencia.

2.3.3. Proceso para la implementación de estrategias en las organizaciones

El proceso para la elaboración de las estrategias sigue una serie de pasos o etapas, inicia cuando los ejecutivos o directivos realizan una evaluación de la posición actual de la organización respecto a la misión, metas y estrategias. Posteriormente llevan a cabo una profunda exploración el ambiente interno y externo de la organización a través de un análisis FODA, con la finalidad de identificar los factores estratégicos que pudieran requerir de un cambio. Algunos aspectos internos y externos podrían llevar a redireccionar la misión, las metas o de formular una nueva estrategia ya sea a nivel corporativo, a nivel empresarial o bien, funcional. Finalmente, el proceso culmina con la implementación de una nueva estrategia (Daft y Marcic, 2007, p.168). Por lo anterior, resulta pertinente señalar que la planeación de estrategias consiste en la identificación en tiempo real de las oportunidades y amenazas, con el objetivo de anticiparse a las dificultades que pudieran surgir en el futuro, donde el uso de las herramientas tecnológicas y la aplicación del conocimiento para actuar inteligentemente, resultan claves para llevar con éxito las metas organizacionales; y que por la combinación de otros datos o acontecimientos importantes proporcionan las bases para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros o riesgos posteriores. En este contexto; Koontz, Harold y O´Donell (1984, p.141) señalan que: "cuando las estrategias de acción a futuro que la empresa ha de realizar no funcionan, la planeación estratégica permite definir alternativas para la creación e implementación de nuevas".

A continuación, se presenta una figura que ilustra con más claridad cada una de las etapas que se llevan a cabo para implementar una nueva estrategia:

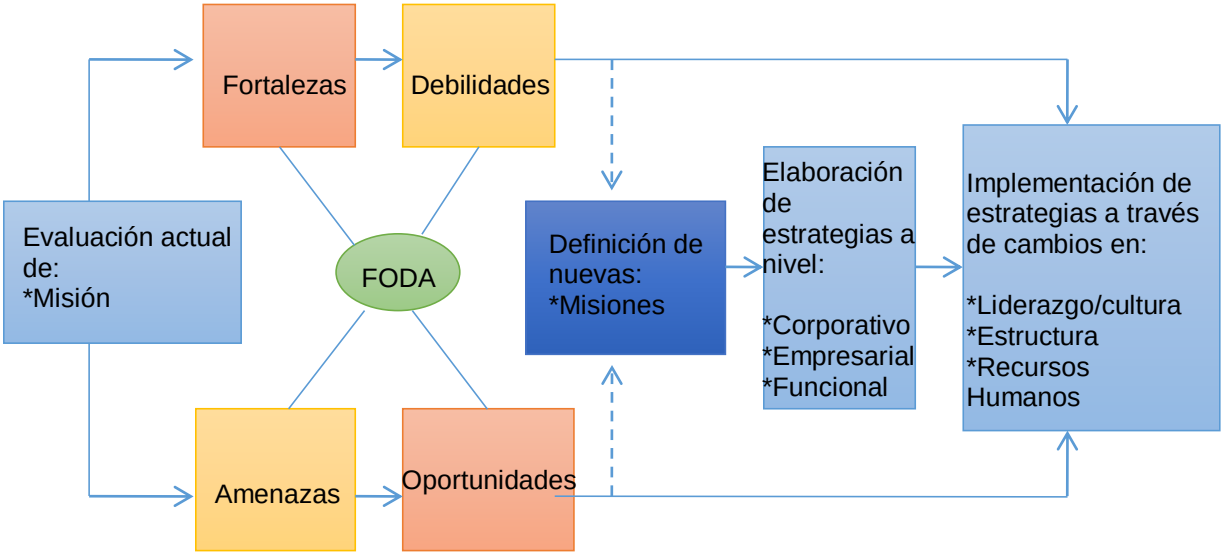


Figura 2.2 Proceso para la implementación de estrategias en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia con datos de Daft y Marcic, (2007).

En la figura anterior se observan las etapas del proceso de elaboración de la estrategia, iniciando con la evaluación de los factores internos y externos que pueden afectar competitivamente a la organización. El análisis implica estudiar a profundidad el entorno, estableciendo las situaciones que pudieran afectar el desempeño organizacional. Por lo anterior, el análisis FODA es sumamente importante para todas las empresas, pero es crucial para aquellas que están inmersas en el mundo global debido a la diversidad de los ambientes en los cuales habrán de operar.

2.3.3.1. Importancia del análisis FODA

Quinn, citado por Rodríguez Peñuelas (2003, p.58) señala que una verdadera estrategia va más allá que tan sólo coordinar planes y programas. Es una serie de conceptos nuevos, que pretenden garantizar la eficacia de la organización. Estos conceptos nuevos se basan en las fuerzas y las debilidades de la organización, los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes, es decir un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

2.3.4. Tipos de estrategias organizacionales

Hill (2009) menciona que los tipos de estrategias se dividen en cuatro categorías principales, que a continuación se definen:

- La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en aéreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- La estrategia de negocios, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de estas.
- La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidades largo plazo de la organización y como se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? (p.18).

2.3.4.1. Global

La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.

2.3.4.2. Corporativa

La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de las utilidades largo plazo de la organización y como se debe introducir esta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?

2.3.4.3. Negocios

La estrategia de negocios, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de estas.

2.3.4.4. Funciones

La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en aéreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.

2.3.4.5. Competitiva

Un modelo para la elaboración de estrategias, son las estrategias competitivas de Porter, las cuales proporcionan un marco de referencia para una acción competitiva de una unidad de negocio. En este sentido, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indico como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (García y Paredes, 2010, p.2) Porter (2001), estudio un cierto número de organizaciones de negocios y propuso que las estrategias a nivel negocio son el resultado de cinco fuerzas competitivas en el ambiente de la compañía, examinó el impacto del internet sobre las estrategias. Las nuevas tecnologías basadas en la web influyen en la industria tanto de una forma positiva como negativa y la comprensión de este impacto es esencial para que los administradores analicen con exactitud sus ambientes competitivos y diseñen acciones estratégicas apropiadas.

A continuación se muestran las cinco fuerzas competitivas que existen en una compañía, así mismo estas fuerzas ayudan a determinar la posición de una compañía frente a los competidores en el ambiente de la industria.

1) *Nuevos competidores potenciales*. Los requerimientos de capital y las economías de escala son ejemplos de dos barreras potenciales para el ingreso que pueden mantener alejados a los nuevos competidores. La tecnología del internet ha hecho mucho más sencillo que las nuevas compañías ingresen a la industria al reducir en forma importante la necesidad de tener que contar con elementos organizacionales tales como una fuerza de ventas establecida, activos físicos como edificios y maquinaria o el acceso a los canales existentes de proveedores y de ventas.
2) *Poder de negociación de los compradores*. Los clientes informados se convierten en clientes dotados de facultades. El internet proporciona un acceso sencillo a un amplio arreglo de información acerca de los productos, servicios y competidores, al incrementar notablemente con ello el poder de negociación de los consumidores finales.
3) *Poder de negociación de los proveedores*. La concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos en la determinación del poder de los proveedores. El impacto del internet en esta área puede ser tanto positivo como negativo. Es decir, el suministro a través de la web tienen a darle a los proveedores un acceso a un mayor número de clientes, así como la capacidad para llegar a los usuarios finales. En términos generales, el internet tiende a incrementar el poder de negociación de los proveedores.
4) *Amenaza de productos sustitutos*. El poder de las alternativas y de los sustitutos hacia el producto de una compañía puede verse afectado por los cambios o las tendencias en los costos tales como un incremento en la conciencia de la salud que repercutirá en la lealtad de los compradores hacia las compañías. La internet a creado una mayor amenaza de nuevos sustitutos al capacitar a los nuevos enfoques para que satisfagan las necesidades de los clientes.
5) *Rivalidad entre competidores*. Se ve influenciada por las cuatro fuerzas precedentes, así como por el costo y la diferenciación del producto. Con la fuerza

niveladora del internet y de la tecnología de la información, se ha vuelto más difícil que gran número de compañías encuentre formas de distinguirse a sí mismas respecto a sus competidores y por lo tanto la rivalidad se ha intensificado.

Desde esta perspectiva, Porter (2001), señala que al descubrir su ventaja competitiva dentro de estas fuerzas, una compañía puede adoptar una de tres estrategias:

- La *diferenciación*. Es un tipo de estrategia competitiva con la cual la organización trata de distinguir sus productos o servicios de los de la competencia.
- *Liderazgo de costos*. Estrategia competitiva en la cual una organización busca en forma agresiva instalaciones eficientes, así como la reducción y control de costos para ser más efectiva que los competidores.
- *Enfoque especifico*. Con una estrategia de concentración, la organización se concentra en un mercado regional o en un grupo de compradores específicos. La compañía usara ya sea un enfoque de diferenciación o de costos bajos, pero solo para un segmento de mercado fijado como meta.

2.4. Inteligencia estratégica una herramienta en las organizaciones

La teoría de la inteligencia estratégica surge a partir de acciones gubernamentales, específicamente de aspectos militares, constituye el parteaguas para dar paso a otras iniciativas más sofisticadas del Estado: inversiones estratégicas de capital, innovación de productos o tecnologías de interés para el gobierno, posicionarse de los mercados en lugar de invadir territorios, crear aranceles y medidas regulatorias, devaluación de divisas, entre muchas otras acciones, marcan estratégicamente su actuación.

Ante el reto del nuevo contexto, el valor de la información, aunado al conocimiento constituye una ventaja competitiva. Actualmente es imprescindible tener conocimiento, anticiparse a los movimientos de países y empresas. En estos tiempos, la clave para tomar ventaja es actuar con inteligencia, es decir, poseer el conocimiento estructurado para la toma de decisiones.

Mediante el uso de los elementos que integran la inteligencia estratégica como lo son: prospectiva, la cual mediante el análisis de escenarios pasados y presentes beneficia a la organización para prever futuros; inteligencia competitiva, por su parte analiza con conocimiento a la competencia de la organización; vigilancia tecnológica, supervisa los movimientos estratégicos que se implementaron en un periodo determinado utilizando las tecnologías de la información; y la planeación estratégica que mediante este se llevan a cabo los planes estratégicos futuros a implementar para llevar a una toma de decisiones efectiva y acertada.

A partir de lo anterior, es pertinente analizar en primera instancia, lo concerniente al conocimiento y la inteligencia, con la finalidad de establecer los criterios de concordancia con la teoría de la inteligencia estratégica y a su vez cada uno de los elementos que integran la inteligencia estratégica, así como los diversos modelos que se han implementado en las organizaciones para la toma de decisiones.

Conocimiento

El conocimiento surge cuando un ente económico lleva a cabo la percepción de que su propia experiencia y capacidad le permite la posibilidad de interpretar información que esté recibiendo en un momento determinado (Zapata Cantu, 2004).

Bajo esta perspectiva, el conocimiento deriva de información, a su vez la información deriva de los datos. En la opinión de Ahumada y Perusquia (2014), existe una relación directa entre datos, información y conocimiento. Así mismo, señalan que, si la información se transforma en conocimiento, entonces ha ocurrido la intervención de un ente inteligente.

Shapiro y Varian (1999), afirman que el conocimiento se presenta como una alternativa para el desarrollo social y económico, que surge partir de experiencias empíricas pero que posteriormente se puede llevar a su acumulación y dar origen a nuevas formas de entender algún fenómeno conocido, que dan lugar a la consecución de logros que pueden, en determinado momento mejorar la calidad de vida de los hombres que conforman una sociedad determinada y de los entes económicos que operan bajo un entorno altamente competitivo.

En las organizaciones se presenta una situación que tiene que ver en el manejo de la información, que cada vez resulta más numerosa y difícil de categorizar. La competitividad de las empresas considera importante que estas aprendan y que a través del tiempo pueden replicar el conocimiento que se concentra en ella a partir de los diferentes agentes involucrados en su operación, como son los empleados, directivos, clientes (Ahumada, Zarate, Plascencia y Perusquia, 2012).

Ahumada y Perusquia (2014), aseguran que las empresas pueden lograr ser inteligentes. En este sentido, Berg de Valdivia (2007), comentan que mediante el uso de estrategias basadas en el conocimiento se desarrollan acciones de inteligencia aplicada a los negocios, lo cual significa, que sean capaces de aprender a partir de sus miembros y sostener este conocimiento para la generación y transferencia de valor.

Inteligencia

Cavaller (2009), afirma que la inteligencia es la facultad o capacidad de comprender el mundo de las relaciones y tomar conciencia, para resolver situaciones nuevas mediante unas respuestas también nuevas para aprender a hacerlo, de esta manera, la inteligencia se sitúa como principal criterio de progreso (p.32).

En la opinión de Chitiva, Castellanos y Guerrero (2011), la inteligencia constituye todo proceso de obtención, producción y uso de información para la toma de decisiones que conduzcan a la acción estratégica de la empresa, diseñando, implementando o modificando una serie de estrategias para la generación de una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo.

Bajo este contexto, es precisamente a través de la gestión del conocimiento donde se sustentan las estrategias que permiten seguir un conjunto de acciones que la empresa inteligente puede emprender, y que le conceden una ventaja sobre sus competidores, principalmente porque el valor agregado radica en involucrar los sistemas de información, con los procesos tecnológicos e innovación y con el desarrollo de procedimientos para generar un proceso de toma de decisiones inteligentes. A partir de esta premisa, se plasma la siguiente figura para su análisis.

Tipos de inteligencia

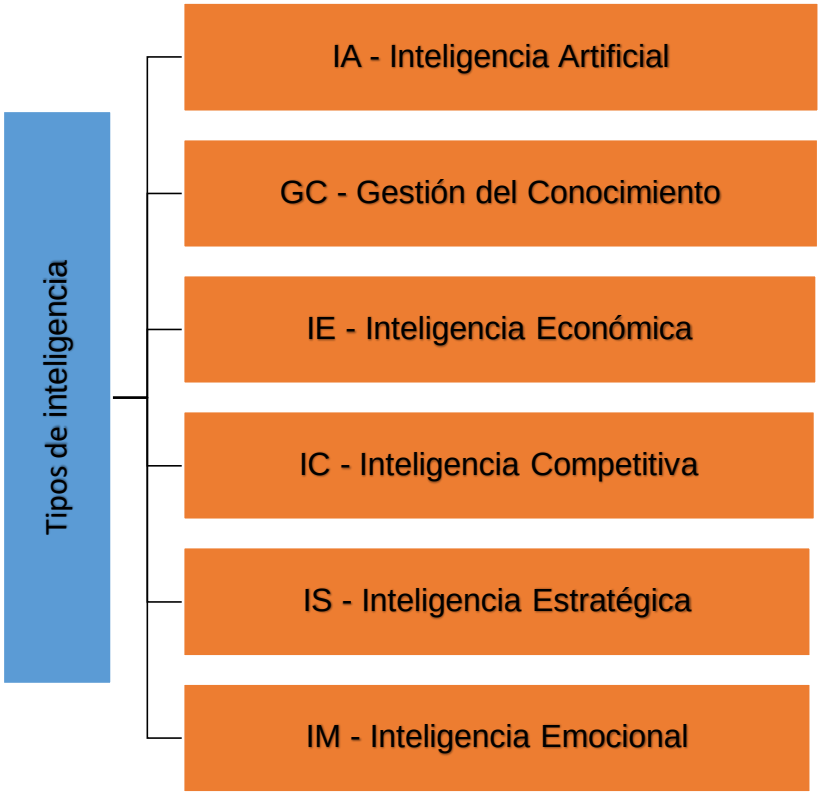


Figura 2.3 Tipos de inteligencia. La inteligencia se encuadra en seis categorías, cuya jerarquía se muestra situado de arriba abajo las especialidades más tecnológicas. Las dos primeras están soportadas por tecnologías. Fuente: Elaboración propia a partir de Olier, (2013).

La inteligencia artificial va dirigida a comprender la manera en que el ser humano piensa, aprende y razona para desarrollar técnicas y programas informáticos que traten de emular el comportamiento humano. La gestión del conocimiento básicamente tiene que ver con los sistemas expertos, cuyas técnicas se apoyan en la adquisición del conocimiento, codificación, evaluación, pruebas del sistema codificado y su implementación.

La inteligencia económica utiliza metodologías y modelos que tratan de descubrir la información escondida dentro de las bases de datos a fin de proporcionar herramientas para la toma de decisiones. Todo ello hace pensar que el conjunto de acciones va encaminadas a proporcionar información útil a los distintos actores económicos.

La inteligencia competitiva va dirigida a mejorar la posición competitiva en los mercados, centrándose en tener conocimiento de lo que sucede en el entorno. Lo

cual significa que mientras una empresa se empeña en ser competitiva a partir de la información que conoce sobre su potencial competidor, la inteligencia aporta el poder de enfrentarlos.

La inteligencia estratégica data de un proceso colectivo, pro activo y continuo, por el cual los miembros de la empresa recolectan y utilizan información pertinente relacionada a su entorno y a los cambios que se les pueden ocurrir, visualiza y monitorea el ambiente externo para crear oportunidades de negocios, innovar, adaptarse e incluso anticiparse a la evolución del entorno, evitando sorpresas desagradables, y reducir riesgos e incertidumbres en general (Janissek-Muniz, Lesca y Freitas, 2008).

La inteligencia emocional, se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias, pero distintas de la inteligencia académica, sino referidas al coeficiente intelectual. De este modo, personas de gran preparación intelectual, pero carentes de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un coeficiente intelectual menos, pero mayor inteligencia emocional.

La inteligencia estratégica es una herramienta fundamental que toda empresa debe de utilizar para la toma de decisiones ya sea administrativa o financieras ya que le permitirá analizar de una manera precisa cada uno de los escenarios a los que se puede enfrentar la organización, determinando las afectaciones futuras, llevando a cabo una herramienta de prevención.

2.4.1. Modelos de gestión empresarial

Las organizaciones juegan un papel trascendental en la economía de los países, de manera constante se esfuerzan por ser competitivas ante un mundo con personas cada vez más exigentes, demandantes de procesos, productos o servicios de mejor calidad.

Desde esta perspectiva, las organizaciones requieren de un excelente estratega con conocimientos y suficiente capacidad de liderazgo que busque en todo momento soluciones para superar los funcionamientos normales y lograr resultados

sobresalientes ante las condiciones adversas que puedan sufrir. Los líderes constituyen el modelo a seguir y siempre están buscando oportunidades para mejorar y ser innovadores porque saben que el mundo nunca se detiene.

Ahumada y Perusquia (2016, p.7), señalan que para lograr establecer metodologías y modelos de gestión empresarial que orienten el desarrollo de estrategias de inteligencia de negocios, es necesario realizar un análisis de los modelos existentes y de mayor difusión con la finalidad de describir, comprender, explicar y predecir el comportamiento de las partes que componen un fenómeno. A continuación, se mencionan algunos modelos de mayor difusión en los negocios.

2.4.1.1. Modelo fundación europea para la administración de calidad

En las organizaciones de diferentes tamaños, sectores o cierto grado de madurez, utilizan diversos enfoques para mejorar su rendimiento, estos elementos son clave y deber orientar a una organización para lograr sobresalir y ser más competitiva. A estos elementos se les conoce como los conceptos fundamentales de la excelencia.

El modelo fundación europea para la administración de calidad (EFQM) es uno de los modelos empresariales que se utilizan en Europa de forma común. En la versión excelencia 2000 (EFQM, 2017), hace mención de la importancia del conocimiento, la innovación y los procesos de aprendizaje para llegar a la excelencia empresarial. Este modelo tiene como objetivo ofrecer a las empresas una metodología que las lleve al mejoramiento de sus estrategias para el logro de resultados organizacionales.

Se utiliza como una herramienta de evaluación estratégica, el modelo de excelencia EFQM ofrece una visión integral de la organización, destacando sus puntos fuertes y las oportunidades para mejorar. Constituye una herramienta de evaluación comparativa, el modelo mostrará cómo una organización se compara con sus competidores y otras organizaciones importantes. Se utiliza como una herramienta de gestión, que ayudará a establecer los objetivos de desempeño y competencia de la organización.

