



**EL COLEGIO  
DE SONORA**

**DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES**

***Los empresarios de la IME en Sonora: algunas  
modalidades de su contribución al desarrollo  
regional***

Tesis presentada por

MARÍA DEL ROSARIO FÁTIMA ROBLES ROBLES

Como requisito parcial para obtener el grado de

DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES

Directora de tesis: Dra. BLANCA LARA ENRÍQUEZ

Hermosillo, Sonora

Febrero de 2014

*Los empresarios de la IME en Sonora: algunas  
modalidades de su contribución al desarrollo  
regional*

**Integrantes del Jurado**

**Firmas de aprobación**

Dra. Blanca Lara Enríquez

\_\_\_\_\_

Directora de Tesis

Dra. Mercedes Zúñiga Elizalde

\_\_\_\_\_

Lectora de Tesis

Dr. Francisco Zapata Schaffeld

\_\_\_\_\_

Lector de Tesis

| Índice  | Página |
|---|--------|
| Agradecimientos .....   | 8      |
| Introducción .....  | 9      |
| Justificación de la investigación.....  | 11     |
| Objetivos e hipótesis.....  | 13     |
| Diseño de la investigación de campo.....  | 15     |
| Técnicas e instrumentos de construcción de datos .....                                  | 16     |
| Preparación de la entrevista .....  | 16     |
| Estructura del documento .....  | 18     |
| 1. Empresarios y desarrollo. Bases teóricas y principales debates .....                 | 21     |
| 1.1. Origen del término empresario .....  | 21     |
| 1.2. Desarrollo del concepto de empresario .....  | 24     |
| 1.3. Estudios empresariales en Norteamérica. Debates teóricos.....                      | 30     |
| 1.3.1. <i>Aldrich y las cuatro perspectivas teóricas</i> .....                          | 30     |
| 1.3.2. <i>Posiciones teóricas: oferta y demanda</i> .....                               | 33     |
| 1.3.3. <i>Empresarios, redes y geografía</i> .....                                      | 37     |
| 1.3.4. <i>Granovetter y la perspectiva del arraigo</i> .....                            | 40     |
| 1.4. Los empresarios como actores.....  | 42     |
| 1.4.1. <i>¿Qué es un actor?</i> .....   | 42     |
| 1.4.2. <i>El actor en la sociología clásica</i> .....                                   | 43     |
| 1.4.3. <i>Las nuevas preocupaciones de la sociología en la teoría empresarial</i> ..... | 44     |
| 1.4.4. <i>El sujeto en la sociología de la acción</i> .....                             | 46     |
| 1.4.5. <i>Giddens y la teoría de la estructuración</i> .....                            | 48     |
| 1.4.6. <i>Bourdieu: la fuerza de los agentes</i> .....                                  | 51     |
| 1.5. La estructura.....   | 53     |
| 1.6. El empresario y las habilidades empresariales y/o gerenciales.....                 | 56     |
| 1.7. Conceptos de desarrollo y desarrollo endógeno.....                                 | 58     |
| 1.7.1 <i>Estrategias para el desarrollo</i> .....                                       | 60     |
| 1.8. La Inversión Extranjera Directa (IED).....   | 65     |
| 1.9. Los modelos de desarrollo en México.....   | 67     |
| 1.9.1 <i>Crecimiento hacia afuera. La formación nacional</i> .....                      | 68     |
| 1.9.2 <i>Industrialización por sustitución de importaciones</i> .....                   | 71     |
| 1.9.3 <i>Producción orientada a la exportación</i> .....                                | 73     |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 2.     | El empresario de la IME en Sonora como actor .....   | 83  |
| 2.1.   | Antecedentes .....   | 83  |
| 2.2.   | Formas de acción empresarial .....   | 88  |
| 2.2.1. | <i>Habilidades gerenciales en la industria maquiladora de exportación. Los facilitadores de la integración.....</i>  | 89  |
| 2.2.2. | <i>Proveedores sonorenses en la IME. La innovación como herramienta .....</i>  | 92  |
| 2.3.   | La experiencia industrial en Sonora. Tres biografías de empresarios y su impacto en el desarrollo económico.....   | 95  |
| 2.3.1. | <i>Los empresarios del modelo de desarrollo hacia afuera (1870-1934). Ramón Corral (1854-1912) .....</i>   | 97  |
| 2.3.2. | <i>Industrialización por sustitución de importaciones. Abelardo L. Rodríguez (1889-1967). 109</i>  |     |
| 2.3.3. | <i>Los empresarios bajo el modelo de producción orientada a la exportación en Sonora. La diversificación. María Elena Gallego de Rigoli y Sonitronies La Producción Orientada a la Exportación .....</i> | 138 |
| 2.4.   | A manera de conclusión. ....   | 147 |
| 3.     | Sonora un acercamiento a sus variables económicas .....  | 150 |
| 3.1.   | Desempeño económico del estado de Sonora .....   | 151 |
| 3.1.1. | <i>Contribución al PIB nacional de los estados fronterizos.....</i>  | 151 |
| 3.1.2. | <i>Estructura del PIBE de Sonora (1970-2010) .....</i>   | 154 |
| 3.1.3. | <i>La importancia del sector servicios.....</i>  | 157 |
| 3.1.4. | <i>PIBE per cápita.....</i>  | 165 |
| 3.1.5. | <i>Desempleo.....</i>  | 166 |
| 3.1.6. | <i>Inversión Extranjera Directa (IED) .....</i>  | 167 |
| 3.2.   | Industria Maquiladora de Exportación en Sonora (IME). ....   | 171 |
| 3.2.1. | <i>Empleos generados.....</i>  | 173 |
| 3.2.2. | <i>Tipo de empleo .....</i>  | 174 |
| 3.2.3. | <i>Valor Agregado de Exportación.....</i>  | 176 |
| 3.2.4. | <i>Composición del Valor Agregado de Exportación .....</i>   | 177 |
| 3.3.   | La IMMEX y el avance actual de la industria en el estado de Sonora .....   | 180 |
| 3.3.1. | Industria Manufacturera de Exportación.....  | 181 |
| 3.3.2. | IMMEX No Manufacturera.....  | 186 |
| 3.4.   | La heterogeneidad de la IMMEX .....  | 188 |
| 3.5.   | Influencia local en la IME? .....  | 192 |
| 4.     | Entorno empresarial en las ciudades de Cd. Obregón, Guaymas-Empalme, Hermosillo y Nogales .....  | 194 |
| 4.1.   | Perfil de los empresarios .....  | 194 |
| 4.2.   | Evolución de las habilidades gerenciales en la IME en Nogales, Hermosillo, Empalme y Cd. Obregón.....  | 198 |
| 4.3.   | La controversia entre ausencia de política económica integral estatal y el proyecto público de especialización regional.....   | 203 |
| 4.4.   | Cuatro regiones, cuatro vocaciones económicas.....   | 210 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 4.4.1. | <i>Nogales</i> .....   | 210 |
| 4.4.2. | <i>Hermosillo</i> .....  | 211 |
| 4.4.3. | <i>Ciudad Obregón</i> .....  | 214 |
| 4.4.4. | <i>Guaymas-Empalme</i> .....   | 218 |
| 4.5.   | Condiciones que requieren los empresarios sonorenses para ser proveedores de la IME.....   | 221 |
| 4.5.1. | <i>Asimilar las disciplinas internacionales</i> .....  | 221 |
| 4.5.2. | <i>Segunda condición. Preparación previa</i> .....   | 224 |
| 4.5.3. | <i>Tercera condición. Leyes flexibles</i> .....  | 225 |
| 4.6.   | La capacitación. Proactiva o Reactiva.....   | 227 |
| 4.6.1. | <i>Capacitación al exterior</i> .....  | 228 |
| 4.6.2. | <i>Capacitación al interior</i> .....  | 230 |
| 4.7.   | Estructura productiva de la IME.....   | 234 |
| 4.8.   | La percepción de la maquila en la sociedad sonorenses .....  | 236 |
| 5.     | Conocer al danzante por su danza. Las habilidades gerenciales, los poderes que ejercen los empresarios y su influencia en el desarrollo de las ciudades estudiadas ..... | 239 |
| 5.1.   | El proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales en los empresarios de la IME.....   | 241 |
| 5.2.   | Las habilidades gerenciales en Nogales, Hermosillo, Empalme y Cd. Obregón.....   | 246 |
| 5.2.1. | <i>Nogales</i> .....   | 247 |
| 5.2.2. | <i>Hermosillo</i> .....  | 249 |
| 5.2.3. | <i>Empalme</i> .....   | 252 |
| 5.2.4. | <i>Cd. Obregón</i> .....   | 253 |
| 5.2.5. | <i>Particularidades encontradas</i> .....  | 254 |
| 5.3.   | Habilidades comunes en todas las ciudades. Manejo de personal o manejo de la gente. ....   | 256 |
| 5.3.1. | <i>Empresarios de un shelter</i> .....   | 257 |
| 5.3.2. | <i>Empresas independientes</i> .....   | 261 |
| 5.3.3. | <i>Empresarios proveedores de la IME</i> .....   | 263 |
| 5.4.   | Poderes que ejercen los empresarios al interior de la empresa .....  | 264 |
| 5.4.1. | <i>Nogales</i> .....   | 265 |
| 5.4.2. | <i>Hermosillo</i> .....  | 271 |
| 5.4.3. | <i>Empalme</i> .....   | 274 |
| 5.4.4. | <i>Cd. Obregón</i> .....   | 277 |
| 5.5.   | Poderes que ejercen al exterior de la empresa .....  | 285 |
| 5.5.1. | <i>Nogales</i> .....   | 285 |
| 5.5.2. | <i>Hermosillo</i> .....  | 292 |
| 5.5.3. | <i>Empalme</i> .....   | 293 |
| 5.5.4. | <i>Cd. Obregón</i> .....   | 294 |
| 5.6.   | A manera de conclusión .....   | 295 |
| 6.     | Conclusiones.....  | 299 |
| 6.1.   | Antecedentes. Actores y acciones en los intentos de industrialización previos a la IME .....   | 300 |
| 6.2.   | La heterogeneidad de las modalidades de la acción empresarial en las ciudades estudiadas.....  | 302 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.2.1. | <i>Nogales</i> .....  | 304 |
| 6.2.2. | <i>Hermosillo</i> .....   | 307 |
| 6.2.3. | <i>Empalme</i> .....  | 308 |
| 6.2.4. | <i>Cd. Obregón</i> .....  | 312 |
| 6.2.5. | <i>La confianza y los arreglos institucionales</i> .....                                  | 313 |
| 6.3.   | Las habilidades gerenciales en la IME .....   | 314 |
| 6.3.1. | <i>¿Un proceso local?</i> .....   | 314 |
| 6.3.2. | <i>¿Quiénes han capacitado?</i> .....   | 316 |
| 6.4.   | Líneas futuras de investigación.....  | 316 |
| 6.4.1. | <i>Controversia en la política del Estado para posicionar Sonora en el exterior</i> ..... | 317 |
| 6.4.2. | <i>El futuro de la IME en Sonora</i> .....  | 319 |
|        | Bibliografía.....   | 322 |
|        | Anexos.....   | 331 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| TABLA 1  | CONCEPTOS DE ACTOR.....   | 53  |
| TABLA 2  | PARQUES INDUSTRIALES CONSTRUIDOS DE 1982-1999.....                              | 135 |
| TABLA 3  | TRANSPORTE, COMUNICACIONES Y ALMACENAMIENTO 1970-1980.....                      | 159 |
| TABLA 4  | TRANSFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS. COMUNALES, SOCIALES, CULTURALES Y MÉDICOS..... | 160 |
| TABLA 5  | ESTRUCTURA DEL PIBE POR SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA .....                | 170 |
| TABLA 6  | PROPORCIÓN OBREROS, TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS (1990-2006) .....                | 176 |
| TABLA 7  | VALOR AGREGADO DE LA IME EN CIFRAS .....  | 180 |
| TABLA 8  | PERSONAL OCUPADO EN PORCENTAJE.....   | 182 |
| TABLA 9  | SALARIO PROMEDIO DIARIO EN LA IMMEX.....  | 185 |
| TABLA 10 | CARACTERÍSTICAS DEL PO EN LA IMMEX NO MANUFACTURERA .....                       | 187 |
| TABLA 11 | ESTADO DE RESULTADOS DE LA IMMEX NO MANUFACTURERA .....                         | 188 |
| TABLA 12 | AÑOS DE EXPERIENCIA .....   | 195 |
| TABLA 13 | PROFESIONES .....   | 196 |
| TABLA 14 | PERFIL DE LOS EMPRESARIOS ENTREVISTADOS.....                                    | 197 |
| TABLA 15 | DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LAS HABILIDADES GERENCIALES.....                       | 200 |
| TABLA 16 | ZONAS DE ESPECIALIZACIÓN EN SONORA.....   | 202 |
| TABLA 17 | TRANSFORMACIÓN DE LA CLASE EMPRESARIAL A PARTIR DE LA AGRICULTURA.....          | 218 |
| TABLA 18 | ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN .....   | 233 |
| TABLA 19 | LA IME EN LA SOCIEDAD SONORENSE .....   | 237 |
| TABLA 20 | HABILIDADES GERENCIALES.....  | 255 |
| TABLA 21 | PIRÁMIDE DE HABILIDADES GERENCIALES EN LA IME .....                             | 256 |
| TABLA 22 | PRINCIPALES DECISIONES QUE TOMAN LOS EMPRESARIOS .....                          | 284 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| GRÁFICA 1  | SONORA CONTRIBUCIÓN AL PIB NACIONAL 2003-2010.....                                 | 151 |
| GRÁFICA 2  | CONTRIBUCIÓN AL PIB NACIONAL DE LOS ESTADOS DE LA FRONTERA NORTE (1970-2004).....  | 152 |
| GRÁFICA 3  | TASA DE CAMBIO DEL PIB EN SONORA 2004-2010 .....                                   | 153 |
| GRÁFICA 4  | ESTRUCTURA DEL PIB 1970-2003 .....   | 155 |
| GRÁFICA 5  | COMPOSICIÓN DEL PIB 2003-2010 .....  | 157 |
| GRÁFICA 6  | PIB SERVICIOS DESAGREGADOS 1970-2003 .....   | 161 |
| GRÁFICA 7  | SECTOR SERVICIOS 2003-2010.....  | 162 |
| GRÁFICA 8  | FRONTERA NORTE. DIRECCIÓN DE CORPORATIVOS Y EMPRESAS 2003-2010.....                | 163 |
| GRÁFICA 9  | FRONTERA NORTE. SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS 2003-2010 .....    | 164 |
| GRÁFICA 10 | FRONTERA NORTE. SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO, CULTURALES Y DEPORTIVOS 2003-2010..... | 165 |
| GRÁFICA 11 | PIB PER CÁPITA.....  | 166 |
| GRÁFICA 12 | TASA DE DESOCUPACIÓN ABIERTA .....   | 167 |
| GRÁFICA 13 | ESTADOS CON MAYOR IED ACUMULADA 1999-2011 .....                                    | 168 |
| GRÁFICA 14 | EVOLUCIÓN DE LA IED DE 1999 A 2010 .....   | 169 |
| GRÁFICA 15 | ESTABLECIMIENTOS IME EN SONORA .....   | 172 |
| GRÁFICA 16 | IME NÚMERO DE EMPLEOS GENERADOS.....   | 174 |
| GRÁFICA 17 | PERSONAL OCUPADO EN LA IME POR CATEGORÍAS .....                                    | 175 |
| GRÁFICA 18 | VALOR AGREGADO DE EXPORTACIÓN EN LA IME EN SONORA .....                            | 177 |
| GRÁFICA 19 | VALOR AGREGADO DE LA IME.....  | 179 |
| GRÁFICA 20 | IMMEX NÚM. DE ESTABLECIMIENTOS.....  | 183 |
| GRÁFICA 21 | PERSONAL OCUPADO EN LA IMMEX MANUFACTURERA .....                                   | 183 |
| GRÁFICA 22 | TÉCNICOS Y OBREROS POR TIPO DE CONTRATO .....                                      | 186 |

## ÍNDICE DE MAPAS

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| MAPA 1 | SUBREGIONES DE LA IMMEX EN SONORA.....   | 190 |
| MAPA 2 | UBICACIÓN DE LA IME POR MUNICIPIOS ..... | 192 |

*PARA AMALIA, ESTÍVALIZ, PAULINA Y RENATA*

*LAS MUJERES EN MI VIDA, CADA UNA ME*

*ACOMPAAÑO DE UNA U OTRA MANERA*

*CADA UNA ME DEJO ALGO Y*

*A ELLAS YO LES DEBO*

*LO QUE SOY*



## **Agradecimientos**

Estoy en deuda con tantas y tantas personas que me ayudaron y apoyaron para que esta tesis pudiera ser realidad, mi agradecimiento a la Doctora Blanca Lara Enríquez por su entrega, comentarios y el tiempo que dedico en la tutoría para la elaboración de esta tesis, al Dr. Francisco Zapata por su atinada guía y sus consejos, a la Doctora Mercedes Zúñiga por sus atinados comentarios y sugerencias.

A la Universidad Estatal de Sonora por su confianza y apoyo, gracias a ella yo y otras y otros compañeros nos preparamos para ejercer una mejor labor frente a las aulas y también esperamos realizar en un futuro una investigación científica que aporte nuevo conocimiento y fortalezca la institución.

Mi agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su apoyo para la realización de mis estudios de doctorado que concluyen con esta tesis. Esta tesis es parte del proyecto Conacyt No. 99938-S “Integración regional y calidad del empleo en la industria maquiladora de exportación en Sonora y Coahuila, un estudio comparativo sobre las contribuciones al desarrollo regional de dos modelos de maquila (1996-2006)”.

Al Colegio de Sonora OPD, que ha conformado todo un cuerpo de personal que facilita las tareas de investigación y el aprendizaje, en la biblioteca, centro de cómputo y personal de apoyo.

A mi familia que ha estado conmigo, me ha esperado, apoyado y dado fortaleza, sin ella no hubiera sido posible este logro, a mi compañero David por su apoyo incondicional y a todas las personas que siempre estuvieron conmigo y me apoyaron para que estudiara la universidad y maestría con dos hijas pequeñas.

Agradezco también a cada una de las personas que me concedieron una entrevista, a todos los empresarios y empresarias, a las asistentes que me escucharon y que algunas veces hicieron labor de apoyo para lograr la entrevista, a los líderes sindicales, a ex gobernadores y a los secretarios de estado que tuvieron la confianza de compartirme su conocimiento y experiencias.

## Introducción

Han transcurrido treinta años desde que en México se realizó el cambio del modelo económico de sustitución de importaciones por el modelo de la producción orientada a la exportación, con el cual se implementaron una serie de medidas económicas, políticas y sociales acordes a dicho modelo. Este hecho corresponde a un cambio de paradigma que alrededor de la década de los sesenta involucró a buena parte de los países en desarrollo (Zapata 2005),

De los cinco estados fronterizos (Baja California Norte, Sonora, Chihuahua, Coahuila y Tamaulipas) en los que se implementó el Programa de Industrialización Fronteriza en 1965, Sonora es de los primeros estados donde se localizan las maquiladoras, sin embargo después de casi cinco décadas es de los estados fronterizos menos dinámicos en generación de empleo y número de plantas.

Los esfuerzos realizados a través de los años por diversas instituciones públicas y los tres niveles de gobierno con la finalidad de integrar la IME a la economía estatal y convertirla en uno de los ejes del crecimiento económico del estado, no han tenido los resultados esperados. Después de más de cinco décadas de políticas gubernamentales el crecimiento y desarrollo económico del estado es todavía una meta lejana.

Las medidas han estado centradas en la atracción de capitales, mejoramiento de infraestructura, desregulación de trámites, entre otras, pero el aprovechamiento del potencial y de las capacidades locales en la integración regional de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) en el estado es un asunto complejo que demanda conocimiento más preciso de los factores y actores que han participado en este proceso.

Contreras (2000) señala, “los efectos actuales y potenciales de este proceso no son obra exclusiva del ciego azar geográfico de las implacables fuerzas de la economía mundial, sino que dependen en alguna medida de los actores locales, de sus decisiones y de sus iniciativas”.

### Planteamiento del problema

El papel que han desempeñado los empresarios sonorenses en la industrialización del estado y específicamente en la IME ha sido objeto de diversos estudios. Para Ramírez (1987) y Hernández y Vázquez (2000), durante las décadas de los años setenta y ochenta del siglo pasado, la dirección del desarrollo económico de Sonora estaba en manos del Estado y los empresarios se limitaron a desempeñarse como espectadores. Este limitado papel se vio reforzado por el drástico tránsito de una economía primaria a otra secundaria.

Esta situación continuó hasta finales de los años ochenta; era evidente la incapacidad de los empresarios para integrarse como proveedores de la IME y como dirigentes de las empresas maquiladoras. Sin embargo, a partir de los años noventa del siglo XX se producen algunos cambios en esta situación; de forma paulatina empresarios sonorenses o a vecindados en el estado, empezaron a dirigir estas empresas y algunos de ellos se colocan como proveedores de la IME, otros construyen y rentan naves industriales y también invierten y dirigen empresas de albergue o shelter. Por otra parte, en la segunda mitad de la década de los ochenta, la IME localiza plantas también en el interior del estado, en ciudades como Hermosillo, Guaymas, Empalme, Cd. Obregón y otras.

A partir de los cambios que se producen en estos periodos y la posición que ocupan algunos actores locales como dirigentes de empresas de la IME, el problema de investigación consiste en conocer ¿Cuáles son las condiciones locales que han propiciado estos cambios?

¿Existen diferencias en la acción de los empresarios de la IME en las ciudades de Nogales, Hermosillo, Cd. Obregón, Empalme? La incorporación de la IME en la industrialización presenta diferencias espaciales y temporales ¿Cuáles son las características y las modalidades de la contribución al desarrollo económico de los empresarios de la IME en estas ciudades?

Las preguntas específicas de investigación son las siguientes.

- ¿Qué acciones desarrolladas por los empresarios de la IME les permitieron convertirse en actores del desarrollo económico regional?
- ¿Cuáles son las modalidades de la acción del empresario de la IME en Cd. Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales y las diferencias de estas modalidades entre las ciudades estudiadas?
- ¿Cómo influyen las condiciones del entorno en la acción del empresario de la IME sobre el desarrollo regional?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales desarrolladas por los empresarios de la IME para dirigir en forma competitiva estas empresas en Cd. Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales?
- ¿Cuáles son los poderes que ejercen los empresarios de la IME en las ciudades estudiadas y las particularidades de su contribución al desarrollo económico en dichas ciudades?

#### Justificación de la investigación

En 1963, en la fronteriza ciudad de Nogales, Sonora, se instaló la primera maquiladora, “COMCO de México” como resultado del “Plan de Diez Años” que implementó el

gobernador Luis Encinas con la finalidad de industrializar el Estado. En esta ciudad en 1968, se construyó el segundo parque industrial del país y es aquí donde se inició el concepto de Plan Shelter en el año de 1971, con la firma Collectrón en Nogales, Arizona y Sonitronies en Nogales, Sonora. Para 1973 se habían instalado 40 empresas, integrándose además de Nogales, los municipios de San Luis Rio Colorado y Agua Prieta, que han basado gran parte de su economía regional en el modelo maquilador.

El estado de Sonora que desempeñó un papel protagónico en los inicios del Programa de Industrialización Fronterizo, se ha ido rezagando ante los estados de la frontera norte. Los esfuerzos que se han hecho por parte de los diferentes actores como son, las instituciones, los gobiernos locales, estatales, federales con la finalidad de impulsar el crecimiento económico mediante las exportaciones, han estado orientados a buscar soluciones mediante la atracción de capitales, mejoramiento de infraestructura, desregulación de trámites, mano de obra barata, otorgar prestaciones económicas, entre otras.

Sin embargo estas medidas no han dado los resultados esperados, después de más de tres décadas de políticas gubernamentales tendientes a impulsar el crecimiento y desarrollo económico éste todavía es una meta lejana. Sonora estado impulsor del modelo maquilador en México, ha sido rebasado por otros estados en el logro de la integración económica.

El aprovechamiento del potencial y de las capacidades locales en la integración regional de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) en los estados de la frontera norte es un asunto complejo que demanda conocimiento preciso de los factores y actores sustanciales y una visión abierta que analice las situaciones locales desde perspectivas más amplias y recuperando otras experiencias. Uno de los actores estratégicos que pueden contribuir a este proceso y que han sido poco estudiados son los empresarios de la IME, tanto los que han dirigido estas plantas como los de las empresas vinculadas.

Aunque la acción empresarial es determinada primordialmente por el lucro, por decisiones racionales de incremento de la utilidad, sus decisiones son producto de una historicidad, de la estructura imperante, en esta investigación le reconocemos su capacidad de acción dentro de esta estructura, resultando de ello determinadas habilidades gerenciales de acuerdo a la ciudad a la que han pertenecido y además al tipo de desarrollo económico por el que han transitado, como lo dice Riviere (1998, 32) “la construcción de la identidad de los empresarios gira sobre dos polos: el mercado y los valores. Tanto en un polo como en el otro hallamos argumentos que reflejan tanto las determinaciones de la globalización como una singularidad regional reivindicada”.

A partir de los años ochenta la industria maquiladora de exportación (IME) ha adquirido un importante papel para la economía sonorenses y se ha constituido en parte de las estrategias del gobierno estatal y federal para lograr el crecimiento económico, debido a su capacidad de generar empleos. Sin embargo, hasta la década de los noventa esta industria se encontraba comandada por extranjeros y la participación de empresarios sonorenses como proveedores, se encontraba muy limitada.

## Objetivos e hipótesis

El objetivo general es investigar y analizar la acción de los empresarios de la IME y su contribución al desarrollo regional, y las modalidades que adquiere en cuatro ciudades de Sonora. Los objetivos específicos son:

- Identificar y analizar las acciones que permitieron convertirse en actores del desarrollo económico regional, para mostrar su contribución

- Identificar y analizar las características de las habilidades empresariales que se requieren para incursionar con éxito como proveedores de la IME, para comprender la situación actual de los empresarios sonorenses en esta industria
- Identificar y analizar las habilidades gerenciales desarrolladas por los empresarios que dirigen la IME en Cd. Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales para comparar los niveles desarrollados de estas habilidades y el desarrollo de la IME en estas ciudades
- Identificar, los poderes que ejercen los empresarios de la IME en Cd. Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales para comprender su contribución al desarrollo económico en estas ciudades

Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

1. Trabajos de (Ramírez, 1987; Vázquez y García de León, 1996; Vázquez, 1998; Hernández y Vázquez, 2000) que estudian la participación de los empresarios sonorenses en el desarrollo económico, durante las primeras décadas de la industrialización, señalan que desempeñaron un limitado papel en la dirección del rumbo de la economía estatal, que se vio reforzado por el drástico tránsito de una economía primaria a otra secundaria, otros investigadores como (Bracamontes y Contreras 2008 y Vázquez y García de León 1996) afirman que con la llegada de la IME, los agentes locales fueron desplazados del papel estratégico que tuvieron en la dirección de la economía regional durante el modelo de sustitución de importaciones. Nuestra hipótesis es que esta situación ha cambiado, en Sonora se han formado empresarios locales capaces de dirigir la industria maquiladora de exportación a

través de un proceso de aprendizaje de habilidades y capacidades específicas que esta industria requiere.

2. Los empresarios de la IME en Sonora realizan acciones y ejercen poderes tanto al interior como al exterior de la planta, cuyas consecuencias en el desarrollo económico dependen del espacio, lugar o ciudad. En este sentido este proceso no es homogéneo, tiene características particulares en las ciudades de Nogales, Hermosillo, Empalme y Cd. Obregón.

### Diseño de la investigación de campo

Para responder las preguntas de investigación utilizamos una metodología cualitativa, la técnica para obtener la información consistió en aplicar entrevistas a profundidad a propietarios-gerentes de empresas y directivos de alto nivel de la IME en las ciudades de Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales, así como al Secretario de Economía del Estado y dirigentes sindicales.

Al seleccionar a los empresarios a entrevistar se utilizó la base de datos de las empresas maquiladoras proporcionadas por la Secretaría de Economía, los criterios de selección incluyeron el número de empleados, la importancia de la industria para la región y el tipo de empresario e industria, tratando de incorporar una diversidad en la muestra, sin embargo es conveniente precisar que fueron pocos los empresarios que dieron respuesta a la solicitud de la carta presentación enviada por correo, así que mediante llamadas y visitas a las empresas, se logró el contacto de algunos de ellos, otros sin embargo, hicieron caso omiso a las diferentes solicitudes.



## Técnicas e instrumentos de construcción de datos

En general se utilizaron dos técnicas para la construcción de los datos. La primera de ellas es la investigación documental, en que la que utilizamos las siguientes fuentes de información: registros del INEGI (como son las cuentas nacionales, el banco de información, los censos económicos y otros), bases de datos de la Secretaría de Economía, periódicos, artículos de revista, otras investigaciones y ponencias de investigadores especializados en el tema. La información obtenida de estas fuentes se presenta en forma de tablas o gráficas. El manejo de la información por parte del investigador consiste en graficar y resaltar la información útil a la investigación, tabularla o aplicar determinadas operaciones aritméticas con la finalidad de identificar tendencias o como instrumento de comparación.

En las entrevistas semiestructuradas la unidad de información es el empresario de la IME, y la unidad de análisis su trayectoria empresarial. Como dice Álvarez-Gayou se “busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (2007, 109). Esta técnica requiere una cuidadosa planeación e investigar la trayectoria empresarial de los entrevistados y la importancia relativa de la industria en la que se han desempeñado.

## Preparación de la entrevista

Para establecer el primer contacto con los empresarios se envió vía correo electrónico o se entregó personalmente en la empresa, una carta de presentación en la que se especificaban los objetivos del proyecto y se aseguraba la confidencialidad de las respuestas. Una copia de esta carta de presentación se incluye como anexo 1. Para la codificación de la información se construyeron cuatro grandes categorías de análisis en el software Nvivo versión 7:

empresarios Nogales, empresarios Hermosillo, empresarios Empalme y empresarios Obregón.

En cada una de ellas se codificaron las mismas variables que buscan dar respuesta a las preguntas de investigación, estas variables son: habilidades gerenciales, tipos de capacitación, sonorenses proveedores de la IME, manejo de personal, innovaciones efectuadas al interior de la empresa, decisiones que se toman al interior de la empresa o rama industrial, vínculos o relaciones con empresarios del ramo, aprendizaje y habilidades derivadas de su experiencia profesional, proyectos de desarrollo y apoyos gubernamentales recibidos, entre otras. Se anexa el guion de la entrevista como Anexo 5

La información utilizada proviene de 21 entrevistas semiestructuradas, el periodo de planeación y aplicación de entrevistas comprende del mes de octubre del 2012 a septiembre del 2013. En el criterio para la selección de los empresarios a entrevistar se buscó incluir a empresarios(as) de la IME de alto nivel, con puestos gerenciales, vicepresidentes de operaciones en Latinoamérica, presidentes y dueños de shelter, arrendadores de parques industriales y empresarios proveedores de la IME, al presidente de la Asociación de Maquiladoras de Sonora y al presidente de la Asociación de maquiladoras capítulo Nogales, al Secretario General de la CTM en Sonora, al Secretario de la CTM Hermosillo y al Secretario de Economía.

Se entrevistó a seis empresarios de la ciudad de Nogales, entre quienes se encuentran dos de los propietarios de los shelter con más trayectoria en esta ciudad; el presidente de la Asociación de Maquiladoras capítulo Nogales quien a su vez fue gerente de planta por más de 19 años, y otros empresarios con amplia trayectoria en esta industria. En la ciudad de Hermosillo se entrevistó al secretario de economía estatal, a dos gerentes de planta, dos propietarios de empresas proveedoras de la IME, un propietario de naves industriales y una

gerente de una empresa arrendadora de naves industriales. En la ciudad de Empalme se entrevistó a un gerente de planta y a un gerente de planta que a su vez es gerente de una planta extranjera y en Ciudad Obregón; a tres gerentes de planta y al director de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) capítulo Obregón.

Con el fin de respetar la confidencialidad de los empresarios, utilicé los códigos que a continuación se explican. A los empresarios entrevistados de Nogales se les identifica con las siglas N1 al N6, los de Hermosillo H1 al H6, los de Guaymas y Empalme GYE1 y GY2, y los de Cd. Obregón O1 al O4 mientras que el secretario de economía estatal se identifica como tal. En este trabajo se utilizan además una serie de entrevistas que realizó un equipo de investigadores a empresarios y presidentes de cámaras y asociaciones, al citar extractos de algunas de ellas, con el objetivo de respetar su confidencialidad, lo hago bajo el sobrenombre compuesto por la ciudad (Nogales u Obregón) y un número consecutivo de empresario asignado al azar.

#### Estructura del documento

Para lograr el objetivo de investigación dividimos el presente trabajo en seis capítulos. En el primero, abordamos el estado del arte de los estudios empresariales, y con ello el debate teórico vigente en la sociología, que plantea la necesidad de un cambio en el objeto de estudio y dirige la mirada analítica al actor y la posibilidades habilitadoras que tienen de influir en la estructura, a la vez que establecemos los elementos que nos llevan a afirmar que el empresario es un actor y que en su entorno tiene la posibilidad de incidir en el desarrollo económico. Esa posibilidad y su calidad en términos de los índices de desarrollo humano, están condicionados

por su actuación, que no es homogénea, pero sí muestra determinadas características que reproducen las conductas de una región.

En el segundo capítulo tejemos la historicidad del estado de Sonora a través de la acción de algunos empresarios que influyeron en el desarrollo económico del estado identificando acciones claves propias de los diferentes modelos económicos.

En el tercero, elaboramos una geografía económica del estado de Sonora, de 1982 al 2010 con la finalidad de contar con elementos cuantitativos para evaluar a nivel macroeconómico su comportamiento económico. En el cuarto capítulo, presentamos algunos resultados de las entrevistas aplicadas a los empresarios de la IME, analizamos el entorno empresarial en Ciudad Obregón, Guaymas-Empalme, Hermosillo y Nogales. En el quinto capítulo analizamos las modalidades de la acción empresarial en las ciudades estudiadas relacionadas con las habilidades gerenciales y los poderes que ejercen los empresarios tanto al interior como al exterior de la empresa. Finalmente en el sexto capítulo planteamos las conclusiones.

El marco teórico planteado en el primer capítulo sustenta el enfoque que guía nuestra investigación, a través del concepto de estructuración como una dualidad que incluye y es incluyente, y en la que se reconoce a los actores como un medio y un resultado de la sociedad, específicamente a los empresarios de la IME en las diferentes ciudades comparadas de Sonora. Nuestra interpretación se aleja de aquella que concibe a esta industria ausente de actores locales, tiene un marcado énfasis en el sujeto, en su conformación histórica y en conocer las causas de su comportamiento.

Para el análisis utilizamos herramientas cualitativas, cuantitativas e información documental. Se utilizará la entrevista semiestructurada a empresarios clave de la IME para responder las preguntas de investigación, con el objetivo de elaborar propuestas teóricas que

ayuden a explicar los procesos económico-sociales en el estado de Sonora, en relación a estos actores.

El proceso analítico previsto es dialéctico, ya que mediante la comparación continua de los datos, se busca identificar sus propiedades y revelar sus relaciones, integrándolas en conceptos depurados que formulen una teoría sustantiva del papel del empresario en la IME. Como señala Zapata (2005), los conceptos adquieren vida y sirven para dar sentido a la práctica de reflexión y de investigación e incorporarlos a la práctica de otras disciplinas.

Consideramos que el dirigir la mirada a los actores sociales, empresarios para nuestro caso, revelará la ebullición existente en la IME que el análisis cuantitativo o macro no revela, o lo hace en el largo plazo.

## **1. Empresarios y desarrollo. Bases teóricas y principales debates**

Este primer capítulo tiene cuatro apartados. El primero tiene como objetivo definir el término empresario a partir de las diferentes aportaciones teóricas, desde Schumpeter hasta las más actuales de Granovetter, pasando por la escuela de Estados Unidos, que es donde en la actualidad se llevan a cabo los más intensos debates, en el segundo apartado se analiza el concepto de actor y la pertinencia de relacionarlo con el de empresario, además de asirnos a las diferentes aportaciones que Alan Touraine, Anthony Giddens y Pierre Bourdieu hacen al concepto de actor, su relación con la estructura, los poderes por los que se le reconoce como actor y cuáles son sus fuerzas, asimismo definimos los conceptos de empresario y de habilidades empresariales y/o gerenciales que asumiremos como propios, en el tercero se analizan las premisas del concepto de desarrollo y desarrollo endógeno, para precisar el concepto de desarrollo y en el cuarto elaboramos un análisis macro del devenir histórico de los principales modelos económicos en México.

### 1.1. Origen del término empresario

Antes de explicar los orígenes del término y las características que se le confieren, conviene precisar que nuestro objeto de estudio es el empresario, en el que se personifican el emprendimiento y el espíritu empresarial, entre otros términos que algunas veces se confunden con empresario, y que relacionamos con características personales, el término empresario en cambio se aplica siempre a una persona.

La relevancia del empresario en el crecimiento económico y su papel preponderante ha sido tema de la teoría económica durante siglos aunque no de manera continua, más bien ha

sido cíclico. Los economistas han desarrollado diferentes puntos de vista en torno a su papel y su relación con la propiedad de los recursos. Enseguida retomaremos algunas definiciones que confieren los rasgos característicos del empresario.

El francés Richard Cantillon (1697-1734) en su obra *Essai Sur la Nature du Commerce en General* (1755), introdujo por primera vez el concepto de “entrepreneur” (empresario). Esta palabra tiene su origen en el verbo *entreprendre*, cuyo significado es similar a “lograr que las cosas se hagan”. Cantillon señalaba que el empresario es una figura clave del mercado porque es el que ejecuta la acción, lo designaba como una persona “que se caracterizaba por comprar productos a precios conocidos para venderlos a precios desconocidos”. Al respecto escribe, “promete al propietario por su granja o tierra, una suma fija de dinero, sin tener la certeza del beneficio que obtendrá en su empresa” (Benítez y Robles 1985), esta concepción asoció al término los elementos conceptuales de recurso y riesgo (Pereira 2007). Algunos autores ubican el uso de este vocablo siglos antes, en el XV y XVI, y se aplicaba a las personas que corrían riesgos, especialmente durante las guerras. Esto confiere al término las cualidades de arrojo y valentía.

Por su parte, Marx no hace una separación entre capitalista y empresario, plantea que el capitalista es dueño de los medios de producción, perteneciente a la clase burguesa, condicionada para su subsistencia a revolucionar incesantemente los instrumentos de producción,

La burguesía no puede existir si no es revolucionando incesantemente los instrumentos de la producción, que tanto vale decir el sistema todo de la producción, y con él todo el régimen social... La época de la burguesía se caracteriza y distingue de todas las demás por el constante y agitado desplazamiento de la producción, por la conmoción ininterrumpida de todas las relaciones sociales, por una inquietud y una dinámica incesantes (Marx 1998).

Weber fue uno de los primeros teóricos que planteó interrogantes acerca de “el espíritu del capitalismo”<sup>1</sup>, afirmando que la dificultad de su definición se debe a la complejidad de sus conexiones históricas y estableció que su agrupación conceptual es causada por la significación cultural. De este planteamiento inicial podemos deducir que para Weber el “espíritu del capitalismo” es ante todo una concepción histórica y es en la cultura de las sociedades donde se encuentran sus especificidades. Weber llamaba “espíritu del capitalismo” a la mentalidad del cálculo racional, del “lucro” que vino a suplir la de “satisfacción de las necesidades” que ubica como propia del pre-capitalista, llamándola también tradicional.

Afirma que el empresario moderno/industrial, para poder avanzar y no descender, hace suya esta mentalidad, la cual relaciona con características personales, como son: la innovación, firmeza de carácter, una visión clara, capacidad para la acción, una extraordinaria capacidad para el trabajo, además de ciertas cualidades “éticas”. Estas características son distintas a las que se adaptaba el tradicionalismo de épocas pasadas. (Weber 2003)

Para el citado autor un rasgo determinante para el desarrollo económico es el rompimiento con lo que llama tradición -aclarando que no es un concepto acabado- del cual nos dice “el mero hecho de trabajar en un medio distinto al acostumbrado es lo que rompe el tradicionalismo y lo que actúa de factor ‘educador’. Apenas precisa indicar hasta qué punto se basa en efectos de tal índole la mayor parte del desarrollo económico norteamericano” (Weber 2003, 87).

---

<sup>1</sup> "Espíritu del capitalismo [moderno] para designar aquella mentalidad que aspira a obtener un lucro ejerciendo sistemáticamente una profesión, una ganancia racionalmente legítima, es por la razón histórica de que dicha mentalidad ha encontrado su realización más adecuada en la [moderna] empresa // capitalista, al mismo tiempo que ésta puede reconocer en aquélla su más adecuado impulso mental". (Weber 2003, 113)



Plantea que el rompimiento con la forma tradicional de hacer negocios, en esta primera etapa del capitalismo, crea un nuevo *ethos*, un nuevo espíritu, que en la práctica comercial dio lugar a principios como “precio barato, gran consumo”. En conclusión, en un determinado momento de la historia surge un nuevo tipo de empresario del que Weber elabora un tipo ideal:

El nuevo espíritu encarna cualidades éticas específicas, de distinta naturaleza que las que se adaptaban al tradicionalismo de tiempos pasados. Y esos nuevos empresarios, no eran tampoco especuladores osados y sin escrúpulos, naturalezas aptas para la aventura económica, como las ha habido en todas las épocas de la historia, ni siquiera “gente adinerada” que crearon este nuevo estilo de vida oscuro y retraído, aunque decisivo para el desarrollo de la economía, sino hombres educados en la dura escuela de la vida prudentes y arriesgados a la vez, sobrios y perseverantes, entregados de lleno y con devoción a su causa, con concepciones y ‘principios’ rígidamente burgueses. (Weber 2003, 117,118)

Acorde a los postulados de Weber, la tipología anteriormente citada corresponde a una concepción histórica, patente en las primeras etapas del capitalismo industrial y que tipifica al empresario industrial de esa época.

## 1.2. Desarrollo del concepto de empresario

La economía clásica ignoró por más de cien años el papel del empresario. Es hasta inicios del siglo XX, cuando diferentes teóricos económicos y sociales, retoman el estudio del empresario, como un factor de influencia en la economía. Schumpeter, alumno de Geiser, fundador de la escuela austriaca de economía, analiza el papel del empresario en el sistema capitalista de producción, señalando el papel innovador, visionario y destructor del *status*

*quo* en la producción y añade una característica clave, la cual separa empresario de espíritu empresarial, al indicar que la función empresarial “no consiste, esencialmente, en inventar algo, ni en crear de otro modo las condiciones que la empresa explota. Consiste en lograr realizaciones” (Schumpeter 1963, 181). Así mismo, afirma que es posible la descripción separada del empresario como grupo social (no clase), al señalar que “todo sector de la vida social está habitado por un grupo de gente determinada y característica” (Schumpeter 1912, 69).

En varias de sus obras, deja claro que el empresario; no constituye *per se* una clase social, ni un miembro de la burguesía, es más, poseer los medios de producción no es un requisito para ser empresario, señala:

Los empresarios no constituyen *per se* una clase social, la clase burguesa los absorbe, así como sus familias y parientes, rejuveneciéndose y revitalizándose con ello de un modo permanente, mientras que al mismo tiempo las familias que se apartan de su relación activa con los "negocios" salen de ella al cabo de una generación o dos. (1912, 183).

Continúa: “La burguesía depende económica y sociológicamente, directa o indirectamente del empresario y, como clase, vive y morirá con él” (1912, 184). En otra de sus obras escribe “ser empresario no es una profesión ni por lo general una condición perdurable, y los empresarios no constituyen una clase social en sentido técnico como por ejemplo lo hacen los terratenientes, capitalistas y obreros” (Schumpeter 1912, 88). Señala que es probable que su función lo lleve a una situación de clase privilegiada, a estampar su sello en una época de la historia social y económica<sup>2</sup>, sin embargo, este autor afirma que la

---

<sup>2</sup> Como ha sucedido en la economía digital, cuyos pilares tecnológicos desarrollaron Bill Gates y Steve Jobs, revolucionando para siempre la forma de comprar, vender, trabajar y de hacer negocios en general. Así también empresarios mexicanos como Carlos Slim y Lorenzo Zambrano que han formado un estilo de vida y de hacer negocios característicos de su gestión. En ejemplos locales, los empresarios agrícolas de Sonora, han caracterizado todo un estilo de vida que es distintivo en su quehacer y su forma de hacer negocios, de otros empresarios del país y de los empresarios de la IME en el estado.

posición que estos individuos pudieran alcanzar no será de empresario como tal, sino que se caracterizaría como la de terrateniente o capitalista. Schumpeter precisó, sin decirlo claramente, el carácter individual del empresario, al establecer que en un momento dado el empresario puede heredar el resultado económico de su(s) empresa(s) a sus descendientes, lo que facilitaría establecer empresas subsiguientes, pero “la función misma del empresario no se hereda, como aparece claramente en la historia de las familias de los grandes dirigentes industriales” (1912, 88).

De la lectura de Schumpeter se deduce que para este teórico, el empresario juega un papel importante en el desenvolvimiento de la vida económica al transformar y alterar las tendencias hacia el equilibrio del sistema económico. Esto se logra al poner en práctica nuevas combinaciones que pueden ser de cinco formas:

1) La introducción de un nuevo bien -esto es, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores- o de una nueva calidad de un bien. 2) La introducción de un nuevo método de producción. 3) La apertura de un nuevo mercado. 4) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semimanufacturados. 5) La creación de una nueva organización de cualquier industria o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad (1912, 77).

Estas nuevas combinaciones suponen en la mayoría de los casos, el empleo distinto de los medios existentes, dando lugar por la acumulación de estos cambios cualitativos al desenvolvimiento económico, que impulsa y “mantiene en movimiento a la máquina capitalista” (Schumpeter 1963, 120), “Es así que ‘empresa’ es la realización de nuevas combinaciones y ‘empresario’ son los individuos encargados de dirigir dichas realizaciones”. (Schumpeter 1912, 84). Esta definición de Schumpeter, es más amplia que las dadas anteriormente, pero a la vez más restringida. Más amplia porque señala como empresario a “todos los que realicen de hecho la función por la cual definimos el concepto, aún si son

‘dependientes’, o empleados de una compañía, como directores, miembros del consejo de administración, etc., de la misma forma, no es necesario que tenga conexiones permanentes con una empresa” y por otro lado más limitada, porque no incluye a todos, solamente a los que realicen o dirijan las nuevas combinaciones (1912, 85).

Lo controversial de los planteamientos de Schumpeter sobre el empresario es que solamente se es empresario en el momento de emprender alguna de las combinaciones antes citadas. Una vez que se ha puesto en marcha la empresa, se pierde ese carácter, es decir, ser empresario para Schumpeter no es una condición permanente, ni una profesión. Por otra parte, en varias obras, pronostica una reducción gradual de su importancia.

Cuanto más exactamente lleguemos a conocer el mundo natural y social, tanto más perfecto será nuestro control de los hechos; y cuanto mayor sea la perfección con que puedan calcularse las cosas, con tiempo y racionalización progresiva, y en forma rápida y segura, tanto más decrece la importancia de dicha función. Deberá disminuir, por tanto, la importancia del empresario (1912, 95).

Afirma que esto se debe a que en la actualidad pierden importancia los especialistas en el desarrollo de la técnica, y por la constante innovación a la que somos expuestos, nos hemos acostumbrado al cambio en cualquiera de sus manifestaciones: “el progreso económico tiende a despersonalizarse y a automatizarse. El trabajo racionalizado y especializado de oficina, termina por borrar la personalidad, el resultado calculable sustituye a la ‘visión’”. (Schumpeter 1963, 182). Schumpeter plantea que todo esto conlleva a que la personalidad y la fuerza de voluntad, ya no son tan valoradas socialmente como lo eran en un momento anterior.

Un proceso social semejante, socava ahora el papel y, al mismo tiempo, la posición social del empresariado capitalista. Su papel, aunque menos brillante que el de los señores medievales, grandes o pequeños, constituye o más bien constituía una forma de caudillaje individual que actuaba en virtud de la energía personal y de las responsabilidades personales del éxito. Su posición, lo mismo que la de las clases

militares, se encuentra amenazada desde el momento en que pierde la importancia la función que desempeñan en el proceso social (1963, 183).

Para concluir señalaremos que la visión de Schumpeter reconoce en el empresario a la persona que proporciona el espíritu y establece el lugar de la empresa en el mercado, considerándolo un agente dinámico, visible y embestido de una serie de características personales entre las que destacan el liderazgo empresarial y la fuerza de voluntad, que no se dan en todos los seres humanos, sólo en tipos especiales que pueden concebir y aplicar estas nuevas combinaciones.

Cabe señalar que esta definición, se ha ido transformando con el paso del tiempo y con el incesante dinamismo del desarrollo económico. Gracias a esto, en la actualidad existe toda una corriente dedicada a su estudio, de la cual podemos citar autores como Casson contemporáneo de Schumpeter, quien define al empresario como “alguien que se especializa en la toma de decisiones de juicio acerca de la coordinación de los recursos escasos” (1982, 20), esta definición es analizada palabra por palabra por el autor señalando:

- ✓ **Alguien.** Es una persona, los individuos son los únicos que toman decisiones (es decir un empresario no puede ser una organización, un equipo de trabajo).
- ✓ **Se especializa.** Todos tomamos decisiones en un algún momento de nuestra vida, pero el empresario se especializa en ello.
- ✓ **Toma de decisiones de juicio.** Una decisión de juicio es aquella donde individuos diferentes que comparten los mismos objetivos y actúan en circunstancias similares, pueden tomar decisiones diferentes. La diferencia surge porque ellos tienen diferentes percepciones derivadas de diferente acceso a la información o diferente interpretación.

- ✓ **Coordinación.** Puede ser definida como una redistribución con beneficios de los recursos. Por lo tanto coordinación es un concepto dinámico, contrario a asignación o reparto, que son conceptos estáticos. El concepto de coordinación captura el hecho de que el empresario es un agente de cambio que no está concentrado solamente en la perpetuación de asignar los recursos existentes, pero sí en mejorarlos.
- ✓ **De los recursos escasos.** La restricción de recursos escasos limita el campo de estudio que usualmente se identifica como económica.

En la definición anterior y las otras que hemos venido desarrollando, existe una cuestión fundamental que no hemos abordado aún ¿los empresarios son los dueños del capital? Se desprende de lo que se ha analizado anteriormente, que poseer el capital o ser los dueños de los medios de producción no es una condición necesaria.

En el análisis teórico uno puede asignar a cada función un valor representativo. Los que proporcionan el capital, pueden ser llamados “capitalistas”, los que determinan el propósito, el espíritu, y el lugar de la empresa en el mercado de la economía nacional van a ser llamados “entrepreneurs” empresarios, y los que proporcionan a la organización el funcionamiento pueden ser el estilo de administración. El análisis teórico no demanda que se asigne a cada función un individuo como portador de la función, un hombre o algunos hombres en común pueden actuar como tales. Pero para el propósito de la teoría claramente es deseable que cada función sea llenada por una persona (Redlich 1949).

Redlich hace una separación que es conveniente señalar. Aparta al empresario a secas de lo que él llama “empresario creativo”, al especificar que solamente el empresario “creativo” y “capitalista creativo” cambian el curso del desarrollo económico, ya sea por invertir en un nuevo tipo de empresa, en un nuevo desarrollo, o también al establecer un nuevo tipo de organización que impacte en el entorno en que se desenvuelve. Así mismo

establece la necesidad de separarlo del resto, define al “capitalista creativo” como “aquel que invierte fondos en un nuevo tipo de empresa”, y al “empresario creativo”, al igual que Schumpeter, lo considera como aquél que afecta una nueva combinación de factores de producción. Agrega en su análisis al “administrador creativo” que es “aquel que dentro de la organización la conduce a un nuevo camino” (Redlich 1949).

### 1.3. Estudios empresariales en Norteamérica. Debates teóricos

#### *1.3.1. Aldrich y las cuatro perspectivas teóricas*

En los debates de la sociología posteriores a la década de los ochenta, se plantearon una serie de interrogantes, y surgieron nuevas propuestas en relación al tema de los empresarios, lo que revitalizó el debate a la vez que cuestionó su legitimidad. Es precisamente en Estados Unidos donde se ha propuesto incluirlo como una área de estudio.

Aldrich (2005) señala que Schumpeter es el primer teórico que analiza específicamente a los empresarios. Plantea que desarrolló un concepto heroico del empresario y de sus actividades, atribuyéndole poderes sobrehumanos de liderazgo. En esta visión despersonalizada no toma en cuenta la actividad colectiva de muchas personas que actúan en ese momento histórico. Al respecto agregamos que Schumpeter, no hace referencia a la estructura, ni al ambiente en el que se crean nuevos empresarios, como sí lo hace del momento histórico. Consideramos que esto se debe en parte a la época en que escribió su obra -los inicios del capitalismo industrial- debido a que eran otras las circunstancias en la formación de empresarios. Sin embargo es notable, su contribución al separar al empresario de la burguesía e incluir al administrador como empresario y señalar que el carácter

innovador es una característica *sine qua non* del empresario así como la de lograr realizar las oportunidades o proyectos.

Los elementos que hemos señalado del concepto de empresario son incompletos, porque consideran al empresario como un individuo(a) ajeno al contexto social, a las relaciones que se establecen en el medio que se desenvuelve, planteamiento que no corresponde con las ciencias sociales.

Aldrich (2005) efectúa una revisión de los principales debates de la teoría empresarial y los sintetiza en cuatro enfoques que reflejan las disputas en el marco teórico y de temporalidad, en la unidad de análisis y métodos de estudio que presentaré a continuación:

Primero. Un enfoque adecuado de los estudios empresariales, es el de negocios de alta capitalización y crecimiento, distinguiéndolos de los que llaman negocios tradicionales, que se consideraban fundados por personas contentas con un crecimiento y rentabilidad bajos, en sus empresas.

Segundo. Otro enfoque lo constituyen los que siguiendo a Schumpeter argumentan que en la actividad y en el proceso de innovación de nuevos productos o mercados es donde se puede identificar al empresario o el espíritu empresarial. En esta corriente, al igual que Schumpeter, señalan que el empresario es una entidad autónoma, es decir un individuo.

Tercero. Según Kirzner, “reconocer la oportunidad”, es la actividad principal de los empresarios, bajo este punto de vista “la cantidad de recursos iniciales no es un problema, sino más bien la habilidad de algunos individuos para detectar oportunidades potencialmente valiosas que otros pasan por alto” (2005, 457). Este es uno de los debates en boga, respecto del cual economistas y sociólogos se plantean diferentes interrogantes, los primeros, en cuanto a la rentabilidad de la inversión, estudios de costo y beneficio, y el rendimiento de su



capital humano, los segundos, por el contexto social en el que se presenta la entrada de los nuevos empresarios y sus oportunidades de movilidad.

Cuarta. Siguiendo las teorías de las organizaciones, algunos estudiosos de los empresarios, como Gartner (1988) y Thornton (1999), plantean que hay que centrarse en lo que los empresarios están tratando de hacer, que es fundar nuevas organizaciones. Gartner (1988) citado por Aldrich (2005) señala que “la iniciativa empresarial debe ser estudiada, centrándose en el comportamiento y las actividades de personas que tratan de crear empresas, más que en sus estados psicológicos y características de personalidad”.

Thornton adopta una posición similar, al señalar “yo defino el espíritu empresarial como la creación de una nueva organización, que se produce como un contexto dependiente de un contexto social y económico” (1999). Para esta corriente, es empresario el que funda una nueva organización, independientemente de su tamaño. Desde este punto de vista, los recursos financieros acumulados parecen no disuadir a la gente, pero sí, en dónde han trabajado. Los nuevos empresarios a menudo sacan provecho de los trabajos y relaciones anteriores, aunque también, las experiencias pueden limitar la búsqueda de nuevas oportunidades y/o las estrategias a implementar.

Aldrich señala al respecto, que las nuevas teorías de capital humano y mercado laboral tienen mucho que decir, ya que han realizado investigaciones acerca de cómo los nuevos empresarios se inclinan a crear empresas, en las líneas de productos o servicios en las que han laborado, y también investigan cómo ciertas organizaciones, dotan a sus empleados de habilidades y oportunidades para crear empresas.

Aldrich (2005) cita a Thornton y Flynn (2003), los cuales afirman que algunos lugares sociales proporcionan ventajas empresariales para sus miembros. Asimismo en la otra cara de la moneda, los nuevos empresarios sin recursos o pobres, pueden verse -la mayoría de las

veces así es- limitados o aislados de las nuevas oportunidades, de los recursos y sin relaciones. A este respecto, nos habla de los “brechas estructurales”, y las define, como la situación en que personas relacionadas con el empresario, no se encuentran conectadas el uno al otro, así como el conocimiento limitado de un empresario y su experiencia. Señaló al respecto, que estas “brechas estructurales” existen y limitan el actuar de los empresarios, afectando a los más pobres y el desconocimiento no sólo comprende el saber hacer, razón del negocio<sup>3</sup>, abarca también cuestiones del entorno y estructurales, afectando en el corto y mediano plazo la perdurabilidad de la empresa.

### *1.3.2. Posiciones teóricas: oferta y demanda*

A la par que se desarrollan diferentes teorías para el análisis de los empresarios, un elemento común se adiciona a estas nuevas visiones este es el análisis del contexto. Pasamos así de una visión personalista y heroica del empresario de Schumpeter a las más actuales, que introducen nuevos elementos, como es el contexto social, las redes de apoyo, la empresa, las brechas estructurales, todo ello como obstáculos o apoyo para la formación de empresarios. Bajo esta óptica, Patricia Thornton concentra las posiciones teóricas vigentes en lo que llama oferta y demanda.

Thornton (1999) asienta: “La idea de que los individuos y las organizaciones afectan y son afectados por el contexto social, es un argumento seminal en la Sociología clásica y

---

<sup>3</sup> También puede extenderse a; las condiciones fiscales (impuestos a pagar, retener normatividad vigente); laborales (formas de contratación, pagos al fisco y a las instituciones de seguridad social); administrativos (controles internos para manejo de personal, cobranza de clientes, protecciones legales, manejo de almacenes, relaciones con proveedores y clientes y otros). Lo que ocasiona en muchos casos, pasivos fiscales, cálculo erróneo de los costos, inadecuada presentación de estados financieros, fugas, etc., afectando directamente en la perdurabilidad de la empresa y en la motivación a la iniciativa empresarial.

contemporánea y se ha aplicado al estudio de la iniciativa empresarial en los diferentes niveles de análisis”. Esta es una de las posiciones centrales de nuestra investigación. Como tal, consideramos necesario enriquecer la conceptualización hecha de empresario que crea nuevas combinaciones o modifica las existentes, dentro de un contexto que envuelve un proceso económico y social del que no podemos ni debemos deslindarlo.

Thornton (1999), señala que los estudios del empresario se han realizado desde dos escuelas: la de la oferta y la de la demanda. La escuela de la oferta se centra en la disponibilidad de personas idóneas para ocupar funciones empresariales, la de la demanda, sobre el número y naturaleza de los roles emprendedores que deben llenarse.

La escuela de la oferta examina el espíritu empresarial, centrándose en las características individuales de los emprendedores, especificando los posibles mecanismos para las agencias y el cambio, mientras que la demanda hace hincapié en la inserción y extracción del contexto. Claramente, la fundación de una empresa puede depender de los empresarios individuales, como los analistas de la oferta sugieren, pero también está claro que un individuo no puede movilizarse, sin una infraestructura (Thornton 1999, 21).

Estas dos categorías representan dos metateorías divergentes así como un nivel de análisis diferente: lo macro y lo micro. Ambas han recibido críticas tanto por su objeto de estudio, como por la metodología o falta de teorías. “La perspectiva de la oferta ha sido criticada por su lógica de una sola causa, la falta de investigaciones rigurosas y adecuados métodos, la perspectiva de la demanda ha sido atacada por su falta de una teoría de la acción” (Thornton 1999, 22).

En su análisis Thornton plantea que el argumento central desde la perspectiva de la oferta, es que tipos especiales de individuos crean el espíritu empresarial. Esto lo vemos reflejado en los diversos autores que desde esta perspectiva así lo afirman, como Weber quien

elabora un tipo ideal de empresario basado en las características personales de los individuos que han sido forjadas por su contexto cultural (Weber 2003). Schumpeter (1963) por su parte, confiere al empresario cualidades de agente de cambio, basado en sus características personales.

Es necesario considerar en este punto, que Weber y Schumpeter, aunque coincidentes bajo la perspectiva de la oferta, difieren en sus preguntas y metodologías, ya que cada uno las efectúa bajo la óptica de la sociología (Weber) o de la economía (Schumpeter), Martinelli, citado por Thornton (1999), nos dice que:

La base de conocimientos de la investigación empresarial ha sido generada por tres disciplinas fundadoras: Psicología (McClelland 1961), economía (Schumpeter 1934), y la Sociología (Weber, 1904). Cada una de estas disciplinas hace preguntas diferentes, emplea metateorías diferentes, y se centran en los diferentes niveles de análisis (Martinelli, 1994).

El argumento central de la perspectiva de la oferta, nos dice Thornton, es que “tipos especiales de individuos crean el espíritu empresarial. Para avanzar económicamente. Las sociedades necesitan un suministro adecuado de estas personas especiales” (Thornton, 1999), de tal suerte que bajo esta perspectiva, diferencias en comportamiento empresarial, número de empresarios, ubicación y acciones empresariales, entrarían dentro de las diferencias sociales o culturales o no se explican, ya que la perspectiva de la oferta, se centra en una sola causa.

Hasta hace algunos años, la investigación que se había realizado de los empresarios seguía la escuela de la oferta. Sin embargo señala Thornton, “la casualidad” ha puesto en evidencia la insuficiencia de sus argumentos. Así Gereffi y Hempel han demostrado que las instituciones emprendedoras se están difundiendo a nivel mundial, los mercados de oficinas de propiedad intelectual se están desarrollando en países que se pensaba contaban con cultura

no emprendedoras” (1996). Agregamos a estos supuestos, los cambios que han sufrido las empresas, el crecimiento de la administración, la necesidad de delegar el control de la empresa y las nuevas teorías del capital humano.

Los avances más significativos de los últimos años, se centran en la perspectiva de la demanda, al tratar de explicar cómo y por qué se forman nuevas empresas, y en esta lógica, quiénes forman o dirigen estas nuevas empresas. El debate actual gira entre otros temas, en investigar de qué forma las empresas forman nuevos empresarios y cómo estos empresarios son monitoreados.

Consideramos que la perspectiva de la demanda ofrece nuevos elementos a consideración como son: el papel que han jugado las empresas transnacionales en la formación de empresarios de la IME y si se requieren habilidades empresariales específicas para esta industria y cómo se monitorean estos empresarios. Sin embargo pensamos que esta postura no explica en su totalidad el asunto, ya que aún dentro de instituciones emprendedoras y ambientes propicios para ello, solamente algunos individuos logran ser empresarios, y en el caso contrario, aún contra todas las adversidades, en los ambientes menos propicios para ello, existen tipos especiales de individuos con determinación para ser empresarios y que en ocasiones vencen todos los obstáculos para llevar a cabo su actividad.

De hecho, las decisiones empresariales no son motivadas únicamente por el afán de lucro, puesto que el empresario como sujeto social, está inmerso dentro de un contexto que por un lado le fija límites y/o presiones estructurales, y le conforma una experiencia interna que influye directa o indirectamente en la subjetividad implícita en sus decisiones empresariales. Hernández (2007) precisa que en la toma de decisiones no sólo intervienen los factores estructurales, la mentalidad del empresario que esta mediada por los factores culturales y considera que también los emotivos son los que orientan la acción al señalar “En

la toma de decisiones intervienen factores estructurales pero también la mentalidad del propio empresario, mediada por factores culturales y emotivos propios, que al ser interiorizados por el actor (evalúan y valoran) permiten dar un significado y de esta manera orientar la acción” (Hernández, 2007, 20).

### *1.3.3. Empresarios, redes y geografía*

En estudios recientes Thornton y Flynn (2003) afirman que la iniciativa empresarial concierne cada vez más al dominio de las organizaciones y regiones y no de las personas. Para ello es necesario que se faciliten ambientes ricos en oportunidades y recursos orientados a influir en las personas, sin embargo reconocen que ha sido relativamente poco estudiado cómo estos entornos generan nuevos empresarios y empresas. Las autoras nos refieren a dos asuntos sobre los que se ha centrado la sociología y la economía con la finalidad de responder a estas y otras interrogantes: las redes y la geografía y más aún, cómo los principios que tienen validez para las redes y sus integrantes afectan la geografía y a la inversa. Al respecto señalan:

Podemos argumentar que la ubicación espacial de una red afecta a un individuo y una organización para descubrir y explotar las oportunidades empresariales (Burt, 1992; Warren, 1967). Sabemos muy poco acerca de cómo este principio de redes se aplica a los niveles superiores de análisis, como las regiones geográficas. Al mismo tiempo, sabemos que las regiones geográficas exhiben ventajas empresariales basadas en las diferencias en las estructuras de su red y culturas (Saxenian, 1992), sin embargo los procesos micro de estos efectos de masa son relativamente poco estudiados (Thornton y Flynn 2003, 402)

Refieren la importancia de las redes multinivel debido, entre otros factores, a que incorporan estructuras en la vida social, estructuras que se encuentran ligadas a la geografía, como sería el caso de universidad, empresas de tecnología, de reclutamiento y difusión del conocimiento, todo ello impulsa la iniciativa empresarial. En este trabajo hacen mención de

un asunto que queremos resaltar y que se refiere a que el empresariado depende tanto de la convención como de la innovación. Citan diversas investigaciones y afirman que tasas pasadas de iniciativa empresarial afectan las tasas actuales, argumentando que la iniciativa empresarial aumenta debido a la construcción social de políticas y localización de bienes culturales, como pueden ser la confianza mutua, acuerdos tácitos, efectos del aprendizaje y el conocimiento de transacciones específicas con el objetivo de potenciar las estructuras de gobierno para facilitar el espíritu empresarial.

Al respecto, los estudios realizados por Gereffi acerca de las cadenas globales de producción y su impacto en el desarrollo de las regiones aportan elementos al estudio de las redes relacionales en el comportamiento empresarial, la incorporación de estructuras en la vida social como son las alianzas estratégicas y las cadenas de productos básicos, y sus vínculos con la geografía, además nos proporcionan referencias micro y macro de las consecuencias de estos procesos.

Gereffi examina la forma de producción actual y cómo el “sistema de fabricación global ha surgido, en el cual las capacidades de producción y exportación se encuentran dispersas a un número sin precedentes en los países en desarrollo, así como en los países industrializados” (Gereffi, 2005, 163). Derivado de lo anterior surgen características claves de este proceso como son la subcontratación laboral y de proceso, las empresas transnacionales (TNC), y la clase capitalista transnacional (Sklair & Pineda, 1992). En la búsqueda de la competitividad internacional, se vinculan como nunca antes países desarrollados y en desarrollo.

En los países en desarrollo, una de las primeras fases de este proceso de transición económica global, dio lugar a la producción orientada a la exportación, como medio para lograr la integración a este proceso. Sin embargo, nos dice: “Hay enormes riesgos políticos

así como económicos en la forma en que la externalización global evolucionará en los próximos años sobre todo en las economías bien dotadas y una posición estratégica como la India, China, Filipinas, México, Costa Rica, Rusia, partes de Europa oriental y África del Sur” (1992, 163).

En los últimos años, estos cambios han revelado una “preocupante paradoja de la globalización” (1992, 163), en la cual la expansión de las capacidades de producción, el derrumbe de fronteras para lograrlo y el incremento del comercio exterior, no ha producido los resultados planteados en su momento. En términos de crecimiento económico, no ha reducido la pobreza ni se han incrementado los niveles de desarrollo, las barreras de entrada han disminuido y el desempleo se ha incrementado de una manera alarmante. Esto ha dado lugar a lo que Kaplinsky, citado por Gereffi ha llamado “crecimiento empobrecedor” (2005, 164), señalando que “La única manera de contraatacar este proceso es la búsqueda de nuevas formas económicas de renta dinámica. Que son cada vez más en los aspectos inmateriales de la cadena de valor, como son: la innovación, el diseño y la comercialización” (2005, 163).

Ante el incremento del comercio internacional y los retos de las empresas transnacionales, Gereffi plantea la necesidad de nuevos marcos para comprender los patrones de competencia y las perspectivas de desarrollo de los países que están tratando de mejorar su posición en diversas industrias globales, señalando tres nuevos aspectos que considera relevantes del comercio mundial:

- 1) El surgimiento de industrias y productos internos y el comercio de insumos, 2) la capacidad de los productores a "cortar la cadena de valor", fragmentando un proceso de producción en muchos pasos geográficamente separados, y 3) el surgimiento de un marco de la producción mundial de redes que pone de relieve cómo estos cambios han alterado las estructuras de gobierno y la distribución de las ganancias en la economía mundial (2005, 166)



El desarrollo industrial local depende de las capacidades y recursos del *clúster* “así como de las estrategias y decisiones específicas adoptadas por las empresas locales” (Gereffi, 2005, 6), que cuando son exitosas pueden jalar tanto a las industrias de marca como a las industrias locales, generando una inercia positiva al replicar el conocimiento y fortalecer el entorno productivo local. Así mismo el empresariado, del que se pensaba que ante el predominio de la administración y dirección de las empresas transnacionales, su actuación se vería despersonalizada y su actuación desdibujada, ha encontrado rendijas para poder incidir en esta producción global (Gereffi, 2005).

Gereffi estudia el caso de la industria del vestido en la ciudad de Torreón y ejemplifica cómo los productores locales ganaron experiencia a través de la producción maquiladora. En el periodo de estudio (1994-2004) competían con contratistas estadounidenses y lograron ganar la confianza estableciendo vínculos con compradores estadounidenses para la producción de paquete completo. Este tipo de producción a la par que “jala” a los productores locales y desarrolla una inercia positiva en la región, basada en toda una experiencia, tanto empresarial como de los trabajadores locales y otros actores que participan, desparra una serie de beneficios locales, como puede ser la injerencia de los compradores en la mejora de las condiciones laborales, un pago justo, comedores para los trabajadores y hasta mejoras en los baños. Ya que estas empresas no quieren que su nombre se vea ligado al uso de “malas prácticas” laborales. Esta experiencia influye en el desarrollo de instituciones y de un marco normativo. (Gereffi 2005)

#### *1.3.4. Granovetter y la perspectiva del arraigo*

Si bien estas visiones constituyen la base de conocimientos, en los últimos años han surgido enfoques muy interesantes que tratan de unir ambas perspectivas. La teoría del arraigo de Granovetter refleja una visión que es importante abordar para nuestro estudio.

A partir de la pregunta ¿cómo el comportamiento de los empresarios y las instituciones son afectadas por las relaciones sociales?, Granovetter establece que la economía clásica no le ha dado importancia a las relaciones sociales, casi como si se realizaran, nos dice, en un “estado natural”.

Para la economía clásica el hecho de que los actores sociales puedan tener relaciones entre sí, se ha tratado “casi como un lastre” critica la forma en que la economía ha atomizado el comportamiento de individuos, grupos de individuos o instituciones, trasladando comportamientos de “tipos promedios” a otros y explica que al hacerlo, estos individuos carecen de un contenido específico -historia o de ubicación en la estructura-, asimismo, señala que bajo esta óptica, el comportamiento de los actores es el resultado del cargo o nombre que se le ha asignado, de tal manera que un empresario, para la economía clásica, se comportaría de acuerdo a ese nombre que ostenta y a las características promedio que se le han asignado por la economía, por lo cual, se aplicarían las mismas soluciones o perspectivas de análisis, independientemente de la región o lugar en donde el empresario realice su acción. Los actores sociales nos dice “no se comportan como átomos o deciden fuera de un contexto social, no se adhieren servilmente a un guion escrito para ellos por la intersección en particular de las categorías sociales que ocupan” (Granovetter 2005).

Los empresarios como actores sociales no son ajenos al contexto social y no pueden ser tratados como “tipos promedios” ajenos a una estructura, a una localidad e historia, es decir al contexto social que les es propio, es por ello que consideramos necesario alejarnos de una atomización, dotarlos de un contenido específico, una historia y ubicación estructural. Para

ello consideramos conveniente tipificarlos e identificar la variación existente entre estos tipos, con la finalidad de poder explicarnos su acción presente y determinar en qué medida, el empresario contribuye al desarrollo regional.

#### 1.4. Los empresarios como actores

##### *1.4.1. ¿Qué es un actor?*

El punto de partida de nuestro análisis son los años ochenta, cuando las teorías dominantes entraron en crisis porque no pudieron dar respuesta a las nuevas interrogantes planteadas; en economía el keynesianismo, en sociología el funcionalismo, en psicología el conductismo y en administración el taylorismo-fordismo. Alexander (1988), Zapata (2005) sugieren que los cambios teóricos poseen no sólo causas científicas sino sociales.

Zapata (2005) relaciona el surgimiento de la sociología clásica con la sociedad industrial; a partir de la crisis de la sociedad industrial (1928) y el fin de la primera guerra mundial dio lugar a los planteamientos teóricos de la sociología crítica, los nuevos conflictos sociales y económicos que surgieron en el periodo de la posguerra, la consolidación del modelo estadounidense, el auge de la Sociología en este país, la recomposición de Europa, nuevas miradas a las relaciones de trabajo, entre otros factores, dan lugar a crisis recurrentes en los años sesentas y setentas, pero es definitivamente en los años ochenta, cuando diversos teóricos reflexionan “acerca del sentido de la acción social que se desplazó a los sujetos, quienes se transformaron en los actores principales de la vida social” (Zapata 2005, 29) que permitió el surgimiento de la sociología accionista.

En el trabajo *Premisas de la sociología accionista* Zapata sintetiza el tránsito de la visión del sujeto desde la sociología, al afirmar que “la sociología clásica vio al actor en la

historia, si la sociología crítica lo vio fuera de la historia, el accionalismo lo ve como parte del proceso de producción de la sociedad por sí misma” (1992, 474). Al reconocer a los empresarios como actor del desarrollo económico, nos posicionamos en esta polémica teórica de la sociología. El asunto que nos interesa en este debate es el rol del sujeto en la vida social, pues mientras una corriente señala que es fundamental otra identifica una preeminencia de la estructura sobre el sujeto.

El punto de partida que asumimos en este debate es que los sujetos importan y tienen posibilidades de ser agentes del desarrollo. Por ello desarrollaremos un marco conceptual que subraye el papel del agente en la estructura y permita, además de su necesaria clarificación, asumir una posición teórica en esta polémica.

#### *1.4.2. El actor en la sociología clásica*

En la conceptualización del estructuralismo -que se desarrolla desde el marxismo- “los hombres no hacen su propia historia, la estructura es la que la hace por ellos”. Para Touraine “los actores de la sociología clásica se definen únicamente como favorecedores u obstaculizadores del progreso”, pero no como “creadores” del progreso” (Touraine 1987, 24). Desde esta lógica el análisis social sustituye a los actores sociales por estadísticas y se definen por su forma de participación o por los “signos de la lógica interna de funcionamiento del sistema social “. En esta visión globalizante, el actor “primeramente envuelto por la leyenda de los siglos, se encuentra ahora aplastado por el determinismo económico” (1987, 24).

Con el desarrollo de la sociedad industrial y el surgimiento de nuevos modelos económicos, emergen nuevos actores en el contexto del análisis social, lo que vuelve imprescindible la búsqueda nuevas interpretaciones a los complejos fenómenos sociales,

económicos y políticos. Las explicaciones macrosociales no tienen todas las respuestas. Así, emergen contextos de análisis micro, del sujeto y de las relaciones sociales.

Después del final de la segunda guerra mundial, con la derrota de los movimientos fascistas y la consolidación del modelo estadounidense, la reflexión acerca del sentido de la acción social se desplazó a los sujetos, quienes se transformaron en actores principales de la vida social. Las estructuras que habían sido centrales para la sociología clásica y el componente onírico de la sociología crítica, fueron remplazados por una perspectiva que colocó al sujeto en el centro del análisis (Zapata 2005, 29).

La idea del sujeto en el centro del análisis había sido abordada durante el renacimiento. Fue ahí donde se le otorgó la “mayoría de edad”, cuestión que con el desarrollo del capitalismo fue olvidada y se privilegió en el análisis el predominio de la estructura. Después de la II Guerra Mundial y más precisamente, después de la década de los setenta, hay un regreso del sujeto al análisis sociológico, pasando por una serie de vicisitudes pero sin perder su relevancia.

#### *1.4.3. Las nuevas preocupaciones de la sociología en la teoría empresarial*

En investigaciones más recientes, Aldrich (2005) vincula la preocupación de la sociología por la teoría empresarial, al menos en tres temas de creciente interés:

Primero: Los empresarios pueden reproducirse y al mismo tiempo desafiar el orden social existente. Las personas que constituyen las organizaciones están vinculadas cultural e históricamente, de tal suerte que se puede esperar que reproduzcan las condiciones de desigualdad en la distribución del ingreso, poder político y otros bienes ligados a la organización, sin embargo, en una coyuntura histórica particular, los empresarios pueden desafiar este orden social existente (Aldrich 2005).

Segundo: “El espíritu empresarial garantiza la reproducción de la organización de las poblaciones existentes y establece las bases para la creación de nuevas poblaciones”<sup>4</sup> (Aldrich 2005, 451).

Tercero: “El espíritu empresarial afecta los niveles de la estratificación y desigualdad en una sociedad, por la configuración de las oportunidades de vida de los fundadores y sus empleados” (2005, 451). La creación de empresas o su cierre afecta la estabilidad en el empleo. En la volatilidad de la creación de empresas existe un campo de estudio para la sociología que ha sido poco abordado. La consolidación de una nueva empresa o su cierre, conllevan repercusiones no sólo económicas, influye además en el ánimo o decaimiento de la iniciativa empresarial de la sociedad en general, sus efectos se reflejan no sólo en los fundadores y sus empleados, sino en cómo percibe la sociedad estos hechos, por otra parte, la iniciativa empresarial ha sido durante muchos años una posibilidad de ascender en la escala social.

El estudio de los temas referidos así como el análisis de las causas de esta ebullición, plantean un amplio marco de estudio para la Sociología. Asimismo tanto la creación de nuevas empresas como su cierre, afectan el empleo en las localidades donde se instalan y/o permanecen, por otra parte, la calidad del empleo que generan influye en la desigualdad de una determinada sociedad. Otorgar prestaciones<sup>5</sup> más allá del ámbito legal (incluso respetar

---

<sup>4</sup> Este planteamiento se ha abordado poco en nuestro ámbito académico, no obstante encontramos ejemplos dignos de tomar en cuenta, como es el caso de la ciudad de Empalme, Sonora, que cambió su fisonomía, actividad económica y población, por la iniciativa empresarial de instalar un parque industrial en esa ciudad; o la de Nogales, que de ser una olvidada frontera, pasó a ser la ciudad fronteriza más importante del estado de Sonora por su actividad económica y la instalación de plantas de manufactura; en Coahuila, la ciudad de Monclova cambió después de la iniciativa de instalar en este lugar la planta de Altos Hornos de México, S.A. de C.V.

<sup>5</sup> Prestaciones de previsión social que otorgan las empresas -becas a los trabajadores para estudio, a los hijos de los trabajadores, seguridad social (IMSS, INFONAVIT, AFORE), niveles de sueldo (acorde para cubrir las necesidades), oportunidades de ascenso al interior de la empresa y de obtener mejores salarios, capacitación, prestaciones de comedor, transporte, etc.

la Ley Federal del Trabajo) es decisión del administrador o empresario, sin embargo estas decisiones repercuten en la calidad del empleo en el corto y largo plazo y por ende en profundizar o no la desigualdad de una sociedad.

#### *1.4.4. El sujeto en la sociología de la acción*

Las aportaciones que hace Touraine<sup>6</sup> (1987) en la sociología de la acción, constituyen un marco conceptual importante. Específicamente en la consideración que hace del actor y el enfoque de lo que llama los tres elementos centrales de la vida social: la historicidad, el sujeto y los movimientos sociales. Estos elementos los tomaremos como base para construir el concepto de actor que aplicaremos al empresario. Concibe a la sociedad como una entidad inacabada, que resulta de conflictos sociales y de las orientaciones culturales. Este continuo dinamismo revela la necesidad de conocer a los actores que hacen posible los movimientos sociales.

Para Touraine (1987), el sujeto es actor en una sociedad de producción y consumo, pero esta sociedad no es impersonal, se encuentra mediada por sujetos que trascienden al individuo, al transformar su realidad social a través de su acción. El empresario, se concibe a sí mismo como actor, elige una actividad en la que paralela a otros beneficios, busca obtener una utilidad, sin embargo esta actividad conlleva también responsabilidades frente al otro.<sup>7</sup> Al realizar su actividad es sujeto, sus decisiones se caracterizan por la resistencia y lucha

---

<sup>6</sup> En este apartado se sigue el texto de Alain Touraine, *El regreso del actor*, 1987, Eudeba Editores, Buenos Aires, Argentina.

<sup>7</sup> Definimos a el “otro” como aquellos sujetos con los que el empresario tiene una relación en su actuar y pueden ser los trabajadores, otros empresarios representados como proveedores, clientes, competencia, el medio ambiente, el gobierno y el entorno social en el que se desenvuelve.

frente a otros sujetos, y por la presión que ejercen los poderes externos a su actuación. Como resultado de este conflicto, se genera el movimiento social.

La categoría de movimiento social, refiere que el sujeto es movimiento social al considerar "el hecho de que los actores no se limitan a reaccionar frente a situaciones, sino que también las engendran". Esta visión propone que diferentes tipos de sujetos despliegan movimientos sociales, con objetivos y resultados diferentes. Por ello subrayamos, que los sujetos están comprometidos con los conflictos sociales que les son propios, ocupando una determinada posición en él, su influencia en el movimiento social es la que los define. Desde su perspectiva, los empresarios consideran legítima su influencia en determinadas situaciones en las que buscan el control.

El objetivo de referir estas cuestiones es mostrar la naturaleza y la forma de operar de los actores en el movimiento social, es decir, cuál es su lógica interna. Este planteamiento aporta elementos para reconocer la capacidad que tienen las regiones, las colectividades, de actuar sobre sí mismas. La sociología ofrece elementos para analizar las prácticas empresariales y los procesos que se inscriben en las particularidades de dichos movimientos.

En esta etapa del desarrollo capitalista, las empresas transnacionales han extendido su influencia más allá del terreno de la producción y abarca casi todos los aspectos de la vida social. La teoría de los movimientos sociales establece que esta situación ocasiona que surjan nuevos actores, nuevos conflictos sociales, nuevas empresas y nuevos tipos de acción empresarial. Touraine (1987) aporta elementos para estudiar estos procesos -empresariales para nuestro objeto de estudio- bajo nuevas premisas al expresar que con frecuencia, al efectuar un análisis de este cambio en las sociedades posindustriales, se realiza con la ayuda de nociones forjadas para estudiar sociedades industriales, lo que no permite reconocer el conflicto a cabalidad. Por ello se hace necesario un análisis sociológico que busque nuevos



enfoques que hagan énfasis en las relaciones que se establecen, y que dé su lugar a cada uno de estos sujetos.

La teoría de la acción ofrece un enfoque del actor no acabado, pero con elementos suficientes para analizar el papel de agente del empresario. Para comprender la conducta del actor establece la siguiente premisa. Postula que el actor debe de comprenderse por el lugar que ocupa en las relaciones sociales, porque es a través de esa posición que se produce la historicidad, al contrario de las afirmaciones objetivistas, que relacionan las conductas del actor con su posición social y a partir de ahí dan por hecho una determinada conducta.

Sin embargo, el regreso del actor, este papel central que la sociología de la acción da al sujeto, no nos debe llevar a pensar en “la maravillosa aparición de un hombre casi dios, disponiendo de inmensas posibilidades de producción y transformación” (Touraine 1987, 50).

#### *1.4.5. Giddens y la teoría de la estructuración*

Giddens ofrece un marco teórico que tomaremos como base para definir una postura del empresario y definir su papel como agente del desarrollo, a partir de las posibilidades que tiene de actuar. Nos asiremos al concepto de dualidad de la estructura.

De acuerdo con Giddens (2006) el actor es capaz de producir y reproducir una serie de poderes<sup>8</sup> en su ámbito de acción profesional, para el caso del empresario nosotros señalamos algunos.

---

<sup>8</sup> Conviene precisar que el concepto de poder para Giddens (2006) es la aptitud transformadora que tienen los agentes. El poder, nos dice, “no se conecta de manera intrínseca con la consecución de intereses sectoriales” en este sentido, continúa “poder no caracteriza a tipos específicos de conducta sino a toda acción” (2006,52). Así para Giddens el poder es una propiedad de la acción, relaciona acción y poder, como la posibilidad que tienen los agentes de actuar de otro modo, al afirmar “¿De qué índole es el nexo lógico entre acción y poder?..la relación básica implícita se puede señalar cómodamente. Ser capaz de ‘obrar de otro modo’ significa ser capaz

- **De inversión:** cuánto, en qué sector económico o área dentro de la empresa y cuándo invertir.
- **Contratación:** a quién contratar, tipos de contratos, con quién firmar estos contratos.
- **Alianzas:** con proveedores, clientes, gobiernos, sindicatos, trabajadores otras empresas.
- **Preferencia:** elegir determinado modo de organización de fábrica y de producción.

El área de influencia de estos poderes se encuentra tanto al interior como al exterior de la empresa, la magnitud de su influencia dependerá de lo novedoso o de la fortaleza de su ejercicio. En este sentido, el empresario como actor de la dinámica social, juega un papel que va más allá del individuo, por su capacidad de influir y modificar el entorno. Con esto no enaltecemos ni denostamos el papel del empresario, sino que subrayamos su capacidad y su carácter como actor. De las características de su actuar podremos dar cuenta, específicamente para la Industria Maquiladora de Exportación en las ciudades de Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales al finalizar esta investigación.

En esta visión se le otorga un margen de acción al empresario, patente en acciones como: reproducir o desafiar el orden existente, tener la capacidad de influir en la instalación de empresas, su permanencia o cierre, en el lugar de ubicación, la calidad del empleo, las estrategias de costos, modelo de producción, estrategias de inversión, innovación y control, etc. Con el reconocimiento de estos poderes en el empresario, entre ellos el de modificar su entorno en el corto o largo plazo, se configuran las características de agente que Giddens

---

de intervenir en el mundo, o abstenerse de esa intervención, con la consecuencia de influir sobre un proceso o un estado de cosas específico” (2006,51).

señala al decir que: “Ser agente es ser capaz de desplegar (repetidamente, en el fluir de la vida diaria) un espectro de poderes causales, incluido el poder de influir sobre el desplegado de otros. Una acción nace de la aptitud del individuo para ‘producir una diferencia’ en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes. Un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de ‘producir una diferencia’, o sea, de ejercer alguna clase de poder” (Giddens 2006, 51).

Y es en la acción dónde el empresario se reconoce como tal, mediante ella produce una diferencia, pero ¿qué modalidades adquiere la acción de los empresarios? Giddens señala que para el investigador social es importante “estar atento a las destrezas complejas que los actores despliegan para coordinar los contextos de sus conductas cotidianas” (2006, 311). Consideramos que es precisamente en las habilidades empresariales donde podemos estar atentos a estas destrezas.

El actuar del empresario, se encuentra constreñido, por factores estructurales externos: mercado, precio, costos, competencia, impuestos, políticas gubernamentales, normas, etc., pero también por factores internos: que serían aquellos que se encuentran embebidos en el individuo, que al ejecutar una acción la reproduce<sup>9</sup>.

Conviene precisar que determinados empresarios despliegan circunstancialmente una “conducta estratégica”, que refiere a las “modalidades con que actores utilizan propiedades estructurales en la constitución de unas relaciones sociales”. Es decir, ciertos empresarios reconocen las propiedades de la estructura, racionalizan sus límites o “constreñimientos” dentro de la estructura y utilizan sus propiedades al desplegar sus acciones. No actúan como receptores pasivos, pueden operar racionalmente dentro de estos límites y aún más utilizarlos para su beneficio en determinadas circunstancias, a lo que llama *propiedades habilitadoras*.

---

<sup>9</sup> Por ejemplo, el empresario al realizar la contratación de un empleado con un determinado salario y prestaciones sociales se limita en la mayoría de las veces a reproducir las condiciones existentes.