El modelo de excelencia EFQM proporciona una herramienta integral para evaluar la eficacia de estas en el desarrollo y distribución de los interesados en una

estrategia enfocada. Las cuatro áreas de resultados se centran en lo que es importante para los cuatro grupos de actores clave: de negocios, cliente, personas y sociedad.

En su nivel más simple, el modelo es un diagrama de causa y efecto. Si se quiere lograr un resultado diferente, se tiene que cambiar algo dentro de la organización. El modelo proporciona un marco para comprender qué piezas claves se necesitan mover con el fin de lograr los resultados esperados. Ayuda a entender el papel que cada parte de la organización tiene que desempeñar en la aplicación efectiva de la estrategia; ya sea en una PYMES, una escuela o una empresa global.

Y debido a lo que se considera excelente la actualidad sólo se considerará como manera adecuada, hay un bucle de mejora continua, retroalimentando el aprendizaje a partir de los resultados obtenidos y utilizando la creatividad y la innovación para impulsar un mayor valor para todos los grupos de interés.

El modelo de excelencia EFQM está basado en nueve criterios. Cinco de estos son llamados “facilitadores y cuatro son “resultados”. Los criterios al facilitador cubren lo que hace una organización y como lo hace. Los criterios "Resultados" cubren lo que logra una organización.

Para lograr el éxito sostenido, una organización necesita un liderazgo fuerte y clara dirección estratégica. Estos criterios se necesitan para desarrollar y mejorar sus personas, asociaciones y procesos para ofrecer productos y servicios de valor añadido a sus clientes.

En el modelo de excelencia EFQM, éstos se llaman los Facilitadores. Si los Facilitadores se apliquen efectivamente, una organización va a lograr los resultados que, a sus partes interesadas, le espera. A continuación, se ilustra el modelo EFQM:

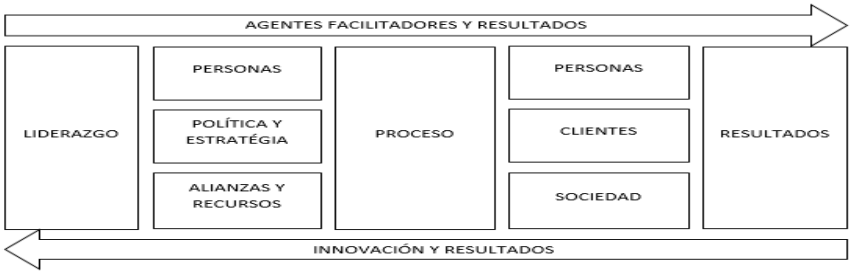


Figura 2.4 Modelo Fundación Europea para la Administración de Calidad (EFQM). Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM, (2017).

Cabe destacar que el modelo de excelencia EFQM necesita de liderazgo capacitado para la toma de decisiones y con el conocimiento requerido, siendo este el facilitador y así llevando a la organización por medio de procesos e innovación desarrolla acción para dar valor añadido a sus clientes y a la sociedad.

2.4.4.2. Modelo de cuadro integral

Kaplan y Norton, (2006), son quienes propusieron este modelo, el cual establece una serie de indicadores capaces de ofrecer una visión global de la empresa, de activos tangibles e intangibles, por medio de los indicadores financieros del modelo. El modelo incluye la posibilidad de gestionar valores intangibles, tales como el conocimiento. Entre sus principales funciones están las siguientes:

- Clarificar la visión y la estrategia organizacional.
- Comunicar los objetivos estratégicos y aumentar la comunicación organizacional.
- Alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la comunicación organizacional.
- Facilitar la toma de decisiones.

Se muestra como una de sus vertientes principales el apoyo a la toma de decisiones, y se mencionan cuatro indicadores. La visión estratégica se sustenta en las diferentes visiones o perspectivas: la de los clientes, la financiera, la interna y la de aprendizaje continuo. Esta última se contempla como la adecuación de la inteligencia de negocios en los procesos que generan la visión organizacional; de esta manera, los modelos de gestión como este refuerzan el uso del conocimiento en la generación de la estrategia.

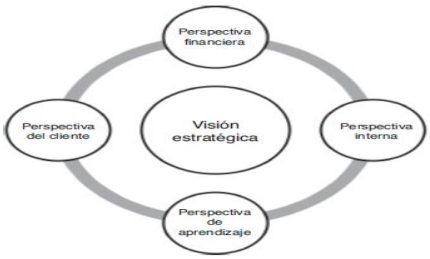


Figura 2.5 Cuadro de mando integral. Fuente: Kaplan y Norton, (2006).

Mediante el cuadro de mando integral la visión estratégica desarrolla un papel central en la organización ya que con conocimiento son trazadas las vertientes de perspectivas financieras, perspectiva interna, perspectiva de aprendizaje y perspectiva del cliente necesarias para fortalecer con conocimiento a la organización, estos procesos generaran de manera eficaz los procesos de visón organizacional.

2.4.1.3. Modelo intelectual

El modelo responde al interés de medir el capital intelectual en las organizaciones. Pretende ofrecer información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. Se pretende también, acercar el valor implícito de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras continuas y crecimiento a largo plazo.

Este modelo antecede a la visión de una inteligencia de negocios. Los elementos del capital intelectual que menciona como el capital humano, capital relacional y capital estructural, forman parte de los factores supeditados a la adquisición de conocimiento en la organización. Se plantea en consecuencia que en el futuro estratégico la organización eleva los índices de cada factor de manera que la organización mantenga sus ventajas competitivas con apoyo del capital intelectual.

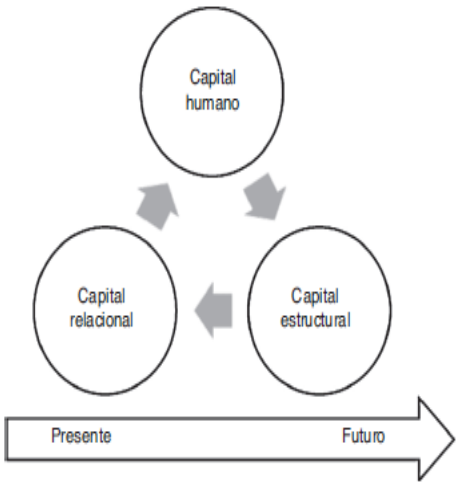


Figura 2.6 Bloques de capital intelectual. Fuente: Kaplan y Norton, (2006).

Retomando la opinión del autor se puntualiza que el modelo intelectual mediante el conocimiento del capital humano, así como el capital estructural y capital relacional generara una ventaja competitiva a favor de la organización.

2.4.1.4. Modelo Saint-Onge

De acuerdo con Hubert Saint-Onge, (1996), el conocimiento es como la energía eléctrica que fluye entre los activos intangibles de la empresa para alimentar el capital humano, el capital estructural y el capital cliente. Estos son los elementos que conforman los activos intangibles de la empresa:

- El capital humano, constituido por los conocimientos, experiencias, etc., de los individuos de la organización.
- El capital estructural, integrado por la estructura organizativa, los procesos, los equipos, programas, bases de datos y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional de una empresa.
- El capital cliente, representado por las relaciones que se desarrollan con los clientes claves de la organización.

El modelo Saint- Onge se centra en el conocimiento tácito de la empresa y en como renovarlo y gestionarlo de la manera más eficaz. Se fundamenta en la idea de que el comprender el conocimiento tácito, la empresa puede encontrar formas de generar una cohesión interna dinámica que mejore el rendimiento futuro de la organización. El creador de este modelo incluye el concepto de capital cliente, por considerarlo un factor determinante. A continuación, se ilustra el modelo:

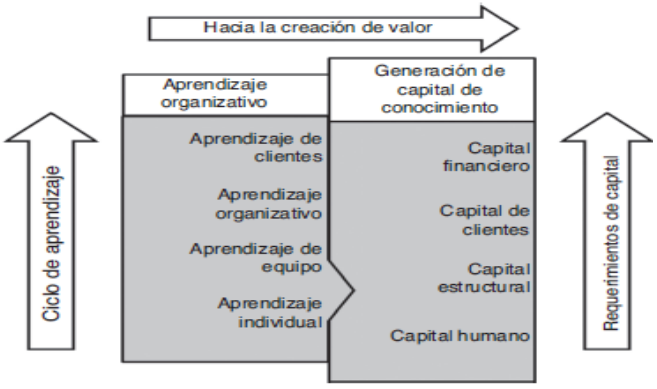


Figura 2.7 Modelo Saint Onge. Fuente: Saint Onge, (1996).

Retomando las ideas del modelo Saint Onge, este se centra en los requerimientos de capital, como lo son el capital humano, capital estructural, capital de clientes y el capital financiero; el ciclo de aprendizaje; es decir, el aprendizaje que tienen todos los puntos clave de la organización ya que en su conjunto crearan valor de la organización.

2.4.1.5. Modelo Skandia

Este modelo parte de la idea de que el valor de la empresa no se refleja solo contando los activos tangibles; bajo este argumento es que se agrega el factor financiero al modelo. Además de los indicadores tradicionales enfocados en los valores tangibles, en este modelo se incluye la evaluación de rendimiento, rapidez y calidad (Edvinsson, Hofman-Bang y Jacobsen, 2005).

El modelo incluye el análisis de las finanzas como parte de los resultados de acciones pasadas tomadas en la empresa en relación a la creación de valor; los clientes, los recursos humanos y los procesos como parte de los datos actuales, para finalizar con las acciones de renovación y desarrollo como efectos en el futuro de la empresa.

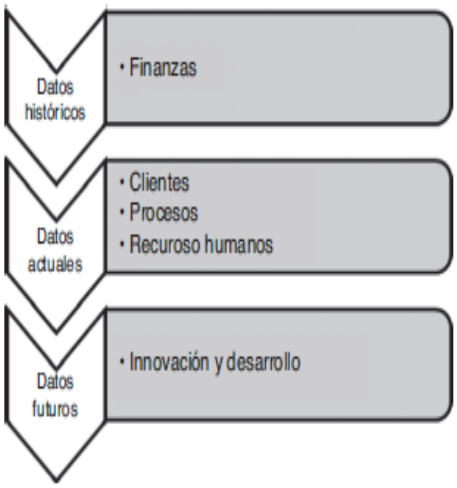


Figura 2.8 Modelo Skandia. Fuente: Saint Onge, (1996).

Cabe señalar que el modelo Skandia toma en cuenta las finanzas de la organización como parte de las acciones que fueron tomadas en la empresa para valuar su

desempeño, así mismo basándose en datos aduanales y datos de proyección futura.

En conclusión cada uno de estos modelos permite afirmar que con el conocimiento previo de los tomadores de decisiones, y tomando en cuenta los activos tangibles e intangibles de la organización llevan a una mejor, También, el modelo de inteligencia estratégica utiliza el conocimiento como base y diversos elementos que la integran para llevar a la organización a su mejora.

2.4.2. Antecedentes investigativos del modelo de inteligencia estratégica

Es pertinente señalar que el estudio de la inteligencia estratégica amerita realmente su análisis iniciando con los antecedentes investigativos en los cuales son abordados y realizados por investigadores de gran prestigio que permiten definir conceptos esenciales del tema central a investigar. Dichas aportaciones son con base en casos reales y concretos que en su momento fueron estudiados utilizando un rigor metodológico.

En lo que respecta al marco de referencia del tema a investigar se encontraron pocos trabajos de investigación, que específicamente lleven a cabo el estudio de la inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en la parafinanciera en Sinaloa.

Algunos trabajos previos consultados, en lo que se refiere a inteligencia estratégica, Aguirre (2015), propone un proceso para gestionar la inteligencia estratégica organizacional concebido desde la integración estratégica para garantizar la gestión de la innovación estructurada, el incremento de la productividad y la competitividad. Desde la perspectiva de Olier (2013), la inteligencia estratégica nace de un proceso, hace uso de la capacidad para comprender e interactuar con el entorno a fin de tomar acciones que permitan ventajas competitivas tomando un interés relevante sobre la comunicación, información y la tecnología.

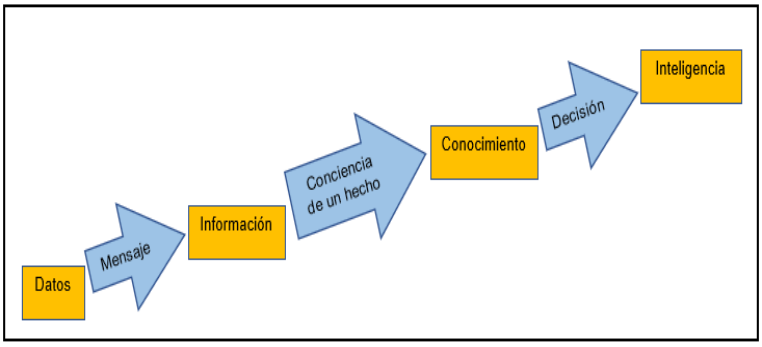


Figura 2.9 Proceso de los datos al conocimiento. Fuente: Elaboración propia a partir de Olier, (2013).

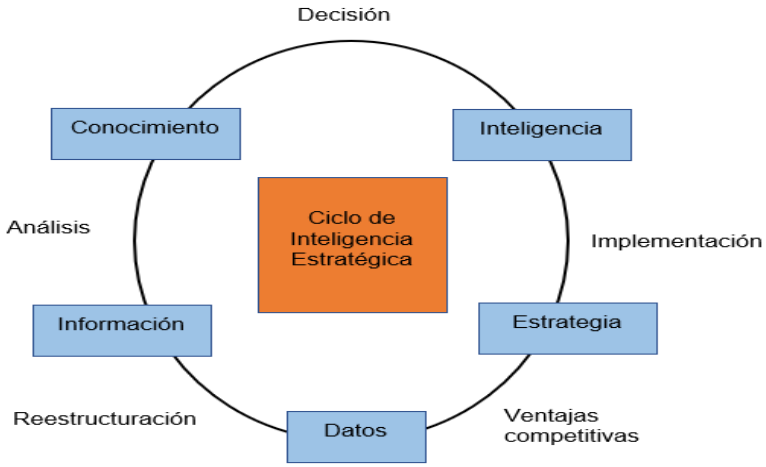


Figura 2.10 Ciclo de la inteligencia estratégica. Fuente: Elaboración propia a partir de Olier, (2013).

Aguirre, (2015) define la inteligencia estratégica como un sistema organizacional holístico que permite gestionar la innovación a partir del planeamiento estratégico de las organizaciones basado en información del pasado, presente y futuro, empleando la vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y prospectiva, aplicando un conjunto de métodos, herramientas y recursos tecnológicos, con capacidades altamente diferenciadas para seleccionar, filtrar, procesar, evaluar, almacenar y difundir información, transformándola en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas en un entorno dinámico y cambiante. (p.107)

De tal manera el mismo autor propone un modelo en el cual diversos conceptos componen el concepto de inteligencia estratégica el cual se plantea a continuación:

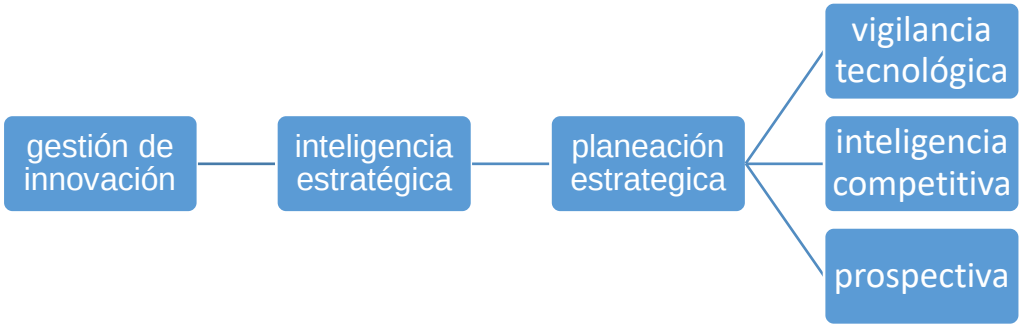


Figura 2.11 Modelo del concepto de inteligencia estratégica. Elementos que integran la inteligencia estratégica. Fuente: Elaboración propia a partir de Aguirre, (2013).

Sin embargo para Lau, (2011) conceptualiza "la inteligencia estratégica es un proceso organizado y continuo de observación y estudio del entorno con el propósito de conocerlo y analizarlo mejor de forma que permita la toma de decisiones y actuar eficazmente en la organización" (p.53).

En conclusión el modelo de inteligencia estratégica es una herramienta útil para el tomador de decisiones partiendo de la planeación estratégica y considerando la vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la prospectiva, siendo en su conjunto los elementos que la integran, de esta manera permite a la organización a una mejora en su toma de decisiones.

2.4.3. Elementos de la inteligencia estratégica

Retomando el concepto de inteligencia estratégica en consideración a las ideas centrales de Aguirre (2015), los elementos que integran esta definición se relacionan con la vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, prospectiva y planeación estratégica. En este sentido, su definición resulta imprescindible para un mejor entendimiento. A continuación, el análisis de cada una de ellas:

2.4.3.1. Vigilancia tecnológica

El proceso de Vigilancia Tecnológica Martínez y Maynegra, (2010) definen que es una función que involucra al conjunto de la organización, y que utiliza fuentes públicas de información para desarrollar conocimientos acerca de los competidores,

del mercado y del ambiente del negocio en general para ayudar a la toma de decisiones y estrategias de la organización.

Bajo esta perspectiva los mismos autores mencionan “La Vigilancia Tecnológica constituye una herramienta de gran valor para cualquier organización, debido a que la observación permanente y el análisis del entorno científico y tecnológico son procesos clave para la toma de decisiones estratégicas” (p.64).

Figura 2.12 Ciclo de la vigilancia tecnológica. Manera en la que se lleva a cabo la vigilancia tecnológica para la toma de decisiones. Fuente: recuperado de Martínez y Maynegra, (2010).

De esta manera se genera un ciclo de la vigilancia tecnológica para la toma de decisiones lo cual le permite a la organización la sobrevivencia, ya que analiza la interacción que tiene con el entorno. De esta manera se puntualiza que con el monitorea de la organización y el entorno se permiten más posibilidades de generar, desarrollar y asimilar nuevas estrategias.

Sin embargo Aguirre, (2015) define La vigilancia tecnológica como un sistema organizacional, conformado por un conjunto de métodos, herramientas, recursos tecnológicos y humanos, con capacidades altamente diferenciadas para seleccionar, filtrar, procesar, evaluar, almacenar y difundir información del pasado, transformándola en conocimiento para la toma de decisiones estratégicas.

2.4.3.2. Inteligencia competitiva

Desde la perspectiva de Aguirre, (2015) afirma:

> La inteligencia competitiva es un sistema organizacional de referencia a la situación actual de la compañía, clientes, competidores, proveedores y todos los agentes relacionados en la cadena de valor, identificando variables económicas, sociales, tecnológicas, de mercado, de competencia y laborales, con el fin de conocer el entorno dinámico y cambiante en la actualidad.(p.104)

La inteligencia competitiva es una herramienta que proporciona información específica para aquellas personas encargadas de tomar decisiones en las organizaciones, sin embargo en la actualidad se corre un riesgo urgente lo cual se encuentra asociado a la saturación de información disponible en la web.

2.4.3.3. Prospectiva

Aguirre, (2015) señala:

> La prospectiva es considerada una disciplina para el análisis de tendencias futuras, a partir del conocimiento del presente, realizando análisis de escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno social; con ello se facilita el encuentro de la oferta científica y tecnológica con las necesidades actuales y futuras de los mercados y del entorno social.

2.4.3.4. Planeación estratégica

la planeación estratégica “es un proceso estructurado de gestión para el cumplimiento de objetivos estratégicos, enmarcados dentro del futuro deseable de la organización, teniendo claridad en las metas que se desean alcanzar, bajo los diferentes escenarios probables”(Aguirre, 2015, p.106). Así mismo, el autor afirma que la planeación estratégica se integra de tres componentes fundamentales, los estrategas, el direccionamiento estratégico y el diagnostico estratégico.

Bajo este contexto el manejo de una adecuada inteligencia estratégica es pertinente el estudio o evolución de los futuros escenarios a los que se puede enfrentar toda organización, con ello al llevar a cabo la prospectiva le permitirá facilitar los cruces

tecnológicos y científicos con las necesidades de los diversos mercados actuales y futuros.

Para Olivares, (2017) la planeación estratégica en la PYME dada sus dimensiones y su forma de realizar operaciones, una vez que se ha formalizado el proceso de planeación, así mismo estas impactan toda o la mayoría de las áreas de la organización.

Con base en lo antes expuesto se puede destacar que la planeación estratégica es un proceso que toda organización debe llevar a cabo, tomando en cuenta cada una de las áreas y estructuras de la empresa, para realizar un plan de acción conforme a las necesidades de la entidad.

Capítulo III. Metodología de la investigación

Una vez presentados los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación se continua con el capítulo correspondiente a la metodología de la investigación, la cual mediante una búsqueda extensa y exhaustiva se realiza el presente capitulo, la metodología empleada en la presente investigación es la cualitativa y como estrategia el método de estudio de caso, el objeto de estudio es una empresa parafinanciera de Sinaloa y se analizan como sujetos de estudio el directivo de la empresa objeto de estudio, el gerente general de la parafinanciera, un ejecutivo de FIRA estatal y por último un ejecutivo externo evaluador de proyectos de inversión de FIRA estatal.

Al iniciar en el estudio de la investigación científica es tratar de describir y aclarar las confusiones metodológicas, es muy común que al inicio se presentan a un investigador principiante durante el proceso de una investigación, es imprescindible aclarar los conceptos y clasificaciones que se exteriorizan entre el método y metodología, entre modelo y diseño, así como entre enfoque y tipo de investigación y demás conceptos que participan al diseñar el apartado metodológico correspondiente de una investigación.

En el presente capítulo es necesario identificar que la generación de nuevos conocimientos, es inevitable, conocer al sujeto y el objeto de estudio, estos son elementos primordiales que participan en el proceso de percibir la realidad, considerado el primero de estos el encargado de llevar a cabo la búsqueda, en ocasiones muy atenuante, de nuevos conocimientos, para lo cual, debe de existir un problema de análisis, objeto de estudio.

Analizar, el aspecto metodológico de una investigación es parte trascendental de cualquier documento científico, es considerada la definición de la metodología de la investigación. Además, los paradigmas de la investigación, con diversas definiciones que son necesarias para el inicio de la metodología de investigación. Posteriormente se presentan las metodologías tanto la cualitativa como la cuantitativa y para su comprensión; además, sus características y análisis.

La investigación de campo, así como los instrumentos metodológicos a utilizar son presentados dentro del diseño de la investigación, la manera por la cual fue

determinada la selección de la empresa parafinanciera y por último las técnicas a utilizar para la recolección de datos, así como la transcripción de los mismos.

3.1. Definición de la metodología de la investigación

El marco metodológico hace referencia a la forma en la que se procederá a realizar la investigación, dando una explicación detallada de los métodos, técnicas, herramientas y los instrumentos que se aplicarán, además de especificar la forma en que se obtendrán los datos necesarios para dar solución al problema planteado (Lara, 2013, p.338).

La metodología entonces sirve de guía al investigador y va encaminada a dar cumplimiento de sus objetivos de investigación, estableciendo en forma ordenada los pasos que ha de seguir, las técnicas, herramientas y métodos a utilizar. Diversos autores describen a los distintos enfoques de investigación que existen, por lo que es necesario establecer un criterio sobre que clasificación tomar como punto de referencia para la investigación.

Taylor y Bogdan (1987), consideran que el término metodología designa el modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas. Todo ello hace pensar que mientras algunos individuos buscan la forma más rápida de obtener información, otros utilizan sus habilidades y aptitudes para ponerlos en práctica y desarrollar el proceso de investigación de manera correcta, aunque en ocasiones resulte complicado y hasta cierto punto difícil más no imposible.

El método de investigación para Méndez (1999) lo define como el procedimiento riguroso, formulado de manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Menciona que las fuentes y técnicas de investigación son llevadas a cabo por distintos métodos. Además, el mismo autor señala que para determinar el método que se va a seguir en la investigación tenemos que tener en cuenta que se refiere a los procedimientos que puede seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema que identificó. Además, el investigador tiene libertad para elegir el método más conveniente a sus intereses. Por lo que para definir el método,

primero se piense en cuál será su punto de partida, y en cómo va iniciar el proceso de conocimiento

La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, es organizado y garantiza la producción de conocimiento, es decir la búsqueda de alternativas de solución viables. Así mismo, es el idioma universal de la ciencia que posibilita el avance en todos los campos, el intercambio y transferencia de tecnología, el consenso y el trabajo multidisciplinario y como tal es esencial para el avance del conocimiento.

Baena (2007, p.61) considera que el método significa el camino por seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano, para alcanzar el resultado propuesto; ya que procura establecer los procedimientos que deben seguirse en el orden de las observaciones, experimentaciones, experiencia y razonamientos, y la esfera de los objetos a los cuales se aplica

Bajo esta perspectiva, para Méndez (1999, pp. 132-141), el método de investigación lo define como el procedimiento riguroso, formulado de manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Además, señala que las fuentes y técnicas de investigación son llevadas a cabo por distintos métodos, los clasifica y define de la siguiente manera:

Método de observación. Proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

Método inductivo. Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Método deductivo. Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Método de análisis. Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Método de síntesis. Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

Otros métodos. El investigador puede proponer otros métodos, como el comparativo, el dialéctico, el empírico, el experimental, el estadístico.

Para determinar el método que se va a seguir en la presente investigación tenemos que tener en cuenta los procedimientos a seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos, dar una respuesta concreta al problema que identificó. Además, el investigador tiene libertad para elegir el método más conveniente a sus intereses. Por lo que para definir el método, primero se piense en cuál será su punto de partida, y en cómo va iniciar el proceso de conocimiento.

Ortiz Uribe (2004), define al método como el camino o sendero que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano, que afecta al ámbito no sólo del conocimiento, sino también de la actuación humana y de la producción. Por tanto es, un conjunto de procedimientos que permiten abordar un problema de investigación con el fin de lograr objetivos determinados. Asimismo, nos manifiesta que el método científico es un rasgo característico de la ciencia, tanto de la pura como de la aplicada: *donde no hay método científico, no hay ciencia.* Pero no es infalible ni autosuficiente, es falible, el cual puede perfeccionarse mediante la estimación de los resultados obtenidos por medio del análisis directo. Mismo que no es autosuficiente, por lo tanto, no puede operar en un vacío de conocimiento, requiere algún conocimiento previo reajustable para posteriormente ser elaborado, el cual se debe complementar mediante métodos especiales adaptados a las peculiaridades de cada tema.

Zorrilla y Torres (1992, p.29) señalan que la palabra *método* deriva de los vocablos griegos *meta y odos* que significan el camino que se sigue para alcanzar un objetivo, el método es literal y etimológicamente el camino que conduce al conocimiento, el método es un orden, un camino; Sin embargo, los métodos no surgen como especulaciones aisladas de la investigación de los objetos, sino que se desarrollan conjuntamente con la investigación. Es aquí que el método tenga una relación

directa con la estructura del conocimiento humano, lo que le proporciona el fundamento de validez a las teorías metodológicas. Por lo tanto el método es un elemento necesario en la ciencia. No debe excluir el seguir con rigor el trabajo científico en el método, lleva a resultados confiables, válidos y precisos; de no ser así solo se obtendrían resultados confusos.

Para Gaxiola Carrasco (2004, p.49) sostiene que el método difiere de metodología, por lo que esta última se define como la ciencia del método, el cuerpo de métodos, reglas y postulados empleado en una disciplina, en tanto el método se le define como modo de decir o hacer con orden una cosa, manera razonada de conducir el pensamiento con objeto de llegar a un resultado determinado y preferentemente al descubrimiento de la verdad.

Bajo esta perspectiva, se puede concluir que el método es el conjunto de procedimientos para lograr el desarrollo de una ciencia o parte de ella y es una manera determinada de procedimientos para ordenar la actividad a fin de lograr un objetivo, además es una actividad formal de estudiar la ciencia con un modo sistemático y general de trabajo a fin de lograr la verdad científica.

Zorrilla y Torres (1992, p.28) definen “el término metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos. Al unirse el vocablo y el sustantivo se forma la palabra metodología, que significa el estudio de los métodos”; es decir, la metodología representa la manera de planear y organizar el proceso de la investigación, así mismo, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. Además, los mismos autores afirman que “la metodología es parte del análisis y la crítica de los métodos de investigación”. Es decir, debe considerarse como el estudio del método que ofrece una mejor comprensión de ciertos caminos que han probado su utilidad en la práctica de la investigación, con objeto de evitar los obstáculos que entorpezcan el trabajo científico.

En este orden de ideas, la metodología debe comprenderse como el conjunto de procesos que el investigador debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, lo que le permitirá aplicar el conocimiento y llegar a la observación,

descripción y explicación de la realidad. Por lo que existen varios tipos de métodos y se debe seleccionar el más adecuado para la investigación.

3.2. Paradigmas de la investigación

Un paradigma trasforma la investigación de una comunidad científica, es por ello lo trascendental de su estudio, ya que en los últimos años dentro de los paradigmas de la metodología de investigación se han presentado algunas teorías nuevas que han surgido por la falta persistente de la ciencia normal para resolver adecuadamente ciertas interrogantes.

La palabra paradigma, en cuanto expresión lingüística asociada al campo de la investigación, ha conquistado ciertos espacios connotativos que la sitúan en un lugar privilegiado y que le otorgan un cierto carácter de concepto unívoco, casi obligante, hasta el punto de que la gente cree que al hablar de paradigma se habla de investigación o de filosofía de la investigación. En realidad no es así. Paradigma es una palabra intrascendente como cualquier otra. Su fama se debe a la circunstancia particular en que fue usada por el sociólogo Thomas Kuhn, quien se interesó en los radicales cambios de aceptación pública que ocurrían en el terreno de las ciencias naturales y quien intentó explicar tales cambios desde una perspectiva histórica y sociocultural (Kuhn, 1975).

Kuhn utilizó la palabra paradigma para referirse a cada una de estas conquistas de conocimiento científico que se iban imponiendo con el tiempo y que, como si fueran "modas" comenzaban por desplazar a la tendencia vigente, seguían hasta imponerse como tendencia dominante y terminaban siendo desplazadas por otro nuevo paradigma naciente y así, sucesivamente, siempre dentro de un mismo esquema estructural que él proponía como explicación a las revoluciones científicas.

En este contexto, Álvarez Gayou (2006, p.30), señala que la asimilación de un nuevo tipo de fenómeno o de una nueva teoría científica demanda el rechazo de un paradigma anterior, si eso no fuera así, el desarrollo científico seria genuinamente acumulativo, la investigación normal es acumulativa pero no la revolución científica, en consecuencia, la tradición científica normal que emerge de una revolución

científica no solo es incompatible sino a menudo inconmensurable con la que le precedió. Desde la perspectiva de Kuhn, citado por el mismo autor, manifiesta que el nuevo paradigma generalmente sustituye o anula al anterior, este planteamiento no resulta del todo exacto en cuanto a los paradigmas de investigación cuantitativa y cualitativa

Bajo esta perspectiva la palabra paradigma se usa comúnmente hoy en día para designar una postura, una opción o un modo sistemático de investigar, opción que se expresa en típicas vías técnico-instrumentales y que responde a un fondo filosófico o manera de ver el mundo, el conocimiento humano y sus procesos de producción. Si se entiende así, si se consideran los riesgos de inexactitud al generalizar esa palabra más allá del concepto original y si, además, queremos un curriculum libre de tomas polémicas de posición, entonces convendría más, probablemente, hablar de enfoques o modelos de investigación (teóricos, epistemológicos o metodológicos).

En este sentido, la investigación científica, suele provocar escepticismo, confusión y en algunas ocasiones, molestia. Hay quienes piensan que la investigación científica es algo que no tiene relación con la realidad cotidiana. Otros piensan que es algo que solamente se acostumbra hacer en centros muy especializados. También hay quienes piensan que es privativa de determinada edad en las personas. Sin embargo, no es nada de esto. En primer lugar, tiene que ver con la realidad. Todos los seres humanos hacemos investigación frecuentemente. La investigación científica es en esencia como cualquier tipo de investigación, solo que más rigurosa, organizada o cuidadosamente llevada a cabo. Como señala Kerlinger (2008) es sistemática, empírica y crítica. Esto aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o integradores. Que sea sistemática refiere que hay una disciplina para hacer investigación científica y que no se reflejen los hechos a la casualidad. Que sea empírica que se lleve a cabo la recolección y en análisis de datos. Que sea crítica ya que de manera constante se evalúa y se lleva a la mejora. De esta manera la investigación puede ser controlada, flexible, abierta, estructurada, bajo el estudio cualitativo; sin embargo esta nunca debe ser caótica o sin método.

El método científico, es el enfoque permitido de las ciencias, por medio del cual se postulan, validan y generalizan hipótesis en leyes. El método científico y el paradigma de la ciencia deben modificarse, para acomodarlos a las necesidades especiales del dominio de las ciencias sociales. En general, es la suma de los principios teóricos, las reglas de conducta y las operaciones mentales y manuales que se usaron en el pasado y siguen usando los hombres de ciencia para generar nuevos conocimientos científicos.

Mendieta (2005, p.46) sostiene que el método científico, como eclécticos, tiene aplicaciones pedagógicas cuando su finalidad es enseñar, o finalidades propias de la investigación, cuando trata de descubrir algo que todavía no está claro y de lo cual hay solamente una presunción de la verdad.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, Sierra Bravo citado por Baena (2007, p.61) señala que el método científico es un procedimiento que busca formular preguntas o problemas sobre la realidad y los seres humanos, con base en la observación de la realidad y las teorías ya existentes; en anticipar soluciones, formular hipótesis a estos problemas y contrastar, con la misma realidad, dichas hipótesis mediante la observación de los hechos, su clasificación y análisis.

La investigación científica se concibe como un proceso, término que significa dinámico, cambiante y evolutivo. Un proceso compuesto por múltiples etapas estrechamente vinculadas entre sí, que se da o no de manera secuencial o continua. Al hacer investigación, siempre iniciamos con una idea y un planteamiento, y concluimos con la recolección, el análisis de datos y un reporte de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En este sentido, López García (2008, p.145) manifiesta que la investigación científica permite el conocimiento racional de un objeto de estudio a efecto de obtener conclusiones y verdades, además la investigación científica tiene como objeto de su investigación, las cosas materiales, o fenómenos repetibles de la naturaleza que permiten establecer leyes generales, cuyo conocimiento genera beneficios para satisfacer las necesidades del hombre, o bien, tomar medidas que le permitan evitar catástrofes que, en su caso, pueden causar los fenómenos de la naturaleza.

Por lo que respecta al término de metodología Taylor y Bogdan (1987) señalan que es el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, además en las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar investigación. Bajo esta perspectiva, Rodríguez Peñuelas (2010, p.24) define a la metodología como el conjunto de procesos que el hombre debe seguir en el proceso de investigación y demostración de la verdad, lo que permitirá aplicar el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. Mientras que para Soriano (2008, p.26) la metodología presenta varios planos, en un sentido concreto y es el proceso en fases de la investigación, lo que se conoce como un cronograma de la investigación para lo que puede emplear un juego de abscisas ordenadas o cualquier otra figura geométrica, colocando en un lado los periodos cronológicos y en otro las tareas a realizar en cada uno de ellos.

En este sentido los paradigmas de investigación, Sandoval (2002) señala que se clasifican en Positivista, Pospositivista, Critico Social, Constructivista y Dialogo, el cual los dos primeros identifican a los llamados enfoques cuantitativos y los tres últimos se asimilan o corresponden a los enfoques cualitativos, respectivamente.

La diferencia que existe entre Positivismo y Pospositivismo es que el primero son esas entidades o cosas que pueden ser conocidas a través de generalizaciones relativamente libres del tiempo y del contexto bajo la forma de leyes causales de carácter absoluto posibles de generalizar, mientras que para el Pospositivismo, dicha realidad nunca podrá ser totalmente aprendida ya que su obediencia a leyes naturales solo podrá ser entendida de manera incompleta (Sandoval, 2002).

Por lo que respecta a los paradigmas, critico social, constructivista y dialógico, se asume que el conocimiento es una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, el cual, los valores median o influyen la generación del conocimiento, lo que hace necesario meterse en la realidad, objeto de análisis, para poder comprenderla tanto en su lógica interna como en su especificidad.

En el paradigma cualitativo el propósito consiste en describir e interpretar sensiblemente exacta la vida social y cultural de quienes participan. "El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva

del actor" (Taylor y Bogdan, 1987). La búsqueda principal es del significado, de comprensión de la realidad. Weber utiliza el término verstehen para significar la compresión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente. Además, la búsqueda en ocasiones se traduce en desarrollo de conceptos y teorías, descubrimiento de realidades múltiples.

En este sentido, en el paradigma cuantitativo, la investigación destaca elementos como variables (cuantitativas y cualitativas), confiabilidad (consistencia y estabilidad), validez (libre de distorsiones), hipótesis (formulación a ser probada por la comprobación de los hechos) y grado de significación estadística (nivel de aceptación o de rechazo y margen de error aceptado).

Por lo que respecta al paradigma cualitativo, la investigación hace énfasis en el significado (la interpretación que hace el autor de su realidad), contexto (aspectos que forman parte de la vida social, cultural, histórica, física, del actor), perspectiva holística (concepción del escenario, los participantes y las actividades como un todo), cultura (qué hace el autor, qué sabe el autor y que cosa construye y utiliza). En el paradigma cuantitativo el proceso de investigación sigue un patrón lineal mientras que en el paradigma cualitativo el patrón es cíclico.

Para concluir, podemos afirmar que el paradigma de la investigación cualitativa es el punto de partida del conocimiento científico, es la realidad que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia, el científico observa, descubre, explica y predice aquello que lo lleva a un conocimiento sistemático de esa realidad, además tanto los fenómenos, los hechos y los sujetos son rigurosamente examinados o medidos en términos de cantidad, intensidad o frecuencia, por lo que la realidad se considera estática y se pretende objetividad en el investigador ya que las situaciones extrañas que afecten la observación y la objetividad del investigador se controlan y evitan. Además, se considera que hay una realidad allá afuera que debe ser estudiada, capturada y entendida, esta herramienta es idónea para construir conceptos y regresar desde ellos a conocer la realidad concreta para contrastarlos y verificar su correspondencia.

3.2.1. Metodología cualitativa

En la década de 1960 resurgió el empleo de los métodos cualitativos, que van desde estudios vigorosos y profundos, monografías, compilaciones, libros e incluso hasta periódicos. En nuestra época actual son sorprendentes las investigaciones cualitativas con enfoques de sociólogos, antropólogos, psicólogos y otros estudiosos similares.

Taylor y Bogdan (1987) definen a la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Ray Rist (1977) citado por Taylor y Bogdan (1987) manifiesta que la metodología cualitativa, a semejanza la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico.

En opinión de Hernández et al (2006), a lo largo de la Historia de la ciencia han surgido diversas corrientes del pensamiento tales como el Empirismo, el Materialismo Dialéctico, el Positivismo, la Fenomenología y el Estructuralismo, las cuales han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, desde la segunda mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.

Estos enfoques no se excluyen, ni se sustituyen. La posición de los autores en mención es que estos son incluyentes y en toda América Latina quienes han compartido experiencias con ellos, han sido testigos.

El método cualitativo es subjetivo, busca entender a la realidad y se traduce ocasionalmente en desarrollo de conceptos y teorías; su origen se encuentra en la orientación sobre un fenómeno.

Bajo esta perspectiva, Taylor y Bogdan (1987) señalan que, el método cualitativo tiene sus orígenes en la fenomenología. El fenomenólogo busca comprensión utilizando instrumentos tales como la observación participante, la entrevista a profundidad y la investigación-acción. Por consiguiente la investigación de tipo cualitativo se refiere en su sentido más amplio a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la

conducta observable, la investigación cualitativa es más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico.