Al analizar su conducta o su quehacer se requiere privilegiar su conducta tanto discursiva como práctica, además de reconocer las estrategias de control<sup>10</sup> desplegadas en el interior de límites contextuales definidos” (2006, 314).

#### 1.4.6. Bourdieu: la fuerza de los agentes

Para desplegar los poderes causales que señala Giddens, el agente requiere de determinadas “fuerzas” identificadas por Bourdieu

La fuerza ligada a un agente depende de varias ‘fuerzas’ algunas llamadas ‘estrategias de mercado’, diferentes sucesos (o fallas), las cuales otorgan una ventaja competitiva, se dice, más precisamente, en el volumen y estructura del capital de los agentes posicionados en sus diferentes especies: capital financiero, capital cultural, capital tecnológico, capital jurídico y capital organizacional, capital comercial, capital social y capital simbólico (Bourdieu 2005, 75).

Este autor agrega una variable para el análisis de la acción, “el habitus”<sup>11</sup>, señala que el escenario ofrece un futuro previsible y calculable, porque los agentes “adquieren en él habilidades transmisibles y las disposiciones (a veces llamada ‘rutinas’) que forman la base de anticipaciones prácticas” los agentes no tienen la posibilidad de elegir una visión únicamente estructural y una puramente estratégica.

---

<sup>10</sup> Entendemos control como “la capacidad que ciertos actores, grupos o tipos de actores poseen de influir sobre las circunstancias de acción de otros” (Ibíd, 309).

<sup>11</sup> El *habitus* no es en absoluto un principio mecánico de acción o, más exactamente, de la reacción (no es un "reflejo"). “Es espontaneidad condicionada y limitada. Es ese principio autónomo que significa que la acción no es simplemente una reacción inmediata a una realidad bruta. Una respuesta inteligente a un aspecto activamente seleccionado de lo real, ligado a una historia cargada de un futuro probable: es la inercia, la huella de su trayectoria pasada de que los agentes en conjunto contra las fuerzas inmediatas del campo, lo que significa que sus estrategias no se pueden deducir directamente, ya sea desde la posición o situación inmediata. Se produce una respuesta, el principio rector de que no es dada de antemano en el estímulo y que, sin ser del todo impredecible, no se puede predecir sobre la base de conocimiento de la situación por sí sola”. (Ibíd., 85).

Sintetizando las aportaciones que cada uno de estos teóricos hacen al concepto de actor, podemos decir que Touraine muestra un sujeto cuyo progreso personal está ligado al progreso social, con el poder de influir en decisiones y producir situaciones históricas, por ello nos dice en la teoría de la acción, que debemos cambiar nuestra mirada al analizar las situaciones sociales. Giddens por su parte, reconoce a un actor racional con capacidad de efectuar un registro reflexivo de la acción (consciente e inconsciente), capaz de ejercer poderes, incluyendo el poder de influir sobre el poder que despliegan otros actores. Para Bourdieu, la fuerza del agente depende a su vez de varias “fuerzas” y sucesos, que le otorgan ventajas competitivas en el volumen y estructura del capital.

Tabla 1 Conceptos de actor

| Touraine   | Giddens   | Bourdieu  |
|--|---|---|
| <p>El actor social es ante todo un ciudadano, su desarrollo personal es inseparable del progreso social. La libertad del individuo y su participación en la vida colectiva aparecen como indisociables.</p> <p>Los actores se definen por su influencia sobre decisiones reconocidas como legítimas.</p> <p>Un análisis que en vez de ubicar al actor en la historia, indague sobre la producción de situaciones históricas por actores.</p> | <p>Ser agente es ser capaz de desplegar (repetidamente, en el fluir de la vida diaria) un espectro de poderes causales, incluido el poder de influir sobre el poder de otros.</p> <p>Un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de "producir una diferencia", o sea, de ejercer alguna clase de poder.</p> <p>La historia humana es creada por actividades intencionales, pero no es un proyecto intentado. Los seres humanos operan bajo la amenaza y la promesa de la circunstancia que han de ser ellos las únicas criaturas que hacen su "historia" a sabiendas.</p> <p>El agente se encuentra constreñido por factores externos e internos, pero a la vez, en la estructura que lo constriñe adquiere posibilidades habilitadoras.</p> | <p>La fuerza ligada a un agente depende de varias "fuerzas" algunas llamadas "estrategias de mercado", diferentes sucesos (o fallas), las cuales otorgan una ventaja competitiva, se dice, más precisamente, en el volumen y estructura del capital de los agentes posicionados en sus diferentes géneros: capital financiero, cultura, tecnológico, jurídico, organizacional, comercial, social y simbólico.</p> |

Fuente: (Touraine 1987; Giddens 2006; Bourdieu 2005). Elaboración propia

### 1.5. La estructura

En la teoría estructuralista y post-estructuralista se ha conceptualizado la estructura como algo "externo", que impone restricciones desde fuera, donde el sujeto poco puede hacer y la sociedad evoluciona linealmente movida por "manos invisibles". Las soluciones a los problemas sociales son de tipo general y el análisis económico privilegia las cifras y el análisis cuantitativo, en políticas públicas frases tan neutrales como competencia, competitividad y crecimiento, se privilegian como soluciones o metas económicas. En este enfoque el sujeto no aparece.

En su teoría de la estructuración, Giddens elabora una conceptualización de estructura distinta. “Se le concibe no como un diseño de presencias, sino como una intersección de presencias y de ausencias, es preciso inferir códigos soterrados a partir de manifestaciones de superficie, estructura denota entonces, en análisis social, las propiedades articuladoras que consienten la “ligazón” de un espacio-tiempo en sistemas sociales” (Giddens 2006, 54).

En la conceptualización anterior existen elementos significativos que retomamos para nuestro análisis. Giddens habla de intersección, señala que hay espacios donde el agente y la estructura se unen, se infieren, estableciendo para el análisis social sus propiedades articuladoras, que existen en un espacio y un tiempo, es así que esta “ligazón” tiene la posibilidad de mutar dependiendo del espacio/tiempo en que se desarrollen. En el estrecho margen de acción el agente tiene el poder de influir en la estructura que lo influye, el agente y la estructura no son independientes uno de otros, es lo que Giddens llama, la “dualidad de la estructura”.

Las propiedades articuladoras que consienten la “ligazón” de un espacio –tiempo en sistemas sociales- las propiedades por las que se vuelven posible que prácticas sociales discerniblemente similares existan a lo largo de segmentos variables de tiempo y de espacio, y que presten a estos una forma sistemática...

La constitución de agentes y la de estructuras no son dos conjuntos de fenómenos dados independientemente, no forman un dualismo sino que representan una dualidad. Estructura no es “externa” a los individuos: en tanto huellas mnémicas, y en tanto ejemplificada en prácticas sociales, es en cierto aspecto más “interna” que exterior, en un sentido durkheniano. (2006, 61).

El actor no puede ser valorado como una unidad inteligible en sí misma, al margen del sistema en el que está inscrito. El empresario, ocupa una posición dentro de la estructura productiva, lo cual es insoslayable, como lo es también el hecho de que en esa estructura tiene un margen de acción, y la posibilidad de ejercer determinados poderes que reproducen

las relaciones vigentes y/o en determinadas circunstancias coyunturales tiene el poder de modificarlas.

En esta conceptualización de Giddens que retomamos, la estructura no es vista como una totalidad que condiciona el actuar del agente, sino como parte de una dualidad que es indisoluble a los agentes, que a final de cuentas, son los únicos que tienen la capacidad de moldearla, algunas veces de manera no intencional, pero sí de forma continuada, como “seres humanos que operan bajo la amenaza y la promesa de la circunstancia de ser ellos las únicas criaturas que hacen su ‘historia’ a sabiendas” (Giddens 2006, 63).

Asumimos que para el agente la estructura no es solamente externa, también es “interna”, que reproduce mediante sus prácticas cotidianas. El empresario “constreñido” en la estructura, en algunos casos la padece, en otros se beneficia, pero su influencia siempre está. Su interiorización se refleja en sus prácticas empresariales. Como actor, tiene determinado margen de acción para cambiar este entorno, transformando las prácticas cotidianas e instituir otras nuevas. Sin embargo, no podemos analizarlo como una unidad, sin reconocer la estructura en el que está inscrito en un determinado momento, es decir los márgenes contextuales.

Es necesario comprender la dualidad de la estructura (la posibilidad de ser influidos e influir en ella), para ello hay que empezar a “tejer hacia afuera” (Giddens 2006, 63), de tal forma que identifiquemos esas prácticas que se ejercen en un determinado contexto (tiempo y lugar) y ver cómo logran insertarse como prácticas institucionalizadas.

Es así que es válido preguntarse ¿el actuar de los empresarios, reviste determinadas características de acuerdo a su ubicación? Es decir, ¿podemos identificar acciones empresariales características de un estado o una región? ¿Podemos identificar prácticas empresariales que cambiaron en un determinado momento, por ejemplo con la entrada de la



IME? “El momento de la producción de la acción es también un momento de reproducción en los contextos donde se escenifica cotidianamente la vida social. Esto es así aún en el curso de las conmociones más violentas o de las más radicales formas de cambio social” (2006, 62). En la reproducción de propiedades estructurales, los agentes también reproducen las condiciones que hacen posible esa acción, es de esta manera como se mantiene y se reproduce la estructura.

#### 1.6. El empresario y las habilidades empresariales y/o gerenciales

Como hemos señalado, el concepto de empresario se ha modificado a través del tiempo, los diferentes modelos económicos, el desarrollo social y las diversas interpretaciones teóricas han contribuido a sus continuas reformulaciones. El concepto que definía al empresario como heroico, provisto de características personales específicas, en las primeras fases del desarrollo industrial, se ha enriquecido con nuevos significados introducidos por la escuela de la oferta y la demanda. Como ejemplo, para la escuela de la oferta, el empresario se especializa en la toma de decisiones de juicio, capaz de identificar las oportunidades, para la segunda, que consideramos como la nueva tendencia teórica, son las empresas y ambientes las formadoras de empresarios.

Se articula el concepto de empresario al de actor para determinar si es pertinente definirlo como actor del desarrollo. De acuerdo con Touraine (1987), los actores se van a definir por la influencia de sus decisiones reconocidas para su papel.

Identificar una oportunidad de negocios no es suficiente para ser empresario, tampoco arriesgar capital para fundar una empresa, para ser empresario es necesario ir más allá, hay que crear realizaciones, es necesario: a) Identificar la oportunidad, b) Arriesgar capital para

fundar la empresa -no es un requisito-, c) Operar la empresa, d) Obtener utilidades. Sin esas características no puede haber empresarios, porque sólo cuando se opera la empresa se llevan a cabo una serie de poderes y hasta que se ejecuta la función de tomar decisiones se ejerce como actor, es entonces que se es empresario.

Tomando como base la teoría de la estructuración de Giddens, que analizamos párrafos arriba, que considera que los actores adquieren propiedades habilitadoras en la estructura que los constriñe y a la vez los habilita, relacionamos las habilidades empresariales y/o gerencial como formas de la acción de los empresarios y como parte de las destrezas complejas que los empresarios llevan a cabo.

Para definir habilidades empresariales y/o gerenciales citamos el trabajo de Baum y Locke (2004) que analiza la relación entre los rasgos personales, las habilidades y la motivación de los empresarios y definen la habilidad para obtener nuevos recursos como “la capacidad de adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización”, en los empresarios de éxito señala el autor “tienen que saber cómo buscar y adquirir recursos financieros y humanos, incluso frente a nuevos mercados y de extrema incertidumbre (Bhide 2000; Smith & Smith 2000; Stevenson 1985)” (Baum y Locke 2004, 589).

Tomando como base la definición que estos autores hacen de la habilidad de adquirir nuevos recursos, definimos habilidades empresariales y/o gerenciales en la IME, como aquellas que deben poseer los empresarios, necesarias para poner en marcha, operar y hacer crecer una organización en entornos de dos o más países y comprende las acciones para manejo de personal, relaciones con proveedores y clientes de diferentes países, la capacidad de reaccionar a tiempo ante los cambios de la demanda (flexibilidad), colocar la mercancía

en el puerto en el lugar y la hora pactadas (logística) y la capacidad de manejar los procesos técnicos y de manufactura que la industria requiere.

### 1.7 Conceptos de desarrollo y desarrollo endógeno

Oswaldo Sunkel señala que los conceptos que se utilizan para referirse a un país, necesariamente vincula a una determinada visión o teoría, la cual destaca aspectos característicos y preestablece un diagnóstico de las causas básicas y por ende de la política de desarrollo a seguir, al respecto nos dice: cuando se habla de “países pobres”, el concepto que prevalece es el de la distribución del ingreso, tanto entre países como en sus habitantes; los que hablan del “subdesarrollo”, lo ven como una etapa en el proceso histórico, los que usan la expresión “en vías de desarrollo” ven la posibilidad de aprovechar el potencial productivo, y los que ponen el acento en la “dependencia” hacen énfasis en las características de las relaciones económicas, tecnológicas y políticas entre los países desarrollados y subdesarrollados (Sunkel, 1982).

La importancia de referir estos conceptos radica en que de acuerdo a la visión o teoría que prevalezca, se sigue una política económica. Ya Echavarría (1965) postulaba que el desarrollo exige “una programación, una clara ordenación, en una palabra, de fines y medios, de metas e instrumentos”, los cuales se alinean a dicha visión en cuestiones técnicas, políticas, económicas y sociales. En los aspectos macro, el operador de las políticas de desarrollo económico es el Estado, allí recaen una serie de dilemas u opciones que tiene que resolver.

Echavarría en este texto, escrito en pleno apogeo del estado de bienestar, las condensa y casi cincuenta años después, no han perdido vigencia, algunas de sus interrogantes: ¿Qué

actividades económicas merecen más atención, las primarias y sus exportaciones o el sector industrial?, ¿Qué sectores industriales merecen mayor atención? ¿Se debe dar un fuerte impulso al desarrollo o seguir formas más pausadas? ¿Debe redistribuirse de inmediato el ingreso nacional actual o esperar tiempos que ofrezcan los primeros frutos? ¿Ante recursos escasos se debe invertir en obras de carácter “social” es decir, en infraestructura social o en inversiones económicas? (Echavarría 1965, 106).

El concepto de crecimiento se refiere al incremento porcentual del Producto Interno Bruto (PIB) de una economía en un periodo de tiempo  $(PIB_2 - PIB_1)/PIB_1 = \Delta PIB/PIB$ . El crecimiento es una medida de bienestar de un país o región y es considerada la base del desarrollo endógeno

En la perspectiva de Gillén el concepto de desarrollo

Involucra cambios cualitativos, aparte de cuantitativos. Se trata no solamente de un proceso de acumulación de capital, de mayor productividad del trabajo y de progreso tecnológico, sino también de un proceso de creación de una estructura productiva, de la relación e interacción de las partes que constituyen esa estructura y del mejoramiento cualitativo de los productores directos, de sus capacidades y habilidades, de su formación y capacitación (Guillen, 2004, 3).

Mientras que para Sunkel la idea de desarrollo se centra, “en el proceso permanente y acumulativo de cambio y transformación de la estructura económica y social, en lugar de referirse a las condiciones que requiere el funcionamiento óptimo de un determinado sistema o mecanismo económico” (Sunkel 1982, 23).

Para nuestra investigación, asumiremos el concepto de desarrollo que plantea Sunkel, en la que desarrollo se formula como un proceso cualitativo, no sólo económico sino social, el cual precisa una transformación de la estructura económica y la sociedad, añadimos que

también institucional<sup>12</sup>, con el objetivo de la mejora cualitativa y no sólo la acumulación cuantitativa. Para lograrlo se hace necesaria la intervención de diversos actores y no sólo el incremento de las variables económicas.

### *1.7.1 Estrategias para el desarrollo*

En el nuevo contexto de la globalización de la producción, y precisamente ante el cambio de modelo económico en México a partir de la década de 1980, se modifica la lógica económica, debido a que el dinamismo económico de la sociedad mexicana, ya no dependía en mayor medida de la influencia y acciones del Estado, se observa en cambio que esta influencia se traslada a los empresarios, lo que hace más visible las capacidades y su poder de acción en las regiones que habitan, debido a ello, se hace indispensable comprender cuál es la importancia de las regiones en el desarrollo. Es necesario aclarar que desde el inicio del capitalismo las regiones han funcionado en las actividades económicas como sitios de producción y aglomerados especializados.

En el trabajo de Scott (1998) se afirma que los sistemas industriales capitalistas se organizan invariablemente como redes de producción que forman densas e intrincadas relaciones, en las cuales nos dice “siempre habrá una tendencia, al menos entre algunos de los productores unidos de esta manera, a converger locativamente en un centro de gravedad geográfico común”, ya que la proximidad facilita un mejor operación y un cumplimiento más eficaz y eficiente de las transacciones, y no son solamente las comerciales, “sino también

---

<sup>12</sup> Cuando se habla de instituciones comúnmente las relacionamos con las fundadas por el estado, mi planteamiento establece que este cambio institucional refiere también a las que crea la sociedad civil, los empresarios y los trabajadores, entre otros actores con la finalidad de alinearlas en la búsqueda de un objetivo común.

todas las otras interacciones sociales y culturales que apuntalan las comunidades empresariales” (Scott 1998, 76).

Los beneficios de la aglomeración regional van mucho más allá de la reducción de costos y se extiende al exterior de la empresa y confiere a la región características específicas. Entre los citados por Scott (1998) se encuentran:

- Que da lugar a formas multifacéticas de mercados de trabajo locales, donde las habilidades y los hábitos de los trabajadores están en armonía con las necesidades específicas de la aglomeración
- La búsqueda de empleo y el reclutamiento de personal se vuelven más eficientes
- Pueden ofrecerse programas educativos y de capacitación que respondan a las necesidades locales, a un costo unitario relativamente bajo, lo que contribuye a elevar la calidad de la fuerza de trabajo
- Tienden a surgir comunidades empresariales y comunidades industriales con características particulares

Rodríguez (1998) sintetiza las posiciones de algunos de los teóricos del desarrollo que proponen pautas de transformación en las que destacan su carácter eminentemente nacional, como son: “la transformación productiva con equidad (CEPAL), el desarrollo desde dentro (Sunkel), el desarrollo autocentrado (Ferrer)” (Rodríguez 1998, 541). El autor señala que la “política industrial debe verse, si no como prioritaria, al menos como eje fundamental de las políticas de desarrollo productivo” (1998, 527). Propone una estrategia de desarrollo basada en tres ejes: “aprendizaje, acumulación y absorción”, cuya aplicación es de naturaleza política, lo cual reviste la necesidad de un Estado que asuma explícitamente las condiciones para la transformación estructural requerida.

Aprendizaje. Desde los años ochenta, el mundo vive una revolución tecnológica que es liderada por las empresas transnacionales, lo cual repercute en los procesos productivos que se ven expuestos a la innovación continua y en la división internacional del trabajo. Rodríguez refiere que esto ocasiona que exista una brecha tecnológica entre el centro y la periferia, sin negar la existencia de “ventanas de oportunidad” en ciertas áreas. Para superarla nos dice que es preciso construir un espacio de aprendizaje mediante la puesta en marcha de un espacio geográfico nacional o regional determinado y de políticas científicas o tecnológicas orientadas a fortalecer partes del sistema productivo. “A saber: la necesidad de orientarse hacia sectores, ramas o actividades o aún empresas donde se concentren esfuerzos tendientes a incrementar la capacidad de innovar; la necesidad de compatibilizar tales políticas con las que atañen a la expansión de los sectores productivos” (1998, 522).

Asimismo, el autor reconoce el hecho de que la innovación es un proceso que se da al interior de las empresas, expresado en pequeños cambios, tanto en el proceso productivo como en la gestión, relacionado con la acumulación de conocimiento en su interior, dependiendo a su vez, del entorno en el que se inscriben.

Acumulación. En la globalización “la inversión real se distribuye geográficamente ‘dependiendo’ cada vez más de la calidad de los recursos humanos, ciertos elementos de infraestructura, la presencia de empresas internacionales dinámicas y de la existencia de centros de investigación y universidades” (1998, 526). Es un hecho que la producción industrial favorece el progreso técnico e induce en el mediano plazo a la acumulación de elementos propicios para el desarrollo.

Absorción. La creación del espacio de acumulación y aprendizaje no se pueden dar por separado, al diseñar las estrategias de desarrollo se requiere referir a un espacio único que contemple ambos, el cual, debe concebirse como un “espacio de absorción” que cuente con

la capacidad de absorber la mano de obra y transformar el subempleo en empleo. (Rodríguez, 1998).

Por lo anterior se hace necesario atender las condiciones del entorno de la región, tanto nacional e internacional, con la finalidad de fijar metas reales de desarrollo. Es innegable la necesidad de impulsar estas variables de aprendizaje, acumulación y absorción, como es innegable también la necesidad de crear o adecuar instituciones que impulsen estos patrones y den a conocer la normatividad requerida a los empresarios y trabajadores de la región.

En párrafos anteriores se precisa que es el Estado el encargado de definir los fines y los medios de la política económica del modelo de desarrollo a seguir, además se refiere al estrecho margen que tienen los empresarios de la IME en la toma de decisiones y a la escasa participación de las empresas locales en el desarrollo de tecnologías. Ante este panorama, ¿qué posibilidades tienen los empresarios de crear condiciones en su entorno para ser actores del desarrollo regional? Como ya se ha afirmado, sus posibilidades son escasas, sin embargo deben de buscar márgenes para crear esas condiciones.

Retomando la conceptualización de Boisier, nos permitimos inferir que más allá del plano económico, el empresario en el lugar en el que establece relaciones, tiene la capacidad de influir en una serie de variables, consideradas hasta hoy valorativas y no atribuibles a su área de influencia, como es el de crear un entorno favorable para el desarrollo de personas.

Las premisas planteadas de desarrollo llevan adosado el desarrollo de las personas en el ambiente laboral y su área de influencia, para ello es imprescindible la participación del empresario. Tales condiciones parecen una utopía en las condiciones laborales actuales y las relaciones que el empresario ha desplegado en el entorno. Socialmente, dichas cuestiones no se han generalizado como asuntos en los cuales el empresario tenga participación, sin embargo como se ha señalado, no podemos hablar del empresario como actor del desarrollo



sin indagar su participación o contribución en estas cuestiones. Una cuestión adicional que no podemos soslayar es el reducido margen de acción que tienen los empresarios de la IME para la toma de decisiones autónomas.

El desarrollo es un proceso eminentemente endógeno, que involucra por una parte variables macroeconómicas como políticas públicas que posibiliten el incremento de la productividad, la reducción de la brecha tecnológica y la construcción de la infraestructura requerida, con la finalidad de atraer la inversión de empresarios preferentemente nacionales, y por otra parte, variables microeconómicas en la que intervienen los actores locales, entre ellos los empresarios, que generen al interior de las empresas procesos que lleven a la innovación continua de la producción y gestión, a superar el subempleo y la exclusión social, pero también al logro de variables de previsión social .

¿Cómo conciliar los retos y propuestas del desarrollo regional, que privilegian la necesaria visión de actores de los empresarios, y reconocen como sujetos a los trabajadores y el territorio ante una visión generalizada de la IME considerada como “una industria sin sujetos”, en la que el enfoque teórico ha privilegiado la demanda, la competitividad y los requerimientos del trabajo, es decir, la ausencia de actores? Esta situación ha conducido a decir de Contreras (2000) a una desatención empírica hacia los actores y sus estrategias. Nuestro argumento gira entonces en que existen puntos teóricos de conciliación que permiten conceptualizar al empresario como actor y sujeto, y es a partir de esta visión y de la estructuración social que es posible conocer y comprender las relaciones que se establecen en la IME. Partiendo de este principio, nuestros argumentos no parecen ya tan irreconciliables.

En conclusión, en el modelo de desarrollo orientado a la exportación, el margen de influencia en el desarrollo económico de los empresarios de la IME es estrecho, sin embargo

consideramos que mediante la adquisición de determinadas habilidades empresariales que requiere la IME, puede influir tanto al interior como al exterior de la planta, por otra parte, consideramos que un empresario de la IME contribuye al desarrollo económico si despliega prácticas que promuevan; el aprendizaje de las técnicas industriales, el fomento en la innovación, la acumulación de este conocimiento en la localidad y la absorción de la mano de obra, además de acciones que lleven a transformar el subempleo en empleo así como el desarrollo de las personas en el ambiente laboral, la inclusión social y el logro de variables de previsión social.

### 1.8 La Inversión Extranjera Directa (IED)

A partir de 1982, con la administración de Miguel de la Madrid, se inicia gradualmente el cambio de modelo económico, dejando atrás el modelo de sustitución de importaciones. Las regulaciones para la incorporación gradual de los diferentes sectores productivos concluyen en 2008, según lo previsto en el TLCAN. El Estado abandonó el papel de promotor del desarrollo, dando entrada a la competencia internacional. En este proceso de cambio se otorgó a la IED el papel que anteriormente había desarrollado el estado, el de promotor del desarrollo.

El tejido empresarial nacional se enfrentó de pronto a un cambio de reglas en el mercado, y de ser un sector protegido y financiado muchas veces por el Estado, se vio de pronto lanzado a la competencia internacional, con un sistema bancario nacional “prácticamente desaparecido” (Garrido 2006). Para los grupos empresariales mexicanos, esta situación “supuso un vigoroso esfuerzo de reconversión” y para otros su desaparición. Transitar por esta experiencia les proporcionó “esfuerzos diferentes y diferenciados” (Cerrutti et al. 2006).

Esta situación produjo profundos cambios en su actuar empresarial, que prácticamente podemos distinguir en las acciones de la clase empresarial un antes y un después de la economía mexicana a raíz de la orientación de la producción a la exportación.

Cerutti y colaboradores hacen un análisis de los ajustes que tuvo que hacer el empresariado de Monterrey. Al respecto afirmo que este comportamiento no es exclusivo de esa región. Para sobrevivir a este cambio de política económica y adoptar la nueva función de actores del crecimiento económico, lo cual “puso todo su mundo al revés” (Sklair y Pineda 1992), los empresarios que sobrevivieron a este proceso tuvieron que efectuar profundas estrategias de reconversión. Habían nacido y crecido en entornos regionales, que bajo el modelo de sustitución de importaciones se transformaron en nacionales, y de pronto se vieron en un entorno global de competencia internacional.

Esto los llevo a ajustar sus acciones empresariales a “Tres tipos de supuestos: a) los que planteaba la nueva política económica destinada a reposicionar a México en el contexto mundial; b) la presunción de que el mercado interno ya no podía continuar funcionando como escenario confiable para el crecimiento de la gran empresa y que incluso no aseguraba su supervivencia; c) los derivados de una economía internacional en plena restructuración (Cerutti et al. 2006).

Para estos empresarios el mercado interno les permitió afianzar su estructura y las estrategias antes de acceder al mercado global. Este grupo de empresas nacionales logró transitar del proceso de sustitución de importaciones al libre mercado alcanzando una expansión internacional, con no pocos esfuerzos y con grandes restructuraciones corporativas. Otras empresas no lograron sobrevivir a este proceso y las que lo hicieron tienen en sus activos de conocimiento, a empresarios que se vieron obligados al diseño de estrategias de sobrevivencia, lo cual les confiere características específicas y diferenciadas de los

capitalistas transnacionales que surgen en la frontera norte a partir de la implementación de la maquila (Cerutti et al. 2006).

La IED en este período adquiere diversas modalidades,<sup>13</sup> De una parte están las empresas que realizan inversión directa. Por otra parte están las empresas que se instalan en el país para operar como empresas maquiladoras de exportación, desarrollando partes de un proceso dentro de una cadena internacional de producción” (Garrido 2006).

La IED además de los sectores tradicionales como la manufactura y la agricultura, incluyó en una primera etapa la adquisición de empresas públicas, y en años posteriores, el sector de servicios y comercio, aprovechando con ello el mercado interno mexicano, por esta razón las empresas nacionales han cedido espacio a las extranjeras. Por otra parte, los actores empresariales que pertenecían al sector más poderoso, tras la crisis de 1994, se vieron de pronto sin fuentes de financiamiento, debido a que la nueva banca extranjerizada no generó opciones crediticias en este sentido, lo que los llevó a recurrir al financiamiento externo con la finalidad de apalancar su expansión internacional, lo que ocasionó que años después se vieran en una difícil situación por la contracción de los mercados y la fuerte presión del apalancamiento contraído.

## 1.9 Los modelos de desarrollo en México

---

<sup>13</sup>Con esto queremos decir que no es que no hubiera IED antes de los ochenta, pero los segmentos que ocupaban y el número de empresas era reducida y su intervención muchas veces se disimulaba “para los ochenta, sólo alrededor del 2.5% de las empresas industriales eran propiedad de extranjeros; no obstante dichas empresas producían más del 30% de las exportaciones industriales del país” (Sklair y Pineda 1992).

El Estado es el actor utilizado por las clases sociales que gobiernan la estrategia de acumulación de capital, como un instrumento que sienta las bases institucionales y políticas, con la finalidad de llevar a cabo esta estrategia, la cual consta por un lado de la

Estrategia de acumulación, anclada en una lógica económica, y por el otro el marco institucional que regula a la primera y que se ancla en una lógica política, definiendo, por ejemplo, los derechos y deberes de los actores sociales de la producción, como son los empresarios y los obreros, así como sus organizaciones, cámaras industriales y sindicatos. Es la articulación entre la estrategia de acumulación y el marco institucional lo que constituye un modelo de desarrollo (Zapata 2005,17).

Ahora bien, las formas que adquieren tanto la estrategia de acumulación como los tipos de articulación, varían de acuerdo a los momentos históricos en que se desarrollan y al lugar o fórmula a seguir. Así mismo, la participación del Estado ha variado en la historia del país, de acuerdo a su grado de formación y fortaleza. Para nuestro estudio identificamos al menos tres modelos de desarrollo económico<sup>14</sup> a nivel macro por los que ha atravesado nuestro país y que como veremos más adelante, han tenido repercusiones histórico-estructurales en los distintos “agentes sociales”, entre ellos, el empresario.

### *1.9.1 Crecimiento hacia afuera. La formación nacional<sup>15</sup>*

Este período que abarca de 1870 a 1938 inicia con la promulgación de la Constitución de 1857 y se consolida durante el porfiriato (1877-1910), durante esta primera etapa, antes de la

---

<sup>14</sup> El modelo de crecimiento hacia afuera (1870-1938), Industrialización por sustitución de importaciones (1934-1982), el modelo de Producción orientada a la exportación (1982 a la fecha).

<sup>15</sup> Llamamos así a este período que inicia con la promulgación de la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos en el año de 1857, que establece por primera vez en las leyes mexicanas las garantías individuales, la libertad de expresión y la educación laica entre otras. Después de diez años de disputas entre el partido conservador y liberal, que se conoce como las guerras de Reforma, a partir del gobierno de Juárez, se inicia una relativa calma que propició que en el país se dieran las condiciones económicas y políticas para consolidar la formación del Estado mexicano, sentando las bases territoriales para la conformación de los estados nacionales. En el gobierno de Porfirio Díaz debido a las políticas económicas se logró un avance en la economía del país.

revolución mexicana, la economía mexicana alcanza un crecimiento económico sobresaliente y se caracteriza porque el crecimiento económico se basa en un modelo primario exportador y la apertura a la inversión extranjera, el arribo a la presidencia de Lázaro Cárdenas pone fin a la vigencia de este modelo. Precedido por una serie de guerras y conflictos, durante el porfiriato se alcanza una relativa calma que permitió a la economía mexicana entrar al capitalismo. Esta incorporación se da en una situación de dependencia, hacia los países ya industrializados. Algunas de las condiciones en las que se dio la integración de México al proceso capitalista de producción son:

- Los vínculos con el capital externo caracterizan a este período. Romero (2001) y Ruiz (1988), señalan que se debió principalmente a la escasez de capitales nacionales que impulsaran la industrialización y modernización necesarias en este proceso y a una estrategia planeada desde el poder político, con la intención de que los capitales extranjeros funcionaran como “pivotes del desarrollo”.
- El desarrollo fragmentado del mercado interno, en el cual se destacaban el desarrollo por regiones aisladas y poco integradas entre sí. Cerutti (2000) identifica la región de La Laguna, que comprendía parte del territorio de Monterrey, La Laguna, Chihuahua y Durango y Romero (2001) el Sistema noroeste conformado por Sinaloa, Sonora y Baja California. El marcado desarrollo por regiones sin lazos entre sí, se debió principalmente a la falta de medios de comunicación y canales de distribución, lo que ocasionó el surgimiento y/o desarrollo de una clase empresarial fragmentada, debido a que el área de influencia de sus decisiones empresariales se constreñía a la región.
- Esta falta de integración dio lugar a un desarrollo desigual y heterogéneo en el país, en las regiones que tenían vínculos externos como fueron las del norte del país, con el centro y el sur.

- Asimismo, en este periodo convivió un régimen precapitalista con el capitalismo que empezaba a surgir. Esta diferenciación la vemos reflejada por una parte en lo que señalan, Ruiz (1988) y Ramírez (1997) respecto a las condiciones de exterminio y esclavitud en el trato dado a las tribus yaquis y mayos que fueron desterrados para trabajar prácticamente como esclavos en las haciendas henequeneras de Yucatán, así como el trabajo en condiciones deplorables en las minas propiedad de extranjeros y los campos agrícolas, y por otra, los altos niveles de producción de la agricultura comercial alcanzados en el norte de México y el grado de integración empresarial alcanzado en el noroeste del país y sus vínculos con los capitales extranjeros.
- El papel que jugó México en la división del trabajo, como proveedor de materias primas, minerales y productos agropecuarios sin industrializar.

Durante el porfiriato se dan los primeros pasos para la consolidación de la base productiva capitalista mediante el desarrollo de los medios de comunicación (apertura de caminos, ferrocarril, etc.), el desarrollo de un sistema bancario y grandes obras de infraestructura. Es en este periodo dónde surgen las clases que posibilitan el fortalecimiento del capitalismo en México, con el surgimiento y/o fortalecimiento de la clase empresarial, clase media y el proletariado industrial, que se caracterizó por su desarticulación.

Para Cardoso y Faletto estos hechos causaron históricamente la situación de subdesarrollo que se da “cuando la expansión del capitalismo comercial y luego del capitalismo industrial vinculó a un mismo mercado economías que, además de presentar grados diversos de diferenciación del sistema productivo pasaron a ocupar posiciones distintas en la estructura global del sistema capitalista” (1997, 23).

### *1.9.2 Industrialización por sustitución de importaciones*

El modelo de sustitución de importaciones en México que algunos autores ubican a partir de 1934 (Zapata 2005)<sup>16</sup>, se caracteriza por la estrategia de crecimiento apoyada por la sustitución de importaciones y el desarrollo estabilizador, en que el Estado juega un papel central al dictar la estrategia de acumulación del capital basada en un mercado protegido, mediante instrumentos fiscales, aranceles y controles a las importaciones y la intervención estatal en la inversión y promoción directa además de una fuerte red de instituciones que posibilitarían ejercer el control de este proceso y con la que los principales actores (empresarios, sindicatos, gobierno) establecerían una relación de carácter corporativista con el Estado. A su vez posibilitó la articulación de estos actores al fomentar el desarrollo interno del país y crear las condiciones para un mercado interno. En este proceso las regiones jugaron un importante papel en la visión que desde el Estado se proyectaba para ellas y para los grupos empresariales existentes.

En este proyecto del estado mexicano, Sonora formó parte del plan agro-alimentario que tenía como objetivo consolidar esta región como productora de bienes agropecuarios, con la finalidad de ser autosuficientes en el cultivo de granos y convertir el territorio en el “el granero del país”. Para alcanzar esta meta se construyó infraestructura hidráulica se gestionaron programas de investigación científica, se apoyó y cobijó a los empresarios agrícolas mediante préstamos millonarios en la banca de desarrollo y con precios de garantía más altos que para otras regiones como así lo señalan Hernández (2001) y Hewitt (1980). Incluso cabe decir que en 1955, dichos precios fueron más altos que en el exterior, lo que

---

<sup>16</sup> Otros investigadores como Puyana y Romero (2009), Mercado y Romero, (2009) sitúan en el año de 1940 el inicio de la estrategia de industrialización por Substitución de Importaciones con el presidente Manuel Ávila Camacho.



hace evidente que esta política estaba dirigida a consolidar una alianza gubernamental con los grandes propietarios del noroeste.

En la década de los sesenta México entra en la fase llamada “sustitución difícil” que abarcó de 1960 a 1973 y estuvo relacionada con la producción de bienes duraderos y de capital (Vázquez y García de León, 1996). Durante esta etapa conocida como “desarrollo estabilizador” se puso en práctica un modelo de corte fordista en la producción, que tuvo impacto positivo en la economía, logrando articular y expandir el mercado interno, motivado principalmente por un crecimiento armónico entre la productividad y los salarios (Ibíd, 1996). Sin embargo, la desarticulación de la estructura productiva llevó a una dependencia de la importación de bienes intermedios y a la larga a la crisis de este modelo.

A finales de la década de los sesenta e inicios de los setenta, la economía de la posguerra empieza a sufrir los primeros quebrantos. En Japón se diseñan mejoras en el proceso productivo que tenían como objetivo final reducir los tiempos y costos de producción. Por su parte las empresas estadounidenses diseñaron e implementaron estrategias que les permitirían incrementar la productividad y reducir costos para competir con sus homólogas japonesas<sup>17</sup> (Zapata, 2005). Una de ellas fue la reestructuración productiva. Para ello instalaron plantas de ensamble a lo largo de la frontera norte del país, que presentaba características idóneas como la cercanía geográfica, abundancia de mano de obra barata, bajos costos en transporte y seguridad laboral, con lo que pudiesen obtener ventajas competitivas con sus competidores.

---

<sup>17</sup> Este conflicto se hizo más dramático cuando la crisis producida por el alza del precio del petróleo en 1973 dio a los productores no estadounidenses una ventaja decisiva en el mercado norteamericano, que se explica por el carácter compacto y la eficiencia energética de los autos que producían. En la medida en que la competencia entre los productores de automóviles se intensificaba en Norteamérica, las empresas multinacionales trataban de reducir los costos de producción, transfiriendo las plantas a los países periféricos (Zapata, 2005, 64).

A partir de 1965 el gobierno federal implementa el régimen de la industria maquiladora al amparo del Programa de Industrialización Fronteriza (PIF) y del Programa Nacional Fronterizo (PNF). El objetivo del estado mexicano al inicio de estos programas, era dar empleo a los miles de trabajadores que habían quedado desempleados por la cancelación del programa de contratación temporal para la construcción del ferrocarril que uniría la costa Oeste con la costa Este, los cuales una vez concluida dicha obra fueron repatriados, permaneciendo muchos de ellos en la frontera norte del país (Barajas 2009).

### *1.9.3 Producción orientada a la exportación*

La ruptura del modelo de industrialización sustitutiva inicia con el alza en los precios del petróleo en 1973 y la recesión mundial que se presenta en los años de 1974-1975 Zapata (2005). Con el objetivo de restablecer los niveles de productividad, las grandes corporaciones configuraron nuevos esquemas de la división internacional del trabajo, se desarrollaron modelos de producción basados en la segmentación, fragmentación y flexibilización de los procesos productivos, las empresas introdujeron tecnologías novedosas para el envío de las mercancías y el control de la producción. En este contexto, la Industria Maquiladora de Exportación (IME), adquiere relevancia al instalarse en parques industriales de la frontera norte del país. En otras partes del mundo también emergen, como, por ejemplo en países del sureste asiático y de América Latina.

En los años 1980-1982, una brusca caída en el empleo, en los niveles de producción, presiones inflacionarias, recesión económica y la crisis de la deuda, obligó al gobierno mexicano a replantearse el modelo económico basado en el proteccionismo, lo que lo llevó al endeudamiento del Estado, obligando a ajustar la economía mexicana y buscar en la

apertura de mercados una vía para superar esta crisis (Zapata 2005, Vázquez Ruiz y García León 1996).

A mediados de los setenta fue posible constatar un cambio central: la desarticulación entre la estrategia de acumulación y el marco de regulación institucional, que llevó a separar la lógica económica de la lógica política, propia del marco institucional. A la vez y como consecuencia de lo anterior, fue posible constatar un segundo cambio: el de la desaparición de la frontera entre la estrategia de acumulación nacional y aquella impulsada por el capital financiero internacional (Zapata 2005, 18).

En este nuevo modelo, el Estado dejaba en manos de los capitales privados la dirección de la economía:

Paradójicamente el Estado desempeñó un papel importante porque sentó las bases de la apertura comercial. Los empresarios y los dirigentes sindicales jugaron un papel menor en esas negociaciones, ubicados, como en la negociación del TLCAN, en el “cuarto del lado” y no en la mesa principal de negociaciones. La función del Estado se concentró en el establecimiento de sus condiciones de operación, sin que aquellos directamente interesados – es decir los empresarios- intervinieran de modo central en la aplicación de esa política (2005, 20).

Las reformas estructurales que iniciaron en 1983, modificaron de manera sustancial “las reglas y condiciones de operación del conjunto de la economía, así como las estructuras de mercado y las modalidades de competencia” (Peres 1998, 39). Estos cambios plantearon desafíos para las empresas y los empresarios mexicanos, que de pronto fueron enfrentados a la competencia nacional e internacional sin el respaldo del Estado. Zapata (2005) señala que los desafíos no fueron solamente para estos actores, los responsables de la formulación de políticas económicas también se vieron obligados a plantearse nuevos retos, debido a que la toma de decisiones se trasladó frecuentemente al exterior o por imposiciones de los bancos internacionales (FMI, BM, etc.).

Sin embargo, es necesario dejar claro que el sector empresarial no estuvo del todo ausente en este debate. Las élites empresariales que emergieron del modelo de sustitución de importaciones, y se sentían limitadas en su actuar y en la rentabilidad de sus empresas, demandaban cambios estructurales en la economía nacional, por lo que participaron activamente apoyando las reformas estructurales en diferentes instancias con la finalidad de cabildear y hacer notar su aceptación del modelo. Poco a poco estos grupos empresariales accedieron al control de Estado. (Peres 1998).

En referencia a este aparente desacuerdo entre los diferentes investigadores en cuanto a la participación de los principales grupos empresariales Basave (2006) asienta que estos grupos empresariales mexicanos (GEM), son los únicos de capital nacional que contaron con capacidad de reorganizarse y reorientar su producción. Estos grupos nacionales y las empresas transnacionales fueron considerados como los dirigentes del nuevo modelo de desarrollo, los encargados de jalar el resto de la economía. Como paradoja, señala Basave (2006), son las industrias nacionales tradicionales las que emprenden esta reorganización y se expanden en el extranjero, dejando de lado industrias anteriormente estratégicas como la siderurgia.

Una premisa que es necesario destacar por la nueva modalidad que adquiere el desarrollo y que nos sirve para esclarecer por qué a partir de la década de 1980, las diferencias regionales no aparecen tan marcadas como en décadas posteriores, es que “La noción de desarrollo perdió su dimensión nacional. Se transformó en un subproducto de las estrategias de las empresas transnacionales que funcionaban en mercados cuya dinámica no descansaba en el poder de consumo de los ciudadanos de cada país sino en una lógica global” (Zapata 2005, 24).

Este cambio de modelo económico hacia la producción orientada a las exportaciones vino a ser reforzado por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual impuso una serie de normas y reglas de adopción paulatina para la liberalización de la economía. Esta condición ha operado en ritmos distintos en las diferentes regiones del país debido a “las condiciones particulares de desarrollo industrial previo” (Vázquez Ruiz y García de León 1996, 27). Considero que esta premisa es válida para explicar la forma de operación del modelo en las diferentes regiones del país. De tal forma que es necesario considerar las condiciones previas de industrialización de Sonora y sus regiones, con la finalidad de responder nuestras preguntas de investigación.

Tomando en cuenta los párrafos anteriores planteamos que existieron tres momentos en los que algunos grupos empresariales se insertaron en la estructura económica nacional: el período crecimiento hacia afuera; el período de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) y el de la producción orientada a la exportación. Afirmamos que en las primeras dos etapas, las características regionales (sociales, económicas y políticas) posibilitaron desarrollos diferenciados de los grupos empresariales, lo que motivó decisiones, acciones y aprendizajes distintos, de tal forma que en el momento del cambio de modelo orientado a las exportaciones, que exige inversiones, recursos tecnológicos y capacidades empresariales diferentes para articularse con éxito a la economía global, las condiciones e incursión de los empresarios de la IME tuvo diferencias regionales importantes en el actuar empresarial que es necesario analizar, debido a que con este modelo de desarrollo, existen nuevas variables que influyen en el sistema productivo y repercuten en las acciones empresariales.