La metodología cualitativa, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan actores de un sistema social previamente definido.

Las características que destacan en el enfoque cualitativo, también son guiadas por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre preguntas de investigación e hipótesis preceda como en la mayoría de los estudios cuantitativos, al menos en intención a la recolección y el análisis de los datos, otro aspecto importante de los estudios cualitativos es que pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven, primeramente, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y, después para refinarlas y responderlas o probar hipótesis. El proceso se mueve dinámicamente entre los hechos y su interpretación en ambos sentidos.

Silverman (1995), citado por Rodríguez Peñuelas (2005), hace un análisis comparativo de concepciones y críticas a la metodología cualitativa encontrando una nueva versión de esta metodología, señalando lo siguiente.

1. La preferencia por investigación cualitativa, usa palabras más que números.
2. La preferencia por información que sucede de manera natural y por observación, más que por experimentos y por entrevistas no estructuradas y no por las estructuradas, de cualquier modo esto es relativo.
3. La preferencia por los símbolos, más que por los comportamientos o sea intentar, registrar el mundo desde el punto de vista de la gente que está siendo estudiada.

4. El rechazo de las ciencias naturales como modelo, es relativo, porque hay diferentes clases de ciencias naturales, desde la botánica hasta la física teórica.
5. La preferencia por investigación inductiva generadora de hipótesis más que por aquella que se orienta a la prueba de hipótesis, y ese también es relativo reconociendo que deben de ser verificadas, si no se limitarían a meras especulaciones.

Como se puede observar, de alguna manera la metodología cualitativa es considerada como un modo de encarar el mundo empírico. Para efectos de esta metodología, se adopta la propuesta de Taylor y Bogdan (1987), por considerarla interesante ya que describen con mayor amplitud la metodología cualitativa, el cual se puede distinguir por las siguientes características:

1. La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.

2. En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran.

3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio. El investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo.

4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Desde un punto de vista fenomenológico y para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la perciben. Siendo de esta manera que el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender como ven las cosas.

5. El investigador cualitativo aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. El investigador ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada da por sobrentendido, todo es un tema de investigación.

6. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. No busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las ve como a iguales.

7. Los métodos cualitativos son humanistas. Al estudiar a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad o en las organizaciones. Aprendemos sobre conceptos tales como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor, cuya esencia se pierde en otros enfoques investigativos.

8. El investigador cualitativo da énfasis a la validez en su investigación. Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho margen entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. Ningún aspecto de la vida social es demasiado trivial como para ser estudiado.

10. La investigación cualitativa es un arte. Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al método en que intentan conducir sus estudios, es un artífice. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador esclavo de un procedimiento o técnica.

Bajo esta perspectiva, estos autores, de acuerdo con su experiencia en el estudio a profundidad de la metodología cualitativa llevan a cabo una gran diversidad de conceptos y características muy particulares que al investigador aportan herramientas necesarias para llevar a cabo este tipo de investigación, además son reconocidos por la comunidad científica en el campo de la metodología cualitativa.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También, señalan los autores que es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social especifico, el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

Para finalizar, Álvarez Gayou (2006) considera que las diferencias fundamentales entre la investigación cualitativa y la cuantitativa se sitúan en tres áreas: 1). La explicación y la comprensión como propósitos vs el propósito de indagar, 2). El papel personal vs el impersonal que el investigador adopta, y 3). El conocimiento descubierto vs el conocimiento construido. En la investigación cualitativa, lo que se espera al final es una descripción tersa, una comprensión experiencial y múltiples realidades.

3.2.2. Metodología cuantitativa

El enfoque cuantitativo es utilizado cuando se realiza una investigación a una muestra representativa del universo existente, donde es posible obtener datos diversos con el objetivo de medir la problemática que se está estudiando.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que el enfoque cuantitativo es el que intenta probar la hipótesis mediante la medición y el análisis estadístico, con el propósito de comprobar teorías que ya están previamente establecidas.

El proceso cuantitativo comienza con la idea, el planteamiento del problema, la revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico, la visualización del alcance del estudio, la elaboración de hipótesis y definición de variables, el desarrollo del diseño de investigación, la definición y selección de muestras, la recolección de datos, el análisis de los datos y la elaboración del reporte de resultados.

Este enfoque tiene como características principales que reflejan la necesidad de medir y estimar fenómenos, la recolección de datos está fundamentada en números, se tienen que analizar con métodos estadísticos, se basan principalmente en estudios previos e hipótesis ya comprobadas, tienen un proceso rígido intentando generalizar los resultados de la investigación.

La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos, y es por ello que utiliza el método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría.

Las características que destacan en la metodología cuantitativa, en términos generales es que ésta elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas que con frecuencia utilizando métodos estadísticos, y establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis.

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

El Método cuantitativo tiene su base en el positivismo, que busca las causas mediante métodos tales como el cuestionario y producen datos susceptibles de análisis estadístico, por ello es deductivo. Para el positivismo, la objetividad es muy importante, el investigador observa, mide y manipula variables; además de que se

desprende de sus propias tendencias y es que la relación entre éste y el fenómeno de estudio es independiente. Lo que no puede medirse u observarse con precisión se descarta como “objeto” de estudio. Cabe señalar que el primer enfoque a la investigación en desarrollarse fue el cuantitativo.

Rodríguez Peñuelas (2010, p.32), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

En este sentido, el método cuantitativo de acuerdo con manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y, una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolló un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; es analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis (Hernández et al, 2010).

3.2.3. Método integrador

El método integrador es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, este enfoque es relativamente reciente y todavía se analizan las diversas posibilidades y formas de integración que

pudieran ser exploradas, este enfoque integrador va más allá de la simple recolección de datos son diferentes modos sobre el mismo fenómeno (Creswell, 2005 y Mertens, 2005, citados por Rodríguez Peñuelas, 2010).

Rodríguez Peñuelas (2010, p.69), señala que algunas de las ventajas de la utilización del enfoque integrador pueden ser: a) se logra obtener una mayor variedad de perspectivas del problema que se pretende investigar; b) al combinar métodos se aumenta la posibilidad de utilizar mayor número de dimensiones de análisis en el proyecto de investigación; y c) ayuda a lograr una mayor comprensión de los fenómenos observados en la investigación.

El mismo autor manifiesta que la integración del método cuantitativo y cualitativo se puede presentar de diversas maneras, como se muestra a continuación:

a). *Diseño de dos etapas*. Consiste en que, dentro de la misma investigación, se aplique primero un enfoque y después el otro, de forma independiente. En cada fase de la indagación cada paradigma emplea sus propias técnicas.

b). *Diseño de enfoque dominante*. En este modelo, el estudio se desarrolla bajo la perspectiva de algunos de los dos paradigmas, en el cual uno predomina más.

c). *Diseños en paralelo*. En esta modalidad, el estudio se desarrolla utilizando el enfoque cuantitativo y cualitativo simultáneamente.

d) *Diseños mixtos o complejos*. En este modelo, los dos enfoques se combinan en todo el proceso de investigación o al menos en la mayoría de sus etapas.

Aunque existe abundante literatura en que se comparan los métodos cuantitativos con los cualitativos en la evaluación del impacto, cada vez hay más aceptación de que es necesario integrar los dos enfoques. Las evaluaciones de impacto que se basan en datos cuantitativos de muestras estadísticamente representativas son más adecuadas para evaluar la causalidad usando métodos econométricos o llegando a conclusiones que se pueden generalizar. Sin embargo, los métodos cualitativos permiten estudiar cabalmente los temas, casos o hechos seleccionados y pueden proporcionar información decisiva sobre las perspectivas de los beneficiarios, la dinámica de una determinada reforma o los motivos de ciertos resultados observados en un análisis cuantitativo. Existen significativas ventajas y desventajas en la selección de una técnica en lugar de otra.

3.3. Estudio de caso

El método de estudio de caso se considera como el más apropiado para relacionar los datos con la teoría y porque ayuda a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos.

Yin (2009), manifiesta el estudio de caso representa la estrategia más adecuada cuando las cuestiones de investigación están relacionadas con el cómo y el porqué de algunos acontecimientos contemporáneos, en relación a los históricos, en los que el investigador tiene poco o ningún control.

> Stake (2005), sostiene que un buen estudio de caso es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones y es probable que las interpretaciones del investigador reciban mayor consideración que las de las personas estudiadas, sin embargo el investigador cualitativo de casos intenta preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede (p.23).

El estudio de caso es un diseño en el que se describen y se analizan de forma profunda una o pocos objetos de estudio, con un contexto sistémico y holístico, pudiendo combinar diferentes métodos para la investigación a realizar.

Según lo expuesto por Lara (2013, p.105) el estudio de caso se utiliza cuando se quiere investigar una unidad o caso dentro de un gran universo para conocer la problemática que se presenta tratando de dar recomendaciones para solucionar los problemas, con un soporte teórico.

Los componentes que forman parte de este diseño es el planteamiento del problema, las proposiciones o hipótesis, la o las unidades de análisis, contexto del caso o casos de estudio, comparar la lógica que vincula los datos con preguntas e hipótesis, la elaboración de las fuentes de información e instrumentos de recolección dde los datos, analizar todos los datos obtenidos, unificar criterios para la interpretación de los datos y la presentación de los resultados.

El diseño del estudio de caso implica el uso de una visión amplia, centrandose en las relaciones que existen en un sistema, se interesa por la comprensión de un escenario social, el inveestigados debe permanecer en el lugar de estudio por largo tiempo, requiere que el investigador construya el instrumento de investigación con

habilidad de observación y requiere del análisis de los datos en su conjunto. (Rodríguez Gómez, Gil y García Jiménez, 1996, pp.7-8)

Dentro de las herramientas de recolección de datos de este tipo de diseños se encuentran las observaciones, entrevistas, registros de archivos y documentación pertinente. En este proceso, se recomienda recolectar datos sobre la naturaleza del caso, antecedentes historicos, ambiente físico, el contexto o contextos pertinentes en lo ambitos como el económico, político, social, legal, y estético, otros casos que puedan ser de interes para la investigación, así como informantes potenciales y crear una especie de cronográma para puntualizar con fechas la recolección de los datos.

La selección del caso es primordial para conocer el método o diseño, por lo que la selección debe pensarse con bastante precisión y con rigurosa cautela. El investigador se tiene que plantear los criterios y los procesos que ejecutará para seleccionar el caso o los casos que estudiará. Esto depende primordialmente del planteamiento del problema y del alcance de la investigación.

Las características que presenta el diseño de caso de estudio es que debe ser relevante y de interés, debe ser estudiado de forma holística, recabando la máxima cantidad de datos posible para la triangulación de información, el caso se concluye al responder a la problemática central y es necesario establecer los límites que tendrá la investigación.

3.4. Diseño de la investigación

El estudio de caso es una estrategia de investigación aislada que tiene sus propios diseños de investigación. Para efectos del desarrollo del diseño de la investigación, es una tarea difícil pero que es obligatoria y al realizar los estudios de caso resulta indispensable. Debe evitarse considerar que el diseño de los casos de estudio sea un subconjunto o variante de los diseños de investigación usados para otras estrategias, tales como los experimentos.

Para Hernández *et al* (2010, p.120), señalan que el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, dentro del enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las

hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis). Además los autores sugieren a quien se inicia dentro de la investigación comenzar con estudios que se basen en un solo diseño y, posteriormente, desarrollar indagaciones que impliquen más de un diseño, si es que la situación de la investigación así lo requiere.

En este sentido, utilizar más de un diseño eleva considerablemente los costos de investigación. En la investigación disponemos de diseños preconcebidos y debemos elegir uno o varios entre las alternativas existentes, o desarrollar nuestra propia estrategia. Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrán mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento. Puesto que no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro: cada uno tiene sus características propias. Desde luego, en cualquier tipo de investigación el diseño se debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación.

Yin (1994) presenta las siguientes definiciones, con el objeto de comprender el significado de diseño de investigación:

a) El diseño es la secuencia lógica que une los datos empíricos a un estudio de investigación inicial y a sus conclusiones.
b) Un diseño de investigación es un plan de acción para obtener de aquí y hasta ahí, donde aquí, puede ser definida como el lugar inicial de las preguntas y respuestas, y ahí, es algún lugar de las conclusiones y respuestas acerca de estas preguntas.
c) Es un plan que guía al investigador en el proceso de coleccionar, analizar, e interpretar observaciones. Es un modelo lógico de prueba que ayuda al investigador a mostrar las interferencias que conciernen a las relaciones causales entre las variables bajo investigación.
d) Un proyecto de investigación, que trata con al menos cuatro problemas: que preguntas estudiar, que datos son relevantes, que datos recolectar, y como analizar los resultados.

Las definiciones enunciadas de un diseño de investigación son mucho más que un plan de trabajo. Por lo tanto orientan las actividades que deberán ser realizadas por el investigador, además son de gran utilidad para el desarrollo del estudio de caso.

3.4.1. Unidad de análisis

La investigación se realizó en una parafinanciera por el periodo 2014-2017, ubicada en la ciudad de Navolato , Sinaloa, México, que tributa en el régimen general de ley, denomina agroinsumos y semillas de la región S.A de C.V. (AgriSem), su actividad preponderante es la comercialización de insumos, fertilizantes, brindando asesoría técnica a los productores agrícolas, del mismo modo presta servicios intermediación financiera para otorgar crédito a sus productores realizando la actividad de parafinanciera.

3.4.2. Sujetos de análisis

Los sujetos de análisis de la presente investigación son: el gerente general de la PYME comercial de AgriSem, el gerente general de la parafinanciera de AgriSem, directivo de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), un directivo externo de FIRA, el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca del Estado de Sinaloa, y un gerente general de otra parafinanciera del mismo giro que AgriSem, con el fin de comparar si su competencia utiliza el modelo de inteligencia estrategica. Se aplicaron seis entrevistas semi-estructuradas y a través de la transcripción de los resultados por medio de la grabación de dichas entrevistas, se obtuvo la evidencia empírica cuyo objeto es la recopilación de la información de esta investigación. Así mismo por medio de la observación se revisaron documentos propios de la parafinanciera.

Tabla 3. 1
Sujetos de análisis

Entrevista	Cargo	Nombre del entrevistado
Entrevista 1	Gerente general de "AGRISEM"	Lic. Luis Alonso Rivera Godoy
Entrevista 2	Gerente general de la parafinanciera "AGRISEM"	Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso
Entrevista 3	Directivo de FIRA estatal Sinaloa	Biól. Mayela Leyva Villarreal
Entrevista 4	Directivo externo evaluador de proyectos de FIRA	Ing. Randolfo Macías Valenzuela
Entrevista 5	Secretario de Agricultura Ganadería y Pesca del Estado de Sinaloa	Lic. Jesús Valdez Palazuelos
Entrevista 6	Gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A.	Anónimo

Fuente: Elaboración propia, (2018).

3.5. Estrategia metodológica

Es pertinente señalar que esta investigación se llevó a cabo bajo la metodología cualitativa; se caracteriza por ser un diseño flexible para enfrentar la realidad. Además, como estrategia de investigación se utilizó el estudio de caso. Las parafinancieras deben de conocer las diversas herramientas que existen como estrategia para llevar a cabo una toma de decisiones que les favorezca para su desarrollo, y para su implementación lo comprenden por medio del método de estudio de caso, además da oportunidad para su análisis en otras parafinancieras que actualmente presentan las mismas necesidades de herramientas para la toma de decisiones financieras que enfrentan este tipo de organizaciones. En este orden de ideas, el objetivo principal de los estudios de caso es estudiar a fondo una unidad de análisis específica, tomada de una población.

Capitulo IV. Resultados de la investigación

Retomando el estudio de la epistemología, así como la metodología aplicada de un alcance exploratorio y descriptivo mencionada en el capítulo anterior, es por ello en este apartado se encuentran los resultados de la investigación realizada en el estudio de caso, de AgriSem. Por ello es que los resultados son obtenidos de diversas actividades que se realizaron mediante la observación, análisis documental, análisis fotográfico, entrevistas grabadas al personal directivo de la empresa así como al funcionario de FIRA estatal, y asesor externo de FIRA, estas actividades fueron utilizadas como un instrumento para la recolección de datos, con la finalidad de dar respuesta a las diversas interrogantes y objetivos que orientan la presente investigación. De tal modo se analizan y se da el cumplimiento de los objetivos planteados en el primer capítulo.

4.1. Historia y características de la empresa

En primer término se menciona un poco de los antecedentes históricos de AgriSem con la finalidad de conocer la empresa, se incluyen las observaciones de campo, análisis documental y fotográfico.

AgriSem fue fundada el 3 de agosto de 2004, con el objetivo de prestar uno de los mejores servicios a la gente del campo, comercializando productos y servicios para diferentes cultivos como maíz, frijol, garbanzo, sorgo, hortalizas, entre otros. Que ofrece a los agricultores calidad y asesoría técnica en el campo, así mismo ofrece servicios de ventas y servicios de financiamiento.

A continuación se muestra el logotipo de AgriSem puesto que es el objeto de esta investigación

Figura 4. 1 Imagen del logotipo de AgriSem. Fuente: Imagen proporcionado por AgriSem a AMKG. (2018).

Desde el nacimiento de AgriSem ofrece diversos productos y servicios tales como: Venta de semillas para diversos cultivos, servicios al campo, inspección de plagas, venta de agroquímicos, gestoría de apoyos gubernamentales al campo, venta de amoniaco, análisis de suelos, calibración de sembradoras, asesoría financiera, financiamiento a través de la parafinanciera y venta de fertilizantes (líquidos y granulados).

Misión

Cumplir con las expectativas de confianza y seguridad de nuestros clientes, partiendo de sus planes, necesidades y problemas, ofreciendo al agricultor calidad y asesoría técnica en el campo y en todos nuestros procesos de ventas y servicios de financiamiento, contribuyendo así a la rentabilidad de todas las partes que nos integran a fin de dar mejor calidad de vida.

Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de agroinsumos, caracterizándonos por la atención y servicio de calidad brindada a nuestros clientes internos y externos, plasmando en el trabajo diario nuestra filosofía organizacional.

Por este sentido resulta de manera interesante realizar un estudio de caso para dar respuesta a las interrogantes anteriormente planteadas en el capítulo 1 de la presente investigación.

Actualmente, las oficinas administrativas de AgriSem se encuentran en carretera Navolato-Altata Km 4 s/n Col. Limoncito, Navolato, Sinaloa. Utilizando la técnica de la observación se visualizan el logotipo de AgriSem (Ver figura 4.1) igualmente se perciben los diferentes compartimientos de los diversos ejecutivos de ventas, los cuales cuentan con equipo de cómputo y mobiliario moderno, aire acondicionado, modem de internet inalámbrico con fibra óptica, así como el uso de línea telefónica y radiocomunicación. De igual manera se observa un clima laboral que se percibe cálido y amable, por la constante comunicación desde las oficinas administrativas hasta el ingeniero operador del campo.

Así mismo la importancia de un organigrama de la empresa es de suma importancia y en AgriSem no es la excepción ya que esta empresa cuenta con su organigrama el cual nos muestra los niveles jerárquicos de la empresa.