Los cambios en la producción (descentralización y fragmentación) en las diferentes regiones han causado un sistema complejo de producción que hace más difícil la

competencia, dificulta el acceso a nuevos empresarios y somete a los existentes a un proceso constante de innovación e inversión. Todo ello conlleva a un incremento de la incertidumbre.

En este modelo de desarrollo, el resultado de las acciones que ejecute un empresario de la industria maquiladora de exportación es incierto, porque conlleva un incremento de riesgo para la inversión, por lo que el sistema de empresas:

Requeriría acciones de política pública para desarrollar un tejido productivo local más potente y estable y generar una mejor articulación entre el mercado interno y la economía global. Para que esto fuera posible sería necesario enfrentar transformaciones de diverso orden, empezando por las que corresponden a las reglas macroeconómicas, pues éstas crean barreras para el desarrollo de un empresariado competitivo en el marco de un sistema nacional más integrado (Garrido 2006, 20).

La política seguida por el Estado mexicano, que ha basado gran parte del desarrollo económico en la atracción de inversión extranjera, ha traído como resultado que las empresas extranjeras sean las más dinámicas, “cuya presencia tiende a incrementarse de forma acelerada en distintos sectores económicos, particularmente en el manufacturero” (2006, 18). Ante esta situación “cabe preguntarse las formas en que las transnacionales se insertan en la economía de los países en desarrollo a fin de analizar si establecen algún tipo de vínculo con las nacionales o si adoptan la forma de enclaves o redes que cruzan el país sin integrarlo” (Pozas, 2006).

Para estos investigadores, la forma en cómo “se crea, se añade y se captura el valor agregado se encuentra en la base del desarrollo de un país o región” (2006, 75). Es en este punto, en que las acciones de las empresas y los empresarios juegan un papel primordial, pues son ellos los que en este estrecho margen de acción pueden incidir para que en una región se cree, añada y se capture valor de forma tal que se logre la vinculación o articulación con las empresas extranjeras y no sea sólo en forma de enclaves.

México ha sido vendido al exterior como un país de fuerza de trabajo barata, ocupando la industria maquiladora de exportación un lugar preferente en el destino de la IED afianzado principalmente en la región fronteriza, sin embargo “Esta ha demostrado ser la forma menos rentable de la industrialización debido a que la limitada integración de insumos nacionales, la prácticamente nula transferencia tecnológica y el tipo de empleo a que da lugar, generalmente poco calificado, ocasionan que el país pueda realizar una escasa captura de valor” (Pozas 2006, 77).

Ramírez (1987) señala como una consecuencia de la IME en Sonora, la fragmentación del espacio en dos (la frontera y los valles), Zapata (2005) establece esta condición como una consecuencia de las condiciones en que se dio la integración económica en el país, que fragmentó los espacios económicos regionales y no permitió las relaciones recíprocas de los diferentes actores en las regiones, articulándose a los mercados externos, todo ello “impidió un desarrollo que tuviera por prioridad la equidad y la reducción de las desigualdades sociales y económicas que se exacerbaban en este período” (Zapata 2005, 15).

La lógica de las empresas transnacionales no es actuar en función de los mercados nacionales o regionales en los cuales se insertan, su lógica de rentabilidad económica incluye la innovación tecnológica al interior de sus centros y la externalización de sus operaciones ligadas a sus intereses económicos, en esta lógica no existen criterios de mejoramiento de infraestructura urbana, y no es sino hasta años recientes que debido a sus necesidades productivas y a su vinculación a instituciones educativas públicas, que se han desarrollado proyectos de calificación de la mano de obra.

Zapata refiere que

Existe el riesgo de regresar a la estructura económica que imperó en el periodo de crecimiento hacia afuera, el modelo de desarrollo agroexportador, en el que las empresas mineras y agroindustriales implantaron sistemas de extracción y procesamiento de las materias primas que nada tenían que ver con las economías de las regiones en las cuales estaban localizadas y que aportaban pocos recursos al fisco (2005, 16).

Ahora bien, ¿cuál es la lógica de los actores locales? Estudios recientes como los de (Contreras 2000, Contreras y Carrillo 2003), plantean la necesidad de incluir a los actores locales. Contreras (2000) refiere que las maquiladoras no son una industria sin sujetos, afirmamos además que los actores requieren insertarse en el análisis, pues son ellos los que confieren características propias a esta industria, los actores de una región no permanecen inertes, son agentes que constituyen las estructuras, pues como se señaló párrafos arriba, el agente no es independiente de la estructura, se influyen mutuamente. La IME ha evolucionado en el país, en el estado también lo ha hecho, y en el debate actual se discute si este modelo de industrialización inhibe o estimula el desarrollo regional y nacional.

Mucho se ha escrito acerca de las transformaciones de la IME en el país, diversos autores a partir del examen de las evidencias han elaborado diferentes tipologías que tratan en conceptualizar dichos cambios. En nuestro estudio abordaremos dos de ellas, la realizada por Carrillo y Hualde (1996) y la de Gereffi (1994).

Carrillo y Hualde (1996) refieren que su propuesta de clasificación del tipo de empresas surge con la finalidad de comprender la heterogeneidad de esta industria, debido a que han encontrado que las críticas se refirieron a un estereotipo “inspirado en las primeras maquiladoras más que en la realidad industrial-productiva de la IME”. Los autores anotan que la IME no es una industria propiamente dicha, sino un régimen arancelario en el cual empresas de una diversidad de sectores económicos, se registran para obtener los beneficios que ello implica.



Sin embargo afirman la existencia de tres características comunes: a) su orientación al mercado estadounidense; b) su localización primordial “norteño-fronterizo”; c) la utilización intensiva de recursos humanos. Basándose en esta última característica los autores proponen la siguiente tipología generacional con la finalidad de entender las trayectorias de este modelo de industrialización para la exportación: la primera generación<sup>18</sup> nos dicen, se basa en “la intensificación del trabajo manual”; la segunda generación está basada en “la racionalización del trabajo”; y la tercera generación se basa en competencias intensivas de conocimientos.

Contreras (2000) cita a Gereffi (1994) al señalar que este autor propone una tipología que se basa en las formas “de integración de las industrias locales en la economía globalizada” (Contreras 2000, 100). Gereffi propone cuatro escenarios de la evolución de la integración de las economías locales a las industrias globales:

- El primer escenario, según Contreras (2000), consiste en el modelo de procesamiento para la exportación, diferenciando entre las “nuevas” y “viejas” maquiladoras pero persistiendo en su papel como enclave exportador sin vínculos con la economía regional.
- El segundo escenario que nos refiere el autor, consiste en el desarrollo de un modelo de abastecimiento de componentes, en el que se enfatiza el papel de las “nuevas” maquiladoras como proveedoras de alto valor agregado.
- El tercer escenario “avanzaría hacia un esquema de contratos por especificación: la manufactura de bienes de consumo por firmas locales, bajo las especificaciones de

---

<sup>18</sup> Por generación, nos dicen los autores, estamos entendiendo un tipo ideal de empresas con rasgos comunes y con tendencia a predominar en un periodo específico. En un mismo periodo pueden existir distintos tipos de empresas, e incluso nos dicen, en una misma empresa pueden coexistir diferentes rasgos pertenecientes a las distintas generaciones.

los compradores y con marcas foráneas” (1994, 101). Este es el caso que refiere Gereffi<sup>19</sup> de la industria de la mezclilla en Torreón.

- El cuarto escenario que plantea Gereffi, es el desarrollo de marcas locales de bienes de consumo, el cual requiere “la existencia de empresarios competitivos en la manufactura de bienes de consumo, capaces de crear una importante imagen de las marcas locales en los mercados internacionales” (1994, 101).

Para Contreras (2000), las diferentes tipologías desarrolladas a raíz de la evolución de la IME no incorporan al análisis el papel que desempeñan los actores locales en la configuración de la estructura industrial, mientras que los escenarios planteados por Gereffi son los que incorporan de alguna manera a los actores locales a la vez que destaca los esfuerzos que realizan para integrarse a la IME, sin embargo nos dice el autor, en estos escenarios los actores son siempre externos.

Afirmamos que los escenarios planteados por Gereffi van más allá del elemento común que relaciona la evolución de las maquilas con la tecnología, la organización en el trabajo y la producción al interior de la fábrica. Estos escenarios integran las capacidades locales y consideran necesaria una evolución de los actores, la sociedad y las instituciones. Por otra parte, como se ha señalado por diversos autores (Carrillo y Hualde 1996, Contreras 2000), las maquiladoras son un grupo heterogéneo de empresas de diversas ramas económicas, incluyendo la agroindustria y otras que refieren a las potencialidades locales, por lo que estos escenarios deben contener estas diferencias, por lo que planteamos que la evolución de los

---

<sup>19</sup> Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreón’s Blue Jeans Industry

escenarios planteados por Gereffi, podría modificarse de acuerdo a una región específica en atención de sus potencialidades locales.

Es así que afirmamos que no es posible apostar al desarrollo económico de una región primordialmente en la atracción de la IME, sin tejer esas relaciones y sin procesos de integración de los diferentes actores y regiones, porque como se demostrado son dos lógicas económicas diferentes, por otra parte, la atracción de la inversión de las IME en una región no depende solamente de los bajos costos de mano de obra. Las relaciones que se tejen entre los diferentes actores son cada día más complejas y “también se modifican sus requerimientos para lograr mayores grados de eficiencia en las relaciones inter e intraindustriales con compañías independientes localizadas alrededor del mundo” (Barajas 2009, 55). Las habilidades empresariales acordes a la evolución actual, son determinantes para el desarrollo de una región, cuestión que ha sido relativamente olvidada en los modelos de desarrollo de sustitución de importaciones y en el presente de la producción orientada a la exportación. Además se requiere que los gobiernos locales tengan en mente los escenarios de evolución de la IME, acorde a las potencialidades y recursos locales, con la finalidad de ser más asertivos en las políticas económicas propuestas.

## **2. El empresario de la IME en Sonora como actor**

### 2.1. Antecedentes

Aunque la literatura que aborda el estudio de los empresarios en Sonora no es copiosa, encontramos un antecedente importante en varios trabajos que aportan las primeras interpretaciones, sobre el papel que han desempeñado en el desarrollo económico del estado. Para algunos estudiosos, durante las primeras décadas de la industrialización en el estado (años setenta y ochenta del siglo pasado), los empresarios se limitaron a desempeñarse como agentes económicos, con una pobre actuación, diferente al imaginario que en las décadas anteriores cultivaron los “agrotitanes” del desierto: “que ante su propio espejo los hace ver como pioneros, innovadores, agresivos y competitivos. Su autoestima es muy grande, pero su quehacer mediocre” (Vázquez 1998, 15).

En otras obras su actuación ha sido cuestionada cuando se señala “los grupos empresariales locales, quienes actúan de forma limitada y marginal, más como gestores que como agentes directos de la modernización” (Vázquez y García de León 1996, 91). Este limitado papel de los empresarios en el rumbo de la economía estatal, se vio reforzado por el drástico tránsito de una economía primaria a otra secundaria. La maquila no integró a todo el estado, al contrario, lo fragmentó en dos (la frontera y los valles) y “privó a su clase empresarial de las posibilidades de crecimiento en esa sección de las manufacturas y al igual que en la actual minería de cobre, le concedió tan sólo el dramático papel de espectador” (Ramírez 1987, 18). Este punto de vista es compartido por (Bracamontes y Contreras 2008 y Vázquez y García de León 1996), quienes señalan que con la llegada de la IME, los agentes

locales fueron desplazados del papel estratégico que tuvieron en la dirección de la economía regional durante el modelo de sustitución de importaciones.

Hernández y Vázquez (2000) analizaron el desenvolvimiento de los grupos empresariales en Sonora y señalan que su surgimiento estuvo ligado a los apoyos recibidos por el estado mexicano, bajo el modelo de crecimiento hacia afuera, esta situación perduró durante el modelo de sustitución de importaciones, cuando Sonora formó parte del proyecto del estado mexicano de convertirlo en el “granero de México”. Pero en el transcurso del cambio al modelo de producción orientada a la exportación, privados del apoyo estatal, no pudieron engarzarse a la nueva lógica económica. Como consecuencia, en el escenario económico de Sonora de 1980-2000, siguieron presentes, pero no como conductores de la economía, sino de espectadores. Por otra parte (Hernández 2001, Vázquez 1996, Contreras 2006), han señalado la dependencia de los empresarios de los apoyos del Estado y su incursión en la política para conseguir dichos apoyos, asimismo Hernández y Vázquez (2008) han destacado que los empresarios sonorenses dejaron en manos del Estado y la inversión extranjera la función de industrializar el estado.

La implementación de la IME reveló “la escasez de conocimiento por parte de los gerentes y el predominio de una cultura industrial tradicional en el nivel administrativo” (Kopinak, 2001, 169). La autora señala el poco interés por mejorar la maquinaria<sup>20</sup> por parte

---

<sup>20</sup>Es notorio en México el desinterés de los gerentes por la renovación de la maquinaria y la transmisión de esta cultura a obreros, técnicos y supervisores. Hipotéticamente planteo que este comportamiento puede estar motivado por dos causas: 1) La reducida tasa de depreciación de la maquinaria y equipo del 10%, a diferencia de los automóviles que es del 25% y el equipo de cómputo que corresponde a un 30%. Esta situación afecta el resultado fiscal ya que la recuperación contable de la inversión de este tipo de activos se eleva a 10 años, considero que este hecho desmotiva la inversión en este rubro. Por otra parte, en la ley de Impuesto Sobre la Renta, la inversión para la adquisición de terrenos, para instalación de plantas entre otros rubros, no se lleva al gasto en ningún momento, ya que su tasa de depreciación es 0% y la tasa de depreciación para la construcción de planta y/o oficinas es del 5%, considero este trato en la ley de ISR para la inversión en activos desanima la inversión. 2) No utilizar adecuadamente la capacidad instalada, que de acuerdo a los indicadores de expectativas empresariales publicados por el INEGI, de abril del 2011 a abril del 2012, el promedio de utilización es del

de los gerentes, que la consideraban un gasto inútil. Para esta aseveración, cita lo dicho por el entonces presidente del Consejo Económico del Estado de Sonora, Javier Gándara Magaña (Presidente Municipal de Hermosillo 2009-2012), quien expresó: “Sonora puede producir y Arizona puede tener el poder administrativo” (Kopinak 2001, 18). Con esta afirmación, el funcionario reconoce que los empresarios en Sonora, hasta ese momento, no contaban con las habilidades para administrar estas empresas.

Sin lugar a dudas, en esta primera etapa de la industrialización en Sonora (1965), los empresarios sonorenses jugaron el papel de espectadores. Casi veinte años después de la instalación de las primeras maquilas en la frontera norte de Sonora, se inauguró la planta Ford en Hermosillo (en 1984 inició su construcción). Las primeras expectativas del gobierno y los empresarios locales, fueron que dicha inversión les daría oportunidad de insertarse como proveedores de partes y/o componentes, participando de esta manera en el “despegue industrial”. Su falta de capacidad se puso en evidencia desde el principio. Vázquez y García de León (1996) relataron el caso de empresarios sonorenses que se integraron y fundaron la empresa “Consorcio Industrial Metálico del Noroeste” con la finalidad de participar en obras de construcción de las estructuras metálicas.

Sin embargo, ni siquiera llegaron a licitar en el concurso para la realización de la obra, pues no cumplieron con los requisitos establecidos. El resultado fue que no se integraron empresas locales o regionales, todas las empresas proveedoras o colaterales de la planta Ford, en esta primera etapa, fueron estadounidenses o de otras entidades de la república.<sup>21</sup>

---

54.8%, esta subutilización del equipo, representa un costo fijo, que incrementa el costo a cada una de las unidades producidas, repercutiendo tanto en el costo como en la productividad de la planta.

<sup>21</sup> Las empresas proveedoras iniciales fueron: 1) Central de Industrias S.A.- México-EU, 2) Consorcio Industrial Mexicano de Autopartes - México-EU, 3) Carplastic - Estados Unidos, 4) Pinturas Aurolin de Hermosillo - México, 5) PPG Industrias de México - Estados Unidos, 6) Cia. Good Year – Estados Unidos (Ibid., 85).

Explicar la posición asumida por los empresarios de la IME como actores en Sonora y su posterior desenvolvimiento, es imprescindible para nuestro trabajo. Varios factores explican su comportamiento, desde históricos, económicos, sociológicos y culturales.

En los económicos podemos destacar que la industrialización en Sonora no surge como un proyecto endógeno, producto del desarrollo interno, inicia más bien como un proyecto impulsado por el gobierno federal y estatal en el que se conjugaron factores del desarrollo del capitalismo global y su éxito se debió en una buena parte a la actuación de empresarios transnacionales. Habría que preguntarse por qué los empresarios locales no fueron capaces de liderar o impulsar un proyecto de industrialización donde ellos tuvieran cabida, cuestión que retomamos en el capítulo 4 de esta tesis.

Desde el punto de vista sociológico, al analizar a los empresarios como actores, es necesario tomar en cuenta al actor y la estructura, porque ambos representan una dualidad. La estructura no es externa a los individuos, es más interna que externa, y al reproducir las prácticas sociales, en este caso empresariales, se reproduce la estructura interiorizada por los actores. Hasta ese momento (1982), los empresarios habían desempeñado poderes como actor agropecuario, que consistían en tomar decisiones sobre cuándo, dónde y cómo sembrar; tipo de semillas a utilizar, tipo de fertilizantes, precios de garantía, problemática del clima, tipos de avíos y tasas de interés, maquinaria, agua, tipo de cultivo.

Es decir, su problemática y los retos correspondían al ámbito agropecuario, estaban acostumbrados a un rápido retorno de la inversión y hasta ese momento (1982), no habían asumido el riesgo económico de sus propias empresas, porque estaban acostumbrados al apoyo financiero del Estado, en obras de infraestructura y diferentes programas de apoyo por

medio de CONASUPO<sup>22</sup> para la compra de los granos a precios de garantía y FIRA<sup>23</sup> para la habilitación o avío de cosechas. Es lo que Giddens (2006) conceptualiza como rutinas o regularidades y precisa que se inscriben en las actividades recurrentes, ofreciendo al ámbito de acción un futuro previsible y calculable, por lo que los agentes adquieren en él, habilidades que pueden ser transmitidas y más aún, el agente en base a ellas realizar anticipaciones prácticas.

Entre los factores culturales podemos citar, que las instituciones y regulaciones existentes en la entidad, no estaban integradas y preparadas para la nueva actividad industrial. Las instituciones que les dieron apoyo desde los años treinta, fueron desmanteladas y no se reconvirtieron e integraron a la nueva actividad productiva industrial.<sup>24</sup> Por otra parte, los grupos empresariales de una región comparten determinados rasgos de identidad, herencias locales, pertenencia a un territorio y la forma de relacionarse que influyen en alguna medida a la hora de interpretar los modelos de competitividad y globalización y en las acciones empresariales que llevan a cabo.

El proceso de industrialización que sufrieron regiones como Nogales, Hermosillo, Cd. Obregón, Guaymas, Empalme, Agua Prieta, etc., por sus potencialidades locales, su ubicación geográfica y la ausencia de políticas de integración industrial, ha sido distinto, es así que se conformaron regiones, con diferente desarrollo industrial y determinadas características y acciones empresariales que es necesario indagar.

---

<sup>22</sup> Compañía Nacional de Subsistencias Populares

<sup>23</sup> Fidecomisos Instituidos en Relación con la Agricultura

<sup>24</sup> Hablamos de las cooperativas, uniones de crédito, uniones de productores, de colonos, almacenadoras, cámaras empresariales, etc. las cuales habían funcionado hasta la década de los ochenta, con funciones eminentemente agrícolas, sus fortalezas (unir a los agricultores, ejercían poder de comprar, facilitar el crédito, compartir experiencias, bajar costos, etc.) y oportunidades (posibilidades de influir en el mercado) que brindaban, no fueron tomadas en cuenta para la nueva reconfiguración de la actividad económica del estado.



Tenemos entonces que el proceso de industrialización que irrumpe en el Estado de Sonora (a partir de 1963), no es iniciativa de los empresarios locales de la época. Este proyecto los toma por sorpresa, no contaban con formación en el sector industrial y sus conocimientos administrativos y técnicos que esta nueva modalidad exige eran escasos además poco acostumbrados al riesgo financiero y a la inversión con retorno a largo plazo. Por otra parte, las instituciones existentes no se adecuaron a este nuevo proceso y no se crearon nuevas con la finalidad de dar a conocer las modalidades y reglas de este proyecto industrial. Por lo anterior no es de extrañar que no hubiera actores regionales que encabezaran el proceso de industrialización y que quedará en manos del capital extranjero o de empresarios nacionales, con más experiencia y habilidad.

## 2.2. Formas de acción empresarial

Identificar las formas de acción empresarial y específicamente de los empresarios en la IME, es importante para entender el diverso desarrollo económico de la región, dado que estas acciones definen en parte el tipo de desarrollo y al actor mismo. En un principio la IME era una actividad ajena a la economía regional en la cual los empresarios sonorenses eran solo observadores y la ausencia de gerentes nacionales era evidente. Hoy, esta forma de producción ha penetrado el tejido de la estructura económica, pasando a ocupar un lugar central “que marca pautas a los ritmos y perspectivas de la economía y la sociedad” (Vázquez y García de León 1996, 79).

Algunos empresarios encontraron coyunturas para insertarse en esta lógica económica, reformulando su acción empresarial, otros reconvirtiendo su actuación económica y muchos más desaparecieron del ámbito empresarial, por otra parte, a partir de 1990 se hace evidente

que gerentes nacionales iniciaban su incursión en esta industria y que se había puesto en marcha un proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales, para esta fecha la IME en Nogales tenía cerca de 25 años de haber iniciado y cinco en las ciudades de Guaymas-Empalme y Hermosillo.

### *2.2.1. Habilidades gerenciales en la industria maquiladora de exportación. Los facilitadores de la integración*

Cada modelo económico crea sus propios espacios regionales (Vázquez 1997), que modifican la actuación de sus clases, tan es así que algunas veces pareciera que se crean nuevas. En México, como en otros países del mundo, la apuesta por el modelo de industrialización orientado a las exportaciones, ha desplazado otras formas de desarrollo posibles y ha “creado” una nueva clase capitalista transnacional -principalmente en la frontera norte- y ha reforzado una cultura del consumismo. Esta situación trasciende el espacio regional y el tiempo, marcando una diferencia en las relaciones de México con el sistema capitalista global. Las transformaciones que sufre la clase capitalista en México, en los inicios de la maquila y por ende los empresarios locales no es fortuita: “Lo que la industria maquiladora tenía que hacer si quería prosperar sobre una base más permanente era crear una clase que pudiera construir una cultura industrial capitalista para satisfacer sus necesidades a lo largo de la frontera” (Sklair y Pineda 1992, 171). Para Salas-Porras (1991) los facilitadores de la integración representan al hombre de negocios global “un segmento nuevo de la oligarquía, altamente internacionalizado, y cuyo papel económico y político lo colocan como una fuerza orgánica del capitalismo global” (Salas-Porras 1991, 388).

Este planteamiento de Sklair y Pineda (1992) es trascendental para nuestro planteamiento dado que hemos ubicado que uno de los primeros pasos que dieron las

empresas transnacionales fue la preparación cuidadosa de cuadros gerenciales para el aprendizaje de habilidades y capacidades que la industria maquiladora de exportación requería, este proceso que significa un cambio cultural no fue de corto plazo, en Nogales tuvieron que transcurrir cerca de 25 años para que gerentes mexicanos dirigieran esta industria, lo que tenemos que responder es ¿cómo fue este proceso para adquirir las habilidades y quién lo dirigió? Preguntas que responderemos en los capítulos 5 y 6.

Por la importancia de conocer el tipo de acciones desplegadas y sus implicaciones para el desarrollo económico, analizaremos detenidamente las características de esta nueva clase capitalista, en la que los empresarios sonorenses incursionaron a partir de 1980. Para Sklair y Pineda las clases son capitalistas transnacionales (CCT) en dos sentidos: “1) Tienden a enmarcar los asuntos claves dentro de una perspectiva más global que local y 2) por lo regular están integradas por gente de muchos países. En el caso de la maquila, los principales actores son ciudadanos mexicanos, estadounidenses, algunos japoneses y otras nacionalidades” (1992, 169).

Esta clase estaría compuesta por:

- Ejecutivos de empresas transnacionales y sus filiales locales
- Burócratas de Estado globalizador
- Políticos y profesionales de formación capitalista
- Élités consumistas (comerciantes, medios de comunicación).

Encontramos una nueva figura de inversores “rentistas”, conformada por capitalistas, burócratas y profesionistas, que basan la obtención de sus utilidades o renta, en los servicios que ofrecen a la maquila y la explotación que sus integrantes hacen de la “peculiar simbiosis sector público-sector privado que se da en México (y en todas partes) en sus intereses y en

contra del interés público”. A todos ellos les ha ido muy bien con la maquila, mediante el desarrollo de proyectos de parques industriales, servicios comerciales, jurídicos, laborales y otros, en las condiciones descritas anteriormente (1992, 169).

Salas-Porras (1991) hace un revelador análisis de los facilitadores de la integración y señala cómo los funcionarios públicos, son seducidos por el pragmatismo y el oportunismo económico, en los cuales el sentimiento nacional no está muy arraigado. Todos ellos, nos dice, “tienden a debilitar cualquier preocupación por una mayor autonomía e independencia, explican en gran medida la renuncia de la burguesía a un proyecto nacional” Y continúa:

Estas expresiones ideológicas -del pragmatismo y el oportunismo- influyen crecientemente en funcionarios públicos, no sólo del gabinete económico sino crecientemente de otras secretarías como la del Trabajo y Relaciones Exteriores que, en aras de aprovechar las oportunidades que brinda la cercanía con Estados Unidos, el desarrollo tecnológico de este y otros países, nuestras ventajas comparativas -fuerza de trabajo barata y ciertos recursos naturales como los hidrocarburos-, y los procesos de integración que se viven a escala mundial, minimizan el potencial de los impulsos internos y abandonan o relegan a un segundo plano aspiraciones históricas por la soberanía e independencias nacionales. (Salas-Porras 1991, 389).

Sklair y Pineda acentúan la paradoja que se faciliten bienes propiedad del Estado para instalación y beneficio de las empresas transnacionales, como paradigma “de la manera como una clase capitalista transnacional puede reconceptualizar el interés ‘nacional’ en función de los intereses del capital global”<sup>25</sup> (Sklair y Pineda 1992, 172).

---

<sup>25</sup> Recordemos la inversión que realizó el Gobierno Federal para la instalación de la planta Ford en la primera etapa, que fueron del orden de los (3,800 millones de pesos a precios de 1984) para la construcción del gasoducto Naco-Cananea-Hermosillo, el préstamo de 20,000 millones de viejos pesos, que representó casi la totalidad del presupuesto de egresos del Estado de Sonora para ese año (Ramírez J. ). A la planta Ford, se le donaron así mismo 120 has. en los terrenos del parque industrial de Hermosillo, se crearon plantas de tratamiento de aguas. Para la industria maquiladora de exportación, se modificó también en su momento el régimen aduanero de importación, para permitir la importación libre de impuestos de maquinaria, partes y otros para la operación de la maquiladora. Podríamos continuar con la serie de beneficios que como parte de las políticas públicas han recibido la IME en México y en particular en el Estado de Sonora y debemos de considerar

Es conveniente resaltar que en los inicios de la IME los dueños de los shelter que operaban como facilitadores de la integración, eran en su totalidad ciudadanos estadounidenses, entre los que se encontraban el Sr. Richard Campbell, el Sr. Gustavo Rigoli Franco, con la empresa Sonitronics-Collectron, en los años ochenta el Sr. Roberto Klosek fundó la empresa, Javid de México S. de R. L. de C.V. y Javid LCC en E.U. Es en el año 1986 cuando empresarios sonorenses empiezan a diversificarse y a participar como proveedores de los servicios de shelter, con la empresa Maquilas Tetakawi, les seguiría el grupo Mazón, en la construcción de parques industriales y el Ing. Mario Aguirre Ibarra, que opera en varias líneas de la integración, como son la construcción de parques industriales, los servicios de albergue mediante la empresa Mina Group y en algunas ocasiones también ha operado directamente empresas maquiladoras.

### *2.2.2. Proveedores sonorenses en la IME. La innovación como herramienta*

La integración económica global representa un reto para las regiones y los empresarios, debido a los nuevos y cambiantes escenarios. La constante innovación e incremento de la productividad que requieren las economías locales, por la necesidad de ajustarse a la economía global y a las pautas que marcan las empresas transnacionales, repercute en un entorno poco estable para la IME. Algunos empresarios sonorenses han enfrentado este reto con éxito, identificando los resquicios y algunas grietas en los mercados, estos es lo que

---

un hecho adicional, en los planes estatales de desarrollo, esta industria ha sido considerada de una manera especial, no así a los empresarios y pequeñas empresas regionales.

En datos más actuales, información proporcionada por PROMEXICO, señala que en el período 2009-2010, se destinaron la cantidad de \$101,018,325, para beneficio de la empresa GOODRICH AEROSPACE, con la finalidad de fortalecer la industria aeroespacial en el puerto de Guaymas. Se presenta la información en el anexo 2 de este trabajo.

Sklair y Pineda (1992) han estudiado y advertido como la posibilidad de que empresarios locales puedan en determinadas condiciones esculpir nichos en los mercados que han quedado sin atender.

El desarrollo económico está ligado a la innovación productiva (Vázquez 2000, Schumpeter 1963) y a la difusión del conocimiento (Vázquez 2000). Estos dos factores son los que impulsan y transforman el sistema productivo, ya que en última instancia, “la acumulación de capital es acumulación de tecnología y conocimiento” (Vázquez 2000, 11). De ahí la importancia que los actores del sistema productivo local, participen en este proceso. Vázquez Barquero hace una precisión que consideramos necesaria retomar cuando conceptualiza innovación y considera no solamente los cambios radicales que propuso Schumpeter (1912) sino incluye los que se producen al interior de las plantas y en este concepto innovación es también.

Estas mejoras incluyen tanto las innovaciones radicales como las incrementales, es decir se trata también de los cambios ingenieriles en los productos, en los métodos y en las organizaciones que permiten a las empresas y a los sistemas de empresas dar una respuesta eficaz a los desafíos que significa el aumento de la competencia en los mercados (2000, 12).

Ahora bien, como se ha señalado en párrafos anteriores, el desarrollo de estas innovaciones y su posterior difusión está condicionada por la estructura (instituciones, sistema de empresas, actores económicos y sociales) en el que se toman las decisiones; el resultado de la inversión productiva, la difusión y consolidación de estas innovaciones, dependen “de lo que sus competidores hacen, del tipo de relaciones que las empresas mantienen en su ámbito de acción y, en definitiva del carácter innovador o no del entorno” (Vázquez 2000, 12).

Después de más de cuatro décadas del modelo maquilador en México, en el incipiente entorno industrial en Sonora, en el transcurso de la dos última década del siglo pasado, el empresario sonorense logra incursionar con éxito en esta dinámica, en la que los empresarios tradicionales no pudieron o no quisieron hacerlo. Poco a poco han lograron la posición que hoy ocupan, mediante el ejercicio de las nuevas formas de organización y el aprendizaje de las habilidades gerenciales que la IME requería. Contreras et al. (2006) hacen un análisis de las razones por las cuáles la planta Ford no desarrolló una red de proveedores locales que consideramos pertinente retomar.

- Incapacidad tecnológica y financiera de las plantas locales para cumplir los estándares de la Ford. (en este caso de la IME)
- La inexistencia de una cultura local enfocada a la innovación
- La orientación predominante de los empresarios regionales hacia las actividades agropecuarias
- La ausencia de un liderazgo que articulara los esfuerzos de empresarios e instituciones locales para generar una red de proveedores
- Las instituciones educativas y de capacitación carecían de una política de vinculación que las orientara hacia las necesidades del sector productivo

Los autores citan algunos de los factores que posibilitaron la incursión de estos empresarios en empresas de base tecnológica, en compañías de alcance global, mantenimiento industrial y en la metalmecánica. Algunos de los factores que argumentan son que en la actualidad existe una mayor capacidad de recursos humanos calificados, la vinculación con las universidades locales y/o escuelas técnicas, la derrama de conocimientos

técnicos y administrativos de manufactura avanzada y el hecho que algunas empresas “han acumulado capacidades tecnológicas y empresariales” (Contreras et. al. 2006, 4).

Los factores citados se encuentran conceptualizados dentro de la escuela de la demanda, y sin duda alguna, deben ser analizados.

### 2.3. La experiencia industrial en Sonora. Tres biografías de empresarios y su impacto en el desarrollo económico

En párrafos anteriores revisamos diversos estudios que abordan la actuación de los empresarios sonorenses frente a la industrialización en general y la IME en particular, en ellos se señala que su actuación ha sido marginal y que han sido desplazados del papel protagónico que tuvieron en décadas pasadas, así como su dependencia de los recursos públicos casi desde su surgimiento. En este apartado nos proponemos identificar la actuación de diversos empresarios en los sucesos económicos que afectaron el desarrollo económico en el Estado, desde los inicios de su formación, con el objetivo de determinar si el empresario es un actor en el desarrollo económico regional, consideramos que este conocimiento nos servirá para comprender el papel de los empresarios sonorenses ante la entrada de la IME y su posterior desenvolvimiento.

El postulado que guiará la búsqueda de respuesta a esta interrogante es que “las relaciones del capitalismo con la industrialización también difirieron en los distintos países y regiones; así pues, la transformación económica no fue singular ni sistémica” (Mann 1997, 28). De este reconocimiento se parte a la búsqueda de las diferencias regionales en el desarrollo del capitalismo, para ello reseñaremos de manera breve los antecedentes histórico-



económicos del estado de Sonora y sus empresarios, con la intención de identificar las causas o hechos que confieren a los empresarios su comportamiento singular en estas regiones.

El desarrollo económico de cada región se moldea de acuerdo a las experiencias pasadas y sobre ellas se construyen nuevas, influyendo y siendo influidas por los distintos actores que dan vida a estas regiones. No hay hechos únicos, ni económicos, sociales o políticos, todos se conforman, se anudan y se tejen, dando personalidad a las regiones y sus actores. El empresario como actor estratégico afecta y es afectado por una serie de procesos de la vida económica, por lo que se considera necesario conocer los múltiples procesos que han transformado su devenir para comprender la acción presente, rescatando la acción individual de empresarios que ha sido determinante para conformar el desarrollo económico de las regiones estudiadas.

Para lograr nuestro objetivo se elabora una línea del tiempo a partir de 1870, periodo en el cual inicia la gestación de las condiciones para la acumulación originaria del capital en estas regiones, posibilitando con ello el surgimiento de empresarios de importancia para el desarrollo económico, por ello consideramos importante exponer brevemente estos antecedentes, aclarando que en nuestro análisis damos prioridad al comportamiento del empresario en los diferentes periodos establecidos, afirmando con ello la perspectiva que “los influjos del mercado, por sí mismos, no son suficientes para explicar el cambio ni para garantizar su continuidad o su dirección, la actuación de las fuerzas, grupos e instituciones sociales pasa a ser decisiva para el análisis del desarrollo” (Cardoso y Faletto 1977, 28).

Incluimos las actividades económicas más relevantes y los empresarios que las llevaron a cabo, conformando así el perfil económico-empresarial del estado, tratando a su vez de explicarnos el porqué del predominio de las diferentes vocaciones económicas regionales en las que participan los empresarios y que se han mantenido en la actualidad.

*2.3.1. Los empresarios del modelo de desarrollo hacia afuera (1870-1934). Ramón Corral<sup>26</sup> (1854-1912)*

La industrialización en Sonora comandada por empresarios sonorenses es hoy en día una asignatura pendiente, sin embargo en el transcurso del desarrollo económico del Estado se han llevado a cabo diversas acciones tendientes a la industrialización, las encontramos desde el gobierno de Ramón Corral que coincidieron con el proyecto porfirista de abrir el lejano norte, utilizando como pivote la industria minera y la inversión extranjera, a la que se le otorgaron concesiones con el objetivo de dinamizar la economía e industrializar el estado de acuerdo a la visión colonialista de la época. Por la importancia de estas acciones que influyeron de manera decisiva a formular la política económica en el estado, que se orientó a favorecer la inversión extranjera, inhibiendo en algunos casos, el desarrollo de empresarios regionales que surgían en el sur del estado, afectando el desarrollo posterior de la clase empresarial sonorenses y los estrechos lazos que se tejieron en estos años con la inversión estadounidense, consideramos importante analizar la figura de Ramón Corral.

Ramón Corral fue un hombre de pasado humilde, huérfano en la adolescencia, que se convirtió en millonario y ostentó por casi treinta años el poder político desde varios frentes. En el ámbito estatal formó parte del triunvirato Torres-Izabal-Corral -todos con vínculos en Álamos-, que se rotaron el poder político en el Estado de Sonora, de 1879 hasta 1910. En el ámbito federal fue senador, gobernador del Distrito Federal (1900-1903), Secretario de Gobierno (1903-1911) y Vice-presidente de México (1904-1911). Para Ruiz (1988) Corral

---

<sup>26</sup> Para la elaboración de este apartado se tomó como base la obra de Ruiz (1988)

ayudó más que ninguna otra figura de su tiempo, a formular la política económica que modificó la naturaleza de la sociedad sonoreense.

Las acciones que desplegó a favor de los empresarios extranjeros, específicamente estadounidenses, inhibieron la naciente clase empresarial regional que empezaba a formarse en el sur del estado. Al amparo del poder político se hizo millonario, adquiriendo empresas o asociándose con diversas figuras. Bajo el gobierno de Ramón Corral se dio la bienvenida a inversionistas estadounidenses, que desplazaron a empresarios regionales importantes. Durante su mandato se llevó a cabo el cruel destierro de los yaquis a Yucatán y el despojo de sus tierras de los valles, así mismo, durante el gobierno del triunvirato tuvo lugar la migración a Sonora de chinos coolíes decisión del gobierno de Porfirio Díaz motivado por razones económicas y de poblamiento del despoblado norte de México, el inicio de operaciones de la compañía Richardson, la construcción del ferrocarril Guaymas-Nogales, entre otras.

Las acciones y obras que se llevaron a cabo bajo las órdenes y/o supervisión de Ramón Corral, no sólo conformaron la base de la estructura económica y social durante el periodo del desarrollo hacia afuera sino extendieron su influencia más allá, al período del modelo de sustitución de importaciones. Otorgó a empresarios estadounidenses beneficios de todo tipo, y muchas veces miró hacia otro lado cuando infringían los intereses nacionales o de empresarios locales, otorgándoles condiciones inmejorables a los capitales estadounidenses para la inversión, en muchas ocasiones en detrimento de la naciente burguesía nacional, de los intereses del Estado y por supuesto, de la clase trabajadora. Para Ruiz (1988) algunas de las acciones que se llevaron a cabo en este periodo explican por qué Sonora llegó a ser una sociedad dependiente, con vínculos cerrados a su vecino del norte.

Para Ruiz (1988), el origen de su fortuna millonaria, data de 1885 cuando junto con amigos incursionó en la minería, se unió a Howell Hinds especulador y jefe de minas, Juan

N. Bringas comerciantes de Guaymas y Jesús Cruz, con la finalidad de explotar las minas Blanca y Julia (se convirtieron en la Minera Grand Central), de la venta de su parte obtuvo 50,000 pesos. Con estas ganancias compró el Molino Hermosillense el más grande de su tipo en el estado, era dueño de la mitad de La Compañía Explotadora de Guaymas, el 10% de las acciones del Banco de Sonora y copropietario de las Cervecería Grüning. Además se daba tiempo para asesorar a empresarios y gestionar negocios tanto en la localidad como desde la ciudad de México.

Almada (2010) señala algunas de las características económicas y sociales de las clases propietarias de la entidad en estos años, entre las que se encuentran: a) La imposibilidad de implementar la hacienda como unidad económica y social –son escasas las localidades que tuvieron como origen una hacienda. En su lugar se distribuían pequeñas propiedades agrícolas y ganaderas, su administración se llevaba a cabo como empresas familiares y el número de peones que se utilizaban al interior era exiguo. b) La insistencia en alcanzar el consenso frente al pilar de la coerción o de la fuerza. c) La gran aceptación del hombre fuerte regional, jefe o líder. Esto podía observarse, ya que las relaciones personales antecedian a las formas legales del ejercicio del poder. d) La tendencia a la autosuficiencia regional, que se observaba en la multiplicación de pequeños negocios locales como son molinos harineros, talabarterías y otras. e) La lucha con los indígenas por las tierras. f) La proliferación de las inversiones estadounidenses, sobre todo en minas de cobre y ferrocarriles y g) Las grandes inversiones en el Estado eran precisamente en estos rubros (minas y ferrocarriles), hasta antes de 1900 eran casi insignificantes las inversiones en el ramo industrial,<sup>27</sup> y tenían la

---

<sup>27</sup>A finales del siglo XIX en el norte del país se establecen las cervecerías como una actividad industrial. En Sonora, un pequeño grupo de alemanes estableció en el año de 1897, la Cervecería de Sonora, junto con la Cervecería de Chihuahua, en la ciudad de Chihuahua, propiedad de Enrique Creel, la Cervecería del Pacífico en Mazatlán y la Cervecería Humaya, en Culiacán.

característica que sus concesiones se otorgaban en la ciudad de México, aunado a que los intermediarios de las compañías extranjeras eran políticos. En este dualismo, Almada (2010) observa el germen de la relación que se establece entre política y negocios.

*2.3.1.1. Tres estrategias de acumulación. La agricultura comercial, la industria harinera y la minería.*

Lorenzana (2010) refiere que en el año de 1864 se constituye en el sur del estado, una de las primeras y más perdurable de las asociaciones familiares en el estado, la Compañía Salido Hermanos, cuyos propósitos fueron vincular la agricultura con la industria molinera y la diversificación de las actividades económicas (beneficio de minerales como la plata y el despepite de algodón). Para ello realizaron obras hidráulicas para destinar el recurso de agua a obras agrícolas e industriales. A la par que desplegaban una actitud empresarial, los hermanos Salido servían como coadyuvantes del gobierno del estado en los intentos de pacificar esta región, al ofrecer trabajo a los mayos.

La inversión que realizaron los hermanos Salido Palomares y sus proyectos agrícolas e industriales constituye la “expresión de una mentalidad emprendedora e innovadora en el Valle del Mayo. Aquellos, no conformes con la práctica de la ganadería y del comercio,

---

Los empresarios alemanes que establecerían la Cervecería Sonora, llegaron en la década de 1890, procedentes de Arizona, para instalarse en la ciudad de Hermosillo. En el año de 1893, llega el señor Geo Grüning a la ciudad capital; ahí, como otros extranjeros, se relaciona con familias prominentes de la época. En este caso con la Srta. Lolita Monteverde, hija del presidente municipal de Hermosillo, Francisco Monteverde, a su vez, suegro de Ramón Corral, miembro prominente del triunvirato que llegó a la vicepresidencia con el general Porfirio Díaz.

Se reunía en el Casino Alemán con el Dr. Alberto Hoeffler, que tenía su residencia en Arizona y planearon junto con Luis E. Torres y Ramón Corral, la instalación de una cervecería en Hermosillo. La sociedad se inició con un capital de 60,000, que representaba una de las inversiones más importantes de carácter no minero y ferroviario. En 1898, se celebró un contrato con el gobierno del estado para ampliar la fábrica, comprometiéndose a invertir 150 mil pesos, para aumentar la capacidad de producción hasta 250,000 litros mensuales. Como estímulo se le exoneró de todas las obligaciones municipales y estatales hasta por 10 años. Los inversionistas alemanes, gracias a sus relaciones políticas y sociales que habían establecido en Sonora, participaron como socios fundadores del Banco de Sonora (Gracida, 2003).

dieron el paso hacia la agricultura comercial bajo riego, la cual, a partir de aquel momento sentó sus reales como la principal actividad económica de la zona” (Lorenzana 2010, 32).

En la siguiente generación los hermanos Salido Moreno aportaron más de 10,000 hectáreas improductivas. Por lo que se abocaron a solicitar la concesión de aguas y, lo que constituye un hecho novedoso, solicitaron al gobierno federal la cantidad de 25 pesos por hectárea de terreno abierta al cultivo. Antes que ellos, ningún agricultor había solicitado alguna ayuda, la cual les fue negada, dado el carácter liberal del estado. Sin embargo, Lorenzana refiere que en la postura de este empresario, se atisba ya una política que años más tarde se establecerá, la relación simbiótica entre los empresarios agrícolas y el Estado mexicano Lorenzana (2010).