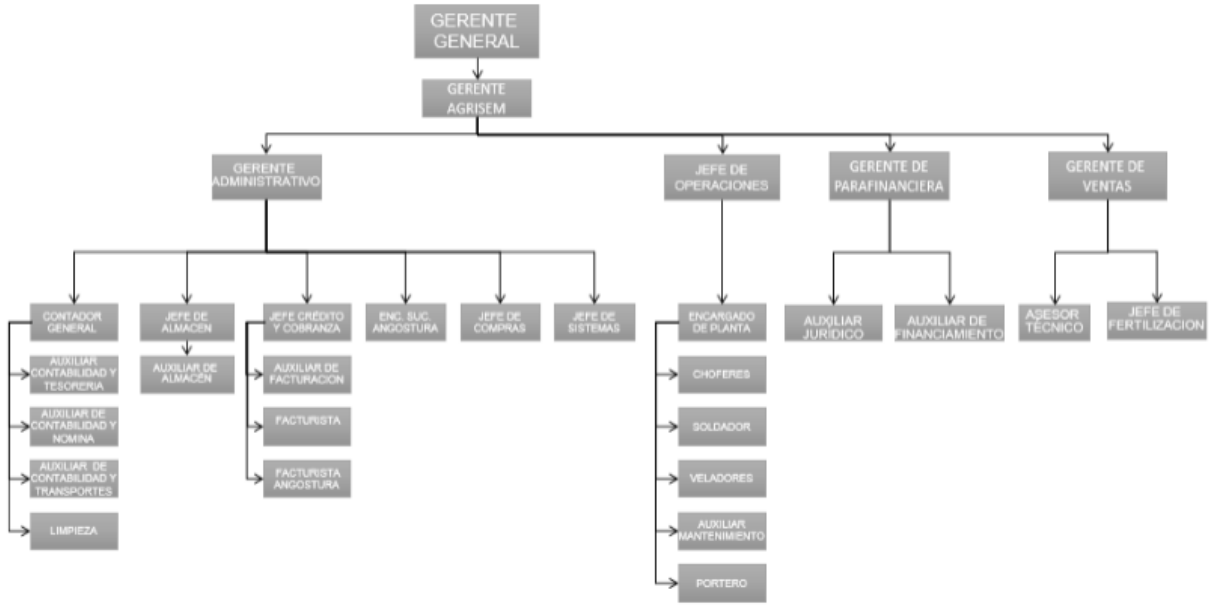


Figura 4. 2. Organigrama de AgriSem. Fuente: Imagen proporcionado por AgriSem a AMKG. (2018)

Como se puede apreciar en la figura 4.2 se observa los diversos niveles jerárquicos de la organización, desde el gerente general, así como cada una de las gerencias de los diversos departamentos estratégicos con los que cuenta AgriSem, es pertinente añadir que cada uno cumple con sus funciones de manera adecuada en la implementación y propuesta de estrategias para una adecuada toma de decisiones que debe de llevar a cabo la gerencia y la mesa directiva.

Para conocer las instalaciones de AgriSem, en los anexos se presentan algunas fotografías que se tomaron durante la investigación de campo.

4.2 Influencia de la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa.

En entrevista a la Licenciado, Luis Alonso Rivera Godoy quien se desempeña actualmente como director administrativo de AgriSem. De igual manera se le realizó

entrevista al Licenciado Eliseo de Jesús Higuera Obeso quien es el Director General de la parafinanciera AgriSem. Así mismo la directiva de FIRA estatal Bióloga Mayela Leyva Villarreal, y por último se entrevistó al Ingeniero Randolfo Macías Valenzuela como un directivo externo de FIRA y que evalúa proyectos.

Que para dar cumplimiento al primer objetivo, se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué medidas toma en cuenta para la toma de decisiones financieras?

A lo que el directivo administrativo de AgriSem respondió:

> En AgriSem es muy importante llevar a cabo una adecuada planeación y llevar de manera paulatina la información en una base de datos con la que se cuenta para saber y tener conocimiento de todos y cada uno de los movimientos ya sea de préstamo que se la da al cliente, no se toma tanto en cuenta a la competencia, y las toma de decisiones nos basamos mucho en los años pasados a pesar que ningún año son iguales y de ahí se parte para realizar la planeación. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

Por su parte el director de la parafinanciera AgriSem coincidió y aseguró lo siguiente:

> Básicamente utiliza la planeación, para saber el número o el monto de colocación que tenemos para nuestros clientes, basado en las líneas de crédito que tiene la parafinanciera y las condiciones de mercado, se toma en cuenta también la competencia para saber principalmente los costos y servicios que maneja para estar dentro de ese rubro. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

La directiva de FIRA respondió:

> La parafinancieras debe de tomar en cuenta las tecnología, hacer uso de ellas, y FIRA también les sugiera el llevar a cabo una planeación, también les sugiere el hacer proyecciones de los próximos ciclos, es decir también evaluar de manera anticipada al cliente que solicite el crédito para mol caer en un incumplimiento de crédito. (Biól. Mayela Leyva Villarreal)

En lo que respecta al asesor externo añadió lo siguiente:

> Es de suma importancia al momento de revisar proyectos para que una empresa opere como parafinanciera con FIRA evaluarle que cuente con

> procesos de planeación en toda decisión que quiera implementar, y ya hoy en día si se solicita el uso de la tecnología, porque facilita la información que se solicite ahorrando tiempo, por eso es importante el uso de las tecnologías hoy en día, y eso se revisa en la evaluación de los proyectos nuevos, antes no se revisaba eso, hoy en día sí. (Ing. Randolfo Macías Valenzuela)

Por su parte el secretario de agricultura, ganadería y pesca puntualizo:

> En la agricultura, como en la ganadería y cualquier organización es de relevancia hacer el uso de diversas herramientas que ayuden a los agricultores, a los empresarios en su actividad, la planeación es fundamental para toda actividad que se requiera hacer, desde el momento que el agricultor decide que cultivo va a sembrar ya está haciendo uso de la planeación (Lic. Jesús Valdez Palazuelos).

A lo que la gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A. abordó:

> En la parafinanciera siempre se planea, si no hay un plan para desarrollar una iniciativa, simplemente no se lleva a cabo. También, se analiza a todo cliente que solicite nuestros servicios como tal, por la parte de evaluar a nuestra competencia pasa algo muy curioso, por que como que cada agricultor ya tiene su variedad de semilla a sembrar y es por la que se dejan guiar, pero si tratamos de evaluar y echarle un ojito a los otros haber que le están ofreciendo al cliente porque si dan un mal servicio, precio o lo que sea hay oportunidad para nosotros de más clientes (gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A.).

Retomando las respuestas de los entrevistados todos mencionan la importancia de llevar a cabo una planeación, así como el uso de las tecnologías y la vigilancia o monitoreo de manera anticipada, por otro lado los directivos de AgriSem creen en la importancia del comportamiento pasado y presente de cada uno de los créditos para proyecciones futuras.

Del mismo modo de manera complementaria para dar cumplimiento al primer objetivo se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el proceso que utiliza para llevar a cabo dichas medidas?

A lo que el directivo de AgriSem resaltó:

> Para llevar a cabo cada uno de los procesos que se realizan en AgriSem es necesario contar con todo el equipo de trabajo, desde el ingeniero agrónomo que brinda la asesoría técnica en el campo, hasta la mesa directiva que somos los facultados para la toma de decisiones y actuar de la manera en que mejor se vea beneficiada la empresa, de igual manera se toma mucho en cuenta la participación de los diferentes departamentos para la toma de decisiones para no caer en riesgos financieros futuros. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

Sin embargo, el directivo de la parafinanciera resalto:

> Si, contamos con sistemas de cartera donde nos va indicando el historial crediticio de cada cliente, y también utilizamos información del cliente, por ejemplo en buro de crédito, para con eso nos da una idea del cliente con el transcurso del tiempo. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

Por su parte la directiva de FIRA comentó:

> En los lineamiento de operación de FIRA se indican alguna serie de pasos de los procesos que la parafinanciera debe seguir para llevar a cabo el proceso de garantía, así mismo se les solicita garantías al cliente, pero principalmente la parafinanciera debe de revisar de manera muy específica a quien le otorga crédito claro que aquí en FIRA se cuenta con el sistema de base de datos con el historial de cada cliente, pero como herramientas es la evaluación y el uso de las tecnologías. (Biól. Mayela Leyva Villarreal).

En este sentido el directivo externo sugirió:

> La parafinancieras debe hacer más uso de la tecnología, invertir en tecnología, y que les permita adquirir sistemas para detectar posibles incumplimientos, creo que esa sería una herramienta que favorecería mucho a la parafinanciera. (Ing. Randolfo Macías Valenzuela).

El secretario de agricultura, ganadería y pesca del estado de Sinaloa añadió:

> Es un proceso de relevancia que cada agricultor debe llevar a cabo, pero actualmente no se lleva como debiera, porque la gente del campo no quiere innovarse en su totalidad, queremos seguir trabajando un mismo cultivo y los mercados están demandando otro tipo de cultivos, por ejemplo, seguimos

> sembrando maíz o frijol pero los mercados lo que requieren es chía, el agricultor para obtener mejores ganancias debe también innovarse en cuanto a las necesidades o la demanda de los diversos cultivos que se requieran (Lic. Jesús Valdez Palazuelos).

En este mismo orden de ideas la gerente general de parafinanciera Granos del Noroeste S. A puntualizó:

> la planeación se lleva a cabo mediante la integración de ideas de cada uno de los departamentos de la misma parafinanciera, cada gerente realiza un plan estratégico y de ahí parte, esto con el fin de maximizar a la parafinanciera y en si a la empresa, los vendedores tienen una tarea fundamental, aparte de vender ellos son los facultados de indagar que está ofreciendo las otras parafinancieras, y para analizar cada cliente que requiere del crédito de avió, contamos con un análisis de cliente que es como un estado de cuenta, de cada uno de los movimientos, o productos que solicito el cliente, así es como operamos o los procesos que llevamos a cabo (gerente general parafinanciera Granos del Noroeste S. A).

Con base en las respuestas de los entrevistados se puede concluir que la planeación estratégica, la prospectiva, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva; elementos de la inteligencia estratégica incluyen de manera significativa para la toma de decisiones financieras y le permite de manera anticipada prever acontecimientos o siniestros que pongan en riesgo a la parafinanciera.

Tabla 4. 1

Influencia de los elementos de la inteligencia estratégica.

Elementos de la inteligencia estratégica	**Respuesta de los entrevistados**					
	Directivo AgriSem	Directivo parafinanciera AgriSem	Directivo FIRA	Directivo externo	Gerente general de parafinanciera Granos del noroeste S.A.	Secretario de agricultura, ganadería y pesca del estado de Sinaloa
Planeación estratégica	-Procesos por parte de cada área y re llevan propuestas a la mesa directiva.	-Cada área se encarga de llevar propuestas y la mesa directiva y el comité realizan el plan a seguir	-Pasos y procesos que la parafinanciera debe llevar a cabo	-Importancia de llevar una planeación, mediante los diversos procesos	-Integración de ideas, mediante juntas de todas las áreas de la parafinanciera	-La planeación es la base en toda organización, y más aún en una actividad que va ligada a la agricultura
Prospectiva	-Toman como base ciclos anteriores, y presentes para proyecciones futuras	-Toma en cuenta historiales crediticios de cartera en ciclos pasados	-Llevar historial del cliente	-Llevar un historial	-Analiza un estado de cuenta cada cliente	-No hizo mención a la prospectiva
Vigilancia tecnológica	-Se utiliza base de datos, invirtiendo en tecnología de un software titulado SAP.	-Se hace uso de historiales de los clientes -Uso de referencias comerciales de los proveedores del solicitante del crédito	-Utilizar bases de datos con información actualizada	-Se debe invertir as en tecnología, para tener información en tiempo real	-Usa las tecnologías para monitorear el estado de cuenta de cada cliente	-Hacer uso de las tecnologías
Inteligencia competitiva	-No toma en cuenta a la competencia	-Toma en cuenta a la competencia en cuestiones de costos y servicios que ofrecen	-No hizo referencia hacia la competencia	-No hizo mención hacia la competencia	-Analiza a cada una de su competencia para brindar a sus clientes un mejor servicio.	- No hizo hincapié en tomar en cuenta a la competencia-

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas de los entrevistados, (2018).

Retomando la revisión teórica, la inteligencia estratégica resulta de un proceso colectivo, pro activo y continuo, por el cual los miembros de la empresa recolectan y utilizan información pertinente relacionada a su entorno y a los cambios que se les pueden ocurrir, visualiza y monitorea el ambiente externo para crear oportunidades de negocios, innovar, adaptarse e incluso anticiparse a la evolución del entorno, evitando sorpresas desagradables, y reducir riesgos e incertidumbres en general (Janissek-Muniz, Lesca y Freitas, 2008).

Desde la perspectiva de Olier (2013), la inteligencia estratégica nace de un proceso, hace uso de la capacidad para comprender e interactuar con el entorno a fin de tomar acciones que permitan ventajas competitivas tomando un interés relevante sobre la comunicación, información y la tecnología.

Aguirre, (2015) define la inteligencia estratégica como un sistema organizacional holístico que permite gestionar la innovación partiendo de la planeación estratégica basado en información del pasado, presente para proyectar el futuro, empleando la vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y prospectiva, aplicando un conjunto de herramientas y recursos tecnológicos, con capacidades para seleccionar, filtrar, procesar, evaluar, almacenar y difundir información, transformándola en conocimiento para la toma de decisiones (p.107).

Cabe mencionar que la información anterior permitió dar respuesta a la interrogante uno y se cumple con el primer objetivo que señala: Describir cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017, dentro de cada elemento que integra la inteligencia estratégica la parafinanciera lleva a cabo la planeación estratégica, planeando de manera anticipada las diversas estrategias a realizar para el siguiente ciclo agrícola; la prospectiva la lleva a cabo mediante el análisis del comportamiento del cliente en los ciclos pasados y presente para determinar si en su futuro pueden financiarle; la vigilancia tecnológica la desarrolla mediante el uso de software que le brindan información en tiempo real; y por último la inteligencia competitiva AgriSem no analiza a la competencia, sin embargo, la parafinanciera granos del noroeste S.A.

si analiza a su competencia para brindarle al cliente mejores opciones de financiamiento.

4.3. La toma de decisiones financieras en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo se realizó la siguiente interrogante ¿Quiénes se encargan de la toma de decisiones financieras de la empresa?

Por lo que el directivo administrativo de AgriSem afirmo:

> Es la mesa directiva, es el grupo, cada quien en su área específica, por ejemplo tomamos mucho en cuenta la función de Eliseo en su área para trabajar con la banca que más convenga, también con el fondo de aseguramiento hacemos siniestra con los posibles riesgos futuros que se puedan presentar ya sea climatológicos lo cual afecta mucho a la agricultura, también tomamos mucho en cuenta la parte de contraloría y contabilidad anticipando las nuevas reformas o procesos a los que se enfrentan en medida de cómo llevar a cabo un plan de acción anticipado. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

Sin embargo el directivo de la parafinanciera puntualizó:

> La mesa directiva es la que toma las decisiones con información que se le proporciona cada una de las áreas, así como el comité de crédito que es el que toma las decisiones de autorización de los créditos. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

Del mismo modo el gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A. aseguro:

> La reunión de socios y de los diferentes gerentes generales son los encargados de cada una de la toma de decisiones que se lleve a cabo (gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A.)

A lo que la directiva de FIRA externó:

> Es importante el que alguien se encargue de la toma de decisiones para llevar un mejor control, con algún comité u organismo que sean expertos en el tema

para ayudar a la parafinanciera en la toma de decisiones. (Biól. Mayela Leyva Villarreal).

Por su parte el directivo externo añadió:

> Para la parafinanciera es necesario que de manera interna se cuente con algún encargado para la toma de decisiones, muchas veces el dueño es el encargado lo cuan en ocasiones no se ve favorecida la empresa en el desarrollo de la misma. (Ing. Randolfo Macías Valenzuela).

En lo que respecta al secretario de agricultura ganadería y pesca del estado de Sinaloa puntualizó:

> En cuestión del campo y más que nada en las instituciones que se encargan de otorgar financiamiento a los agricultores en este caso parafinancieras es necesario un encargado en nivel estratégico que se encargue de toda toma de decisiones para una mejora crediticia de la organización y a su vez en brindarle al campo una mejor tasa de interés, es decir para que el agricultor se vea mayor beneficiado en cuanto al pago de intereses (Lic. Jesús Valdez Palazuelos).

De manera complementaria para dar cumplimiento al segundo objetivo se realizó la siguiente pregunta, ¿Cómo realiza el proceso para la toma de decisiones financieras en la empresa?

El directivo administrativo puntualizó:

> Tomamos en cuenta cada una de las áreas específicas de la empresa, para poder llevar a cabo un plan de acción, es decir seguimos una serie de pasos y después realizamos un plan estratégico. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

A su vez el directivo de la parafinanciera AgriSem afirmó:

> Pues se siguen una serie de pasos, que es desde que va entrando el cliente o se hace una prospección de los clientes hasta el final que se le entrega al cliente, se utiliza toda la información que se necesite para el crédito del cliente que se tenga disponible, manejamos mucha información en sistemas de seguimiento de cliente y basado un poco en la experiencia que se tiene por el cliente, jamás se toma ninguna decisión por costumbre. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

La directiva de FIRA sostuvó:

> FIRA dentro de sus lineamientos sugiere que realice procesos claros y sencillos para llevar a cabo la toma de decisiones y que de igual manera planeen, que estén en constante planeación. (Biól. Mayela Leyva Villarreal).

El directivo externo afirmó:

> De manera interna también la parafinanciera debe tener muy bien estipulados cada función destinada a cada empleado de la parafinanciera para el buen funcionamiento y como te decía es necesario el planear, es decir, cada día tener un plan estructurado, buena pongámosle cada ciclo agrícola que debe de ser. (Ing. Randolfo Macías Valenzuela).

También se realizó la siguiente interrogante para complementar dicho objetivo, ¿Qué tipo de decisiones financieras se toma con mayor frecuencia en su empresa?

El directivo administrativo afirmó:

> De todas, mira tanto de operación, de inversión y de financiamiento, mira cada año se hacen inversiones fuertes, compras importantes de terrenos, expansiones, también se toman considerando muchos temas en cuestiones de financiamiento porque al final son muy limitados y tenemos que planear bien cómo financiar y donde financiar, hay mucho que planear, en el tema de compras cuando comprar donde hay descuentos y más que nada en que momento comprar, que proveedor y hablar con los proveedores en caso de incumplimiento (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

El directivo de la parafinanciera aseguró:

> La principal toma de decisiones es de financiamiento. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

A su vez la gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A. sostuvó:

> De financiamiento y de inversión son el tipo de decisiones financieras que constante mente se llevan a cabo, debido a la misma actividad que se requiere para el funcionamiento de la parafinanciera (gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A.).

Al respecto la directiva de FIRA afirmo:

> Creo que la principal toma de decisiones debe de ser de financiamiento aunque en toda parafinanciera día con día se toman decisiones. (Biól. Mayela Leyva Villarreal).

El directivo externo coincidió tanto con el directivo de la parafinanciera como con la directiva de FIRA y resalto:

> La toma de decisiones financieras para un parafinanciera es de gran pero gran importancia, debido a que día a día se deben de tomar decisiones que si toman mal una decisión puede afectar en cuestión de segundos pero creo que las decisiones que más toman son las de financiamiento. (Ing. Randolfo Macías Valenzuela).

Para poder tener un conocimiento más amplio sobre la toma de decisiones se realizó la siguiente interrogante para complementar el presente objetivo, ¿Qué tipo de toma de decisiones financieras se han implementado en los últimos años en la empresa?

Por su parte el director administrativo de AgriSem sostuvo:

> Todos, tanto proyectos de inversión, condiciones de crédito, para montos de capital de trabajo, es que todos son lo mismo, mira cuando tú decides hacer una inversión fuerte, necesitas tomar en cuenta las otras dos tanto costos y que tipo de capitales, o de dónde vas a obtener el recurso, sabes que esa inversión que se tiene aquí o un recurso que tenemos, pero normalmente tratamos que el recurso no utilizarlo hasta tenerlo, porque al final una regla pues de que el dinero más caro es el que no tienes entonces el dinero que tienes, tienes que aprovecharlo y cuando vas a hacer una inversión fuerte tienes que financiarte, y entonces cuando vas a financiarte tienes que empezar a evaluar a todos los bancos para las propuestas, lo haces como una licitación ingresas a todos los bancos y entonces si vamos a sentarnos haber cual nos ofrece y cuál es el mejor. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

Por otra parte el directivo de la parafinanciera sustentó:

> Principalmente es toma de decisiones en condiciones de crédito, ahora sí que al mejor postor con ese trabajamos, y también hay alguno que se toma de proyectos de inversión que se debe de tener datos más específicos ya más

formal al dar el crédito, muchos de esos proyectos no se basan nada más en lo que siembras si no que tiene que tener otros ingresos para poder que sea viable ese proyecto, y son evaluados por un despacho externo. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

En lo que respecta a la parafinanciera Granos del Noroeste S. A. aseguró:

> De financiamiento por lo que ya te comentaba hace un momento y de inversión por que hemos adquirido más equipo para dar un mejor servicio a nuestros clientes (gerente general de parafinanciera Granos del Noroeste S. A.).