Los hermanos Salido -Martín, José de Jesús y Juan- entraron a los valles del Mayo inmediatamente después de la derrota y muerte de Cajeme, el caudillo Yaqui derrotado bajo el gobierno del triunvirato. La inversión de 60,000 pesos que realizaron en su hacienda fue pagada con los beneficios de su primera cosecha. La construcción de doce kilómetros de canales, desde los bordes del Río Mayo hasta su hacienda Tres Hermanos. Con una inversión de 75,000 pesos constituyeron un modelo de desarrollo agrícola que fue rápidamente emulado no sólo por los Almada, también por Francisco Orrantía, Pedro S. Quiroz, Crispín Palomares y Jesús Valderrain, todos estos empresarios tenían sus raíces en Álamos (Ruiz 1988).

Otros empresarios como Antonio Goycoolea, comerciante y rentista, solicitó a su vez la concesión de agua con la finalidad de irrigar su rancho de Santa Bárbara. Este empresario alegaba en su solicitud el trabajo que de forma inmediata daría a un buen número de familias, y que permitiría formar un muro de contención contra las incursiones yaquis y mayos, y a otros trabajadores agrícolas que ya deambulaban por estas tierras. Llevar a cabo las obras

hidráulicas necesarias para hacer fértil el Valle del Mayo, requería fuertes inversiones de capital, un enorme riesgo económico, aunado a lo indómito del terreno y la aridez de las tierras. Vencer el desierto y hacer producir estas tierras improductivas, sin duda, constituyó una empresa difícil. Años después, esta actitud sería capitalizada en el imaginario del hombre fuerte del norte que vence todos los obstáculos, los agrotitanes del desierto.

Para concluir lo que refiere Lorenzana (2010), acerca de la creación de una de las primeras sociedades anónimas que se formaron en el sur de Sonora, la Sociedad de Irrigación de Tirischohuasa fundada el 15 de marzo de 1909, con un capital social de 31 mil 500 pesos. Lo peculiar lo constituyó el tránsito de la ganadería a la agricultura comercial y a una incipiente industrialización por medio de los molinos harineros.

Los primeros colonos del Valle del Yaqui y Mayo fueron Carlos Conant, José María Parada, Albino Almada y Jesús Salazar. Estos nuevos colonos construyeron canales para irrigar sus plantíos, adquirieron maquinaria y equipos modernos, con la finalidad de cultivar maíz, frijol, melones, trigo y garbanzo, además de cría de ganado y molinos harineros (Ruiz 1988).

El despegue de la agricultura comercial en los valles del Yaqui y Mayo, transformó su estructura económica y social. Ruiz (1988) llamó a esta zona “la Mesopotamia de México”, el cultivo de garbanzo se exportaba a Estados Unidos, Cuba y Europa.<sup>28</sup> El garbanzo en el sur del estado “originó un complejo agro-industrial formado por plantadores, banqueros, transportistas y trabajadores asalariados” (Ruiz 1988, 155).

---

<sup>28</sup> En 1910 el cultivo de garbanzo se vendió en 2 millones de pesos y colocó a Sonora en los primeros lugares de producción de este cultivo, con lo que se convirtió en el nuevo tesoro del sur del estado, remplazando a la plata. “Ningún cultivo ejemplifica mejor la metamorfosis que llevó a cabo el garbanzo en Sonora, Como el azúcar en Cuba o el Café en El Salvador, el garbanzo ayudó a establecer la estructura económica y social del Valle del Mayo” (Ruiz 1988, 155).

Además posibilitó el surgimiento de nuevas ciudades como Navojoa, Etchojoa y Huatabampo, el cambio también dio lugar a una clase intermedia de empresarios con una visión de agricultura comercial. Por otra parte los antiguos dueños de los valles, los mayos y yaquis, que no fueron desterrados o asesinados se convirtieron en trabajadores del campo asalariados y sus tierras pasaron a manos de unos pocos, muchos de ellos extranjeros. Para la naciente clase empresarial no todo fue beneficio, sus lazos tan estrechos con la economía norteamericana la colocaron como una burguesía dependiente, “un cometa sacudido por los vientos impetuosos del norte” (Ruiz 1988, 161).

Hernández y Vázquez (2000) refieren que es precisamente en el sur del estado donde “originalmente se sintió la vena empresarial de los hombres de poder sonorense”. En el norte, nos dicen, “las empresas con tradición eran del giro industrial (una industria vinculada a la agricultura) y de propietarios descendientes de inmigrantes nacionales y extranjeros”.

En esta primera etapa del desarrollo empresarial en el sur de Sonora, surgieron empresarios comerciales y rentistas, como Tomás Robinson Bours e Hijos, Justina Almada de Urrea, entre otros, quienes mediante el financiamiento que otorgaban, dinamizaron el incipiente intercambio comercial del sur de Sonora. Otra de las características del desarrollo empresarial en el periodo aquí referido, es la independencia financiera del estado para la concreción de sus iniciativas. Por los apellidos de estos empresarios primigenios, podemos observar la permanencia de algunos de ellos.

En la última década del siglo XIX y la primera del XX, la principal industria del estado era la harinera. Este tipo de negocios tenía fuerte raigambre local. Su desarrollo se logró con los recursos e iniciativas de los empresarios y grupos de poder locales. Contaba con dos mercados, uno el de los estados de Baja California, Sinaloa y Jalisco y otro el consumo interno. En este período existían 65 molinos que producían 20 millones de kilos al año. Los



distritos que aportaban el grueso de la producción se encontraban en Magdalena y Hermosillo (Cárdenas 2008). En esta última se encontraba el molino harinero más grande del Estado, El Hermosillense,<sup>29</sup> propiedad del vicepresidente Ramón Corral, con un capital de aproximadamente 600 mil pesos, funcionaba con 75 trabajadores.

En la región comprendida entre Ures, San Miguel de Horcasitas y Hermosillo, “se conformó un complejo sistema de producción que integraba tierras de labor, molino, maestranza y silos” que incorporó haciendas y ciudades centrales a “un circuito comercial agrícola muy pujante en esa época y, consecuentemente, un nuevo nicho de reproducción y consolidación de las élites locales, mismas que van a desplazar a los notables de Álamos y Arizpe del poder comercial y político (Romero Gil 2010, 72-73).

De la lectura de Romero Gil (2010) identificamos que en esas décadas se había conformado un grupo de empresarios que se dedicaba a la industria harinera y que integraba diferentes procesos, asimismo se observa una especialización regional, en el sur las actividades primarias con la minera y la agricultura comercial y en el centro del estado una incipiente industrialización y desarrollo de actividades comerciales.

Entre los empresarios/familias propietarios de los molinos más productivos, con nexos estrechos con los gobiernos locales, se encontraban Camou, Morales, González, Gándara, Arvizu y, por supuesto, Corral (Romero Gil, 2010). Por otra parte, es de destacar las estrategias empresariales innovadoras, la inversión en procesos tecnológicos y de administración y la reconversión productiva de algunos de ellos que, ante el cambio de la demanda social, transitaron a la producción de pan y galletas.

---

<sup>29</sup> El 18 de agosto de 1938, lo rescató el inmigrante español Faustino Fernández, cubriendo la cantidad de 128 250 pesos, y formó lo que hoy se conoce como Molino La Fama.

Antes de 1880, el desarrollo de la minería había sido muy accidentado, la incursión de inversionistas extranjeros y nacionales se vio desalentada por una baja en el precio de la plata, falta de consistencia en el cobro de impuestos y derechos entre las diversas autoridades estatales y federales, y la escasez de mano de obra que no ofrecía garantías a los inversionistas. Ello ocasionó que muchos de ellos retiraran su inversión. Por su parte, los empresarios mineros nacionales no contaban con el capital suficiente, e invertían poco en el uso de tecnología moderna para la extracción de minerales.

En 1895 la población era la misma que en 1828 y los apellidos “se repetían hasta el escándalo” (Almada 2010, 148). Para Almada (2010) y Romero Gil (2001) el cambio ocurre a partir de 1880, debido a que el país había alcanzado una relativa paz en el porfiriato que permitió al centro voltear hacia el lejano norte, buscando formar una “frontera real no imaginaria” Romero Gil (2001), activar su economía y ensayar el proyecto porfirista de abrir el noroeste a los capitales extranjeros.

Las estrategias para lograrlo, se centraron en dinamizar la industria minera como pivote del desarrollo de un espacio regional, que se define como el “sistema noroeste”, comprendido por los estados de Sinaloa, Sonora y Baja California. Varios factores posibilitaron este hecho. En lo interno, una “política de Estado de integrar el lejano norte. Para alcanzar esto último se insistió en el vínculo entre minería y colonización” (Romero Gil 2001, 107), mientras que en lo externo, el desarrollo industrial a nivel mundial, generó una alta demanda de materiales industriales. Sonora rica en cobre, mineral necesario para la naciente industria eléctrica que se desarrollaba a nivel mundial, pasó a ocupar una importante posición en el escenario nacional.

La minería coadyuvó a la formación de capitales y a fortalecer el comercio, especialmente en el puerto de Guaymas. Romero Gil (2001) llama aventureros a los que

hicieron fortuna en esa época entre los que se encuentran, los Camou, los Masón, Elías y González que introdujeron 30,000 pesos en oro de California, invirtiéndolos en el comercio, gracias a ello pasaron a formar parte de los “notables”.<sup>30</sup> El dinamismo en el tráfico de personas y de bienes producto del descubrimiento de oro en California, permitió enlazar las actividades mineras con las comerciales ante la necesidad de surtir víveres, ropa y materiales a los viajeros. Ante la ausencia de una burguesía local, los extranjeros llevaban la dirección de este proceso, entre los que se encontraba Juan A. Robinson, nacido en Nueva York, quien radicó temporalmente en Álamos, pero al percatarse de la oportunidad de negocios de la naciente industria, se trasladó a Guaymas donde surtía a los mineros de víveres, realizando la función de comerciante al importar mercancías de Nueva York, a la vez que explotaba una mina de oro y plata. (Romero Gil, 2001).

Con el despegue de la industria minera, Sonora participa en la moderna sociedad industrial con sus características y sus contradicciones, por una parte se formó un proletariado industrial y por otra, las características del desarrollo de la minería en el estado dieron lugar a una burguesía dependiente.

La construcción del ferrocarril fue otro factor que dinamizó la economía sonorenses, a la vez que reflejó la política porfirista de entregar concesiones a extranjeros. Robert Symond y David Ferguson fundaron “La Compañía Limitada del Ferrocarril de Sonora”, iniciando la construcción en el puerto de Guaymas, siendo financiada por el Ferrocarril Atchison, Topeca y Santa Fe. Romero señala que el interés de esta empresa iba más allá de la minería.

---

<sup>30</sup> Este grupo lo constituían las familias más poderosas de Sonora, tenía sus raíces en Álamos. Estaba conformadas por los Salido, los Almada, Manuel Monteverde, Goycoolea, Corbalá, Urrea y Palomares, entre otros (Romero, 2001).

El objetivo era convertir a Guaymas en un puerto emergente de San Francisco y Los Ángeles. Al integrar el ferrocarril a las diversas comunidades se abrió la oportunidad de dotarlas de servicios y comercios. Un gran número de extranjeros se dieron cita para ello. Ruiz (1988) refiere que la industria, el sueño de Corral, no despegó con el ferrocarril, debido a que si bien en los Estados Unidos el desarrollo industrial era el pilar del ascenso de los inversionistas, éstos no tenían ningún plan industrial en México, estaban interesados en la extracción y transporte de los minerales necesarios para la industrialización de su país, en cambio, colocó los productos manufacturados en USA en el estado, inhibiendo el despegue industrial y convirtiendo a Sonora en víctima del capitalismo dependiente (Ruiz 1988).

El ferrocarril coadyuvó al florecimiento de la agricultura de exportación, los nuevos empresarios agrícolas podían cultivar garbanzo, tomate, naranjas, melones, cebollas y pepinos, y enviarlos vía Nogales a los compradores de Los Ángeles y San Francisco. A su vez, los trabajadores del campo y los agricultores de subsistencia vieron reducidos sus ingresos, incrementándose la división entre ricos y pobres.

A la par que se configuraba la actividad económica de los valles en el sur de Sonora, en la frontera del estado, específicamente en Nogales, con la llegada del ferrocarril y el establecimiento de la zona libre en el año de 1884, el contrabando se legitimó y surgieron importadores y agentes comerciales, entre ellos Mascareñas y Sandoval, desarrollándose a su vez la vocación comercial y de manufactura en esta zona del estado. Al respecto señala Ruiz:

Nogales tenía fabricantes, empresas supuestamente mexicanas, que elaboraban muebles y ropa de materias primas libres de impuestos. Ellos enviaban sus artículos terminados a los mercados del sur del de la zona libre, donde se vendían a precios más bajos. Estas fábricas, una versión de 1900 de las maquiladoras, obtenían sus ganancias a costa de la mano de obra barata de los mexicanos (1988, 132).

Esta ebullición comercial favoreció la construcción de edificios y el comercio, tanto para las mercancías y productos terminados que ingresaban por la frontera norte, como para los productos agrícolas y la carne de los agricultores mexicanos, a la par que se creaban fuentes de trabajo.

En los párrafos anteriores esbozamos brevemente el período en el que se constituyen los primeros empresarios, reseñamos como hace más de un siglo se conformaron diversas vocaciones regionales en el estado, en sur se origina la vena empresarial con empresas agrícolas de dimensiones considerables, la agricultura comercial y la agroindustria engarzadas con la minería, permitieron la acumulación de grandes capitales. Mientras que en el norte, surgieron empresas del ramo industrial, ligadas muchas de ellas a la agricultura y formada por inmigrantes nacionales o extranjeros y en el centro del estado la integración en torno a la industria de la harina y el comercio.

Su debilidad económica y las acciones desplegadas por la clase gobernante entre las que se encontraba Corral en el nivel estatal y Porfirio Díaz en la presidencia de la república, tendientes a beneficiar la inversión extranjera, impusieron serias limitaciones a los nacientes empresarios regionales, que replegaron sus acciones a la agricultura y la ganadería en el sur del estado y el comercio y las actividades financieras en el centro, mientras que la industrialización quedó fuera de su gestión.

Encontramos que la característica común de la minería y la agricultura, es el enclave minero y agrícola, esto es importante, porque según la hipótesis sostenida por Cardoso y Faletto (1977) las formas de integración social y los tipos de movimientos sociales, asumen connotaciones distintas, según como los países (regiones para nuestro caso) asuman el control nacional del sector exportador, o en su defecto, prevalezca la economía de enclave, como afirmó sucedió en el sur del estado de Sonora. Para Cardoso y Faletto (1977) las

características de la vinculación de las clases dominantes nacionales en las economías de enclave se da más como clase políticamente dominante que como sector empresario y además por su debilidad económica esta vinculación depende de la capacidad que tengan de asegurarse un orden interno para poner a disposición de las empresas extranjeras la mano de obra.

En los próximos apartados retomaremos este hilo con el fin de conocer si las características de la vinculación que identificamos en los periodos tempranos de la formación de los empresarios en el estado se mantuvieron en los otros modelos de desarrollo económico.

### *2.3.2. Industrialización por sustitución de importaciones. Abelardo L.*

*Rodríguez<sup>31</sup> (1889-1967)*

La selección de Abelardo L. Rodríguez como el empresario de este modelo de desarrollo económico en el estado, es casi obligada, debido a que consideramos que es el iniciador de la modernización de Sonora al proyectar, impulsar y financiar desde el aparato estatal las grandes obras de infraestructura sobre las que se construyó el futuro agrícola, ganadero y comercial de Sonora<sup>32</sup>.

Hernández y Vázquez (2008) ubican las acciones que llevo a cabo con la finalidad de industrializar el Estado y aprovechar los recursos endógenos, como las primeras planeadas para este fin y señalan que trató de impulsar una orientación diferente al desarrollo

---

<sup>31</sup> La información plasmada acerca de la obra de Abelardo L. Rodríguez como empresario se tomó de Hernández y Vázquez (2001), Hernández y Vázquez (2008), Moncada (1997), Rodríguez (1962), Gómez Estrada (2007).

<sup>32</sup> Para Moncada (1997) Rodríguez “estaba graduado en construcción de presas” pues ya había construida en Baja California, para poder construir la de Hermosillo, nos relata, tuvo que vencer grandes obstáculos técnicos, pues no se tocaba roca “pero se negó a dejarse vencer y trajo un especialista de Nueva York” (Moncada 1997, 56).

económico de la entidad.<sup>33</sup> Realizó acciones tendientes a que las actividades primarias transformaran su producción antes de salir del Estado, brindó apoyos de todo tipo a la propiedad individual de la tierra, además, la inclusión de empresarios regionales en las grandes obras de infraestructura (presas, carreteras, museo y biblioteca de la Universidad de Sonora, Hospital del Estado, colonias residenciales en la ciudad de Hermosillo, canales de riego, etc.) propiciaron el surgimiento de una clase empresarial en Hermosillo.

Su propósito de integrar nuevas regiones productivas, distintas a las del sur, recordó en palabras de Hernández y Vázquez (2001) que “norte también existía” y con la acción de colonizar la Costa de Hermosillo, dotó a una clase empresarial en el centro del estado de una amplia propiedad de tierras (Hernández y Vázquez 2008, Moncada 1997, Rodríguez (1962).

Para (Hernández y Vázquez 2008 y Rodríguez 1962) Abelardo L. Rodríguez desde su posición como gobernador impulsó la industrialización de las diferentes actividades productivas, en su Autobiografía relata ampliamente sus esfuerzos por industrializar la ganadería. Como empresario no tenía temor al riesgo financiero<sup>34</sup> sus inversiones no las destinó a un solo sector económico, mucho menos a iniciativas con éxito probado, invirtió en sectores muy diversos de la economía, muchas de las empresas que impulsó como empresario y de las iniciativas que apoyó como gobernador, eran realmente innovadoras para su tiempo en Sonora.

---

<sup>33</sup> “El asiento mismo de la élite revolucionaria, era visualizado por Rodríguez como la unidad económica agrícola industrial más importante del país luego de la construcción de los distritos de riego de los valles del Yaqui y el Mayo y mediante la explotación de antracita (con alto contenido de carbón fijo) y otros minerales localizados en la región, que harían posible establecer una planta industrial siderúrgica capaz de abastecer a toda la costa del Pacífico” (Hernández y Vázquez 2008).

<sup>34</sup> “Una de las singularidades de la actividad de don Abelardo L. Rodríguez es que jamás ha caído en el mimetismo característico de algunos hombres de empresa mexicanos. No ha ido nunca tras de negociaciones ya existentes que habían sido coronadas por el buen éxito; sino que ha puesto su visión, su personalidad y su energía en la creación de nuevas fuentes de riqueza” (Moncada 1997, 82).

Sostiene que desde sus inicios como empresario, prefirió siempre iniciar sus negocios con socios colaboradores y dio amplias facultades a los gerentes “De las 70, 80 o más empresas que fundé, organicé y puse en marcha, ninguna, ni una sola, fue creada sin la ayuda de socios colaboradores. Siempre me interesé en los negocios que se creaban en personas que tenían conocimientos y aptitudes en la actividad correspondiente” (Rodríguez 1962, 162). En un discurso al Club Rotario, critica la ausencia de cooperación y de unión de los empresarios en Sonora al referir:

Por desgracia, nuestros hombres de negocios se han olvidado del axioma que dice “la unión hace la fuerza” y siempre han tratado de superarse unos a otros en sus negocios, o superarse a sí mismos, pero nunca han probado unirse para atacar problemas, para organizar empresas y negocios de altura. No se han dado cuenta de que los esfuerzos unidos desarrollan las grandes industrias y empresas, base fundamental para el crecimiento y desarrollo de las poblaciones (Moncada 1997, 86).

Nace en 1889 en el seno de una familia humilde, su padre se vio en aprietos para alimentar a sus once hijos. A los pocos años de su nacimiento, la familia se traslada a la ciudad de Nogales en busca de prosperidad económica. En 1906 emigra a Estados Unidos donde se desempeña como ayudante industrial. En su autobiografía nos narra las preocupaciones que tuvo en la adolescencia de evitar una vejez pobre<sup>35</sup> para ello “debía ser alguien en la vida y hacerse rico” (Gómez Estrada 2007, 116). ¿Cómo hacerlo sin una base económica familiar, sin la preparación que había desperdiciado en su infancia?

Para ello primero intenta en la música viaja a California y paga a un maestro alemán por clases de música, trabajando sólo para sostenerse y pagar las clases, al ser decepcionado por

---

<sup>35</sup> “Desde antes de mi adolescencia había tratado con viejos amigos que vivían en la penuria, que se había formado en mí un complejo de temor de llegar a la senectud sin asegurar mi bienestar, y siguiendo los consejos de aquellos hombres experimentados, que me decían que el individuo que no se preparaba y veía más adelante, padecería irremisiblemente en su vejez las consecuencias de su falta de previsión. De allí que me preocupé siempre por asegurar el futuro bienestar de mi familia” (Rodríguez 1962, 171).



su maestro, decide ser trabajador en el ferrocarril, sin embargo, descubre que es daltónico, por lo que regresa a Nogales a trabajar en la ferretería de su hermano. En 1913 abraza la causa revolucionaria como Teniente en el 2º Batallón de Sonora. De manera vertiginosa asciende dentro del ejército y después de haber desempeñado varios puestos, en 1916 recibe el mando de la 2ª Brigada de Infantería de la 1ª División del Noroeste. Diez años después, sin dejar la carrera militar, el 31 de Octubre de 1923 fue Gobernador del Distrito Norte de Baja California y el 4 de Septiembre de 1932 es nombrado Presidente Sustituto de la República.

Durante su estancia en Baja California, se fortalecen sus actividades empresariales, que habían iniciado en 1919 en el cultivo del algodón en San Luis Río Colorado, asociado con Plutarco Elías Calles.<sup>36</sup> En Baja California funda las primeras empacadoras en su género establecidas en el país.<sup>37</sup> En su autobiografía afirma: “se puede decir que inicié la industria de empaque y congelación de mariscos en México” (Rodríguez 1962, 163).

Cuando llega a Sonora como gobernador ya había vivido en Europa en dos ocasiones, en una de ellas, comisionado por Plutarco Elías Calles, para estudiar las nuevas técnicas industriales y de aviación,<sup>38</sup> la otra, por más de dos años en compañía de su nueva esposa Aída Sullivan, dedicado “al estudio de fórmulas y negocios que se pudieran desarrollar en México con éxito” (Rodríguez 1962, 170). Después viaja a Rusia. De regreso en México,

---

<sup>36</sup> “El negocio empezó en enero del 1918 con una inversión monetaria de 17 000 dólares, reunidos con la aportación de cada uno de los socios por partes iguales. Ambos debieron acordar la participación de Rodríguez como socio capitalista e industrial, pues mientras Calles fungía como funcionario de gobierno de Carranza, Rodríguez se hacía cargo del supuesto estudio topográfico en la zona del Río Colorado y del cultivo de una parte de las tierras de El Alamar” (Gómez Estrada 2007, 126).

<sup>37</sup> Las empacadoras que fundó en diferentes períodos son: Empacadora de la Isla de Cedros, Empacadora en el Cabo de San Lucas, La pesquera Peninsular, En Ensenada, B.C. (con socios), que a decir de Rodríguez, le dieron vida económica a Ensenada y la Costa del Pacífico de la Baja California. (Rodríguez 1962). Posteriormente en el estado de Sonora fundó: Productos Marinos de Guaymas, Productos Congelados de Santa Clara, S.R.C. (con socios). Estas congeladoras de camarón, también fueron las primeras establecidas en México.

<sup>38</sup> Viajó a Europa y estuvo en Italia representando a Calles en los trabajos relativos a la preparación, asesoría y promulgación de la Ley Federal del Trabajo.

desempeñó diversos cargos en la administración federal, como Subsecretario de Industria, Comercio y Trabajo, siendo el responsable de dictaminar e implementar el Art. 123 Constitucional y el más importante, ser presidente sustituto de la República durante los años de 1932-1934, periodo en el cual logró importantes reformas que impactaron la vida económica del país como son: el establecimiento de los salarios mínimos generales, continuó con la política nacionalista del petróleo y en su gobierno se formalizó la creación de la empresa estatal Petróleos Mexicanos, el Banco Hipotecario y de Obras Públicas y sentó las bases para constituir Nacional Financiera. De 1935 a 1942 se dedica casi exclusivamente a establecer y administrar sus negocios.

Después de haber contribuido a establecer la política económica y laboral del país, llega a Sonora un hombre que en la esfera política había participado en puestos decisivos que definieron la política económica y social de México para las próximas décadas, y que en lo personal, había experimentado ampliamente la vena empresarial y administrativa y afinado una serie de características que consideraba debían tener empresarios y/o empresas. Él mismo destaca lo siguiente:

- Siempre buscó socios mexicanos para fundar las empresas que inició
- El capital siempre fue, en consecuencia, mexicano, y reinvirtió las utilidades en México
- Cuando se consolidaba la empresa, el general vendía sus acciones, de preferencia a socios fundadores
- Daba las más amplias facultades a sus gerentes

Consideramos que como empresario su visión innovadora, para las empresas establecidas en el estado de Sonora en este momento, eran producto de las circunstancias que

le habían tocado vivir y el aprendizaje obtenido en Baja California y los viajes a Europa realizados con ese fin. Entre las que se encuentran sus experiencias del periodo posrevolucionario, su contribución y relaciones durante el período de formación del estado mexicano y el inicio de la segunda guerra mundial. Nos preguntamos ¿cómo afectaron todas estas experiencias y conocimiento la visión empresarial de Abelardo L. Rodríguez? como Gartner (1998) propone, el estudio de los empresarios debe enfocarse en el proceso de la creación de empresas, más que en las características personales de los empresarios, consideramos que su visión fue influida por su conocimiento informado.

Lo política agraria seguida por el gobernador Abelardo L. Rodríguez consistía en el apoyo a la posesión individual e ir en contra de las colectividades agrícolas. Ramírez afirma que para que prosperara el desarrollo agrícola en esta zona

Se montaron una amplia gama de subsidios y concesiones, que impulsaron a los mismos agricultores a formar parte de las cámaras de comercio y las uniones de crédito e invadir actividades, relativamente ajenas a su trabajo cotidiano. En ese sentido la nueva alternativa agraria condujo a una centralización creciente de la economía sonorenses en manos de los grandes propietarios privados que se hallaban establecidos en valles de reciente irrigación. Por esa razón, la individualización de la propiedad, como proyecto dirigido contra el ejido, se transformó en 1955, en la creación de una clase empresarial en toda la economía sonorenses (Ramírez 1997, 150).

Durante el gobierno de Rodríguez, se inicia la construcción de enormes obras de irrigación como la construcción de la presa Abelardo L. Rodríguez y el Oviachic, se aprobó la construcción de la presa el Mocuzari o Adolfo Ruiz Cortines y de la presa Cuauhtémoc. Es difícil precisar la influencia de Abelardo L. Rodríguez en la política de irrigación impulsada desde el gobierno federal, que fue determinante para articular la agricultura de exportación y la expansión del comercio y los servicios, los cuales propiciaron la conformación de una clase empresarial sonorenses en la región centro y norte del país. Sin

embargo, creemos que su influencia fue determinante en su *Autobiografía* (1962) expresa su “intervención ante el Presidente Ávila Camacho para que se construyeran las grandes presas del Yaqui y Mayo”, además de todas las dificultades técnicas que tuvo que hacer frente para la construcción de la presa de Hermosillo. Moncada (1997) lo reconoce como un hombre graduado en construcción de presas.

Algunas de las acciones de Abelardo L. Rodríguez que considero influyeron en la conformación de la clase empresarial regional son las siguientes:

- Fue de los primeros gobernadores en el Estado de Sonora, que expresó que desde la actividad empresarial se pudiera impulsar el progreso y bienestar del país y orientó acciones empresariales a ese fin.
- Impulsó al desarrollo de una agricultura comercial y de exportación.
- Impulsó el proyecto económico de hacer factible la engorda de ganado y su posterior industrialización.<sup>39</sup>
- Durante su gobierno se inician las grandes obras de irrigación que se llevaron a cabo por empresarios y empresas regionales, así como la creación de infraestructura carretera. En algunas de estas acciones Abelardo L. Rodríguez participó como socio de empresas formadas por su iniciativa.
- Llevó a cabo el proyecto conjunto, estatal y federal, para impulsar la agricultura de exportación en el estado de Sonora y la colonización de La Costa de Hermosillo, proyecto propuesto por Rodríguez y un grupo de agricultores. Todo ello derivó en una amplia gama de recursos de todo tipo (monetarios, créditos, apoyos tecnológicos,

---

<sup>39</sup> La construcción de la presa “se inició primordialmente para hacer factible la engorda de ganado a base de tierras de riego para pastoreo, que vendrán a constituir una garantía para el buen éxito de una planta empacadora que salvará a la industria ganadera cuando se presenten años de poca precipitación pluvial”.

asesorías, obras de infraestructura). Con estos apoyos, Sonora se convirtió a finales de la década de los cuarenta, en el segundo estado en el país con más operaciones bancarias realizadas.

- Con Abelardo L. Rodríguez inicia la puesta en marcha del plan para la individualización de la propiedad como una respuesta política a la propiedad ejidal.

Ramírez (1997) refiere que la empresa que tuvo a su cargo la construcción de la presa Abelardo L. Rodríguez, fue UTAH Azteca, la cual tenía como primer accionista precisamente al gobernador-empresario Abelardo L. Rodríguez. Al respecto nos permitimos precisar, que dicha empresa no aparece dentro de las que reconoce como propias o en las cuales participó como socio, en su Autobiografía (1962) ni en la obra de Moncada (1997). Sí aparece la empresa *Urbanizaciones e Inversiones, S. A.*, fundada con diversos socios<sup>40</sup> cuyas acciones fueron donadas a la Fundación Esposos Rodríguez.

La empresa que abastecía el cemento necesario para la construcción de la presa fue *Cemento Portland Nacional, S.A.*, fundada en 1930 por el sr. Ignacio Soto<sup>41</sup> y otros socios fundadores, “todos ellos destacados miembros de la nueva élite de políticos empresarios que emergía como grupo dominante” (García de León 1993). En 1945, reciben al gobernador-empresario Abelardo L. Rodríguez como socio. Es necesario destacar que esta empresa fue una de las principales beneficiarias de las grandes construcciones de la época, tanto para las obras de irrigación como de infraestructura carretera, algunos años antes que Rodríguez llegara a Sonora, por ejemplo cita García de León (1993):

---

<sup>40</sup> Los socios de esta empresa fueron: Francisco S. Elías, Federico S. Valenzuela, Rodolfo Tapia, Luis Hoeffler, José Ramón Fernández, Carlos V. Escalante, Ignacio Soto Jr., Arnoldo Moreno F., Manuel R. Cubillas, Licenciado Ernesto Campo, general Antonio Ancheta, Alejo Bay, Carlos V. Maldonado, Felipe Pavlovich, Alfonso P. García y capitán Víctor Angulo (Moncada 1997).

<sup>41</sup> Sucesor de Abelardo L. Rodríguez como gobernador del estado de Sonora de 1949-1955.

- El contrato de abastecimiento de dos millones de sacos de cemento para la construcción de la presa La Angostura.
- 11 mil toneladas de cemento para la construcción de la carretera Navojoa-Etchojoa-Huatabampo.
- La exención total de impuestos prevista por la Ley No. 9 hasta por diez años.

Durante el gobierno de Abelardo L. Rodríguez esta empresa fue la principal proveedora de cemento para la construcción de los canales y la presa Abelardo L. Rodríguez y de las principales obras urbanas que se construyeron en Hermosillo en esta época como fueron, los edificios del Museo y Biblioteca de la Universidad de Sonora. García de León (1993), refiere que al ampliarse el fundo legal de la ciudad de Hermosillo, de los 6.5 millones de m<sup>2</sup> que se le expropiaron al Ejido Villa de Seris, 4 millones de m<sup>2</sup> pasaron a manos de Cementos Portland y al tener que reubicarse, el gobierno absorbió parte de los gastos.<sup>42</sup>

Las acciones aquí referidas posibilitaron el surgimiento de una clase empresarial amparada por el gobierno federal y estatal, cuyas acciones y políticas permitieron la acumulación de cuantiosos capitales regionales en sus manos,<sup>43</sup> así como la consolidación de la vocación agrícola-ganadera en el territorio comprendido desde la ciudad de Hermosillo al sur del estado, motivada por las obras de infraestructura y apoyos de todo tipo otorgados por el Estado a los empresarios de estas regiones. En esta política estatal, la frontera norte es la ausente. Es así que los lazos tejidos bajo el amparo del poder político, permitieron que

---

<sup>42</sup> “En 1945, Ignacio Soto se dirigía al gobernador y socio de la empresa, Abelardo L. Rodríguez, proponiéndole que por el traslado de la cementera, la empresa debería recibir la cantidad de \$934 567.10 pesos” (García de León 1996, 99).

<sup>43</sup> Para 1956 unos 280 agricultores privados acaparaban 74 890 hectáreas; es decir, el 88% de toda la superficie regada en la costa, mientras que 486 colonos y 71 ejidatarios controlaban sólo 9120 y 4 000 hectáreas, respectivamente (Ramírez, 1997, 154).

maduraran las características del empresario-político cuya influencia y quehacer económico, siguen presentes en algunas de las regiones señaladas en este párrafo.

### 2.3.2.1. *Desarrollo empresarial en Sonora (1934-1961)*

Hernández y Vázquez (2000) señalan dos momentos y dos fuentes primarias de esta acumulación de capital en Sonora: el exterminio de los yaquis y el despojo de los chinos, a lo cual nosotros agregamos el desarrollo de la agricultura de exportación en el sur del estado que inició con los hermanos Salido, en las últimas décadas del siglo XIX. Relatan que después de la revolución, en la región sur del estado, en la zona conocida como del Mayo y del Yaqui, “la lucha de los hacendados y de los generales de la revolución contra los yaqui fue puntual en dos sentidos por un lado, originó que se liberaran tierra para la explotación mercantil y del otro, que se expulsara mano de obra barata al servicio de la nueva clase capitalista terrateniente de la región”, continúan su relato y señalan que:

Una segunda fuente de acumulación capitalista en la región fue la expulsión de los chinos, quienes desde finales del siglo XIX se habían establecido en Sonora. Originalmente, los chinos llegaron al sur del estado, asentándose en Esperanza y Cócorit, pero más tarde se dispersaron por el resto del territorio sonorense. En la década de los veinte ya eran dueños de un gran número de negocios agrícolas y comerciales. Lograron cerca de dos mil establecimientos, comerciales e industriales en todo el estado y fueron los primeros en fundar sus propias cámaras de comercio (Hernández y Vázquez 2000, 84).

De la expulsión y despojo de los chinos<sup>44</sup> en Sonora, da cuenta el Tomo V, de Historia General de Sonora, donde señala que después de la crisis del 1929, bajo el gobierno de

---

<sup>44</sup> Los chinos junto con los yaquis fueron el “motor de sangre” de las obras del ferrocarril o sirvieron para abastecer con sus productos las necesidades urbanas. Su permanencia en el estado no resulto demasiado conflictiva al principio, pero con el tiempo las cosas cambiaron. En muchos estados del norte del país, pero principalmente en Sonora, las aspiraciones de las clases medias y sus deseos de mejoramiento económico y social, constituyeron una presión definitiva para arrancar a los chinos de sus actividades económicas. Así se fue configurando un ambiente de animadversión que condujo a los excesos cometidos en contra de los comerciantes chinos y sus familias previos a su expulsión definitiva en 1931. (Ramírez, et al, 1997,73).

Rodolfo Elías Calles, que buscó apoyar la recuperación económica del estado, mediante la implementación de diversas acciones, una de ellas fue la de “nacionalizar” la pequeña industria local que se había desarrollado y cuyos propietarios eran en su mayoría chinos, mediante la promulgación de diversas leyes en contra de los ciudadanos de esta nacionalidad, dirigidas a limitar su acción comercial mediante la clausura de muchos negocios y el acordonamiento sanitario de otros.

En diversas ciudades se prohibió la formación de cámaras de comercio chinas. El clima anti-chino en la región permitió que se cometieran diversos abusos, entre ellos: la persecución, extorsión y secuestro de empresarios chinos, que tuvieron que salir del estado abandonando o malbaratando sus negocios. Es así como “entre 1931 y julio del siguiente año, 1454 pequeños establecimientos comerciales e industriales pasaron a manos de nacionales”. De esta forma es cómo “la industria pasa a ser prácticamente de origen local mientras que las empresas mayores presentaban una creciente participación norteamericana, aunque no prioritaria” (Guadarrama et al. 1997, 82). Al hacer un análisis de los principales empresarios de Hermosillo, Guadarrama (2001) señala que “los orígenes del Clan Mazón se remontan a sus inversiones en el comercio de abarrotes después de la expulsión de los Chinos”.

Las bases sentadas por Rodolfo Elías Calles y Francisco Elías para la recuperación económica, construyen la estructura y sientan las bases de una dependencia económica del Estado a la vez que posibilitó el surgimiento del “empresario político” que se había venido perfilando. En estos años (1930-1934), el gobernador Rodolfo Elías Calles se propuso dos cuestiones fundamentales, con el fin de activar la economía sonoreense. Primero “promover la articulación de la economía sonoreense, bajo la tutela de un amplio programa de desarrollo agrícola que incluía el fortalecimiento de la industria del tipo primario y la modernización del comercio y la banca” (Guadarrama et al, 1997,68). Segundo, “la integración física de un



territorio que, por su vastedad, inhibía el tráfico comercial entre algunos puntos productivos importantes” (1997, 68). Bajo su gobierno se diseñó una política agraria tendiente a beneficiar la agricultura comercial que se implementó mediante un decidido apoyo estatal.

En estas primeras décadas del siglo XX, la élite revolucionara, conformada por los diversos generales sonorenses que tomaron parte determinante en estas luchas, habían reorientado ya su estrategia y conformado un proyecto nacional: “El fenómeno de una alianza que se iba intensificando entre los grupos de terratenientes porfiristas y los políticos y militares revolucionarios, no era sólo en Sonora, ya que fue ése uno de los más importantes factores sociales del México del siglo XX” (Hewitt 1980,123), a raíz del cual, se transforma la estructura social y económica del país. El proyecto agrícola de los callistas para Sonora estaba basado en la gran propiedad y durante mucho tiempo estuvo en manos de 85 propietarios (Guadarrama et al. 1997).

Una vez que alcanzó influencia nacional el Grupo Sonora,<sup>45</sup> “orientó su presencia e influencia para lograr la integración de Sonora, como región, a la economía nacional, y a promover la formación de una nueva clase empresarial comandada por ellos mismos” (Hernández y Vázquez, 2000, 86) principalmente en el sur del estado. El mecanismo para ello continuó siendo el despojo, y como señalan Hernández y Vázquez, se inaugura “el uso de tipo de vínculos gubernamentales como una fuente segura de aprovisionamiento de recursos de toda índole”. Para el caso concreto de la región sonorense, Hewitt refiere que la Compañía Richardson, la última de las compañías extranjeras que bajo el régimen porfirista se había hecho cargo del deslinde de terrenos y un proyecto de irrigación y que vendía las tierras en el valle del Yaqui “fue nacionalizada por el gobierno mexicano en el preciso

---

<sup>45</sup> Nombre creado por el origen sonorenses de los presidentes Adolfo de la Huerta, Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles.

momento en que había empezado a realizar un floreciente negocio con propiedades urbanas y rurales. Buena parte de estas propiedades nacionalizadas fue comprada por políticos revolucionarios” (Hewitt 1980, 123).

En 1933, bajo el gobierno de Rodolfo Elías Calles, se funda la primera Unión de Crédito, con el objetivo de proteger a sus agremiados de los efectos de la depresión. Para los años cuarenta, surgen en el estado, pero principalmente en Cd. Obregón y Hermosillo, una serie de Uniones de Crédito promovidas por los principales terratenientes sonorenses, que estaban convencidos de la importancia de organizarse para defender sus intereses. Entre las principales funciones de las uniones, estaban gestionar el crédito para los agricultores (a corto y a largo plazo) tanto público como privado y gestionar los mejores precios para las cosechas de sus agremiados (Hewitt 1980). En estas organizaciones como en otras en Sonora, destaca la dirección de solamente un pequeño grupo que es el que controlaba la dirección de las Uniones de Crédito. De nueva cuenta, surge una condición ya antes citada, los “poderes personales” tan ancestrales en el Estado, que inhibían la participación de otros empresarios. (Guadarrama, et al. 1997).

La estrategia poscardenista de modernizar la agricultura,<sup>46</sup> combinada con la influencia del Grupo Sonora en la política nacional<sup>47</sup>, fueron un factor determinante para el desarrollo “extremadamente rápido del sector agrícola del estado en el periodo posrevolucionario y sobre todo después de 1940” (Hewitt 1980, 130). El progreso hubiera sido más lento si este

---

<sup>46</sup> Que consistió básicamente en apoyar la propiedad individual de la tierra e ir en contra del régimen ejidal. Para concretar estas estrategias se apoyaron en las obras de irrigación que se iniciaron a partir de 1940 y fomentada por el BNCE (Banco Nacional de Crédito Ejidal). Transformándose para 1955 en una clase empresarial terrateniente que tuvo influencia en toda la economía sonorenses. (Hewitt 1980, Ramírez et al., 1997).

<sup>47</sup> Hewitt (1980) refiere que “cinco de los gobernadores electos de Sonora fueron presidentes de la República o miembros de familias de presidentes, Plutarco Elías Calles, Adolfo de la Huerta, Abelardo Rodríguez (presidentes), Francisco Elías Calles y Rodolfo Elías Calles (descendientes). En 1948 se eligió a Álvaro Obregón hijo como gobernador de Sonora.

“grupo capitalista modernizador” no hubiera contado con la enorme capacidad de conseguir recursos para la diversidad de proyectos. Estos empresarios agrícolas no eran los tradicionales, -ligados a la tierra de tiempo atrás-. La posesión de la tierra era de hecho reciente y su incursión en este sector era “una empresa remunerativa, donde la especulación en la compra y venta de tierras fue a veces un elemento tan importante como la producción de cosechas comerciales” (1980, 120).<sup>48</sup> La carga económica para hacer productivas estas tierras, la construcción de canales y las obras de infraestructura, la llevó “la tesorería federal; pero la mayor parte de los frutos de aquel esfuerzo quedó firmemente controlada por la élite terrateniente” (1980, 120).

A estos especuladores de terrenos se les llamó “agricultores nailon”<sup>49</sup> y muchos de ellos eran funcionarios de gobierno, burócratas, hombres de negocios. En estos años, también se dio una integración de esta élite agrícola con la élite comercial en el estado y con la comunidad empresarial de Estados Unidos que adquirió nuevas modalidades, como la distribución concesionada de productos norteamericanos y la capacitación tecnológica. También resulta significativo señalar que dicho dinamismo regional a partir de la reforma agraria, propició el surgimiento de una pujante clase media.

A estas acciones que terminaron por consolidar a la naciente clase empresarial en el sur del estado, le siguieron la realización de una serie de obras de infraestructura, como presas,

---

<sup>48</sup> Hewitt (1980) documenta el caso de uno de los hombres más influyentes en el estado compró 10 000 hectáreas de la costa de Hermosillo a dos pesos la hectárea. Y un político del estado (industrial) compró tierras en la zona de Hermosillo a .50 centavos la hectárea, vendiéndolas pocos años después, para construir la presa en 1 000 pesos la hectárea.

<sup>49</sup> Se les decía así para “denotar su vestimenta citadina y su falta de conocimiento de la agricultura. Los agricultores establecidos allí desde hacía mucho tiempo recuerdan con desdén cómo pasaban los días aquellos hombres, en los últimos años cuarenta, convidando a sus compañeros a tomar la copa con el dinero de los cheques que les entregaban los bancos agrícolas y nunca aplicaban a sus campos. En realidad, parecen haber estado vendiendo y comprando la tierra, y recibiendo crédito durante años, sin sembrar nada en ella” (Hewitt 1980, 127).

sistemas de riego y carreteras durante el gobierno de Abelardo L. Rodríguez (que no pertenecía al grupo Sonora). Todas ellas bajo la dirección de gobiernos estatales y federales, que compartían o no la visión económica de la región, pero que sí apoyaron con recursos de todo tipo a la clase empresarial que obtuvo así facilidades para su consolidación.

Es interesante destacar el argumento de Hernández y Vázquez (2000) respecto a que estos apoyos se orientaban a que los “sonorenses se dediquen hacer negocios y se olviden de la política” y también a los estrechos lazos que supo tejer Rodríguez con los gobiernos federales siguientes, que le permitieron negociar apoyos económicos para la entidad a cambio de apoyos políticos, muy de acuerdo al corporativismo vigente. Al respecto dice Vázquez “A partir de entonces empezó a caminar, pero jamás con sus propios medios. El sostén y el apoyo del Estado son determinantes en su desenvolvimiento histórico” (1988).

Paralelamente, la inversión extranjera, particularmente estadounidense, tuvo una fuerte influencia en la región. Ramírez (1987)<sup>50</sup> identifica tres etapas de ésta con características cualitativamente diferentes. En la primera se requerían la instalación de plantas para el acomodo de la fábrica, la cual se transformó abruptamente, ya sea por la crisis de 1929, durante la aplicación del modelo de sustitución de importaciones, para dar paso a la etapa en la cual la inversión se reduce a invertir en proyectos agropecuarios o filiales de estas

---

<sup>50</sup> conviene distinguir tres grandes momentos de la permanencia norteamericana en la economía de Sonora. Un primero que va de 1890 a 1930, en el cual sus ciudadanos actúan como propietarios directos del proceso productivo en las actividades claves de la economía. Otro más (1930-1950) en el que su participación se ve reducida a invertir en las filiales de sus empresas transnacionales o financiar proyectos de inversión agropecuarios. Y un último (1965-1980) que se agrega al segundo, en el que sus grandes corporaciones transnacionales expanden sus funciones a través de la subcontratación de fuerza de trabajo estatal para llevar a cabo servicios de maquila. Tanto en este como en el primer momento los norteamericanos se mantuvieron (y se han mantenido) al margen de cualquier actividad ligada con los intereses del empresariado nativo (Ramírez 1987).

empresas; en la tercera se busca la inversión extranjera con la finalidad de que se detone la industrialización agrícola o la industria maquiladora en el norte del estado.

Sintetizando este breve recorrido, podemos concluir que el despojo, el exterminio, la nacionalización de tierras, un proyecto nacional para la región como parte del sector agroindustrial, inversión estadounidense, participación de colonos italianos y alemanes como empresarios agricultores y la surgimiento del políticos-empresarios, son la base empresarial sonoreense.

Para finalizar este apartado haremos referencia a Abelardo L. Rodríguez y a su inconcluso plan para industrializar Sonora, toda vez que al finalizar su mandato, sus proyectos para agregar valor a la producción primaria mediante la industrialización<sup>51</sup> no prosperaron y la industrialización del estado continuó siendo una tarea pendiente. Varios asuntos merecen la pena rescatar de nuestra narración.

El primero de ellos es la manera cómo el general Rodríguez pretendió motivar la iniciativa empresarial en el Estado, iniciando él mismo o participando como socio de la empresa para después venderla a los accionistas, en palabras de Hernández y Vázquez (2007) “enseñaba haciendo”, esta es una de las cuestiones que se debate actualmente en la teoría empresarial y que expusimos en el primer capítulo y se refiere a la necesidad de conocer si las empresas pueden ser formadoras de empresarios y los mecanismos que intervienen en la iniciativa empresarial, asunto que abordaremos en el capítulo 5 de este trabajo de investigación.

---

<sup>51</sup> “Los ganaderos fueron los sonorenses predilectos del general Rodríguez, si bien al final no le dieron la respuesta que esperaba. Quería que superaran el papel de exportadores que industrializaran aquí mismo, en Sonora, la carne que producían; que contaran con pastizales al alcance de la mano y que sacrificaran el ganado en unos cuantos rastros, repartidos estratégicamente en condiciones óptimas de salubridad” sin embargo, unos pocos años después, “el impulso inicial aflojaba” (Moncada 1997, 59-62 pasan).

El otro asunto es ¿por qué no prosperaron las iniciativas de Abelardo L. Rodríguez para industrializar la ganadería y la pesca en el Estado? la respuesta a esta interrogante merece una investigación particular, sin embargo, por su importancia para nuestra investigación y para el estudio de los empresarios retomaremos algunas de las hipótesis que se han planteado, por su relación con los temas actuales que abordamos en este trabajo de investigación y que tienen que ver ¿por qué los empresarios sonorenses no han logrado colocarse como proveedores de la IME?

Hernández y Vázquez (2007) refieren que muchos de los empresarios hasta ese momento(1940-1950) habían formado sus fortunas bajo el resguardo y la protección del gobierno federal y la industrialización no era apoyada con grandes recursos por la federación, como sí lo era en ese momento la agricultura, por lo que la industria les parecía incierta. Consideramos que este proyecto industrializador viene desde el estado pero no estaba acompañado del diseño de una política integral orientada a tal fin y no tuvo continuidad después del gobierno de Abelardo L. Rodríguez.

Una vez concluido gobierno de Rodríguez, la década de los cincuenta marca para Sonora el registro de su integración económica al resto del país y a la vez constituye la puesta en marcha de “su especialización dentro de la división interna del trabajo como proveedor de insumos agrícolas para la industria alimentaria y productos pecuarios de consumo básico para la población, así como generadora de divisas al exportar ganado, cobre, algodón y camarón” (Hernández 2001, 154).

Así es posible afirmar que las industrias que se crearon en esta década giraron en torno a las actividades primarias y compartieron su suerte, así “en la gran producción de trigo y algodón las principales industrias en operación fueron las de harina de trigo, las

despepitadoras y textiles, y en la producción de insumos industriales para el campo” (2001, 154).

En la década de los cincuenta surgen las primeras agroindustrias y se desarrolla la industria avícola, fomentada por el Plan de Repoblación Avícola, que conjugaba el otorgamiento de créditos blandos, un fondo de garantía, apoyo técnico, entrega gratuita o a bajo precio de polluelos. Lo anterior, se estableció con la finalidad de que la industria avícola fuera autosuficiente para satisfacer el consumo interno y evitar la importación de huevo y por ende la fuga de divisas. Aprovechando la coyuntura que presentan los apoyos gubernamentales para el fortalecimiento de esta industria, el exceso de rendimientos de la producción de granos y la caída de otras actividades primarias del estado como la minería, surge la avicultura “como una actividad fuertemente vinculada a la agricultura” (2001, 169).

Una característica adicional de los empresarios que fueron pioneros en esta actividad, que cita Hernández (2001) es que todos participaban de manera directa o indirecta en la vida política o en un puesto gubernamental. Como el caso del Sr. Alberto Gutiérrez,<sup>52</sup> fundador de la empresa Mezquital del Oro. Esta empresa fue pionera en el desarrollo de la industria avícola, implementó modernas técnicas para la alimentación de las aves en las diferentes etapas, así como en planes de negocios para la integración de proveedores en las diferentes etapas de la producción, atrayendo a pequeños productores y capacitándolos en la aplicación de las fórmulas, comercialización y elaboración de subproductos. Otros de los empresarios

---

<sup>52</sup> Don Alberto, fundador del grupo, fue diputado local y Secretario de Educación Pública en el estado (1934). En la segunda generación, Santos Gutiérrez fue tesorero en el gobierno de Álvaro Obregón Luken y Alberto hijo fue presidente municipal interino de Hermosillo, mientras que José Alberto, quien murió prematuramente en un accidente automovilístico en 1959, se perfilaba como uno de los favoritos para ocupar la gubernatura del estado. En particular José Alberto Gutiérrez, estuvo muy vinculado al general Abelardo L. Rodríguez, de quien se decía era su brazo derecho y hombre de confianza. La influencia política y económica conservada por el general Rodríguez todavía en los años cincuenta, seguramente sirvió de apalancamiento al grupo Gutiérrez, en un período en el que se observa su mayor expansión y diversificación económica. (Hernández 2001, 170).

que lograron destacarse y posicionarse en esta industria fueron: Enrique Robinson Bours<sup>53</sup> en Cajeme, fundador de Granjas Tepeyac (actualmente Bachoco), Arturo Almada<sup>54</sup> y Mario Aguirre Romo.<sup>55</sup>

En la década de los sesenta el Plan de Diez Años marcaría un parteaguas para Sonora. El Lic. Luis Encinas Johnson (gobernador 1961-1967) proyecta una etapa de transición para la economía sonorensis, al pasar del llamado “primer ciclo de desarrollo económico”, orientado por la agricultura, a otra etapa que corresponde al ciclo industrial (Sonora, 1963). Este proyecto estaba basado en cinco piedras angulares: “(1) recursos naturales; (2) recursos humanos; (3) factores de localización industrial, en donde el ‘mercado’ juega un papel determinante; (4) tecnología y (5) promoción industrial” (Sonora 1963, 5).

Este plan contemplaba 187 proyectos, 705 estudios y 41 programas. Se programó la visita de inversionistas, la organización de ferias, la promoción mediante folletos, boletines, organización de comités en casi todos los municipios del estado, la elaboración de información socio-económica de todos los municipios, la organización de seminarios y el estudio, análisis y factibilidad de la industrialización de diversas áreas productivas. Para el empresario sólo se contempló un estudio, he aquí una de las grandes deficiencias de este plan, el cual estaba elaborado con una visión estatista (acorde al modelo de desarrollo vigente) y que contemplaba al empresario como un actor pasivo en la industrialización del estado. Es

---

<sup>53</sup> Descendiente de la familia Robinson Bours, asentada en Álamos desde el siglo XIX, las raíces de su patrimonio vienen de la minería y de la comercialización de insumos para la minería. El miembro más sobresaliente de esta familia es Eduardo Bours Castelo, exgobernador de Sonora (2003-2009).

<sup>54</sup> Descendiente de los grandes propietarios mineros alamosenses del siglo XIX. Algo característico de esta familia es la activa participación de al menos uno de sus integrantes en prácticamente toda la etapa de la historia reciente de Sonora. (Hernández 2001, 170). En décadas posteriores (1970) incursionaron en la industria de la construcción y la industria agroalimentaria, con la fundación de la empresa Aceites del Mayo.

<sup>55</sup> Padre del actual presidente de la asociación de maquiladoras Mario Aguirre, creó el corporativo Mina Group, el Parque Industrial Ocotillo, el primer *Call Center* y actualmente se desempeña como un empresario facilitador de la integración en la ciudad de Hermosillo (Aguirre, 53).



un hecho que el empresario sonoreense había actuado de forma pasiva ante la industrialización, considerándola ajena a su cultura y a sus intereses económicos, sin embargo, esta realidad no fue debidamente atendida.

El primer intento, el de Rodríguez, descansó en su liderazgo e intenciones, pero sin un eco real entre los empresarios que veían colmadas sus expectativas económicas en las actividades agrícolas, este segundo intento, cuenta con una política estatal, sin embargo, consideramos tiene dos grandes inconvenientes para su realización, el primero de ellos es que esta iniciativa no proviene de los empresarios, es ajeno a su cultura y la siguiente, es que no hay continuidad. Ramírez señala al respecto lo siguiente: “La industria se desarrolla como una prolongación de las actividades agrícolas, y no como una respuesta independiente de un grupo nuevo de empresarios poseedores de un proyecto autónomo” (1997 187).

Una vez concluido el sexenio de Luis Encinas, el plan de industrialización que estaba pensado para ser transexenal, no prosperó, en cambio, poco a poco se fueron abandonando las planeas para una industrialización endógena, sin haber logrado integrar a los empresarios. En los últimos años del gobierno de Luis Encinas, un proyecto empieza a tomar forma en la frontera norte del país el PRONAF.

Fueron los presidentes Lyndon B. Johnson por el lado estadounidense y Gustavo Díaz Ordaz por el lado mexicano, quienes firmaron un acuerdo en busca de solucionar el problema que representó la cancelación del Programa de Braceros. Como parte de este acuerdo, el presidente Johnson incentivó a empresas estadounidenses a trasladar parte de sus procesos a entidades fronterizas, con el fin de que aprovecharan la mano de obra barata de los migrantes asentados en las localidades fronterizas, a su vez el presidente Gustavo Díaz Ordaz, aceptó modificar algunos aspectos fiscales con el fin de permitir la importación temporal de insumos sin gravarlos siempre y cuando se exportaran en un producto terminado.

Para responder la pregunta ¿por qué a Nogales se le destino el 20% del presupuesto total del PRONAF? planteó la hipótesis de que la relación que guardaba Bermúdez con una nogalense influyó para destinar a esta entidad de una parte importante del presupuesto del PRONAF. En la página del municipio de Nogales, se cita la siguiente frase “Durante los dos primeros años de funcionamiento del PRONAF, Nogales recibe especial atención (Antonio Bermúdez, director del mismo, estaba casado con Hilda, hija de Manuel Mascareñas) y aquí se destina casi el 20% del presupuesto total del PRONAF”<sup>56</sup> (Nogales 2011) y continúa en dicha página:

En 1965, siguiendo las recomendaciones de Antonio Bermúdez, el Programa de Industrialización Fronterizo fue establecido con las metas de promover la economía de la región, generar divisas, así como mejorar la tecnología del país. Como consecuencia, el gobierno estatal de Luis Encinas (1961-1967) creó la Dirección de Fomento Industrial en 1961, la que a lo largo del sexenio logró la localización de un número considerable de empresas en la frontera, entre ellas la segunda en Nogales, Motorola, 1967 (Nogales 2011).

Schmidt(1998) plantea la tesis que el surgimiento de la IME en la frontera norte fue producto de una confluencia fortuita de eventos.

La decisión de iniciar la industria maquiladora parece ser la confluencia ¿fortuita? de una serie de eventos. Por una lado, de empresas que buscaban reducir costos de mano de obra sin alejarse mucho de los Estados Unidos; el interés de un fronterizo que había llegado a destacar en las altas esferas de la política mexicana y que recibe del gobierno mexicano la encomienda de poner en orden su región; y de un consultor de desarrollo industrial buscando hacer negocios en México para abrir una filial de su matriz en Boston (Schmidt 1998, 32).

---

<sup>56</sup> El presupuesto total del PRONAF, acumulado de los años 1960-1965 en montos de recepción por ciudad fue el siguiente: Cd. Juárez 114,872,274; Nogales 60,259,399; Ensenada B.C. y Punta E. 58,268,962; Matamoros 43,945,641; Tijuana 37,169,492; Piedras Negras 25,092,464; Mexicali 23,172,764. (Juárez 2006).

Existía un “propósito industrializador general pero no existía un enfoque regional preciso” (1998, 321). Se reconoce el papel preponderante del estadounidense Richard Campbell, “la fuerza detrás del parque industrial de Nogales” (Nogales 2011), al que se le concedió por 30 años la concesión de 45 hectáreas para la construcción de la primera etapa del parque industrial de Nogales.

En su inicio el parque Industrial de Nogales, no tuvo el éxito esperado, debido sobre todo al desconocimiento de los empresarios estadounidenses de México y su legislación, Campbell fue de los primeros convencidos, con recursos propios construyó la primera nave para la maquila, sin embargo ante la poca respuesta de los empresarios estadounidenses, contrata a la empresa consultora Arthur D. Little, que sugiere el concepto de albergue o Twin Plant, mediante el cual una empresa en el lado estadounidense -propiedad de Campbell- era la responsable de importar los equipos y otra gemela por el lado mexicano, -propiedad de Campbell- era la que tomaba el riesgo de la operación en México, de esta manera, la empresa estadounidense sólo enviaba al personal clave. Una vez dominada la operación, la empresa contratante del servicio podía instalarse en el parque y tomar el control de su operación, este era el concepto de albergue temporal de Campbell.

Richard Bolin<sup>57</sup> fue el gerente general de Arthur D. Little de México (ADL), empresa de consultoría industrial especializada en desarrollo económico, a la cual el PRONAF encarga el estudio para la creación de infraestructura con el objetivo de mejorar la imagen de la frontera norte y el desarrollo industrial, de este estudio surge la propuesta de crear el parque

---

<sup>57</sup> Es interesante comentar en este punto, la relación laboral anterior que tuvieron Richard Campbell, Richard Bolin y Esparza en Cal Pacífico. Una vez que se unieron para emprender juntos el establecimiento de parques industriales en Sonora y Chihuahua, se desarrollaron como “clase transnacional de la maquila” al decir de Sklair “muchos de los que iban a cobrar importancia como miembros de la clase transnacional de la maquila (cómo Richard Campbell que fundó un próspero parque maquilador en Nogales); Richard Bolin (prominente consultor internacional sobre participación en la producción), y Enrique Esparza (cuya empresa llegó a ser la principal facilitadora de Tijuana) habían trabajado para Cal Pacífico” (Sklair y Pineda 1992).

industrial en Nogales y la propuesta de diseñar el concepto de “Twin Plant”, por su parte Gustavo Rigoli Franco fue el responsable de la operación del plan de albergue Sonitronics.

El surgimiento de la Industria Maquiladora de Exportación, en lo sucesivo IME<sup>58</sup> como forma de industrialización en nuestro país, según (Carrillo et al. 2005, 30) se basa en al menos tres aspectos: “a) la generación de divisas, b) la creación de empleo intensivo, mano de obra en general de baja calificación, y c) la importación de materias primas y componentes para después de su ensamble o manufactura exportarlos.

Este modelo que es dirigido por transnacionales y mantiene escasa vinculación no solo con el aparato productivo nacional sino con el consumo doméstico”. En nuestro país inicia en la década de los sesenta como una búsqueda de los capitales trasnacionales para dar respuesta al encarecimiento de la mano de obra en su país de origen y los bajos costos de producción de sus homólogos japoneses. Este último argumento nos remite a una dualidad: la necesidad del desarrollo capitalista de buscar nuevas formas de división internacional de trabajo en la búsqueda de una reducción de costos, y por otro lado, en nuestro país ante las reformas estructurales, la búsqueda de soluciones para combatir el incremento del desempleo y el bajo desarrollo industrial, paralelamente a la alianza que se da con los capitales globales.

Las diferentes modalidades de la Inversión Extranjera Directa (IED) que puede asumir en relación a la IME, según Carrada son: “a) establecer una filial de propiedad absoluta; b) crear una sociedad de riesgo compartido con un socio mexicano; c) subcontratar con una compañía el ensamblado de bienes y el manejo de los trámites aduaneros (técnica conocida

---

<sup>58</sup> “La maquila-outsourcing (M-O), es un sistema de producción y comercio que se arma desde el interior de las estrategias de las empresas trasnacionales. Podríamos decir que su columna vertebral lo constituye el entramado tecnológico propio: sus músculos, el financiamiento del capital transnacional: el cerebro, los centros de investigación y la dirección corporativa de los grandes negocios. Así, la apertura comercial significa que la única vía para obtener una fracción de la producción industrial global es aceptar las reglas del M-O, y las asignaciones que las empresas transnacionales decidan. El modelo permite utilizar las ventajas comparativas que cada espacio social le ofrece y no está constreñido a un solo sector de factores y precios” (Ortiz 2010).

como sheltering<sup>59</sup>), d) rentar la capacidad ociosa de una compañía mexicana que produzca en el mercado interno” (1998, 1).

Consideramos que cada una de ellas conlleva diversos niveles de inversión, riesgo, control y beneficios para las partes involucradas, y confiere a la región una determinada especialización sectorial. La IED se ubica en la región o lugar que le otorgue en mayor o menor medida esos beneficios. Por ejemplo la región de Guaymas y Empalme, Son., es reconocida por su especialización en turbinas de la industria aeroespacial<sup>60</sup>.

Los orígenes de la IME en Sonora se remontan

al Plan de Diez Años para el Desarrollo Industrial puesto en marcha por el gobierno de Luis Encinas (1961-1967) en enero de 1963.<sup>61</sup> Bajo su promoción, el programa nacional fronterizo (PRONAF) logró instalar la primera planta maquiladora en Nogales (y del estado) ese año, y al mismo tiempo sentar las bases legales y físicas del PIF. Entre las iniciativas cabe destacar en 1962 la expedición de la ley no. 16 (de Fomento Industrial) y la promoción de comités promotores en Nogales, Agua Prieta y San Luis Rio Colorado<sup>62</sup> (Ramírez 1987).

---

<sup>59</sup> El concepto shelter es una forma en México de organizar las operaciones de una empresa que no tiene el conocimiento necesario para administrar y operar una planta en el país, para lo cual el inversionista extranjero busca a un tercero que realice este trabajo dedicándose solo a suministrar materiales y equipo. El objetivo del sistema shelter es proveer a los inversionistas extranjeros de cuestiones ajenas al proceso de producción, como son transporte, administración de personal, impuestos, contabilidad, mantenimiento del inmueble, licencias, permisos, trámites aduanales y relaciones con autoridades de los tres niveles de gobierno (Yedra 2012).

<sup>60</sup> Al respecto nos dice el Secretario de Economía del estado “específicamente en las turbinas el municipio de la república mexicana que más unidades dedicadas a la turbina tiene en todo América Latina, es decir, hacer una referencia, México tiene 35 unidades de producción dedicadas a la industria manufacturera de turbinas, de la industria aeronáutica, México tiene 35 y de esos 35, 20 están en Guaymas-Empalme, es decir, 2 están en Nuevo León, 1 está en Baja California, 2 están en Chihuahua, 3 están en Querétaro pero 20 están en Guaymas-Empalme” (Gómez 2013)

<sup>61</sup> El plan se diseñó inicialmente con 42 programas, 188 proyectos y 710 estudios; todos ellos dirigidos a apoyar el desarrollo industrial en los siguientes elementos: 1) recursos naturales; 2) mercado y factores de localización industrial; 3) recursos humanos; 4) tecnología; 5) recursos financieros y 6) promoción. Las propuestas en cada uno de estos rubros fueron recogidos del primer Congreso Industrial de Sonora (celebrado en 1962 en Hermosillo) y se constituyeron desde 1963 en el centro de todas las reuniones industriales en Sonora y de las políticas de inversión entre 1963-1967.

<sup>62</sup> El 8 de abril de 1962 se expidió esta ley con el fin de brindar exenciones fiscales totales por 10 años y hasta el 50% por 5 años en los siguientes impuestos: general al comercio, industria arrendamiento, prestación de servicios, traslación de dominio e impuesto predial. Bajo su fomento se instalaron entre 1962 y 1966, 102 nuevas industrias.

Dos fueron los intentos de industrialización bajo el modelo de industrialización por sustitución de importaciones que hemos reseñado brevemente, el de Rodríguez fincado en su persona y liderazgo y el de Luis Encinas con una política y un plan integral que pretendía ser transexenal, con un propósito común motivar la iniciativa empresarial en una industrialización endógena, sin embargo no lograron su propósito y los empresarios permanecieron expectantes, ambos proyectos al ser impulsados desde el estado no tuvieron continuidad y con el arribo a la gubernatura de Faustino Félix Serna, toma cuerpo la industria maquiladora de exportación y poco a poco se abandonan los proyectos de integrar a los empresarios como motores de la industria.

Para echar andar las primeras maquiladoras en Nogales fue necesario la intervención de actores foráneos, extranjeros como Richard Campbell y de Antonio Bermúdez de Ciudad Juárez, Chihuahua, que se dieron a la tarea de concretar negociaciones, destinar recursos y arrancar el primer parque industrial del estado de Sonora, cuya vocación estaba muy alejada en esos años, de la industria. A decir de Ramírez, no hubo en el país entre 1965-1970, alguien que hiciera tanto por establecer la maquila como el gobernador Luis Encinas,<sup>63</sup> sin embargo, como hemos podido analizar, fueron empresarios foráneos, los encargados de concretar acciones y buscar estrategias para atraer inversiones, lo que dio como resultado las “Twin Plant” o los conocidos shelter, concepto de producción que inicia en Sonora con Sonitronies, y ha sido copiado en México y fuera de él.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> A decir de Mario Arriola Woog entre 1965 y 1971, sólo existieron dos acuerdos nacionales que en junio de 1966 se giraron en la Secretaría de Industria y Comercio y la Secretaría de Hacienda. Por lo que el peso mayor de la contratación de la maquila en Sonora recayó en la infraestructura legal y física del período Encinas, y por supuesto, en el decidido impulso que la administración de Félix Serna dio a través de la ley 49 y los comités de Colaboración Sonora–Arizona. Cabe decir que después de esta ley 49, el gobierno de Echeverría regularizó el 17 de marzo de 1971 mediante un decreto aparecido en el Diario Oficial, las operaciones temporales de importación de la maquila. Posteriormente este acuerdo lo modificó en octubre de 1972 para permitir la internación de la maquila al interior del país excepto en los sitios más industrializados.

<sup>64</sup> Debido a que no se patentó a decir de la Sra. María Elena Gallego de Rigoli.

A mediados de la década de 1980, Sonora se dirige hacia el modelo de la producción orientada a la exportación, diversas acciones llevadas a cabo en etapas previas lo hicieron posible: la construcción de infraestructura, la inversión federal en el sector educativo y de servicios, la firma del TLCAN y la labor realizada por empresarios en la frontera norte, entre otras. Algunas de las obras e inversiones de este periodo son la inauguración de la planta Ford en la ciudad de Hermosillo en el año de 1986; la construcción de la carretera federal 15, que inicia en los límites con el vecino estado de Sinaloa y cruza todo el estado hasta llegar a Nogales; la privatización de empresas públicas como la Compañía Minera de Cananea, los Astilleros de Guaymas, entre otras. En esta década, veinte años después de la puesta en marcha de las primeras maquiladoras, “se registra un cambio en su economía al pasar de una base agrícola y agroindustrial a otra maquiladora e industria automotriz” (Taxis et al. 2009, 32) a la par que se desarrolla el sector terciario.

Este proceso es derivado de las ventajas de localización que ofrece la entidad, como son: menores costos de transporte; el acceso a mano de obra barata;<sup>65</sup> la relocalización industrial global y la relocalización industrial de los Estados Unidos en particular; los requerimientos de la producción global de bajar costos mediante la flexibilidad productiva. Al preguntarle a los empresarios ¿cuáles son las ventajas de localización más importantes para ellos? además de las anteriores señalan el papel pasivo de los sindicatos “no sindicatos” y la habilidad de la gente (N6 2013). A partir de 1980 el Estado asume explícitamente una política económica dirigida a convertir a la IME en una importante vía para el desarrollo y la generación de

---

<sup>65</sup> Ramírez (1988) señala que en Sonora el promedio es de 7 a 12, veces menor, con respecto a lo que se paga en Arizona o California, al respecto, señalamos que esta diferencia se mantiene. El promedio de pago mínimo por hora en Arizona (con una tasa salarial laboral 14% más reducida que la del resto de Estados Unidos), esta diferencia sería de 9.5 veces menos. Ramírez (1988) señala que en el caso de la Ford, esta diferencia se podría incrementar hasta 30 veces menos de lo que gana un trabajador de la industria automotriz en Detroit. Para una mayor información acerca del costo laboral en México en este periodo.

empleos, y en la IED como herramienta para lograr este propósito. De 1982 a 1989 se construyen parques industriales en diferentes municipios del interior del estado, de capital público como privado (Ver tabla 5).

En el Plan Estatal de Desarrollo (2004-2009) en el gobierno del Ing. Eduardo Bours Castelo, las ventajas que se le reconocen al estado son “su excelente ubicación geográfica, su estrecha vinculación con la economía más grande del mundo, sus recursos humanos calificados”, observamos que se produce un cambio en la ventajas del estado, los recursos humanos calificados, en el Plan Estatal de Desarrollo (2010–2015) bajo el gobierno del Lic. Guillermo Padres Elías, estas ventajas se reproducen. Sin embargo una carencia es evidente, la inteligencia empresarial y la existencia de proveedores de insumos.

Tabla 2 Parques industriales construidos de 1982-1999

| Nombre                                     | Población  | Inicio de operaciones | Propiedad |
|--|------------|-----------------------|-----------|
| Parque Industrial Bellavista               | Empalme    | 1988                  | Privada   |
| Dynatech I                                 | Hermosillo | 1987                  | Privada   |
| Dynatech II                                | Hermosillo | 1987                  | Privada   |
| Dynatech III                               | Hermosillo | 1987                  | Privada   |
| Dynatech IV                                | Hermosillo | 1987                  | Privada   |
| Parque Industrial de Cananea               | Cananea    | 1985                  | Pública   |
| Parque Industrial Naco                     | Naco       | 1982                  | Privada   |
| Parque Industrial de Empalme               | Empalme    | 1985                  | Pública   |
| Parque Industrial de Caborca               | Caborca    |                       | Privada   |
| Parque Industrial de Navojoa               | Navojoa    | 1985                  | Pública   |
| Parque Industrial de Hermosillo            | Hermosillo |                       | Pública   |
| Industrial Parque de Huatabampo            | Huatabampo | 1989                  | Pública   |
| Parque Industrial de San Luis Rio Colorado | SLRC       | 1985                  | Pública   |

Elaboración Propia. Fuente <http://www.spis.gob.mx/servicios.htm>



Para el sector empresarial el cambio de modelo económico representó un enorme reto debido a que los empresarios formados bajo los modelos de desarrollo anterior, se vieron ante la necesidad de reorganizar sus empresas y modificar sus acciones empresariales en vista de que el entorno económico había cambiado, esta situación se vio reflejada en las políticas estatales en la ausencia de apoyos estatales, la banca de desarrollo no contempló o lo hizo de manera marginal la industrialización, la privatización de los bancos y los casi nulos esquemas para la industrialización llevo al encarecimiento del crédito, la ausencia de regulaciones ante la apertura del mercado interno a raíz del TLCAN y el desmantelamiento de algunas de las instituciones de apoyo vigentes en el modelo de desarrollo anterior. A la vez se observa la presencia de oportunidades derivadas de la maquila, la industria automotriz, la construcción de infraestructura y el desarrollo del sector terciario.

Para Vázquez y García de León (1996, 54), no existía una base material susceptible de ser reconvertida, el empresariado sonorenses, refieren, se encontraba prácticamente incapaz de acceder a los medios financieros y sin tecnología adecuada. “La escasa tradición industrial de la entidad se manifiesta también en la ausencia de un grupo empresarial capaz de asumir el liderazgo o, por lo menos, un papel activo en la modernización”. Todo ello derivó en un largo y penoso periodo de reajuste de la clase empresarial sonorenses que tuvo resultados diversos y en algunos casos coyunturales, y que consistieron en: a) la reconversión de algunos empresarios mediante la adopción de las nuevas exigencias económicas, institucionales, políticas y tecnológicas, b) el surgimiento de nuevos empresarios, c) la desaparición de algunos de ellos, d) la permanencia del empresario-político que adquiere un nuevo matiz, la aparición de empresarios-sexenales.

En este proceso de reajuste que duró más de dos décadas identificamos dos momentos; el primero de ellos anterior a la década de los noventa, cuyos efectos se vieron reflejados en una severa crisis económica y social que afectó a los empresarios de todo tipo, (pequeño, mediano y aun grandes) que no se reorganizaron para enfrentar la apertura comercial y por ello quedaron excluidos del modelo de integración que promovía el TLCAN; otra etapa surge a partir de los años noventa (Contreras y Rodríguez 2003), cuando por una parte, empresarios ya establecidos se ajustaron a las condiciones del nuevo modelo, y por otra, surgen nuevos empresarios que incursionan en áreas de oportunidad de la IME, convirtiéndose en actores protagónicos de esta etapa de la economía regional, asimismo, es en este periodo cuando gerentes mexicanos inician en la gerencia de empresas maquiladoras.

Schumpeter (1912) señalaba que ser empresario no se hereda, esta afirmación parece cumplirse en este periodo de cambio y reconversión de la clase empresarial sonorenses, en donde la nueva generación de los apellidos que habían perdurado bajo el modelo de sustitución de importaciones, expulsa a aquellos que no pudieron reconvertirse. Surgen en cambio algunos otros actores como ingenieros y administradores, para los cuales la falta de capital no fue obstáculo para incursionar como empresarios al hacer suyo el aprendizaje industrial. A partir de la década de los noventa después de treinta años de operaciones en el estado, la maquila deja de ser un centro de costos laboral y pasa a asumir nuevas responsabilidades en el desarrollo regional, entre las que se encuentran la tendencia hacia la especialización, la calificación de la mano de obra, el desarrollo de técnicos, ingenieros y administradores y una determinada acumulación de capacidades tecnológicas y empresariales.

Al respecto Contreras et al. (2006) examinan la acumulación de capacidades tecnológicas y empresariales que han desarrollado los ingenieros, técnicos y administradores

de la planta Ford, y por otra parte, las redes socio-profesionales que han surgido en la localidad y que les ha permitido participar en las redes de abastecimiento con alcance global. Los autores señalan que debido a la operación de casi 20 años de la planta Ford, ha posibilitado la derrama de conocimiento que ha hecho posible el surgimiento de pequeñas y medianas empresas de base tecnológica (de automatización, robótica, desarrollo de software, maquinado de precisión, servicio de mantenimiento industrial, entre otras actividades) que están ligadas a la planta Ford y que en el año 2005 daban empleo a 4 800 trabajadores.

2.3.3. *Los empresarios bajo el modelo de producción orientada a la exportación en Sonora. La diversificación. María Elena Gallego de Rigoli y Sonitronies La Producción Orientada a la Exportación*<sup>66</sup>

Giddens (2006) señala como actor estratégico, aquel que al interior de los límites que fija la estructura, logra insertar determinadas prácticas como institucionalizadas, identificamos acciones tendientes a este fin en empresarios como el Sr. Gustavo Rigoli Franco y actualmente la Sra. María Elena Gallego de Rigoli, presidenta del corporativo Sonitronies–Collectron, afirmamos lo anterior por las acciones que llevaron a cabo un grupo de empresarios entre los que se encontraban Richard Campbell y Gustavo Rigoli, en los inicios el esquema de la maquila.

Puebla y Tapia (2011) relatan que pese a las facilidades otorgadas por el gobierno mexicano, este esquema no era muy bien visto por el inversionista estadounidense y que ha

---

<sup>66</sup> La selección de María Elena Gallego de Rigoli como empresaria del modelo de la producción orientada a la exportación obedece a que actualmente esta empresaria es la presidenta de la compañía Sonitronies – Collectron, empresa pionera en el concepto shelter, cuyo modelo ha sido un referente para otras compañías no solo en el estado sino en el país, además el número de empleos generados a través de los más de cuarenta años de fundada que asciende a más de 450,000 empleos directos y más de 235 empresas hablan de su contribución a la economía. El fundador de la compañía fue Gustavo Rigoli esposo de María Elena Gallego. La entrevista con la Sra. María Elena se llevó a cabo el día 5 de febrero del 2013 en las oficinas del corporativo Sonitronies.

unos meses después de haberse construido el parque industrial en Nogales, permanecía sin ocupación, por lo que, Richard Campbell (originario de Arizona) con el apoyo del despacho Arthur D. Little diseñan la estrategia de las plantas gemelas bajo la modalidad de albergue<sup>67</sup>, con el objetivo de generar confianza en el inversionista estadounidense.

Fue tal el éxito de este programa que entre 1980 y el 2000 el 80% de la IME que se establecía en Sonora lo hizo iniciando bajo este esquema (Puebla y Tapia, 2011). Este concepto trasciende las fronteras y pasa a convertirse en una práctica común y un modelo de negocios para atraer la inversión extranjera, esto es así, independientemente de las consecuencias positivas o negativas de su aplicación.

Al respecto precisa María Elena Gallego de Rigoli enfáticamente:

El gobierno no impulsó la industria maquiladora en Sonora, la IME surgió en 1968, por dos personas principales en esto, el Sr. Richard Campbell, que desarrolló el parque industrial aquí en Nogales, Sonora, su enfoque era principalmente bienes raíces, para la promoción de la industria maquiladora y el Sr. Gustavo Rigoli Franco. En aquel tiempo empezaron a promover la industria maquiladora a la par que empezó a hacerlo en Cd. Juárez, el Sr. Bermúdez, no fue el gobierno, fueron empresarios privados (Rigoli de 2013).

Habría que agregar que estos empresarios privados eran extranjeros y que sí bien la promoción quedó en sus manos, el gobierno federal apoyo en los primeros años de la maquila mediante incentivos fiscales, con la emisión de los certificados de promoción fiscal (CEPROFIS) que desaparecieron gradualmente a partir de 1982, para dar pasos a apoyos de otro tipo, muchos de ellos discrecionales como veremos más adelante.

---

<sup>67</sup> “El shelter program o programa albergue, mediante el cual el industrial americano contrataba directamente con una empresa americana propiedad de Campbell para que fuera esta la que tomara la responsabilidad de importar los equipos de producción a México y a través de una empresa gemela mexicana de la que también Campbell era propietario, llevar a cabo el programa de maquila, constituyéndose como el empleador directo de los operarios mexicanos. El cliente industrial enviaba solamente a su gerente de producción y a los técnicos indispensables para capacitar al personal y asegurarse del proceso eficiente del proceso de ensamble” (Puebla y Tapia 2011, 34)

A 43 años de esta iniciativa, Sonitronies ha impulsado el establecimiento de 235 empresas, creado 450 mil empleos directos, exporta 600 millones de dólares al año en representación de 30 clientes, y da empleo a 6 mil trabajadores, de los cuales, según nos relata la propia María Elena Gallego de Rigoli, se mantienen 5 personas más y tiene presencia en 5 ciudades de Sonora (Nogales, Santa Ana, Agua Prieta, Hermosillo y Cd. Obregón) en los siguientes giros: comunicación, energía renovable, automotriz, aeroespacial y electrónica. La visión de la directora, es que cualquier cliente que desee establecerse en México considere a Sonitronies para la gestión y administración y posicionarla como una empresa global.

María Elena Gallego de Rigoli nació en Nogales Sonora hace 53 años, actualmente vive en Río Rico, Arizona, y es ciudadana tanto de Estados Unidos como de México, a los 17 años se dedicó de lleno a los bienes raíces, dejando de lado los estudios, para ese entonces manejaba 28 propiedades que arreglaba y vendía. En noviembre de 1982 se presenta con el sr. Gustavo Rigoli para ofrecerle un bien inmueble, ese día recibe la invitación para trabajar en la empresa, empieza en el departamento de aduanas, después pasa a los departamentos de sistemas, mantenimiento, hasta llegar a recursos humanos, que ella considera el más importante del concepto shelter. Actualmente es la presidenta del grupo Sonitronies-Collectron.

¿Cómo logra María Elena Gallego ocupar la posición de presidenta de la empresa de albergue con más presencia y permanencia en el estado de Sonora, sin una carrera profesional y sin experiencia empresarial previa? ¿fueron sus características personales o sus habilidades gerenciales? Por otra parte, siendo Sonitronies una de las empresas pioneras en el estado que operan bajo el concepto shelter o albergue y de representar a 30 clientes, buscamos que nos proporcione información acerca de ¿Por qué los empresarios de la IME en Sonora no han logrado colocarse como proveedores de esta industria? Estas son algunas de las interrogantes

que queremos responder y que son el eje de nuestra entrevista a una de las principales empresarias en el estado en la IME esperando que aporten elementos para los objetivos propuestos en esta investigación y para el análisis de los empresarios de la maquila en general.

María Elena Gallego considera que una habilidad gerencial que la ayudó a ocupar su posición actual, es el conocer muy bien el concepto de inter-maquilas, que para ella consiste en que la empresa en México, sólo es una réplica en pequeña escala de la empresa en el extranjero, es decir la parte de un engranaje, una parte de un todo. Otras de sus habilidades que considera determinantes son: su liderazgo, la disciplina y el mantenerse siempre enfocada. Estas premisas básicas la han acompañado desde sus inicios en Sonitronies y no las ha cambiado, reconoce que ha aprendido mucho, de procesos e instructivos internacionales, los cuales han modificado su estilo de administrar pero no lo han cambiado. Siempre tiene en mente entregar resultados a tiempo y con calidad. Por su trayectoria empresarial en el año 2011, la revista CNN Expansión la consideró entre las 50 mujeres más poderosas de México, ocupando la posición 36.

Nos dice que fue el Sr. Rigoli en Sonitronies el que cambió el concepto shelter, que inició como una oportunidad de “*taste the water*”, esto ocasionaba que las empresas entraban y salían del shelter porque llenaban los edificios, ese era precisamente el negocio del sr. Campell (los bienes raíces), y que fueron el sr. Gustavo Rigoli y ella, los que transformaron al shelter en una entidad con su propia plataforma económica, en una herramienta para educar al inversionista, con el objetivo de que se quedara en el país, es así que el shelter se convierte de muchas maneras en una escuela de aprendizaje; de cómo prestar servicios administrativos o como producir productos para empresas transnacionales.

¿Si el shelter es una escuela de aprendizaje y de cómo producir productos para empresas transnacionales, porqué a cuarenta y tres años de operar este esquema en nuestro estado no ha logrado integrar a proveedores sonorenses? La entrevistada nos dice que debido a nuestra cultura, al poco desarrollo industrial de nuestro país y a que los empresarios no han comprendido la cultura de estas empresas transnacionales y su disciplina. No nos hemos vuelto proveedores de esta industria, que a la fecha comprende más de 5 000 empresas maquiladoras en el país y en el estado de Sonora 244.

Los efectos de esta incapacidad se reflejan en la escasa participación de proveedores locales, los que han logrado hacerlo son aquellos que tienen 15, 20 o 25 años en el negocio. ¿Por qué? La entrevistada señala que esto es así debido a que ya conocen el concepto, son disciplinas internacionales en las cuales no cualquiera puede hacer una parte de un producto terminado muy importante, que puede ser una válvula médica que determina una vida, o una parte de motor que también determina vidas, ese es el concepto que debemos entender muy bien, además que requiere una inversión bastante alta. En Sonora actualmente, nos dice, existen muy pocos de estos proveedores, sin embargo precisa, el negocio es para todos.

¿Cuáles han sido las estrategias que ha seguido Sonitronies para mantenerse y lograr expandirse a otras ciudades del estado (Santa Ana, Agua Prieta, Hermosillo y Cd. Obregón) en un ámbito de constante competencia como es la industria de exportación? Una de las políticas de Sonitronies, nos dice, es ser sensible a las necesidades del mercado y entre sus disciplinas se encuentra la innovación y la planeación a futuro, considera que hasta el día de hoy han marcado la pauta para los empresarios de esta industria mediante el impuso de proyectos que considera prioritario, el más actual de ellos es la formación de técnicos que requiere la industria aeroespacial. Para ello compraron retículas que están en proceso de certificarse en Inglaterra, Francia e Italia, y señala: “se está comprando lo que ya hicieron,

no estamos nosotros inventando nada, vamos a ir a tomar lo que hicieron y lo hicieron bien, y ver cómo lo podemos aplicar aquí en México, no sólo en Sonora” (Rigoli de 2013). Este proyecto está orientado para atraer empresas de base tecnológica, para ello se requiere capacitar como mínimo de 500 a 1 000 estudiantes en carreras técnicas como diseño de herramientas, técnico en procesos de fabricación, técnico en mantenimiento. Esto significaría tomar las riendas en la formación y capacitación de personal, en vez de que sea una empresa entrenando internamente para su proceso. Se busca desarrollar una plataforma que pueda aplicarse a los procesos de la industria aeroespacial, energía renovable y electrónica. Este proyecto, nos dice, no es sólo para Sonitronies, ni es un proyecto a corto plazo, es para Sonora y es un proyecto a futuro<sup>68</sup>.

Un asunto que consideramos importante resaltar es el quienes han dirigido la capacitación. Nos revela que actualmente el personal que trabaja en la IME ha sido capacitado y adiestrado por las transnacionales tanto en el producto, como en el proceso específico, por lo que de concretarse estas acciones que planea representaría insertar nuevas prácticas en la producción lo que, como ya lo planteamos en capítulos anteriores, modificaría el entorno de los lugares donde estas prácticas se establezcan, lo que significa tomar las riendas en las tendencias de la industria mundial y participar en estos nuevos procesos con un papel más activo.