Retomando las respuestas de los entrevistados se puede concluir que se debe seguir algunos procesos para la toma de decisiones, así mismo la importancia de tener una estructura o comité encargado de la toma de decisiones, siempre y cuando estos tenga el conocimiento y capacidad de evaluar cada una de las propuestas que se le faciliten a dicho organismo, Cabe destacar que las principales toma de decisiones financiera que toma o realiza una parafinanciera son de financiamiento.

Tabla 4. 2

Toma de decisiones financieras en la parafinanciera en Sinaloa

Tipos de toma de decisiones financieras	**Respuesta de los entrevistados**					
	Directivo administrativo de AgriSem	Directivo de la parafinanciera AgriSem	Directivo de FIRA	Directivo externo	Gerente general de parafinanciera granos del noroeste S.A.	Secretaria de agricultura, ganadería y pesca del estado de Sinaloa
De inversión	x	x			x	x
De financiamiento	x	x	x	x	x	x
De capital de trabajo	x	x				

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas de los entrevistados, (2018).

Retomando la revisión teórica presentado en el capítulo dos de la presente contrastando con los resultados. Miles et al, (1978) afirma “La capacidad para la toma de decisiones efectiva en la búsqueda de objetivos organizacionales estaba ampliamente dispersa y la mayoría de los miembros de la organización representaba recursos intervenidos que si se administran adecuadamente, podrían mejorar considerablemente el rendimiento organizacional” (p.560).

El tiempo es un factor importante en la toma de decisiones, ya que es preciso el decidir a tiempo desde el momento de tomar la iniciativa para dar solución al problema que se presente, cabe destacar “las decisiones son necesarias en todos los niveles de gestión empresarial: estratégicos, tácticos y operativos” (Camisón y Dalmau, 2009, p. 431).

Al llevar a cabo la gestión de la empresa implica la toma constante de las decisiones, sin embargo, el mismo autor (Camisón y Dalmau, 2009) puntualiza que no es lo mismo el tomar decisiones de manera operativa, táctica o estratégicas. “Esta manera las decisiones operativas se ven en el día a día ya que este tipo de decisiones afectan únicamente a la operativa, la cual se toma en cuenta tanto para el personal operativo como para la alta gerencia”. En lo que respecta a “las decisiones tácticas y estratégicas se toma por personas situadas en la parte alta del organigrama, al referirse a este tipo de decisiones a la captación de nuevos clientes, inversiones” así mismo entre otras decisiones que se llevan a cabo en días o periodos de que se necesita de un análisis más extenso y de reflexión en función de la trascendencia de la decisión y de la cultura de la organización para la toma de decisiones (p. 432).

El proceso de la toma de decisiones se logra con la aplicación de indicadores financieros desarrollados por la alta gerencia y compartidos a todos los niveles de la organización, estos permiten el monitoreo de las estrategas de generación de valor, siendo determinantes para detectar propuesta de inversión que contribuyan al crecimiento del negocio. (Uriarte, 2002)

Cabe mencionar que la información anterior permitió dar respuesta a la interrogante dos y se cumple con el segundo objetivo que señala: Identificar la manera que lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo

2014-2017. La parafinanciera lleva a cabo la toma de decisiones por medio de mesas directivas encargadas de las mismas, así destacando la toma de decisiones de financiamiento en gran medida lo cual permite que la parafinanciera determine a quienes puede financiar.

4.4. Estrategias que lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017.

Así mismo para dar cumplimiento al tercer objetivo de la presente investigación se realizó la siguiente interrogante ¿De qué manera participa usted en la implementación de estrategias?

El directivo administrativo aseguró:

> Se puede decir que si, por que cada área participa de una u otra manera, he incluso otras empresas externas del grupo también participan en la implementación de estrategias (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

El directivo de la parafinanciera:

> En este punto yo recabo toda la información disponible, trabajo directamente trabajo con todas las cuentas de financiamiento de la empresa y le presento al comité y a la mesa directiva una propuesta de las opciones mejores y con base en eso se toman las decisiones de las diferentes instituciones financieras (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

En lo que respecta a la parafinanciera Granos del Noroeste S. A. la gerente general sostuvo:

> Yo estoy involucrada de manera directa junto a todo el equipo de la parafinanciera en determinar con que banco se va a trabajar para proporcionarle al cliente una tasa de interés mucho más baja que otros bancos ofrecen y yo directamente me encargo de ello (gerente general de parafinanciera Granos del Noroeste S. A.).

Por su parte el secretario de agricultura, ganadería y pesca del estado de Sinaloa afirmó:

> Es necesario el implementar estrategia de acción para ayudar al campo Sinaloense, mediante apoyos y lo que hoy en día se necesita es innovación

> tecnológica en la implementación de estrategias que coadyuven a la producción de un cultivo, llámese maíz, garbanzo, o cualquier grano, que es lo que se busca el implemento de estrategias de acción para la mentalidad del agricultor cambie como el consumidor cambia (Lic. Jesús Valdez Palazuelos)

Así mismo fue pertinente para dar complemento a este objetivo el que se realizara la siguiente interrogante, ¿Cuáles son los criterios estratégicos que utiliza el analista de crédito para la toma de decisiones financieras para otorgar el crédito que se le solicita a la parafinanciera?

Afirmó el directivo administrativo:

> El más importante es ver la viabilidad del proyecto, esto es por proyectos, son proyectos al final, cuando un productor viene a solicitar un crédito normalmente lo que se hace es: se hace una entrevista, oye haber ¿qué siembras?, ¿en dónde siembras?, ¿cuantas hectáreas?, ¿cuál es tu plan? Y con base en eso es baseado en un formato todo el análisis cuanto va a ocupar de semilla, fertilizantes, insumos, ¿Cuánto va a valer su cultivo al final de la cosecha?, ¿cuánto va a ganar?, si tiene otras deudas, todo eso se evalúa, se realiza este análisis como en FIRA es decir su solvencia, es un análisis de un proyecto al final de cuentas. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

El directivo de la parafinanciera añadió:

> Se toma en cuenta el historial del cliente dentro de la empresa y dentro de la empresa, se toman en cuenta referencias comerciales de la persona que quiere ser sujeta al crédito y pues también se hace una estrategia en relación al pago, dependiendo de la superficie que maneje y la calidad, ya ahí utilizamos el conocimiento gracias a nuestros ingenieros que son los operadores del campo (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

La directiva de FIRA afirmó:

> Es de suma importancia que la parafinanciera al operar como tal lleve a cabo un historia del cliente, de hecho aquí en FIRA se tiene una base de datos en la cual se vacían todos los datos de la persona que tiene un crédito de habilitación o avió el cual es la parte medular de FIRA el saber a quién se le

otorgo crédito y si cumplió o no, también es importante el contar con conocimiento de lo que se está realizando en la parafinanciera. (Biól. Mayela Leyva Villarreal).

A lo que el directivo externo expresó:

> En FIRA se cuenta con una base de datos donde se tiene el historial del acreditado, como te lo mencione la tecnología hoy en día como nos puede ayudar nos puede perjudicar por ello la importancia de estar innovando y cada decisión los encargados de la toma de decisiones pues deben tener el conocimiento de lo que puede suceder con una decisión mal tomada. (Ing. Randolfo Macias Valenzuela).

Tabla 4. 3

Estrategias que lleva a cabo la parafinanciera AgriSem en la toma de decisiones

Estrategias	**Respuesta de los entrevistados**					
	Directivo administrativo de AgriSem	Directivo de la parafinanciera AgriSem	Directivo de FIRA	Directivo externo	Gerente general de parafinanciera granos del noroeste S.A.	Secretaria de agricultura ganadería y pesca del estado de Sinaloa
Prospectiva y vigilancia tecnológica	x	x	x	x		
Conocimiento estratégico	x	x	x	x	x	x
Inteligencia competitiva		x			x	x

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas de los entrevistados, (2018).

Como se puede apreciar la parafinanciera no toma tanto en cuenta a su competencia para llevar a cabo estrategias para su toma de decisiones, sin embargo retomando el estado del arte, Hill (2009) menciona que los tipos de

estrategias se dividen en cuatro categorías principales, que a continuación se definen:

- La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en aéreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- La estrategia de negocios, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de estas.
- La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidades largo plazo de la organización y como se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? (p.18).

Por otra parte Aguirre, (2015) afirma:

> La inteligencia competitiva es un sistema organizacional de referencia a la situación actual de la compañía, clientes, competidores, proveedores y todos los agentes relacionados en la cadena de valor, identificando variables económicas, sociales, tecnológicas, de mercado, de competencia y laborales, con el fin de conocer el entorno dinámico y cambiante en la actualidad.(p.104)

Cabe mencionar que la información anterior permitió dar respuesta a la interrogante tres y se cumple con el tercer objetivo que señala: Analizar cuales estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017. Las parafinancieras que se pudieron analizar son con conocimiento estratégico ya que esta permite analizar de manera pertinente cada

una de la manera en la que se llevaran e implementaran las estrategias para favorecer el desarrollo de la toma de decisiones de la organización, por otra parte las estrategias de prospectiva y vigilancia tecnológica destacan ya que se analiza mediante un historial del cliente en escenarios pasados, presentes para proyectar el futuro.

4.5. Impacto del modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en el desarrollo de la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.

Para dar cumplimiento al cuarto objetivo se planteó la siguiente interrogante ¿Qué impacto tiene las estrategias que ha implementado para la toma de decisiones financieras?

El directivo administrativo puntualizó:

> Si se ha favorecido y yo pienso que en control, tenemos unos años en el que ya se ha ido disminuyendo el crecimiento digamos que traíamos y en lo que hemos trabajado más es en el control la toma de decisiones influye mucho ahorita para seguir manteniendo lo que tenemos y somos hasta ahorita, porque es lo que te digo con el tamaño y el nivel ahorita no puedes perder de vista nada, cualquier cosa te puede hacer un hoyo en la empresa y ahí empiezas a tener problemas que vas a llevar algunos cinco años en poder subsanar, entonces más que nada ahorita se trabaja en control, para los niveles que tenemos y en automatización, es por eso lo del sistema nuevo del SAP que nos va ayudar en el proceso de la automatización y control de todo, para que todo sea automatizado, para facilitar la toma de decisiones. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

El directivo de la parafinanciera destacó:

> Esas estrategias nos ha ayudado a ser más competitivos en ir creciendo cada vez más como te comentaba en 2008 eran alrededor de mil hectáreas, ahorita andamos alrededor de doce mil hectáreas, con líneas ejercidas alrededor de doscientos, doscientos cincuenta millones, entonces quiere decir que se han tomado buenas decisiones no, el mercado ha hecho que se presionen más

> los costos del acreditado pero igual la competencia ha ido evolucionando en esa parte por eso es que no nos hemos salido de la jugada y hemos seguido siendo competitivos. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

¿Qué áreas se han beneficiado de la buena toma de decisiones financieras?

El directivo administrativo sostuvo:

> Que el área que más se ha beneficiado hasta el momento de la toma de decisiones es el área de sistemas al implementar una estrategia de inversión en un programa de control llamado SAP. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

El directivo de la parafinanciera y el directivo administrativo coincidieron:

> Considero que varias áreas se han beneficiado pero más el área de sistemas, porque se invirtió en el programa llamado SAP. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

Se concluyó con la siguiente interrogante ¿Usted considera que si utilizara diversas estrategias o modelos para la toma de decisiones financieras le favoreciera en el desarrollo de su actividad?

El directivo administrativo aseguró:

> Es una parte importante el hablar de expansión ya que se busca que agrisem siga brindando alta calidad en sus productos y servicios, ya que al expandirse se necesita de un financiamiento y lo que se busca ahorita es mantener el control. (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy).

El directivo de la parafinanciera:

> Yo creo que sí, toda la información no está por demás, lo que si es que la mesa directiva tiene algo bien en claro no nos hemos extendido mas no porque no hayamos podido si no porque no se ha contado con el personal adecuado, para poder replicar el modelo de negocio que tenemos ahorita para en otros lugares. (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso).

Por su parte el gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A. puntualizo:

> El ampliar nuestro listado de clientes y por ende nuestra línea de crédito con algunos bancos, y eso es señal de crecimiento, también el hecho de invertir

en más tecnología ya que sin ella es difícil tener información en tiempo real (gerente general de la parafinanciera Granos del Noroeste S. A.).

La directiva de FIRA destacó:

> Creo que lo más pertinente es que amplíen su crédito, ese es sin duda el mayor impacto o beneficio que se puede decir que hay en una parafinanciera, cuando amplían su crédito quiere decir que lo está haciendo bien. (Biól. Mayela Leyva Villarreal).

Por otro lado el directivo externo comentó:

> Creo que el éxito de una parafinanciera está reflejado en si solicitan más crédito a FIRA es decir, si amplían el crédito ahí se puede ver reflejado si está creciendo y tomando de manera acertada las decisiones. (Ing. Randolfo Macias Valenzuela).

Tabla 4. 4
Impacto de la parafinanciera en Sinaloa

Entrevistados	Beneficios
Directivo administrativo de AgriSem	-Se cuenta con un software que permite la toma de decisiones
Directivo de AgriSem	-Se invirtió en tecnología
Directivo de FIRA	-Ampliación de crédito
Directivo externo	-Ampliación de crédito
Gerente general de parafinanciera granos del noroeste S.A.	-Ampliación de crédito

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas de los entrevistados, (2018).

Como se puede apreciar en la tabla anterior los beneficios que ha obtenido la parafinanciera en Sinaloa son de inversión, sin embargo, para los asesores tanto interno y externo de FIRA coinciden en que es la ampliación de crédito lo que puede generar mayores beneficios, contrastando los resultados con el estado del arte Gitman (2003) afirma que pertenecen a un área extensa, cambiante y muy dinámica. Así mismo, señala que la vida de las personas involucradas con el área financiera se ven afectadas, tanto la vida personal de los directivos como de las propias

organizaciones; ya que la mayoría de las decisiones comerciales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero es importante dentro de la operatividad de la empresa; pues las finanzas afectan todas y cada una de las áreas funcionales de la organización.

Cabe mencionar que la información anterior permitió dar respuesta a la interrogante cuatro y se cumple con el cuarto objetivo que señala: Describir el impacto que tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017. De esta manera la parafinanciera se ha beneficiado mediante la inversión de tecnología y la ampliación de crédito en los diversos organismos que brindan financiamiento a la parafinanciera.

4.6. Prueba de hipótesis

Para concluir con lo analizado en este capítulo, se responden a cada uno de las interrogantes, así como al objetivo general y específicos los cuales proporcionan el sustento a esta investigación anteriormente expuestos en el capítulo 1 de la presente investigación.

Por tal motivo fueron comparados con las realidades llevadas a cabo mediante el estudio de caso, así nos permite **confirmar y aprobar** la hipótesis planteada esta afirma lo siguiente: *La aplicación de un modelo de inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa coadyuva en la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017, de este modo utilizando vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, prospectiva y planeación estratégica le permite de manera anticipada prever futuros escenarios.* Así mismo es pertinente señalar que la presente investigación permitirá a las futuras generaciones ser consultada para quienes estén interesados en el tema.

La hipótesis se permitió afirmar y comprobar debido a la contratación de cada una de las dimensiones analizadas y los resultados empíricos obtenidos mediante las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los sujetos de análisis antes mencionados.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

De esta investigación se desprende la importancia de la implementación de la inteligencia estratégica mediante el uso de los elementos que la integran para llevar a cabo la toma de decisiones financieras en las parafinancieras. De la misma manera se detecta la ausencia del conocimiento del concepto de inteligencia estratégica en las organizaciones, dado que es un nuevo concepto en contextos empresariales, usando los elementos que la integran pero no como una herramienta, por ello se propone mayor difusión del termino para llevarlo a cabo y salvaguardar a las organizaciones de una quiebra según el estudio teórico contrastado con el análisis empírico.

Los elementos de inteligencia estratégica: planeación estratégica, prospectiva, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Con el conocimiento aplicado en las organizaciones para determinar el uso de cada uno de los elementos. Sin embargo, conforme a los resultados de la investigación los elementos tienen una mayor influencia en la toma de decisiones financieras son la planeación estratégica, la vigilancia tecnológica y la prospectiva y se han descrito como influyen dichos elementos de la inteligencia estratégica para la toma de decisiones en la parafinanciera que opera como intermediario financiero del sector agropecuario en Navolato, Sinaloa, México.

La planeación juega un papel fundamental en la parafinanciera ya que “es un proceso estructurado de gestión para el cumplimiento de objetivos estratégicos, enmarcados dentro del futuro deseable de la organización, teniendo claridad en las metas que se desean alcanzar, bajo los diferentes escenarios probables”(Aguirre, 2015, p.106) en este mismo orden de ideas para Olivares, (2017) “la planeación estratégica en la PYME dada sus dimensiones y su forma de realizar operaciones, una vez que se ha formalizado el proceso de planeación, así mismo estas impactan toda o la mayoría de las áreas de la organización”, tomando en cuenta que la planeación estratégica es necesaria para la toma de decisiones financieras de la parafinanciera en Sinaloa.

Sin embargo, cabe destacar que la inteligencia competitiva tiene una ausencia en la parafinanciera debido a que ya se cuenta con un historial de clientes y esto le permite a la parafinanciera tener su clientela ya establecida.

Así mismo el tipo de decisiones financieras que usualmente llevan a cabo las parafinancieras son de financiamiento, debido al tipo de actividad que se realiza en la organización; de inversión, está siendo de gran ímpetu para el crecimiento de la misma e impulsar la tecnología y coadyuvar en la toma de decisiones que se lleven a cabo a lo largo del tiempo.

El uso de diversas herramienta o estrategias influyen en la toma de decisiones financieras destacando las de financiamiento de manera más recurrente, aunado de lo anterior las de inversión tiende en gran medida a ser utilizadas para abastecer al campo de Sinaloa.

De tal forma las parafinancieras implementan estrategias con conocimiento para la toma de decisiones financieras, debido a la necesidad que requiere para brindar un mejor servicio y manejo del financiamiento a sus clientes, siendo este un punto importante de llevar a cabo un plan de acción con conocimiento previo de los diversos escenarios que se pueden dar al implementar una estrategia.

Del mismo modo la prospectiva y la vigilancia tecnológica son utilizadas para el monitoreo de cada cliente, los cuales son utilizados para reducir riesgos financieros, al analizar y vigilar el comportamiento financiero tanto pasado y presente de cada uno de sus clientes para prevenir un incumplimiento de pago por parte de los usuarios de las parafinancieras. Como lo menciona Aguirre, (2015) “La prospectiva es considerada una disciplina para el análisis de tendencias futuras, a partir del conocimiento del presente, realizando análisis de escenarios probables”. Siendo de ayuda para la parafinanciera.

Sin embargo, la inteligencia competitiva juega un rol importante hoy en dia ya que existen áreas de oportunidad en el campo, es necesario el innovar los diversos cultivos que se siembran, tomando en cuenta cuales son los granos que el consumidor necesita, debido a la existencia de instituciones que realizan estudios de mercado y nacen necesidades por parte de los consumidores por otro tipo de granos en el campo de Sinaloa, por ello la parafinanciera debe realizar lazos o

alianzas entre dependencias de gobierno, el comprador final y el agricultor, con ello se vara favorecido el campo y la economía de Sinaloa.

Cabe señalar que en gran medida se benefician diversas áreas de la organización y se invierte constantemente en tecnología para hacer más eficiente y eficaz cada uno de las labores en las diversas áreas de la parafinanciera, y así ofrecer un mejor servicio, de igual manera le facilita la toma de decisiones financieras permitiendo favorecer el desarrollo de la parafinanciera.

Las principales teorías consultadas permiten definir que la inteligencia estratégica es una herramienta que ayuda a las empresas a analizar los escenarios futuros por medio de la planeación estratégica, la vigilancia tecnológica, la inteligencia competitiva y la prospectiva, siendo elementos esenciales para el desarrollo de las empresas que utilicen dicha herramienta. De esta manera, el modelo de inteligencia estratégica permite a las empresas al ser implementado, coadyuvar en la toma de decisiones ya que analiza cada una de las áreas de la organización llevándolo a cabo con conocimiento previo a los escenarios que se presenten.

Recomendaciones

Las recomendaciones que como resultado de esta investigación, una vez analizada la problemática de las parafinancieras para la toma de decisiones financieras, son las siguientes:

- GOBIERNO FEDERAL: ampliar recursos para el otorgamiento de financiamiento a los fideicomisos instituidos con relación a la agricultura, así como destinar más recursos al sector agrícola, mediante ampliación de créditos y otorgamiento de apoyos, subsidios y estímulos.
- FIRA: Sugerir dentro de sus lineamientos el uso de estrategia y de toma de decisiones para favorecer el desarrollo de las parafinancieras con el fin de no caer en riesgos de incumplimiento, de la misma manera recomendar el uso de la inteligencia estratégica para operar como parafinanciera.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA DEL ESTADO DE SINALOA: Implementar una campaña de información y difusión sobre los diversos estudios de mercado que realizan para informar los cultivos que los mercados está ofertando, de igual manera proporcionar un vínculo entre una empresa que compre dicha cosecha de cultivo y el agricultor.
- LAS PARAFINANCIERAS: implementar de manera general el uso del modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones, para prever futuros escenarios y no caer en riesgo de incumplimiento por parte de los clientes a los que se les otorga el crédito de habilitación o avió.
- AgriSem: Hacer uso del modelo de inteligencia estratégica, incluyendo el elemento de inteligencia competitiva, para permitirle a la organización ser más competitiva y poder llevar a la parafinanciera a ser una de las más grandes de la región; así mismo, seguir haciendo uso de las tecnologías de la información y mejorar la capacitación del software ya implementado ya que se tiene una amplia oportunidad de sistematización de los controles operativos de la organización.
- PARAFINANCIERA AgriSem: Hacer uso de cada uno de los elementos del modelo de inteligencia estratégica en cada una de la toma de decisiones, también, hacer uso de las tecnologías de la información para una mejora del

historial del cliente con base en la autorización de crédito a los clientes y futuros cliente, de la misma manera implementar el uso del elemento de la inteligencia competitiva y visualizar como está la competencia en precios y costos para mayor expansión de mercado, por ello se presenta una oportunidad del incremento de clientes en la región.

- PARAFINANCIERA GRANOS DEL NOROESTE: Analizar y proporcionar al cliente nuevos cultivos para producción, lo cual llevaran a la innovación del campo en Sinaloa, en su conjunto con la secretaria de agricultura, ganadería y pesca.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA: Mayor difusión de los programas académicos que existen, así como el uso de herramientas tecnológicas de búsqueda.
- FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN: Difusión de los programas de posgrado, así como facilitar al alumno diversas empresas para la intervención de investigación y poder llevar a cabo de una manera armonizada la institución, el alumno y la empresa.
- FUTURAS INVESTIGACIONES: ampliar el concepto de inteligencia estratégica, o utilizarlo con diversas variables financieras,
  - Inteligencia estratégica en las PYMES
  - Inteligencia estratégica una herramienta para prevenir riesgos financieros.

Referencias Bibliográficas

Aguirre, J. (2015). Inteligencia estrategica: un sistema para gestionar la innovación*. Estudios gerenciales*, 31,100-110.

Ahumada, E., Perusquia, J. (2016) Business intelligence:strategy for competitiveness development in technology-based firms. *Contaduría y administración,* 61, 127-158.

Ahumada, E., Zárate, R., Plascencia, I. y Perusquia, J. (2012). Modelo de competitividad basado en el conocimiento: el caso de las pymes del sector de tecnologías de información en Baja California. *Revista International Administración & Finanzas,* 5(4), 13–27.

Álvarez Gayou, J. L. (2006), *Como hacer investigación cualitativa, fundamentos y Metodología.* 1ra. Edición, Barcelona España. Ed. Paidos.

Angulo E. (2006). *Estímulos fiscales como factor de desarrollo en la mediana empresa agrícola sinaloense. El caso de agrícola el gavilán*. Tesis inédita para obtener el grado de maestría en impuestos, Culiacán, Sinaloa, México: Universidad autónoma de Sinaloa.

Angulo E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso*. Tesis inédita para obtener el grado de Doctor en Estudios Fiscales, Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Anzola R. S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. 3ª Edición. México: McGraw Hill.

Baena, G. (2007), *Metodología de la investigación,* 10ma. Reimpresión, México. Ed. Grupo editorial patria.

Banca de desarrollo, (2017). Recuperado de http://www.shcp.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca_desarrollo/index.html

Banco de México, (2017). Recuperado de http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html

Berg de Valdivia, C. (2007). Gestión del conocimiento para la mejora de la competitividad de las empresas de telecomunicaciones. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería

Bernal D., Amat O. (2012). *Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial.* Artículo científico en Ra Ximhai 8 (3): 267 281.

Bernal D.(2009). *Modelos de valuación empresarial y decisiones de inversión.* 1era Edición, Mexico: UAS

Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. 3era. Edicion, Colombia: Pearson.

Besley, S. y Brigham E. F. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. 12da Edición, México: McGraw-Hill.

Camiro, M., Altamirano, R. y Rojas, J. (2009). *Retos del crédito agrícola: estudio de caso de la intermediación financiera en el sur de Sonora, México*. El colegio de Sonora. Región y sociedad. 21 (46), 1870-3925.

Camisón, C. y Dalmau, J. I. (2009). Introducción a los negocios y su gestión. Madrid, España: Pearson.

Cavaller, V. (2009). Actualidad de la inteligencia competitiva. Cuadernos de inteligencia competitiva, vigilancia estratégica, científica y tecnológica 1, 31-44.

Chitiva, D., Castellanos, O., Guerrero, Z. (2011) Inteligencia empresarial como proceso integrador de cinco enfoques de inteligencia de organizaciones: consideraciones para su implementación en un contexto de economía emergente. Recuperado de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/04_07_Inteligencia_Empresarial.pdf

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2016). Entidades de fomento. Recuperado de http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/Entidades-de-Fomento.aspx

Cortez, A. (1994). El financiamiento agrícola en la región fronteriza del Norte de México. *Estudios fronterizos,* Vol. 34 61-83.

Cronin, B., Crawford, H. (1999). Raising the Intelligence Stakes: Corporate Information Warfare and Strategic Surprise. Competitive Intelligence Review, Vol. 10(3) 58–66

Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional.* 8ª Edición. México: Thomson.

Daft, R. L. y Marcic, D. (2007). *Introducción a la Administración*. Cuarta Edición. México, D.F: Thomson.

Díaz, P. (31 de agosto de 2011). La parafinancieras, innovación rural. *El economista*. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2011/08/31/las-parafinancieras-innovacion-rural

Edvinsson,L., Hofman-Bang, P. y Jacobsen, K.(2005).Intellectual capital in waiting—a strategic ICchallenge. Handbook of Business Strategy, 6(1), 133–140.

EFQM. European Foundation for Quality Management (2017). Recuperado de http://www.efqm.org

Faus, J. (2001). *Políticas y decisiones financieras para la gestión del valor de las empresas*, segunda edición, España: Universidad de Navarra, España.

Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (2 de junio de 2016). Estatuto orgánico de los fideicomisos instituidos en relación con la agricultura, México: Autor. Recuperado de https://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp

Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (2017). Recuperado de https://www.fira.gob.mx/Nd/LineasYAccionesEstrat.jsp

Figueroa, R. (2013).*Programas de apoyo y financiamiento gubernamental en el sector agrícola ejidal. El caso de la entidad dispersora de crédito del ejido Sataya*. Tesis inédita para obtener el grado de maestría en finanzas, Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Francioni, B., Musso, F., Cioppi, M. (2015). *Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs*, Management Decision, 53 (10) pp. 2226 – 2249 DOI: http://dx.doi.org/10.1108/MD-03-2015-0094

Fred, D. (1993). Concepto de la administración estratégica, 9na Edición, México: Editorial Pearson educación.

García N. A. y Paredes H. L. M. (2010) *Estrategias Financieras Empresariales*. 1ra. Edición. México: Grupo editorial Patria.

Gaxiola Carrasco, H. E. (2004). *Guía tesis: protocolaria, metodológica y técnica*. México. Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera*. (10.ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Grinnell, R. M. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. (5a. Edicion). Itaca: E. E. Peacock Publishers

Gutierrez, A. (2004). Microfina nzas rurales: experiencias y lecciones para América Latina. *Financiamiento del desarrollo,* Vol.149. Publicación de las naciones unidas.

Hallivis, (2003). *Fisco, federalismo y globalización en México*. 1ra. Edición, México: Tax Editores Unidos.

Hansen, M. T., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, 77(2), 106–116.

Hernández Batista, J. (2010). *Modernidad en la Tributación Mundial y en América*. Revista Contaduría Pública, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México. Enero 2010.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista L. (2004). *Metodología de la Investigación*. 3ra. Edición, Chile. Ed. Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista L. (2006). *Metodología de la investigación.* México. Ed. Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación.* México. Ed. Mc Graw Hill.

Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica.* México. 8va. Edición: McGraw-Hill.

Hoz Suarez, B., y Ferrer, M., y Hoz Suarez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de ciencias sociales (Ve), XIV* (1), 88-109.

Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática. (2017). *Sectores económicos de México,* México: Autor.

Janissek, R., Lesca, H., Freitas, H. (2008). Inteligencia estratégica: desarrollo de la capacidad de antelación por la identificación de indicios anticipados. *Economía y gestión*, 8 (17).

Koontz, Harold y O'Donnell, C. (1984). *Curso de administración moderna*. México: McGraw-Hill.

Kuhn, T. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. México, FCE.

Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro", 9* (1)

Lau, E. (2011). Inteligencia estratégica para universidades. Recuperado de http://www.telescopivzla.net/docs/inteligencia_estrategica.pdf

Liebowitz, J. (2006). Strategic intelligence. Auerbach publications.

MAPCAL (1995). *Toma de decisiones eficaces.* España: Editorial Díaz de Santos.

Martinez, F. y Maynegra, R., (2010). *Difusión de resultados de vigilancia tecnológica del gestor de contenidos joomla!,* ciencias de la información, 41(1), pp.61-65

Mazzarol, T. (2005). *Planning and Growth Characteristics of Small Business Owner-Managers.* Australia. Centre for Entrepreneurial Management and Innovation (CEMI).

Méndez, Á. (1999). *Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas.* 2da Edición, santa fe de Bogotá Colombia: McGraw Hill interamericana.

Mendieta, A. (2005). *Métodos de investigación y manual académico.* 28ava. Edición, México. Ed. Porrúa.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organitational strategy, structure and process. The academy of management review, Vol. 3, Issue 3 (jul, 1978), pp. 546-562.

Mintzberg H. (1993a). "El trabajo de la administración: fantasías y realidades*",* en Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James (1993), *El proceso estratégico.* 2da. Edición. México: Prentice may Hispanoamericana.

Monarres Alderete, M. del C. (2017). *Política fiscal en la implementación de estrategias y su impacto en la mediana empresa agrícola sinaloense. Caso: Grupo Agricultores S. P.R de R.L.* Tesis inédita para obtener el grado de Doctor en Estudios Fiscales, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Monarres Alderete, M. del C., (2012). *Estrategias financieras implementadas en la Pyme comercial sinaloense y su impacto en el desarrollo. El caso Jaztea*. Tesis inédita para obtener el grado de maestra en finanzas. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Montgomery, D y Weinberg, C. (2014) Toward Strategic Intelligence Systems. Journal of Marketing, Vol. 43, No. 4 (Autumn, 1979), pp. 41-52

Musso, F., Franciono, B. (2012). The Influence of Decision-Maker Characteristics On. The International Strategic Decision-Making Process: An SME Perspective. Social and Behavioral Sciences 58 pp. 279 – 288

Nevado, D., López, V. (2009). *Proyecciones de la econometría sobre la empresa: un modelo de previsión sobre indicadores financieros,* Madrid, España: Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.

Olier, E. (2013). "la inteligencia económica en un mundo globalizado*".* Recuperado http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_162_La_inteligencia_economica_en_un_mundo_globalizado.pdf

Olivares, M. A. (2017). *Planeación estratégica para las pymes*. 1era Edición, México:pearson

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009), *Tipologías sobre el papel de los intermediarios en las transacciones comerciales internacionales*, OECD Publishing: Autor.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2012), *Getting It Right. Una agenda estratégica para las reformas en México*, OECD Publishing: Autor.

Pascale, R. (2009). *Decisiones Financieras*. 6ta Edición, Argentina: Pearson

Perdomo, A. (2002). *Elementos básicos de administración financiera* (10.ª ed.). México: Editorial Thomson.

Perdomo, A. (2002). *Toma de decisiones financieras* (4.ª ed.). México: Editorial Thomson.

Perdomo, A. (2000), *"Administración Financiera de Inversiones 1"* México: Ed. Thomson.

Platikanova, P. (2005). *El análisis económico financiero: Estado del arte. Contabilidad y Dirección.* Vol.2. pp. 13-51. Tema: Análisis de empresas. Editorial Deusto. Barcelona. España.

Porter, M. (2001). *Estrategia y la internet*. Harvard Business Review.

Quinn J. (1993). *El Proceso Estratégico*. 2da. Edición. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, G. (14 de septiembre de 2015). Parafinancieras, eje de la competitividad. *El economista*. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2015/09/14/parafinancieras-eje-competitividad-i

Rodríguez, Peñuelas, M. A. (2003). *El proceso de modernización de la empresa hortícola sinaloense. El caso de la empresa agrícola San Isidro*. Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Rodríguez Peñuelas, M. A. (2005). *Metodología de investigación, material de curso de seminario de tesis de la maestría en impuestos.* Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.

Rodríguez, Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de Investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rodríguez, V. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. 6ta edición. México, D.F.: CENGAGE Learning.

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic aligment of intellectual capital. Strategy and Leadership, 24(2)

Sandoval, C. A. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá Colombia. Ed. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES.

Schmelkes, C. (2001). *Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación*. 2da. Edición, México. Ed. Oxford.

Shapiro, C. y Varian, H. (1999). El dominio de la información: una guía estratégica para la economía de la red. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Soriano, R. (2008). *Como se escribe una tesis*. 1ra. Edición, España. Ed. Berenice.

Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. 3era. Edición, Madrid, España. Ed. Morata.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa

Tapia, M.L., (2015). Modelos financieros para la toma de decisiones en las empresas medianas sinaloenses del sector de la industria de la construcción. Tesis inédita para obtener el grado de maestra en finanzas, Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Taylor, S. J y Bogdan R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona, España: Paidos.

Tufano, P. (2003). *Financial Intermediation*. The Handbook of the Economics of Finance. North Holland.

Uriarte, H. (2002). Valuación de empresas y creación de valor. Instituto Mexicano de ejecutivos de finanzas, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Villagrasa, J. (2003) *Globalización ¿un mundo mejor?,* México: Trillas.

Villegas, E. y Ortega, R. (2009) Sistema financiero mexicano, 2da edición. México: McGrawHill

Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods,* sage. Londres.

Yin, R. K. (2009).*Case study research*. *Design and methods*, sage. Londres

Zapata, L. (2004). Las determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de tecnologías de información en Barcelona tesis para obtener el grado de doctor. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Zorrilla S. y Torres X. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. 2da. Edición. México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1
Sistematización metodológica de investigación
Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
CENTRAL ¿Cómo se aplica en la parafinanciera de Sinaloa un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?	GENERAL Analizar cómo aplica un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en la parafinanciera en Sinaloa del periodo 2014-2017.	La aplicación de un modelo de inteligencia estratégica coadyuva en la toma de decisiones financieras en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017, de este modo utilizando vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, prospectiva y planeación estratégica le permite de manera anticipada prever futuros escenarios. Olier (2013) Aguirre (2015), Lau (2011)
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	
1. ¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?	1. Describir cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.	

2. ¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?	2. Identificar la manera que lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.	
3. ¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?	3. Analizar cuales estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017.	
4. ¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?	4. Describir el impacto que tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017.	
	5. Recomendar el uso del modelo de la inteligencia estratégica para la toma de decisiones financieras en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017.	

Anexo 2

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINITRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y REINGENIERÍA FINANCIERA

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Realizada por: Karel Guadalupe Angulo Monarres

GUIA DE ENTREVISTA 1

Director administrativo de empresa "AgriSem" (Lic. Luis Alonso Rivera Godoy)

INTERROGANTE 1:

ANTECEDENTES DE AGRISEM

1. ¿Cómo nace AGRISEM?

2. ¿Qué características identifican a la empresa, respecto a su actividad, número de empleados, régimen fiscal, entre otros?

INTERROGANTE 2:

¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

3. ¿Qué medidas toma en cuenta para la toma de decisiones financieras?
    - Planeación (planeación estratégica)
    - Utiliza las tecnologías de la información para el cumplimiento o realización de las decisiones (vigilancia tecnológica)
    - Proyecciones futuras basándose en escenarios pasados (prospectiva)
    - Toma en cuenta a la competencia que tiene en el mercado (inteligencia competitiva)

4. ¿Cuál es el proceso que utiliza para llevar a cabo dichas medidas?

INTERROGANTE 3:

¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

5. ¿Quiénes se encargan de la toma de decisiones financieras de la empresa?
    - Mesa directiva

- Departamento especializado en esta área
- El dueño, con el asesoramiento de un externo

6. ¿Cómo realiza el proceso para la toma de decisiones financieras en la empresa?
   - Con base en la experiencia (conocimiento)
   - Siguiendo una serie de pasos
   - Información disponible (vigilancia tecnológica)
   - Por costumbre
   - Otro Especifique_____
7. ¿Qué tipo de decisiones financieras se toma con mayor frecuencia en su empresa?
   - De operación
   - De inversión
   - De financiamiento
   - Otro Especifique:_____
8. ¿Qué tipo de toma de decisiones financieras se han implementado en los últimos años en la empresa?
   - Toma de decisiones de proyectos de inversión
   - Toma de decisiones en condiciones de crédito
   - Toma de decisiones para monto de capital de trabajo
   - Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 4:

¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?

9. ¿Qué estrategias ha implementado la empresa para la toma de decisiones financieras?
10. ¿Participa usted en la implementación de las estrategias? ¿De qué manera participa?
11. ¿Cuáles son los criterios estratégicos que utiliza el analista de crédito para la toma de decisiones financieras para otorgar el crédito que se le solicita a la parafinanciera?

- Historial del cliente, basado en periodos pasados (prospectiva y vigilancia tecnológica)
- Conocimiento estratégico (inteligencia estratégica)
- Análisis del entorno de los proveedores del solicitante (inteligencia competitiva)
- Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 5:

¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?

12. ¿Qué impacto tiene las estrategias que ha implementado para la toma de decisiones financieras en la parafinanciera?

13. ¿Qué áreas se han beneficiado de la buena toma de decisiones financieras en la parafinanciera?

14. ¿Usted considera que al implementar diversas estrategias o modelos para la toma de decisiones financieras le favoreciera en el desarrollo de su actividad?

Anexo 3

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y REINGENIERÍA FINANCIERA

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Realizada por: Karel Guadalupe Angulo Monarres

GUIA DE ENTREVISTA 2

Gerente general de la parafinanciera "AgriSem" (Lic. Eliseo de Jesús Higuera Obeso)

INTERROGANTE 1:

ANTECEDENTES DE AGRISEM COMO PARAFINANCIERA

1. ¿En qué año inicia la empresa a ofrecer servicios como parafinanciera?
2. ¿Qué características identifican a la empresa, respecto a su actividad, número de empleados, régimen fiscal, año en el que inicio a ofrecer servicios como parafinanciera?