Atenta a los cambios del mercado identifica las oportunidades de la IME en las Original Equipment Manufacturer (OEM), que en el caso de la industria aeroespacial, buscan

---

<sup>68</sup> En nota del imparcial que publicada el día 30 de septiembre del 2012, Sonitronies propone crear con el apoyo del gobierno estatal el Instituto de Capacitación Sonitronies, enfocado en desarrollar habilidades técnicas en las áreas de diseño de herramientas, técnico en procesos de fabricación, técnico herramentista, técnico en mantenimiento, el objetivo que señala Sonitronies es convertir a Sonora en centro de alta especialización técnica. (Urquijo 2012)



proveedores para todas las partes del avión, con presupuestos de 400 billones de dólares anuales. Nuestra competencia, nos dice, son Brasil, China y la India. Esto representa un enorme mercado para México, no sólo para Sonora, lo que se tiene que hacer en estos momentos es ser proactivos y estar listos para competir y aprovechar la ventaja de ser vecinos del mercado más grande, Norteamérica.

Para atraer inversión lleva a cabo el plan de mercadotecnia y ventas el cual forma parte de la planeación anual que se hace en el último trimestre del año, acompañado de un plan de trabajo, un presupuesto e indicadores, todo esto es gestionado y supervisado por ella. Actualmente los objetivos son 20 visitas de clientes prospectivos y dos contratos al año. Otra de las funciones que lleva a cabo es reducir los costos operativos de la empresa, obtener beneficios y apoyar a los clientes en la metodología para ser más competitivos en el mercado, nos dice que ve a las empresas de los clientes como sus empresas.

Para la entrevistada en Sonora ha perdido mucho, pues de la posición líder con la que inició en 1968, actualmente se encuentra en la posición más rezagada de todos los estados de la frontera norte. Al preguntarle ¿Por qué? nos responde:

Por los diferentes puntos de vista de cada administración, no nos hemos enfocado en un plan de trabajo standard que trascienda la administración estatal, en cómo promover la IME en Sonora, no en segmentos de Sonora, no para particulares, sino para Sonora, las estadísticas no mienten, cuando deberíamos ser los más grandes, somos uno de los más pequeños. Lo que yo he visto, es que en otros estados se da una integración entre los empresarios, los diferentes organismos empresariales y los gobiernos estatal y municipal al promover lo mismo, en Sonora no se ha logrado esa integración, existe en Hermosillo, existe en Obregón, en Nogales, por sí mismas, como ciudades, no existe como estado. Si un inversionista viene a Sonora y ve diferentes menús, en cada ciudad de Sonora, se va a otro estado, donde exista una estandarización de objetivos” (Rigoli de 2013).

La falta de continuidad transexenal en los programas de gobierno ha sido un problemática ya abordada, las acciones iniciadas por Abelardo L. Rodríguez y Luis Encinas no tuvieron un seguimiento por sus sucesores. Asunto que abordaremos más ampliamente en el capítulo cuarto de esta tesis.

Un asunto de interés en esta tesis es conocer si el empresario de Sonora presenta una evolución en sus acciones empresariales o planes de acción, la entrevistada nos dice: “¿Ver una evolución? No la veo todavía, creo que traemos el mismo programa desde hace 40 años, en nuestro negocio no nos podemos dar ese lujo, tenemos que estar atentos a los cambios del mercado global y seguir evolucionando en cómo proyectar a Sonora mejor que otros estados, porque antes competíamos con los E.U., competíamos con otras naciones, pero ahora competimos con otras naciones y también con el mercado nacional” (Rigoli de 2013).

Para nuestra entrevistada no existe una evolución en los planes de los empresarios de la IME, este asunto es particularmente importante, porque no se puede ser actor de una industria que por sus características requiere estar atentos a los cambios del mercado, además de que nuevos actores y una nueva competencia se adicionan, por lo que se requiere una evolución de las prácticas empresariales que tomen en cuenta el mercado global y las ventajas de los otros estados y naciones, acciones que en el momento actual no se están llevando a cabo.

Considera que los dueños de los shelter han realizado un papel decisivo, no sólo por la atracción de inversión, que no es empresa fácil, nos dice, pues se requiere no sólo de conocimiento del sector, un departamento de mercadotecnia y una fuerte inversión de recursos económicos, sino también, de una serie de acciones al interior de la empresa para conservar la inversión y darle rentabilidad, es así que considera que son éstos (los dueños de los shelter), los actores decisivos en el desarrollo económico de la IME en el estado.

Reflexionamos en la propuesta de Sklair (1992) que plantea que en la fase actual del capitalismo global, las empresas transnacionales son las que dictan las prácticas económicas y políticas y que “los regímenes y sus clases dominantes en el tercer mundo, han instituido mecanismos específicos para tratar con el sistema capitalista global y viceversa”, por ello la creación de lo que llama clases capitalistas transnacionales, conformada por personas de muchos países las cuales tienen una perspectiva más global que local en cuestiones claves de la economía. En Sonora, los últimos 20 años, la IME y su cultura han iniciado un avance al interior. Respecto al esquema de albergue o shelter, consideramos que sus dueños y los dirigentes de las plantas, son actores decisivos en el proyecto de desarrollo de esta industria, afirmamos lo anterior por lo siguiente:

- Son los principales promotores de este concepto en el exterior
- Diseñan estrategias y planes de negocio para atraer la inversión
- Invierten sumas considerables de recursos para este objetivo
- Gestionan los recursos ante las diferentes instituciones del estado
- Realizan labores de cabildeo con la finalidad de mejorar las condiciones de esta industria en beneficio de las empresas transnacionales
- Promueven un determinado tipo de desarrollo tanto regional como al interior de la industria en el lugar donde se instalan.
- Actualmente realizan gestiones para alinear la educación media y superior a las necesidades de la industria que promueven
- Los planes de gobierno en infraestructura se orientan a las necesidades de la industria maquiladora y manufacturera de exportación

- Al tener el control de la administración, limitan el desarrollo empresarial pues muchas de las decisiones esenciales se llevan a cabo por el corporativo del shelter y no por cada uno de los gerentes de planta
- Al incursionar al interior de los pequeños poblados, promueven una cultura manufacturera que cambia hábitos y trastoca las actividades económicas en estas poblaciones.

#### 2.4. A manera de conclusión.

El objetivo de este capítulo es destacar el papel de los actores como protagonistas de la vida social y del desarrollo económico, así podemos preguntarnos ¿Es el empresario actor del desarrollo económico? Indudablemente que sí, pero más allá de eso, ¿qué modalidades de participación en el desarrollo han asumido los empresarios en el estado de Sonora? A través de nuestra narración hemos podido dar cuenta de las acciones llevadas a cabo por los empresarios y cómo estas acciones han contribuido a conferir características propias a una región, en este caso, primero al Sur de Sonora en el modelo de desarrollo hacia afuera y las particularidades de las acciones de Ramón Corral y otros empresarios, después al centro del estado durante el modelo de industrialización por substitución de importaciones con Abelardo L. Rodríguez y finalmente a la frontera norte especialmente a la ciudad de Nogales, mediante la incursión de la IME, los shelter y los inversionistas extranjeros que los promovieron.

Para Ramón Corral durante el modelo de desarrollo hacia afuera, la industrialización debía venir de fuera por lo que otorgó apoyos de todo tipo a los capitales extranjeros, inclusive en detrimento de empresarios locales. Para Ruiz (1988) algunas de las acciones que

se llevaron a cabo en este periodo explican por qué Sonora llegó a ser una sociedad dependiente, con vínculos cerrados a su vecino del norte.

Abelardo L. Rodríguez se propuso como gobernador incentivar una industrialización endógena, para ello proyectó que las actividades primarias sufrieran una transformación dentro del estado y no exportar por ejemplo el ganado en pie, para lo cual llevo a cabo grandes obras de infraestructura, modernizó las principales ciudades, construyó escuelas de enseñanza básica además de la Universidad de Sonora y el Museo y Biblioteca, entro otras, promovió el desarrollo de empresarios en el centro y norte del estado, con ello cambió la fisonomía económica de Sonora, sin embargo, la industrialización endógena que promovió no logró permear al empresariado sonorenses, aún después de haber creado diversas empresas con recursos públicos y privados para este fin, por lo que la meta de industrialización en el estado no se concretó Destacamos asimismo, la particularidad de Rodríguez de “enseñar haciendo” con el objetivo de motivar la iniciativa empresarial, es decir, fundar empresas para dejarla después en manos de sus socios con este propósito.

En el modelo de desarrollo orientado a la exportación los empresarios sonorenses no han logrado hacer suya la industrialización y el Estado abandonó proyectos de industrialización endógena, son los empresarios foráneos los que inician la IME mediante el desarrollo de esquemas de negocios que permitieron a las trasnacionales invertir sin los riesgos de la contratación de personal y hacer frente al desconocimiento de las leyes e instituciones mexicanas, surgen así el plan de albergue o shelter.

Una de las empresarias de este modelo con más permanencia en el Estado es María Elena Gallego de Rigoli actual presidenta de Sonitronies, quien nos revela que para ser empresario de la IME se requieren habilidades específicas que el empresario sonorenses aún no posee, considera que haber entendido el concepto inter-maquilas y comprender la importancia de

trabajar a tiempo y con calidad, dado que la empresa en México es solo una pieza de un engranaje mayor de las empresas transnacionales, es lo que le ha permitido permanecer en el mercado, considera que a pesar de las múltiples oportunidades que brinda esta industria para el estado y el país, los empresarios sonorenses aún no lo han comprendido plenamente, dando por resultado que tiene los mismos planes de hace cuarenta años.

Sin embargo, como veremos más adelante, a partir de los años noventa, algunos empresarios mexicanos y sonorenses logran colocarse como proveedores de esta industria y en los últimos años, sonorenses ocupan puestos de directores para Latinoamérica y otras posiciones líderes. María Elena Gallego nos dice que los únicos que pueden hacer ese negocio son los que ya trabajan en la industria maquiladora, que tienen 15 o 20, 25 años trabajando en la industria maquiladora, porque ya conocen el concepto.

En este nuevo modelo, los empresarios asumen algunas veces funciones que van más allá de las ya conocidas de invertir en el capital fijo y capital social de la empresa, hoy, ante la necesidad de mantenerse atentos a la demanda global y permanecer en el mercado mundial, llevan a cabo acciones de vincular, promover y participar en las tareas de capacitar al personal técnico y obrero, no solo al interior de la empresa, sino de la sociedad en donde se desenvuelve con la finalidad de estar atenta a las demandas de los mercados globales.

Siendo la IME una industria en constante movimiento, está sujeta a amenazas globales, uno de los cambios actuales, es la entrada de los (OEM) Original Equipment Manufacturer, que son los fabricantes de equipo original, los cuales buscan proveedores en diferentes partes del mundo, es así que la competencia para Sonora, no es ya solamente la frontera norte, ni los estados del interior, son los países que están atentos a los cambios del mercado en cualquier parte del mundo.

### **3. Sonora, un acercamiento a sus variables económicas**

El objetivo central de este capítulo es analizar el desempeño económico del estado de Sonora y sus fluctuaciones entre 1970 y el 2010. El periodo analizado no es el mismo para todas las variables, debido a los cambios que hizo el INEGI, a partir del año 2007 en la estructura y nivel de análisis de la información que publica en sus bases de datos. El 1 de Noviembre del año 2006 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto para la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), con el cual se integran en un solo programa los correspondientes al Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación y al de Importación Temporal para producir artículos de exportación, denominado PITEX. A partir de esta fecha ya no fue posible conocer si un nuevo establecimiento es PITEX o maquila.

Por la importancia del programa IMMEX se inició en el 2007 la recolección de información de las estadísticas de las unidades beneficiarias de este programa del sector manufacturero y en el 2009 las del sector no manufacturero. (INEGI, 2013). En lo que respecta al PIBE el año base para el cálculo ha cambiado varias veces.

El capítulo se integra de cinco sub-apartados. En el primero analizamos la contribución del PIBE de cada uno de los estados de la frontera norte al PIB nacional, la estructura del PIBE de 1970-2000 y el desarrollo del sector servicios, el segundo tiene como objetivo conocer cómo ha sido el desempeño de las variables económicas al interior del estado, en el tercero se estudia el tránsito de una IME que se concentraba en los municipios fronterizos a otra, en la actualidad, que cubre casi la totalidad de los municipios costeros hasta llegar a Navojoa, en la fase que hemos llamado “crecimiento especializado y al interior, en el cuarto

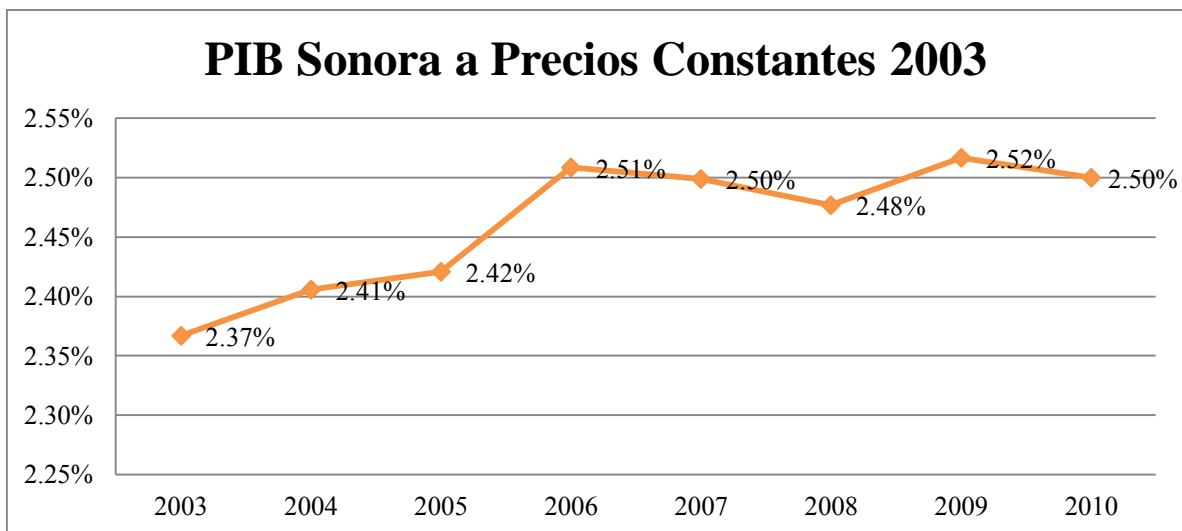
se aborda la diferente especialización que seguido la IME en su trayecto al interior del estado y en el quinto la influencia de los actores locales.

### 3.1. Desempeño económico del estado de Sonora

#### 3.1.1. Contribución al PIB nacional de los estados fronterizos

Al analizar la economía de Sonora en función de su contribución al PIB nacional, observamos que entre 1970 y 2010 perdió importancia. En 1970 participaba con el 3.17% y ocupaba el décimo lugar, en 1975 bajó al 2.79% y al onceavo lugar, en 1980 descendió al treceavo sitio con el 2.45% y en 2010 ocupó el catorceavo lugar con el 2.5%. Entre 2003 al 2010 su contribución al PIB nacional no logró colocarse por encima del 2.5%, Sonora se coloca como el estado de la frontera norte con una menor participación al PIB nacional, sin recuperar los índices mayores al 3% de 1970. (Gráfica 1).

Gráfica 1 Sonora contribución al PIB nacional 2003-2010



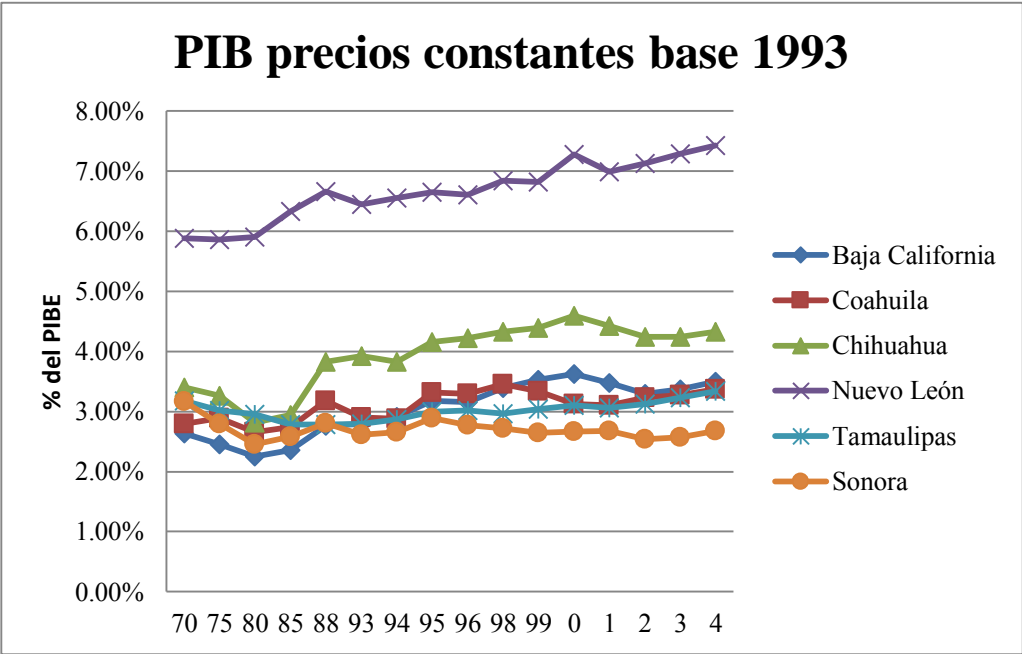
Fuente: (INEGI, Perspectiva Estadística de Sonora (Marzo 2011)). Elaboración propia



Cuando las primeras maquiladoras se localizaron en Chihuahua en los años sesenta la participación de este estado en el PIB nacional era muy similar a la de Sonora, sin embargo, después de la crisis 1994 el crecimiento fue ascendente y actualmente ocupa la segunda posición entre los estados de la frontera norte con un 4.33%, por debajo de Nuevo León estado que no ha perdido su destacada participación y su posición líder en la frontera norte.

La participación de Coahuila es ascendente en promedio, sin embargo es uno de los estados fronterizos donde las crisis económicas han tenido el impacto más fuerte, tiene una brusca caída de su participación entre 1980-1985, en 1995 y en 2002. Baja California Norte que en los inicios de la década de los setenta era de los estados fronterizos con la menor participación al PIB nacional, ha tenido un crecimiento sostenido en las últimas cuatro décadas, en el 2004 ocupa el tercer lugar, por debajo de Nuevo León y Chihuahua (Gráfica 2).

Gráfica 2 Contribución al PIB nacional de los estados de la frontera norte (1970-2004)

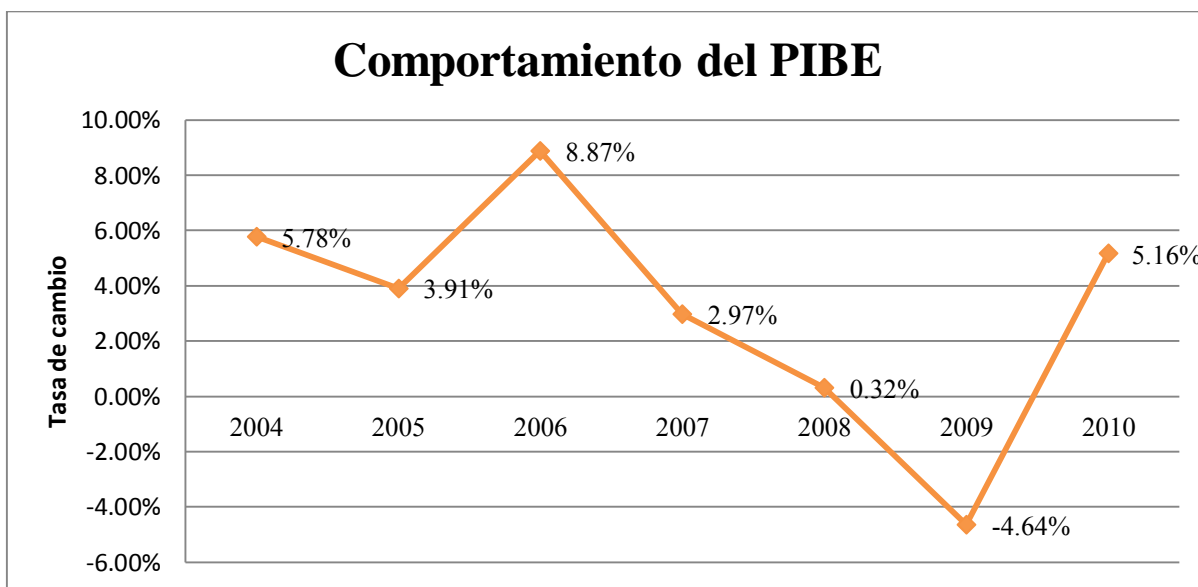


Fuente: (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México), (INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1996), (INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1998-2003), (INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1999-2004). Elaboración Propia

a. Tasa de cambio del PIBE

A nivel nacional la producción de bienes y servicios sufrió una contracción en el 2008, debido a ello, la crisis económica de este año no se refleja en la tasa de cambio del PIBE, sin embargo al comparar el crecimiento del PIBE de un periodo a otro, se observa que presenta una recuperación positiva en el 2004 del 5.78%, el crecimiento del 2005 tuvo un ligero retroceso al ubicarse en el 3.91%, para tener después una recuperación muy positiva en el 2006 del 8.87%, la cual se vio reducida en los años 2007 y 2008, sufriendo de nueva cuenta una brusca caída en el año 2009 del -4.64% . Lo anterior refleja la sensibilidad de la economía sonorense a las crisis económicas mundiales y una inestabilidad en el PIBE, que son un indicativo de que las medidas económicas no han logrado una estabilidad y crecimiento sostenido (Gráfica 3).

Gráfica 3 Tasa de cambio del PIBE en Sonora 2004-2010



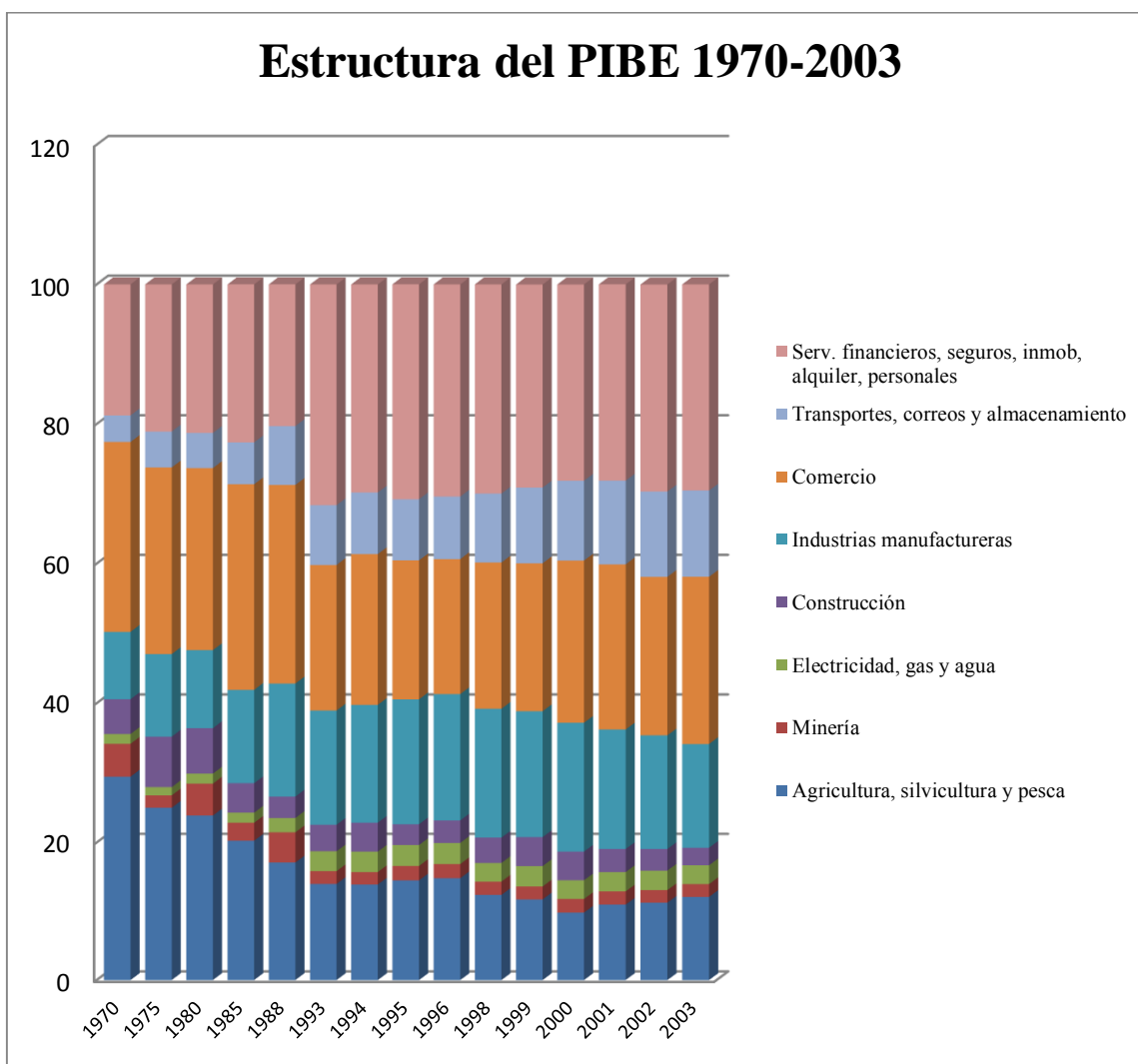
Fuente: (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México). Elaboración propia

### 3.1.2. Estructura del PIBE de Sonora (1970-2010)

Analizamos la estructura del PIBE en Sonora e identificamos tres tendencias en las actividades económicas durante el período de 1970-2010:

- 1970-1982. En este período la agricultura es la actividad predominante con una participación del 29.5%, seguida del comercio con un 27.2% y los servicios con un 18.8%, el sector manufacturero se encuentra rezagado a un 9.66%, sin embargo, este sector, presenta un dinámico crecimiento del 49% en establecimientos y del 40% en empleos, durante el periodo de 1966-1975 y de 1975-1982 su crecimiento es más lento e inestable. (Vázquez y García de León, 1996). Este periodo se caracteriza por la presencia directa del Estado en la dirección de la economía y el gasto público
- 1982-1993. El análisis del PIBE muestra la transformación de la estructura económica del estado. El sector primario que en 1980 contribuía con el 23.80% para 1993 lo hace con el 17%, por su parte el sector manufacturero gana lo que el sector primario pierde, inicia la década con el 11.18% y para 1993 contribuye con el 16.19%. A partir de 1982 la IME se convierte en el “corazón mismo de un nuevo proyecto económico que ve en el mercado internacional la principal vía para el desarrollo” (2006, 73)
- 1993-2010. Se reflejan con más claridad los cambios en la estructura productiva, el sector primario queda rezagado a una participación menor al 10%, para dar paso a los sectores de servicios y manufactura, que contribuyen en mayor proporción en la composición de este indicador en Sonora (Gráfica 4).

Gráfica 4 Estructura del PIBE 1970-2003



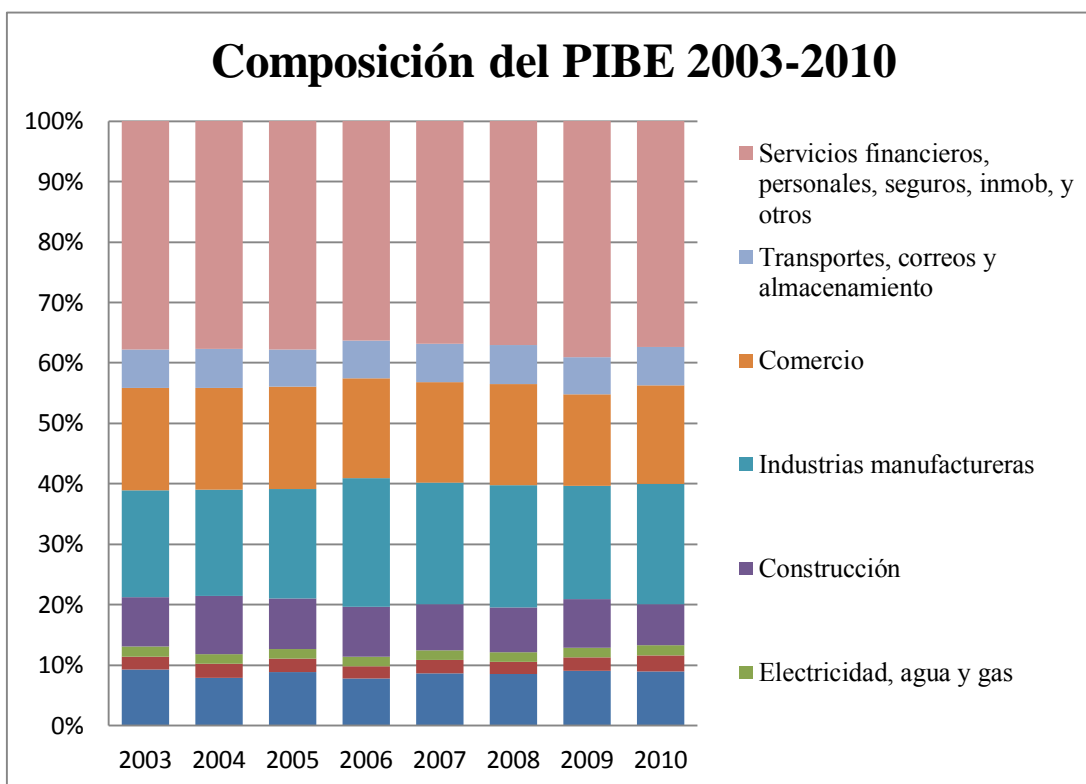
Fuentes: (INEGI, Estructura Económica del Estado de Sonora ), (INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1996), (INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1998-2003). Elaboración propia<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Para elaborar esta serie de más de tres décadas se tomaron diversas fuentes de información del INEGI, ya que cada una de ellas presentaba datos incompletos por ejemplo, de 1970 a 1985 las bases de datos se construyeron a precios corrientes, y a partir de 1988 se utilizaron precios constantes. Consideré conveniente presentarlas en una sola gráfica ya que creo que la información que muestra una sola es más relevante que presentar gráficas por separado, debido a que es precisamente en el periodo de 1970- 1985, donde se dan los cambios más significativos en la estructura económica del estado. Los años de 2004-2010 sí los presentamos en una gráfica por separado debido a que en el año 2003 se da de nueva cuenta un cambio en la base de cálculo.

a. Análisis del PIBE (2003-2010).

A partir del año 2003 la lógica del comportamiento del sector agropecuario se muestra errática, con pérdidas significativas en el 2004, para recuperarse, tener ligeras oscilaciones en los años siguientes y concluir el 2010 con un 8.95% de participación. El sector manufacturero logra en el 2006 su participación más alta para esta década con el 21.30%, después de la crisis económica del 2008 se redujo al 18.77%, para recuperarse parcialmente y cerrar con el 19.80% en el 2010. El sector de la construcción recibe un fuerte impulso en el 2004, en este año se llevan a cabo diversas obras, como la ampliación de la planta de proveedores Ford, obras de infraestructura carretera, puentes y la modernización del puerto de Guaymas, por el gobierno del estado a cargo del Lic. Eduardo Bours. Después de este año, pierde participación de forma paulatina para cerrar el año 2010 con un 6.76% del PIBE (Gráfica.5).

Gráfica 5 Composición del PIBE 2003-2010



Fuente: (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales). Elaboración propia.

### 3.1.3. La importancia del sector servicios

El sector servicios ha tenido un crecimiento ascendente a partir de la década de los setentas, sin embargo, antes de analizar su comportamiento en el período de 1970-2003 consideramos conveniente aclarar algunas cuestiones.

- El crecimiento en el sector servicios es un proceso de la economía global producto de la transformación de las fuerzas productivas y del sistema de producción que la acompañan y no es privativo de la entidad, de tal forma que muchos de “los avances tecnológicos han llegado a cambiar la estructura de la organización productiva, con lo que muchos de los servicios que anteriormente eran producidos dentro de la

empresa, son ahora contratados con firmas especializadas independientes” (Velázquez, Monteverde, Lara, et al., 2000).

- Se ha señalado la correlación existente entre el crecimiento económico-industrial y el de los servicios, observamos que en Sonora forman parte del cambio estructural que vive el estado y que han tenido un crecimiento sostenido en su participación al PIB a partir del periodo analizado.
- El sector servicios adquiere relevancia en nuestro estudio, debido a que es en este rubro donde los primeros empresarios en Sonora encuentran la posibilidad de insertarse en la IME, el tránsito hacia el sector industrial pasa primero por el sector servicios.

#### 1. Análisis del sector servicios 1970-2003.

A partir de 1970 el sector “transporte, comunicaciones y almacenamiento” inicia un crecimiento sostenido en diversos rubros entre los que se encuentran “camiones de pasajeros, automóviles y transporte de carga” con incrementos del 200% al 400%, así como el de “construcción de caminos y carreteras”, los caminos de terracería pasan de 196 a 2,389 kms., las carreteras pavimentadas pasan de 3,075 a 5,252 kms, lo mismo sucede con la carga transportada que tiene un incremento del 362% en ese periodo (Tabla 6).

Tabla 3 Transporte, comunicaciones y almacenamiento 1970-1980

| Transporte  | Unidad | 1970      | 1975      | 1980      | % de Incremento |
|---|--------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Vehículos de motor:                                     |        |           |           |           |                 |
| Automóviles   | Unidad | 38 290    | 57 671    | 92 928    | 242             |
| Camiones de pasajeros                                   |        | 587       | 859       | 1 728     | 294             |
| Camiones de carga                                       |        | 19 705    | 43 613    | 81 535    | 413             |
| Motocicletas  |        | 6 915     | 5 798     | 8 804     | 127             |
| Longitud de kilómetros                                  |        |           |           |           |                 |
| Terracería  | Kms.   | 196       | 3 941     | 4 683     | 2 389           |
| Revestida   |        | 357       | 990       | 1 618     | 453             |
| Pavimentada   |        | 3 075     | 4 858     | 5 252     | 171             |
| Toneladas transportadas en tráfico de altura y cabotaje | Ton.   | 1 381 125 | 2 144 943 | 5 002 434 | 362             |

Fuente: INEGI, Estructura Económica del Estado de Sonora. Elaboración propia

La división “servicios comunales, sociales y culturales” tuvo un significativo incremento al pasar de una aportación al PIBE en el año de 1970 de 11.6% a 14.4% en 1975 y al 17.7% en 1980. En este rubro la rama de actividad más importante fue la de “Servicios Educativos” con aportaciones del 1.9%, 2.9% y 4.7% respectivamente. Este periodo se caracteriza por una fuerte inversión federal y estatal en el rubro que impacta notablemente en el número de alumnos de enseñanza media y profesional y el acceso a los servicios médicos y de salud, la población afiliada al IMSS tiene también un incremento notable.

El periodo de 1970 a 1980 se encuentra ligado a la creación de infraestructura y las demandas sociales de una población en ascenso que requería educación y servicios de salud, se vive la necesaria transformación de un estado que se moderniza, en sus carreteras, escuelas, servicios de salud, aunado a una paulatina transformación en su estructura económica. Este incremento en el gasto público fue posible debido a que la economía nacional vive una época de bonanza petrolera, que permitió al gobierno federal invertir en los rubros de infraestructura (Tabla 7)

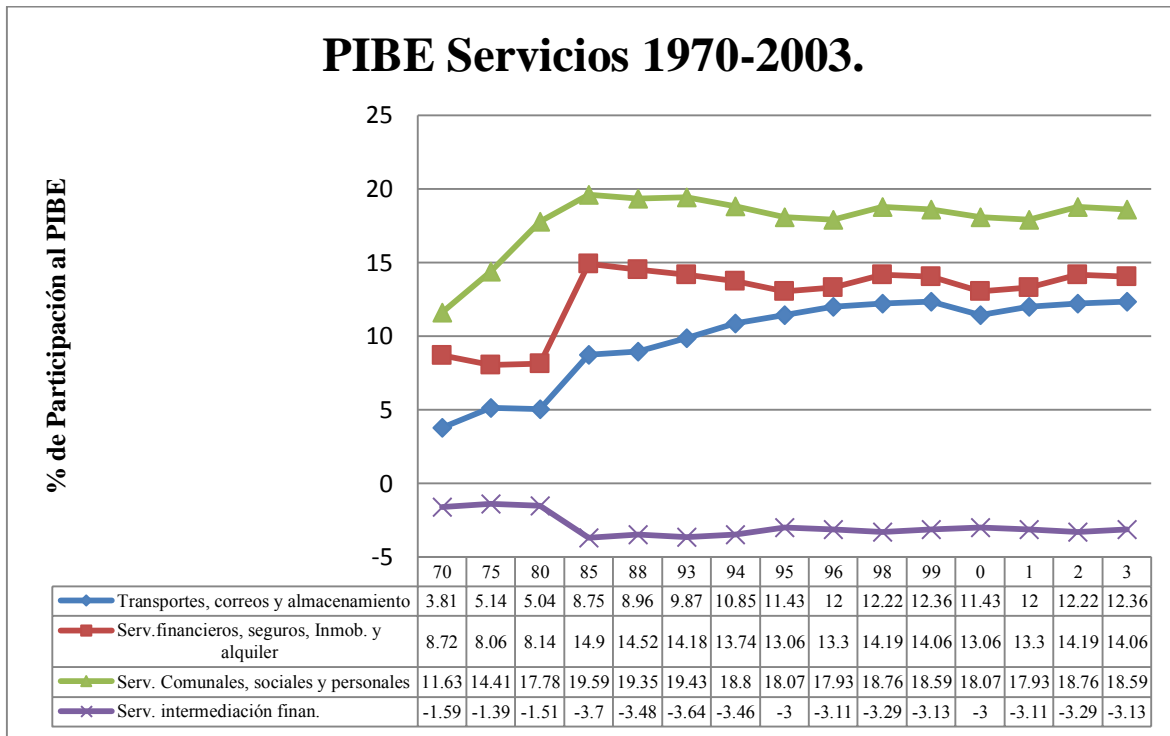


Tabla 4 Transformación de los servicios. Comunales, sociales, culturales y médicos

| Servicios comunales, sociales y culturales.<br>Actividades más importantes             | 1970    | 1975    | 1980    | % de<br>Incremento |
|--|---------|---------|---------|--------------------|
| Alumnos de enseñanza media   |         |         |         |                    |
| Federal  | 9 743   | 32 119  | 62 080  | 637                |
| Estatad y autónoma   | 14 730  | 25 306  | 28 453  | 193                |
| Particular   | 11 553  | 29 231  | 39 124  | 338                |
| Alumnos de nivel profesional   |         |         |         |                    |
| Federal  | 298     | 1 365   | 2 835   | 951                |
| Estatad y autónoma   | 3 155   | 6 070   | 14 309  | 453                |
| Particular   | -       | .       | 1 477   | 1477               |
| Servicios médicos  |         |         |         |                    |
| Población afiliada al Instituto Mexicano del Seguro Social                             | 343 482 | 601 653 | 926 368 | 270                |
| Instituto de seguridad y servicios sociales de los trabajadores al servicio del estado | 24 043  | 49 387  | 89 317  | 371                |

Fuente: INEGI, Estructura Económica del Estado de Sonora. Elaboración propia.

Los primeros cinco años de 1980 continuaron con la tendencia de la década anterior, la inversión de infraestructura ligada a la inversión del Estado, el cambio fundamental tuvo lugar durante el periodo de 1988-1993 cuando la inversión se orienta a satisfacer las necesidades de la producción industrial y los servicios al productor. Lara, Velázquez y Rodríguez (2007) relacionan este hecho con una cuarta restructuración económica en el estado, con dos vertientes principales, por una parte, el crecimiento y relocalización de la IME que se traslada de los municipios fronterizos al interior de la entidad y por otra al establecimiento de actividades industriales intensivas en capital y tecnología (Gráfica.6).

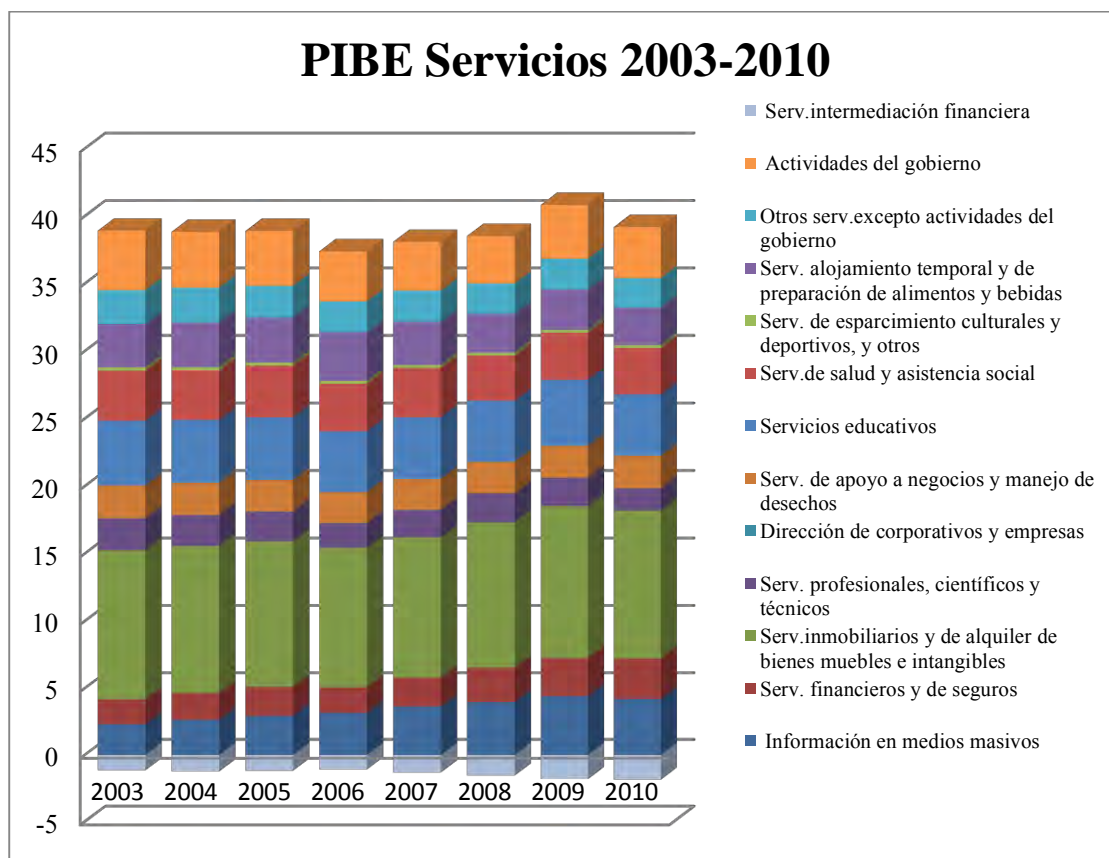


Fuente: (INEGI, Estructura Económica del Estado de Sonora ), (INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1996). Elaboración propia.

2. Sector servicios 2003-2010. A partir del 2003 INEGI proporciona más desagregada del sector servicios en la que podemos observar rubros como el de “apoyo de negocios y manejo de desechos” ligado al sector manufacturero y a las empresas mineras, el de “dirección de corporativos y servicios profesionales y técnicos”. La participación de este sector en el PIBE durante el 2003 al 2010 se mantiene en rangos mayores del 37% que confirmaría la relación entre crecimiento industrial y el de los servicios. Entre los rubros que se destacan se encuentran el de “Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles”, inicia el 2003 con 11.08% y cierra el 2010 con 10.98%, vale la pena destacar este hecho, debido a que varios de los empresarios sonorenses que incursionaron en la IME, lo hicieron precisamente en este rubro. Con un incremento

notable el de “Servicios financieros y de seguros” que en el 2003 participaba con el 1.88%, y cierra el 2010 con el 3.36%, lo que representa un incremento del 61%. El rubro de “Servicios profesionales, científicos y técnicos” inicia el 2003 con un 2.35%, disminuye en el año 2006 a 1.82%, se recupera y cierra el 2010 a 1.63%. Con una mínima participación el de “Dirección de corporativos y empresas” que ha permanecido casi sin cambios, en el 2003 con un .013% y cierra el 2010 con un .011%. Con respecto al rubro de “Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros”, es notable la baja participación al PIBE con rangos del 0.24% en el año 2003 para cerrar en el año 2010 con un 0.22% (Gráfica 7).