INTERROGANTE 2:

¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

3. ¿Qué medidas toma en cuenta para la toma de decisiones financieras?
    - Planeación (planeación estratégica)
    - Utiliza las tecnologías de la información para el cumplimiento o realización de las decisiones (vigilancia tecnológica)
    - Proyecciones futuras basándose en escenarios pasados (prospectiva)
    - Toma en cuenta a la competencia que tiene en el mercado (inteligencia competitiva)
4. ¿Qué proceso utiliza para llevar a cabo dichas medidas?

INTERROGANTE 3:

¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

5. ¿Quiénes se encargan de la toma de decisiones financieras de la empresa?

- Mesa directiva
- Departamento especializado en esta área
- El dueño, con el asesoramiento de un externo
- Directamente la parafinanciera se encarga de la toma de decisiones

9. ¿Cómo realiza el proceso para la toma de decisiones financieras en la empresa?
   - Con base en la experiencia (conocimiento)
   - Siguiendo una serie de pasos
   - Información disponible (vigilancia tecnológica)
   - Por costumbre
   - Otro Especifique:_____
10. ¿Qué tipo de decisiones financieras se toma con mayor frecuencia en su empresa?
    - De operación
    - De inversión
    - De financiamiento
    - Otro Especifique:_____
11. ¿Qué tipo de toma de decisiones financieras se han implementado en los últimos años en la empresa?
    - Toma de decisiones de proyectos de inversión
    - Toma de decisiones en condiciones de crédito
    - Toma de decisiones para monto de capital de trabajo
    - Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 4:

¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?

9. ¿Qué estrategias ha implementado la empresa para la toma de decisiones financieras?
10. ¿De qué manera participa usted en la implementación de estrategias?

11. ¿Cuáles son los criterios estratégicos que utiliza el analista de crédito para la toma de decisiones financieras para otorgar el crédito que se le solicita a la parafinanciera?

- Historial del cliente, basado en periodos pasados (prospectiva y vigilancia tecnológica)
- Conocimiento estratégico (inteligencia estratégica)
- Análisis del entorno de los proveedores del solicitante (inteligencia competitiva)
- Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 5:

¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?

12. ¿Qué impacto tiene las estrategias que ha implementado para la toma de decisiones financieras?

13. ¿Qué áreas se han beneficiado de la buena toma de decisiones financieras?

14. ¿Usted considera que si utilizara diversas estrategias o modelos para la toma de decisiones financieras le favoreciera en el desarrollo de su actividad?

Anexo 4

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y REINGENIERÍA FINANCIERA

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Realizada por: Karel Guadalupe Angulo Monarres

GUIA DE ENTREVISTA 3

Gerente general de la parafinanciera "Granos del Noroeste S.A." (Anónimo)

INTERROGANTE 1:

ANTECEDENTES DE AGRISEM COMO PARAFINANCIERA

1. ¿En qué año inicia la empresa a ofrecer servicios como parafinanciera?

2. ¿Qué características identifican a la empresa, respecto a su actividad, número de empleados, régimen fiscal, año en el que inicio a ofrecer servicios como parafinanciera?

INTERROGANTE 2:

¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

3. ¿Qué medidas toma en cuenta para la toma de decisiones financieras?

- Planeación (planeación estratégica)
- Utiliza las tecnologías de la información para el cumplimiento o realización de las decisiones (vigilancia tecnológica)
- Proyecciones futuras basándose en escenarios pasados (prospectiva)
- Toma en cuenta a la competencia que tiene en el mercado (inteligencia competitiva)

4. ¿Qué proceso utiliza para llevar a cabo dichas medidas?

INTERROGANTE 3:

¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

5. ¿Quiénes se encargan de la toma de decisiones financieras de la empresa?

- Mesa directiva

- Departamento especializado en esta área
- El dueño, con el asesoramiento de un externo
- Directamente la parafinanciera se encarga de la toma de decisiones

6. ¿Cómo realiza el proceso para la toma de decisiones financieras en la empresa?
   - Con base en la experiencia (conocimiento)
   - Siguiendo una serie de pasos
   - Información disponible (vigilancia tecnológica)
   - Por costumbre
   - Otro Especifique:_____
7. ¿Qué tipo de decisiones financieras se toma con mayor frecuencia en su empresa?
   - De operación
   - De inversión
   - De financiamiento
   - Otro Especifique:_____
8. ¿Qué tipo de toma de decisiones financieras se han implementado en los últimos años en la empresa?
   - Toma de decisiones de proyectos de inversión
   - Toma de decisiones en condiciones de crédito
   - Toma de decisiones para monto de capital de trabajo
   - Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 4:

¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?

9. ¿Qué estrategias ha implementado la empresa para la toma de decisiones financieras?
10. ¿De qué manera participa usted en la implementación de estrategias?
11. ¿Cuáles son los criterios estratégicos que utiliza el analista de crédito para la toma de decisiones financieras para otorgar el crédito que se le solicita a la parafinanciera?

- Historial del cliente, basado en periodos pasados (prospectiva y vigilancia tecnológica)
- Conocimiento estratégico (inteligencia estratégica)
- Análisis del entorno de los proveedores del solicitante (inteligencia competitiva)
- Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 5:

¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?

12. ¿Qué impacto tiene las estrategias que ha implementado para la toma de decisiones financieras?

13. ¿Qué áreas se han beneficiado de la buena toma de decisiones financieras?

14. ¿Usted considera que si utilizara diversas estrategias o modelos para la toma de decisiones financieras le favoreciera en el desarrollo de su actividad

Anexo 5

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y REINGENIERÍA FINANCIERA

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Realizada por: Karel Guadalupe Angulo Monarres

GUIA DE ENTREVISTA 4

Directivo de FIRA estatal (Biól. Mayela Leyva Villarreal)

INTERROGANTE 1:

ANTECEDENTES DE LAS PARAFINANCIERAS EN FIRA

1. ¿Cómo nacen las parafinancieras?

2. ¿Qué requisitos se requieren para operar como tal, como debe estar constituida, características de las parafinancieras?

INTERROGANTE 2:

¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

3. ¿Usted qué elementos considera que debe tomar en cuenta la parafinanciera para operar como tal?

- Planeación (planeación estratégica)
- Utiliza las tecnologías de la información para el cumplimiento o realización de las decisiones (vigilancia tecnológica)
- Proyecciones futuras basándose en escenarios pasados (prospectiva)
- Toma en cuenta a la competencia que tiene en el mercado (inteligencia competitiva)

4. ¿Qué herramientas cree pertinente que debe usar la parafinanciera para la toma de decisiones financieras para cumplir con los plazos de cobro a los productores y el pago a la entidad financiera?

INTERROGANTE 3:

¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

5. ¿De qué manera FIRA le sugiere a las parafinancieras llevar a cabo la toma de decisiones financieras para no caer en un incumplimiento con la dependencia o la institución financiera?

6. En su opinión ¿cuál es el modelo sugerido por FIRA a la parafinanciera en cuanto a la toma de decisiones financieras?

7. En su opinión, ¿Cómo debe realizar el proceso para la toma de decisiones financieras las parafinancieras?

- Con base en la experiencia
- Siguiendo una serie de pasos
- Información disponible
- Por costumbre
- Otro Especifique:_____

8. En su opinión ¿Qué tipo de decisiones financieras se toma con mayor frecuencia en las parafinancieras?

- De operación
- De inversión
- De financiamiento
- Otro Especifique:_____

INTERROGANTE 4:

¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?

9. ¿Qué estrategias sugiere FIRA que lleven a cabo las parafinancieras para la toma de decisiones financieras?

10. ¿Cuáles son los criterios estratégicos que utiliza el analista de crédito para la toma de decisiones financieras para otorgar el crédito que se le solicita a la parafinanciera?

- Historial del cliente, basado en periodos pasados (prospectiva y vigilancia tecnológica)
- Conocimiento estratégico (inteligencia estratégica)
- Análisis del entorno de los proveedores del solicitante (inteligencia competitiva)

- Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 5:

¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?

11. ¿Usted considera que el implemento de un modelo que analices escenarios pasados y presentes para proyectar a través de conocimiento los futuros escenarios, y a su vez utilizando la planeación dentro del mismo en la toma de decisiones financieras, este vigile con el uso de las tecnologías el cumplimiento del mismo la parafinanciera tenga una mejora en su desarrollo?

Anexo 6
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN Y REINGENIERÍA FINANCIERA

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Realizada por: Karel Guadalupe Angulo Monarres

GUIA DE ENTREVISTA 5

Directivo externo de FIRA (Ing. Randolfo Macías Valenzuela)

INTERROGANTE 1:

ANTECEDENTES DE EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS PARA BAJAR RECURSOS FIRA.

1. ¿Cuál es su perfil profesional?

2. ¿Cuánto tiempo lleva realizando revisiones de proyectos de parafinancieras para FIRA?

INTERROGANTE 2:

¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

3. ¿Cuáles son los procesos que realizan para evaluar un nuevo proyecto para que una entidad pueda ser parafinanciera y pueda bajar recursos a través de FIRA?

4. ¿Qué elementos toman en cuenta en la parafinanciera para operar como tal?

- Planeación (planeación estratégica)
- Utiliza las tecnologías de la información para el cumplimiento o realización de las decisiones (vigilancia tecnológica)
- Proyecciones futuras basándose en escenarios pasados (prospectiva)
- Toma en cuenta a la competencia que tiene en el mercado (inteligencia competitiva)

5. ¿Qué herramientas cree pertinentes que deba utilizar las parafinancieras para la toma de decisiones financieras para cumplir con los plazos de cobro a los productores y el pago a la entidad financiera?

INTERROGANTE 3:

¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

6. ¿Cuál es el proceso de evaluación que realizan para que las parafinancieras lleven a cabo la toma de decisiones financieras certeras?
7. ¿Cuáles son los procedimientos que usted sugiere para que la parafinanciera lleve a cabo la toma de decisiones financieras?
8. En su opinión, ¿Cómo debe realizar el proceso para la toma de decisiones financieras las parafinancieras?
   - o Con base en la experiencia
   - o Siguiendo una serie de pasos
   - o Información disponible
   - o Por costumbre
   - o Otro Especifique:_____
9. En su opinión ¿Qué tipo de decisiones financieras se toma con mayor frecuencia en las parafinancieras?
   - o De operación
   - o De inversión
   - o De financiamiento
   - o Otro Especifique:_____

INTERROGANTE 4:

¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?

10. ¿Conoce usted algunas estrategias que lleven a cabo las parafinancieras para la toma de decisiones financieras al momento de evaluar los proyectos?
11. ¿FIRA sugiere dentro de su normativa estrategias que deben ser utilizadas por las parafinancieras para la toma de decisiones financieras?
12. ¿Cuáles son los criterios estratégicos que utiliza el analista de crédito para la toma de decisiones financieras para otorgar el crédito que se le solicita a la parafinanciera?

- Historial del cliente, basado en periodos pasados (prospectiva y vigilancia tecnológica)
- Conocimiento estratégico (inteligencia estratégica)
- Análisis del entorno de los proveedores del solicitante (inteligencia competitiva)
- Otros Especifique:_____

INTERROGANTE 5:

¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?

13. ¿Usted considera que el implemento de un modelo que analices escenarios pasados y presentes para proyectar a través de conocimiento los futuros escenarios, y a su vez utilizando la planeación dentro del mismo en la toma de decisiones financieras, este vigile con el uso de las tecnologías el cumplimiento del mismo la parafinanciera tenga una mejora en su desarrollo?

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.
Realizada por: Karel Guadalupe Angulo Monarres

GUIA DE ENTREVISTA 6

Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca de Sinaloa (Lic. Jesús Valdez Palazuelos)

ANTECEDENTES DE LAS PARAFINANCIERAS EN EL SECTOR AGRICOLA

4.2.4.1. ¿Qué acercamiento tienen las parafinancieras con la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca?

INTERROGANTE 1:

¿Cómo influyen la prospectiva, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y la planeación estratégica que integran la inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

2. ¿Usted qué elementos considera que debe tomar en cuenta las parafinancieras para operar como tal?
   - Planeación (planeación estratégica)
   - Utiliza las tecnologías de la información para el cumplimiento o realización de las decisiones (vigilancia tecnológica)
   - Proyecciones futuras basándose en escenarios pasados (prospectiva)
   - Toma en cuenta a la competencia que tiene en el mercado (inteligencia competitiva)
3. ¿Cree pertinente el uso de diversas herramientas para la toma de decisiones financieras para cumplir con los plazos de cobro a los productores y el pago a la entidad financiera?

INTERROGANTE 2:

¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones financieras la parafinanciera de Sinaloa en el periodo 2014-2017?

4. ¿De qué manera la Secretaria de Agricultura le sugiere a las parafinancieras llevar a cabo la toma de decisiones financieras para no caer en un incumplimiento con la dependencia o la institución financiera?

INTERROGANTE 3:

¿Cuáles estrategias lleva a cabo la parafinanciera de Sinaloa para la toma de decisiones financieras en el periodo 2014-2017?

5. ¿Conoce usted algunas estrategias que lleven a cabo las parafinancieras para la toma de decisiones financieras?

INTERROGANTE 4:

¿Qué impacto tiene la parafinanciera de Sinaloa con el modelo de inteligencia estratégica en la toma de decisiones financieras que coadyuvan en su desarrollo en el periodo 2014-2017?

6. ¿Usted considera que el implemento de un modelo que analices escenarios pasados y presentes para proyectar a través de conocimiento los futuros escenarios, y a su vez utilizando la planeación dentro del mismo en la toma de decisiones financieras, este vigile con el uso de las tecnologías el cumplimiento del mismo la parafinanciera tenga una mejora en su desarrollo?

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Anexo 8

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LIC. LUIS ALONSO RIVERA GODOY
GERENTE ADMINISTRATIVO DE AGROINSUMOS
Y SEMILLAS DE LA REGIÓN S.A. DE C.V.
P R E S E N T E.-

Por este medio le saludo y, aprovecho para presentar ante Usted a la alumna de la Maestría en Administración Estratégica con Énfasis en Gestión y Reingeniería Financiera **C. KAREL GUADALUPE ANGULO MONARRES,** quien tienen el interés de realizar un trabajo de investigación académico en la empresa que Usted representa; para lo cual amablemente con su atención, se pueda lograr el objetivo de desarrollar una mejora de su organización a través de este proyecto de intervención.

Agradezco de antemano la disposición que tenga para aportar la información a esta investigación y contribuir con el desarrollo de las empresas de nuestra entidad, asimismo apoyar la vinculación que se genera entre el sector productivo y esta institución.

Atentamente,
"Sursum Versus"
Culiacán Rosales, Sinaloa, a 03 de julio del 2017.

MC. JORGE LUIS CHIGO GASTÉLUM
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

C.c.p. Archivo.

SURSUM VERSUS Blvd. Universitarios y Av. De las Américas, Módulo IV, C.U. • Conmutador: (667) 716-0303, 716-0305 y 752-0029 • Culiacán, Sin.

Investigación Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Anexo 9

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CONSOLIDACIÓN 2017

LIC. ELISEO HIGUERA
AGROINSUMOS Y SEMILLAS DE LA REGIÓN S.A. DE C.V.
P R E S E N T E.-

Por este medio le saludo y, aprovecho para presentar ante Usted a la alumna de la Maestría en Administración Estratégica con Énfasis en Gestión y Reingeniería Financiera **C. KAREL GUADALUPE ANGULO MONARRES,** quien tienen el interés de realizar un trabajo de investigación académico en la empresa que Usted representa; para lo cual amablemente con su atención, se pueda lograr el objetivo de desarrollar una mejora de su organización a través de este proyecto de intervención.

Agradezco de antemano la disposición que tenga para aportar la información a esta investigación y contribuir con el desarrollo de las empresas de nuestra entidad, asimismo apoyar la vinculación que se genera entre el sector productivo y esta institución.

Atentamente,
"Sursum Versus"
Culiacán Rosales, Sinaloa, a 03 de julio del 2017.

MC. JORGE LUIS CHIGO GASTÉLUM
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

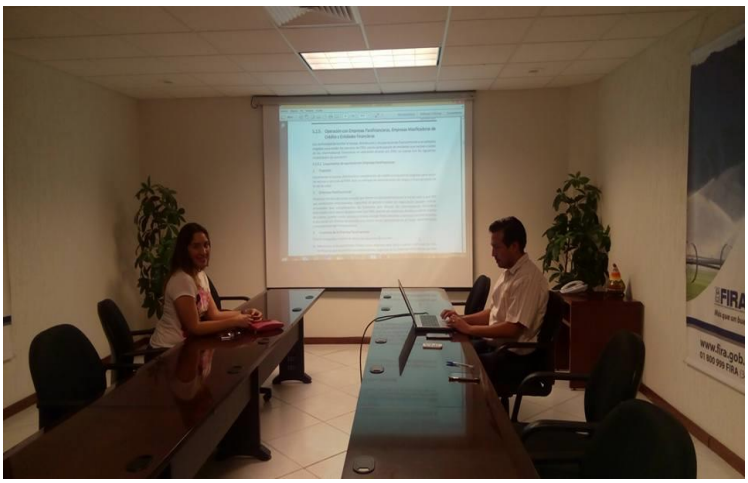
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
CULIACÁN ROSALES, SINALOA

c.c.p. Archivo.

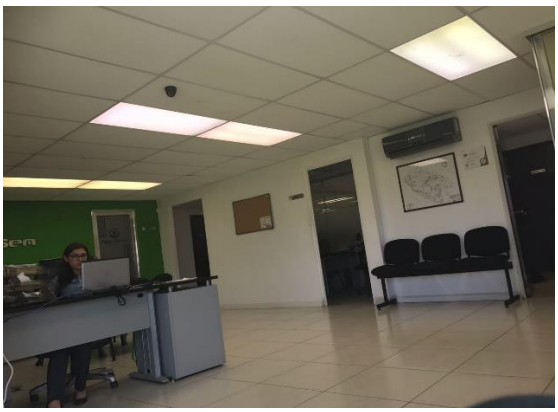
SURSUM VERSUS Blvd. Universitarios y Av. De las Américas, Módulo IV, C.U • Conmutador: (667) 716-0303, 716-0305 y 752-0039 • Culiacán, Sin.

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Anexo 10
Material Fotográfico



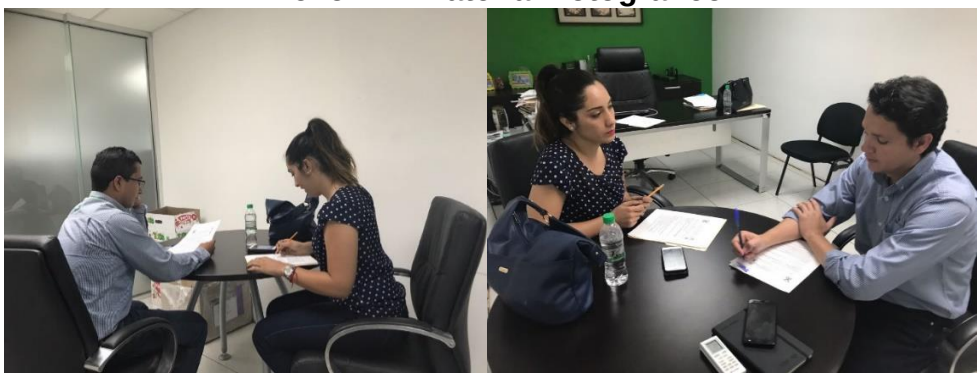
Fuente: Sala de juntas entrevista con personal de FIRA Culiacán. 05/julio/2017, fotografía tomada por AMKG.



Fuente: Ubicación AgriSem Navolato. 12/abril/2018, fotografía tomada por AMKG.

Investigación: Inteligencia estratégica en la parafinanciera de Sinaloa como herramienta para la toma de decisiones financieras. AgriSem 2014-2017.

Anexo 11 Material Fotográfico



Fuente: Oficinas administrativas de AgriSem, ubicación AgriSem Navolato. 12/mayo/2018, fotografía tomada por AMKG.

Fuente: oficinas administrativas de la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca, ubicación palacio de Gobierno del Estado de Sinaloa. 02/octubre/2018, fotografía tomada por AMKG.