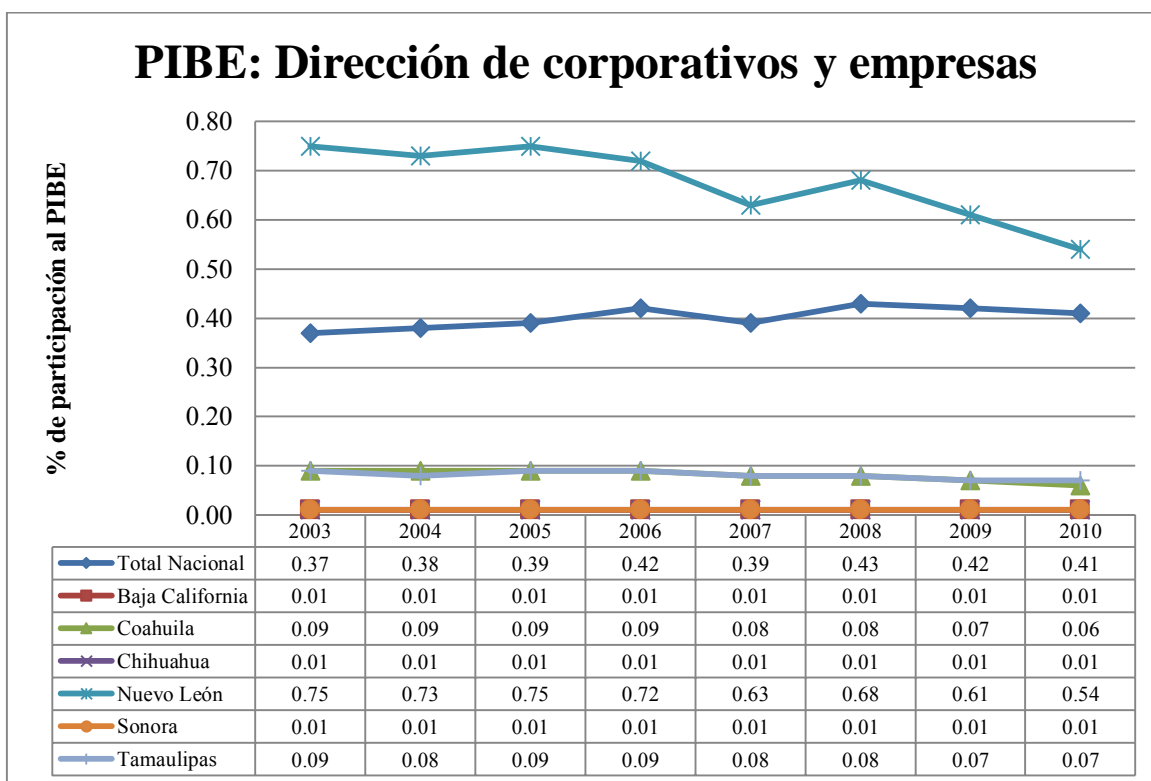
Gráfica 7 Sector Servicios 2003-2010



Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia

3. Comportamiento del sector servicios de la frontera norte en algunos rubros. Comparamos el comportamiento del estado de Sonora con los de la frontera norte en el rubro de “Dirección de corporativos y empresas” destaca Nuevo León con una participación muy por encima del PIB nacional, sin embargo, en el 2008 presenta una brusca caída, estados como Coahuila y Tamaulipas tiene una contribución mayor, Baja California, Sonora y Chihuahua tienen una participación muy similar de apenas el .01% (Gráfica 8).

Gráfica 8 Frontera Norte. Dirección de corporativos y empresas 2003-2010

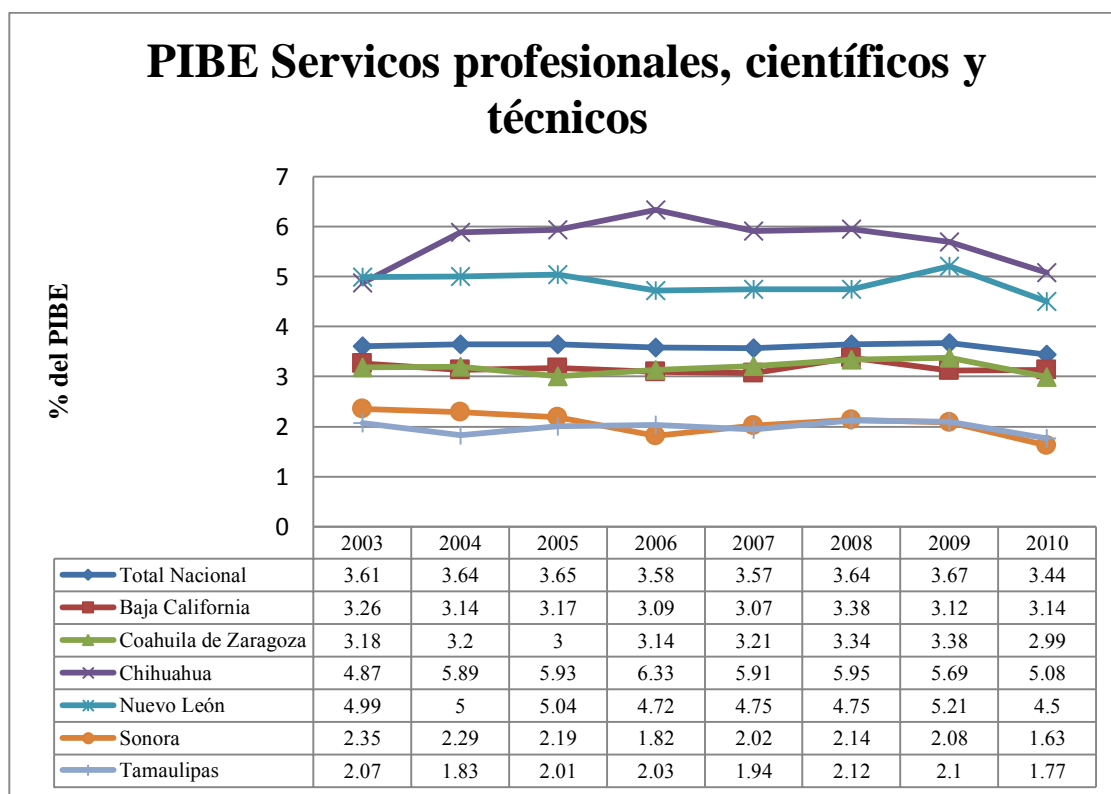


Fuente: (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales). Elaboración propia.

Respecto a los “Servicios profesionales, científicos y técnicos”, Chihuahua se encuentra arriba de la media nacional, en el 2006 tiene su participación más alta del 6.33%, seguido de

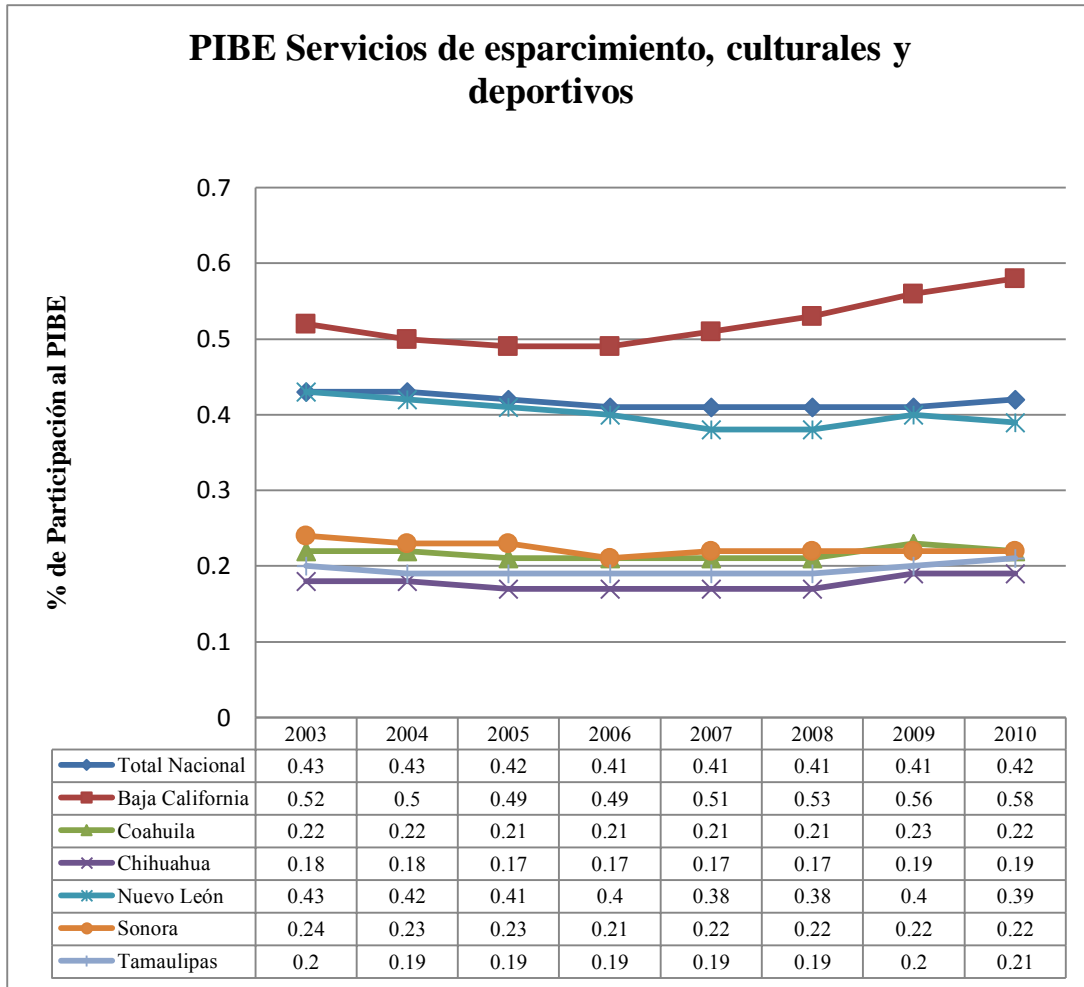
Nuevo León y Coahuila, Sonora es el estado de la frontera norte con menor participación en esta categoría (Gráfica 9).

Gráfica 9 Frontera Norte. Servicios profesionales, científicos y técnicos 2003-2010



Fuente: (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México). Elaboración propia

La frontera norte destaca por la mínima participación en “Servicios de esparcimientos, culturales y recreativos”, Baja California es el único que alcanza medio punto y la contribución de todos los estados es francamente mediocre. Esto es significativo en estados como Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila y Sonora, que enfrentan en la actualidad graves problemas sociales y narcotráfico (Gráfica 10).



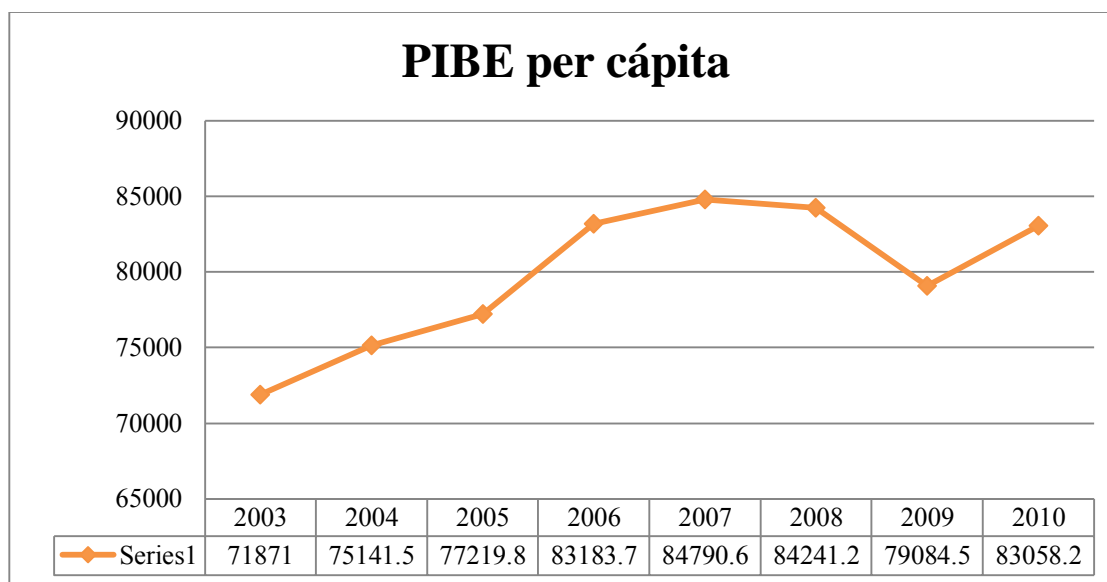
Fuente: (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales). Elaboración propia

#### 3.1.4. PIBE per cápita

El PIBE per cápita es una variable que resulta de ajustar el valor de la producción por habitante, durante 2003 al 2008 su recuperación va en ascenso, alcanza su máximo en 2008 para caer bruscamente después de la crisis e iniciar de nueva cuenta su recuperación a partir del 2010 (Gráfica 11). Sin ser esta una medida de bienestar, su comportamiento a través del tiempo nos permite confirmar una vez más lo sensible de la economía sonorensa a las crisis

económicas globales, las bruscas caídas en el 2003 y 2009 (después de las crisis económicas) así lo confirman.

Gráfica 11 PIBE per Cápita

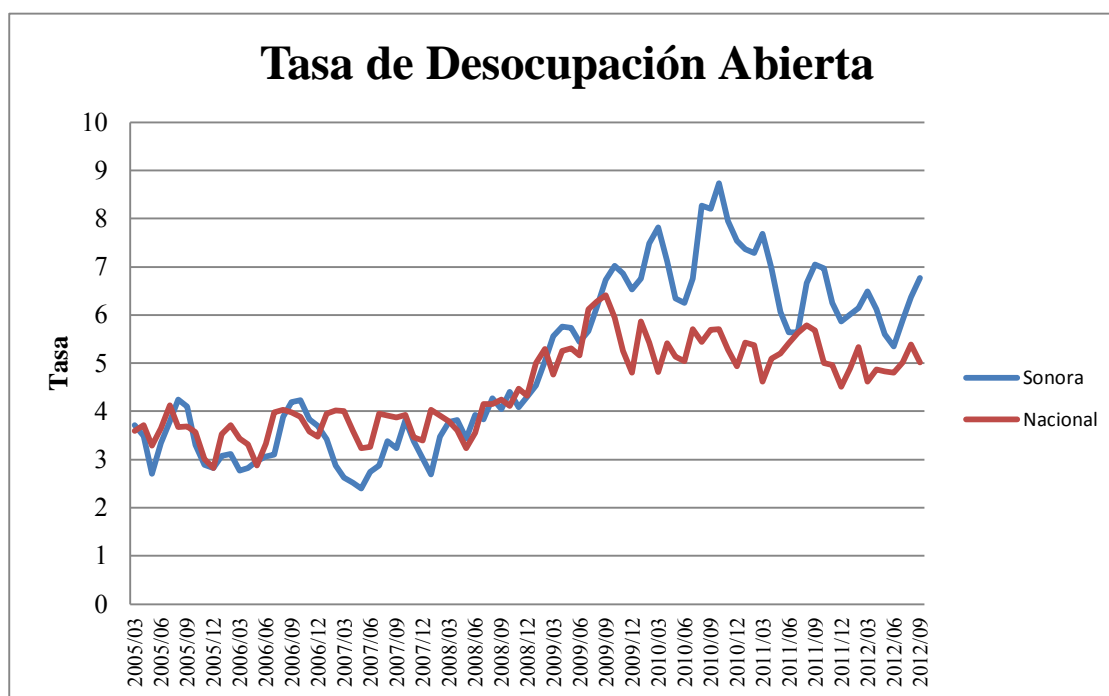


A precios básicos, Fuente (INEGI, Perspectiva Estadística de Sonora (Marzo 2011)) Elaboración propia

### 3.1.5. Desempleo

A finales del 2008 la tasa de desocupación en Sonora fluctuaba en una relación muy similar al promedio nacional, sin embargo, en el 2009, la crisis económica mundial afectó la generación de empleos formales en la entidad, ocasionando que la tasa de desempleo abierto en Sonora se disparará hasta alcanzar rangos del 8.73% en octubre del 2010. A partir del año 2011 esta tendencia se ha revertido de manera paulatina, sin embargo el duro golpe que sufrió el empleo durante los años 2009 y 2010 hace muy difícil regresar a los niveles de empleo anteriores a la crisis. Las fluctuaciones en la tasa de desocupación muestran que las medidas económicas para estabilizar el empleo no han sido suficientes (Gráfica 12).

Gráfica 12 Tasa de Desocupación abierta



Fuente (INEGI, Perspectiva Estadística de Sonora (Marzo 2011)) Elaboración propia

### 3.1.6. Inversión Extranjera Directa (IED)<sup>70</sup>

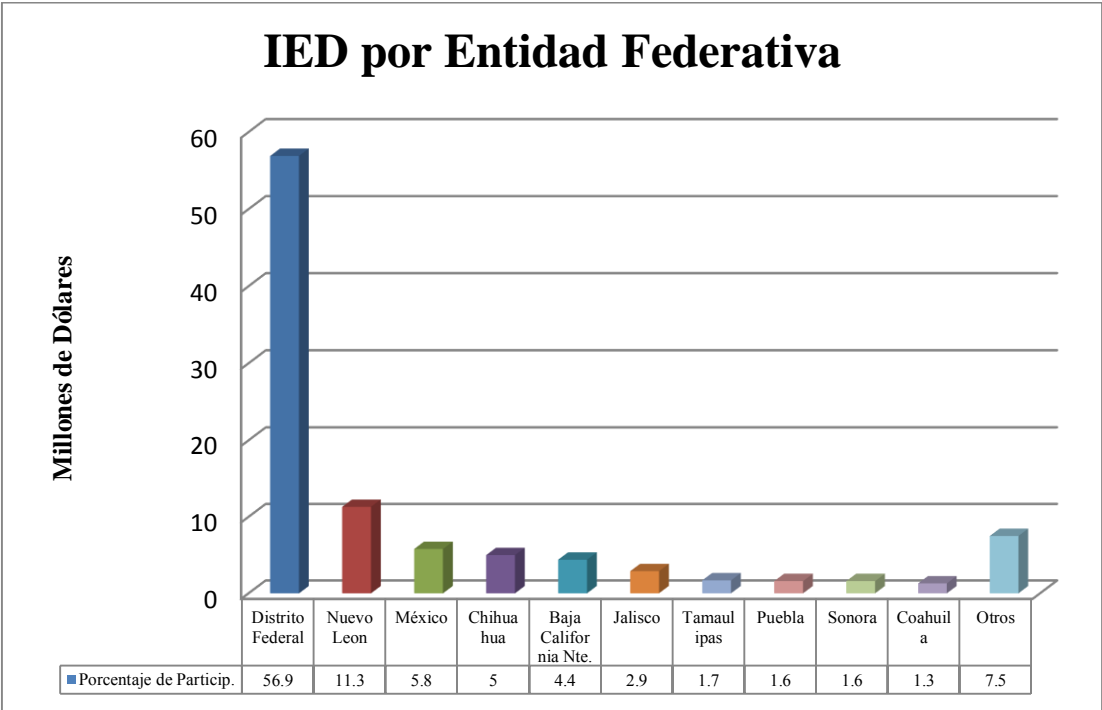
Una de las estrategias de los gobiernos estatales para lograr el crecimiento económico consiste en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) por su capacidad de generar empleo. Según la jerarquización por entidad federativa realizada por el INEGI, la IED acumulada durante el periodo de 1999 al 2011 para Sonora fue de 4,192.3 millones de dólares, ocupando la novena posición, seguido por el estado de Coahuila en el décimo lugar. Creemos conveniente destacar que todos los estados de la frontera norte se encuentran entre

<sup>70</sup> De acuerdo al artículo 2 de la Ley de Inversión Extranjera se considera IED a 1) la participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción en el capital social de sociedades mexicanas; 2) la inversión realizada por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero; 3) la participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados por la ley.



los primeros diez sitios de dicha jerarquización. Esta situación revela la importancia que han otorgado los estados fronterizos y especialmente Sonora a la IED en sus planes de crecimiento económico. En la Gráfica 13 se observan los primeros diez estados receptores de la IED y la participación porcentual de cada uno de ellos.

Gráfica 13 Estados con mayor IED acumulada 1999-2011

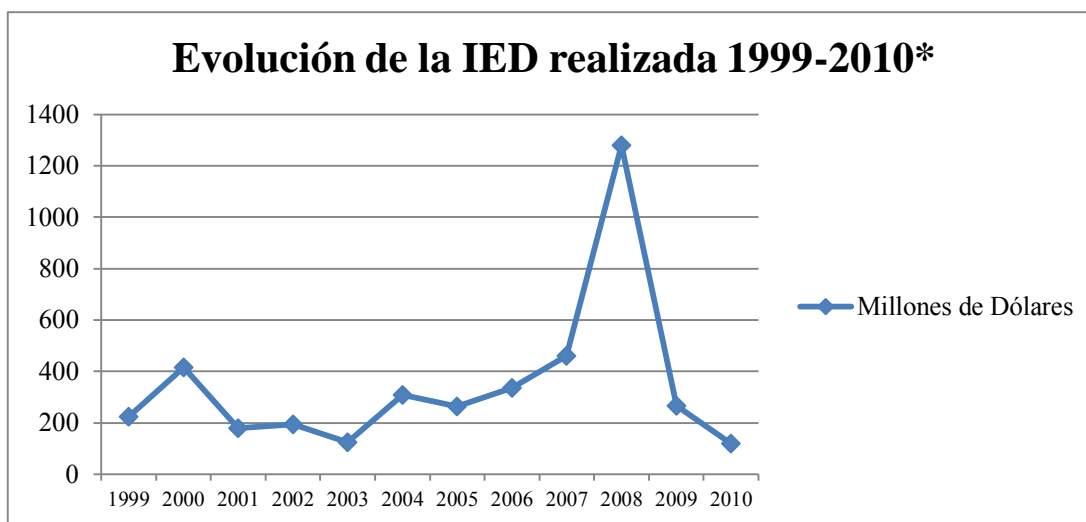


Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.

La IED en el estado de Sonora es inestable, los primeros cinco años de la década del 2000 presenta altibajos que coinciden con las crisis económicas, en el 2008 se recibe una IED excepcional si se compra con otros años, algunas de las inversiones fueron, las de la planta Holcim Apasco en la ciudad de Hermosillo, con una inversión de 400 millones de dólares, la mina Mulatos con 125 millones de dólares y la empresa india Arcelor Mittal con 157 millones

de dólares entre otras, sin embargo, la inversión en Sonora en el 2008 se destinó en un porcentaje mayor a las empresas extractivas (Gráfica 14).

Gráfica 14 Evolución de la IED de 1999 a 2010



Fuente: (INEGI, Perspectiva Estadística de Sonora (Marzo 2011)). Elaboración propia

\* La IED se refiere a la entidad federativa dónde se ubica el domicilio legal del representante legal de la empresa o de la oficina administrativa de la empresa.

La composición de los sectores receptores de la IED hace referencia a vocaciones, capacidades y activos propios de un estado o país. Durante el periodo 2000-2010 el destino de la IED en Sonora se ha orientado en una proporción muy marcada a la minería, la “extracción y/o beneficios de minerales metálicos no ferrosos” recibió el 43.3% de la inversión total para el estado y representa el 17.55% del total nacional, seguido por la industria manufacturera con el 43%, la tercera actividad receptora de inversión es la de “servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” con un 7.2%.

En Sonora el destino de la IED se ha orientado en una mayor proporción a la industria minera y no a la manufactura, como ocurre con otros estados de la frontera norte. Sin embargo el poco aporte al PIB de la minería con un 2.23% indica una escasa integración a la

economía local. Por otra parte, las actividades de servicios, específicamente la de “Apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación”, con un 1.1% acumulado de IED aportan un 2.35%, que nos permite inferir que uno de los asuntos más importantes de la IED para un estado o país, no es el monto de capital invertido, sino que se integre a la economía local para que logre influir en el PIB. (Tabla 8).

Tabla 5 Estructura del PIBE por Sectores de la Actividad Económica

|   | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agricultura, silvicultura y pesca   | 9.23  | 7.93  | 8.83  | 7.78  | 8.67  | 8.55  | 9.08  | 8.95  |
| Minería   | 2.18  | 2.25  | 2.28  | 2.02  | 2.18  | 2.00  | 2.19  | 2.71  |
| Electricidad, agua y gas  | 1.65  | 1.59  | 1.53  | 1.59  | 1.58  | 1.56  | 1.63  | 1.67  |
| Construcción  | 8.19  | 9.72  | 8.34  | 8.24  | 7.66  | 7.45  | 8.03  | 6.76  |
| Industrias manufactureras   | 17.64 | 17.50 | 18.13 | 21.30 | 20.07 | 20.23 | 18.78 | 19.90 |
| Comercio  | 16.98 | 16.86 | 16.94 | 16.52 | 16.68 | 16.76 | 15.14 | 16.32 |
| Transportes, correos y almacenamiento   | 6.33  | 6.52  | 6.22  | 6.22  | 6.37  | 6.45  | 6.11  | 6.35  |
| Información en medios masivos   | 2.29  | 2.63  | 2.93  | 3.15  | 3.63  | 3.95  | 4.41  | 4.19  |
| Servicios financieros y de seguros  | 1.88  | 2.01  | 2.16  | 1.92  | 2.17  | 2.59  | 2.85  | 3.04  |
| Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles         | 11.08 | 10.92 | 10.83 | 10.37 | 10.41 | 10.78 | 11.28 | 10.98 |
| Servicios profesionales, científicos y técnicos                               | 2.35  | 2.29  | 2.19  | 1.82  | 2.02  | 2.14  | 2.08  | 1.63  |
| Dirección de corporativos y empresas  | 0.01  | 0.01  | 0.01  | 0.01  | 0.01  | 0.01  | 0.01  | 0.01  |
| Serv. de apoyo a negocios y manejo de desechos y servicios de remediación     | 2.43  | 2.39  | 2.34  | 2.29  | 2.30  | 2.32  | 2.36  | 2.41  |
| Servicios educativos  | 4.79  | 4.65  | 4.63  | 4.50  | 4.56  | 4.53  | 4.89  | 4.54  |
| Servicios de salud y de asistencia social                                     | 3.71  | 3.68  | 3.83  | 3.53  | 3.66  | 3.35  | 3.48  | 3.44  |
| Serv. de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos | 0.24  | 0.23  | 0.23  | 0.21  | 0.22  | 0.22  | 0.22  | 0.22  |
| Servicio alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas         | 3.21  | 3.30  | 3.33  | 3.59  | 3.20  | 2.87  | 2.97  | 2.78  |
| Otros servicios excepto actividades del gobierno                              | 2.51  | 2.59  | 2.35  | 2.29  | 2.31  | 2.24  | 2.29  | 2.18  |
| Actividades del gobierno  | 4.41  | 4.14  | 4.07  | 3.72  | 3.61  | 3.52  | 3.99  | 3.79  |
| Servicio de intermediación financiera   | -1.14 | -1.22 | -1.17 | -1.08 | -1.31 | -1.53 | -1.80 | -1.85 |

Fuente: (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales). Elaboración propia.

### 3.2. Industria Maquiladora de Exportación en Sonora (IME).

Vázquez y García de León (1996) señalan que en las etapas de transición y fluctuaciones, el desempeño de la IME en Sonora tiene grandes similitudes con el patrón nacional. En Sonora, identifican tres etapas de la expansión de la IME:

- Inicios (1966-1975) se caracteriza por un fuerte crecimiento, con tasas del 49.73% anual en el número de empresas
- Segunda etapa (1975-1982) se caracteriza por un lento crecimiento, inclusive en determinados periodos con retrocesos, y el establecimiento de maquiladoras “golondrinas”
- Tercera etapa (1983-2000), de recuperación.

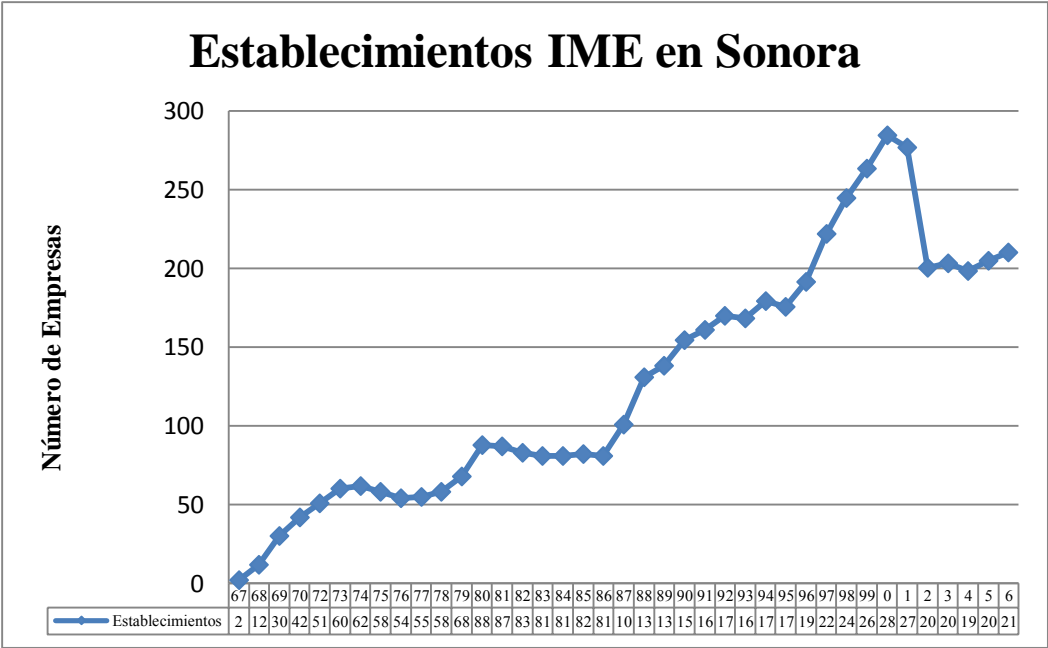
Lara, Velázquez y Rodríguez (2009) identifican una cuarta etapa a partir de la crisis económica del 2001 y la llaman “la segunda crisis”, explican que debido a la desaceleración del crecimiento de la industria manufacturera en los Estados Unidos, el número de establecimientos maquiladores se redujo en un 28% y casi en un 25% el empleo. Posterior a esta crisis, identificamos una quinta etapa, a la que llamamos “crecimiento especializado y al interior”, la cual inicia a partir del año 2005 y se prolonga hasta la actualidad.

En esta etapa, la maquila en Sonora adquiere características distintivas a través de su territorio, al iniciar la especialización en ciudades y ramas específicas de actividades, como la aeronáutica, en los municipios de Nogales, Empalme y Guaymas, específicamente en turbinas, la industria de tecnologías de la información y automotriz en Hermosillo, textil en Agua Prieta, en el sur del estado, en localidades como Obregón, Navojoa y Huatabampo la

agroindustria, en Cd. Obregón que desde el año de 1986 han operado maquiladoras con características del uso intensivo de mano de obra y bajo valor agregado, entre las que se encuentra Autocircuitos de Obregón, S.A. de C.V. (ACOSA) que da empleo a cerca de 12,000 trabajadores, a partir del año 2006 se han instalado plantas en las que el uso intensivo de mano de obra no es su ventaja principal. El avance hacia el interior del estado inicia en el año de 1986 (Lara, Velázquez y Rodríguez, 2009).

Sin embargo durante las diferentes etapas por las que ha transitado la IME en el estado, inclusive durante la etapa de “recuperación” o “gran recuperación”, apenas si rebasó a finales de los años noventa los 250 establecimientos, así al compararlo con el resto de los estados de la frontera norte, Sonora pionera en el establecimiento de la IME, presenta un crecimiento carente de dinamismo (Gráfica 15).

Gráfica 15 Establecimientos IME en Sonora



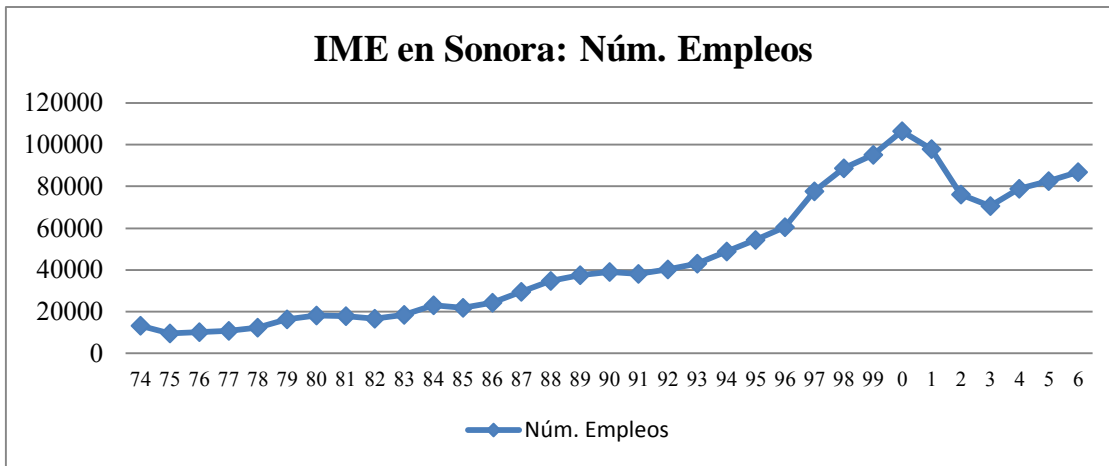
Fuente: INEGI, Banco de Información Económica (BIE), Vázquez y García de León, 1996. Elaboración propia.

### *3.2.1. Empleos generados*

A partir de los años ochenta la IME experimenta una recuperación y logra un crecimiento sostenido de casi veinte años, que le permite convertirse en el eje de un proyecto económico impulsado por la IED y el gobierno del estado. Los empresarios locales incursionan en esta industria en los primeros años de forma modesta, en los años ochenta en actividades rentistas, y no hasta los años noventa cuando se observa una participación centrada en segmentos específicos, como el desarrollo de tecnologías de la información, la industria metalmecánica, logística, la agroindustria y otros.

A partir de la década de 1980 la generación de empleos por parte de la IME cobra un ritmo dinámico para la economía estatal, los 18,304 empleos generados en 1980 se duplicaron a 38,924 para el año de 1990, manteniendo este crecimiento durante toda la década siguiente, para el año 2000 se generaban 106 457 empleos. Esta época de crecimiento se vio fuertemente afectada por la crisis económica del año 2001, que ocasionó que este año se cerrara con un crecimiento negativo de -8.06%, de -22.29% en el 2002 y -6.96% en el 2003, lo que representó 35,688 de empleos perdidos en estos tres años. A partir de esta fecha la IME retoma un lento crecimiento (Gráfica 16).

Gráfica 16 IME Número de Empleos Generados



Fuente: INEGI, Banco de Información Económica (BIE). Elaboración propia.

### 3.2.2. Tipo de empleo

El personal ocupado en la categoría de obreros<sup>71</sup> se ha mantenido prácticamente sin cambios en los últimos 20 años, con una tasa promedio de ocupación del 80.77% de 1990 al 2006, Merece la pena destacar la paulatina disminución que presenta la categoría de técnicos<sup>72</sup> en el año de 1990 concentraba el 13.95% de ocupación y para el 2006 el 11.64%, diferencia que representa una pérdida acumulada del 2.31%. La categoría que muestra los cambios más significativos es la de personal administrativo<sup>73</sup> pues en el año 1990 ocupaba el 5.37% y para el 2006 pasa al 8.29% de personal ocupado, lo que representa un crecimiento del 2.92% (Tabla 9). Por lo anterior es posible afirmar que la proporción de empleo no calificado en la

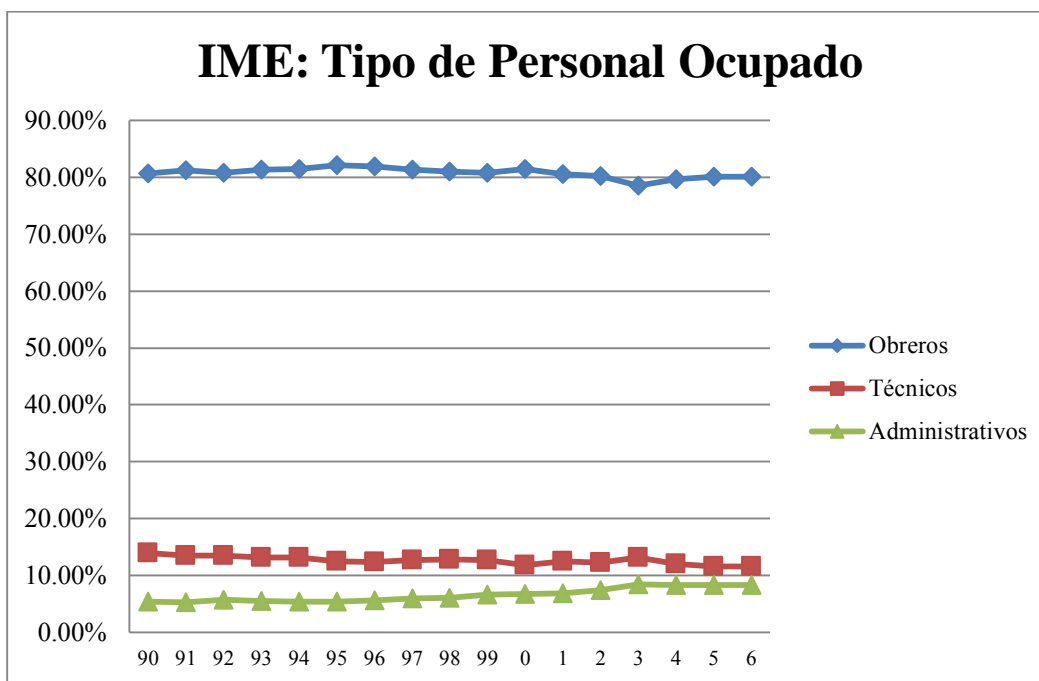
<sup>71</sup> Personal que realiza trabajos predominantemente manuales o relacionados con la operación de maquinaria y equipo en los procesos de maquila, así como al dedicado a tareas auxiliares del proceso (INEGI, 2007).

<sup>72</sup> Hombres y mujeres cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de producción o ensamble, realizando tareas de supervisión, de control de calidad, de organización y distribución de trabajo a ejecutar por los obreros y de control de producción (INEGI, 2007).

<sup>73</sup> Hombres y mujeres cuyas labores consisten en la planeación y dirección técnica y administrativa, así como a los que se desempeñan en tareas de contabilidad, archivo, investigación, operación de computadoras (Ibíd.).

IME hasta el año 2006 no había experimentado cambios significativos, sin embargo los empleos técnicos o calificados en la línea de producción, cedieron lugar a empleos administrativos (Gráfica 17).

Gráfica 17 Personal Ocupado en la IME por Categorías



Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.



Tabla 6 Proporción obreros, técnicos y administrativos (1990-2006)

| Periodo | Total  | Obreros | Técnicos | Administrativos | Proporción Obreros | Proporción Técnicos | Proporción Admin. | Obreros(as) | Técnicos(as) | Administrativos(as) |
|---------|--------|---------|----------|-----------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------|--------------|---------------------|
| 90      | 38924  | 31403   | 5431     | 2090            | 80.68%             | 13.95%              | 5.37%             | 3014        | 7509         | 10387               |
| 91      | 38238  | 31051   | 5170     | 2016            | 81.21%             | 13.52%              | 5.27%             | 2908        | 7257         | 10427               |
| 92      | 40255  | 32508   | 5427     | 2321            | 80.75%             | 13.48%              | 5.76%             | 2983        | 7386         | 10231               |
| 93      | 42944  | 34924   | 5650     | 2370            | 81.32%             | 13.16%              | 5.52%             | 2947        | 7121         | 10722               |
| 94      | 48879  | 39824   | 6427     | 2628            | 81.47%             | 13.15%              | 5.38%             | 2926        | 6995         | 11421               |
| 95      | 54475  | 44728   | 6782     | 2965            | 82.11%             | 12.45%              | 5.44%             | 2581        | 6756         | 12010               |
| 96      | 60366  | 49443   | 7492     | 3432            | 81.90%             | 12.41%              | 5.68%             | 2442        | 6712         | 12456               |
| 97      | 77755  | 63201   | 9917     | 4637            | 81.28%             | 12.75%              | 5.96%             | 2598        | 6486         | 12912               |
| 98      | 88842  | 71971   | 11444    | 5428            | 81.01%             | 12.88%              | 6.11%             | 2851        | 7076         | 14130               |
| 99      | 95150  | 76812   | 12051    | 6286            | 80.73%             | 12.67%              | 6.61%             | 2767        | 6543         | 12735               |
| 0       | 106457 | 86693   | 12597    | 7166            | 81.44%             | 11.83%              | 6.73%             | 2876        | 6830         | 12867               |
| 1       | 97877  | 78873   | 12249    | 6755            | 80.58%             | 12.51%              | 6.90%             | 3321        | 7431         | 14442               |
| 2       | 76058  | 61033   | 9367     | 5658            | 80.24%             | 12.32%              | 7.44%             | 3274        | 7198         | 14346               |
| 3       | 70769  | 55539   | 9287     | 5942            | 78.48%             | 13.12%              | 8.40%             | 3239        | 6550         | 14522               |
| 4       | 78977  | 62929   | 9508     | 6540            | 79.68%             | 12.04%              | 8.28%             | 3227        | 6510         | 15699               |
| 5       | 82482  | 66077   | 9551     | 6854            | 80.11%             | 11.58%              | 8.31%             | 3106        | 6786         | 15816               |
| 6       | 86793  | 69493   | 10106    | 7193            | 80.07%             | 11.64%              | 8.29%             | 3174        | 7023         | 15467               |

Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.

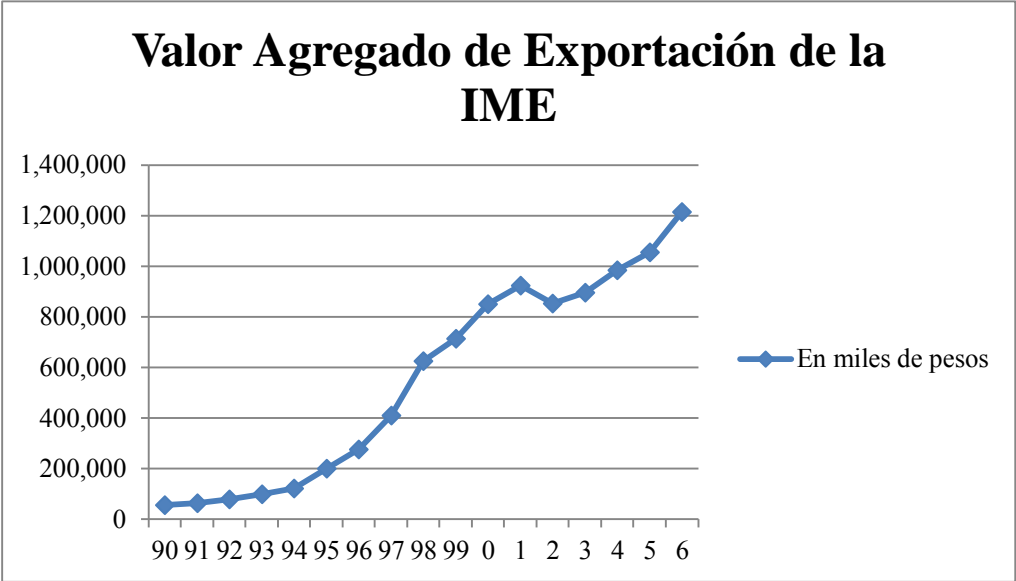
### 3.2.3. Valor Agregado de Exportación

De acuerdo a la definición proporcionada por la Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación (EIME), el Valor Agregado de Exportación es “el monto en pesos del valor generado en el país por el proceso de maquila de exportación, que para efectos de la Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación comprende: remuneraciones totales pagadas al personal ocupado; materias primas; envases y empaques nacionales consumidos; gastos diversos y utilidades brutas” (INEGI, 2007).

La importancia de esta variable para el desarrollo de una entidad o país, radica en que a mayor valor agregado a la exportación de un país, mayor es su contribución económica. En la Gráfica 18 se observa que después de un bajo crecimiento en los primeros cinco años de 1990, a partir de 1995 la IME presenta un crecimiento del 64.62% y una utilidad record en todo el periodo de 20.31%., este crecimiento se prolonga hasta el año 2001 para sufrir un

retroceso en el 2002 a partir de la crisis económica, la recuperación después de este no ha sido suficiente para recuperar las tasas de crecimiento experimentadas entre 1995 y 1998.

Gráfica 18 Valor Agregado de Exportación en la IME en Sonora



Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia

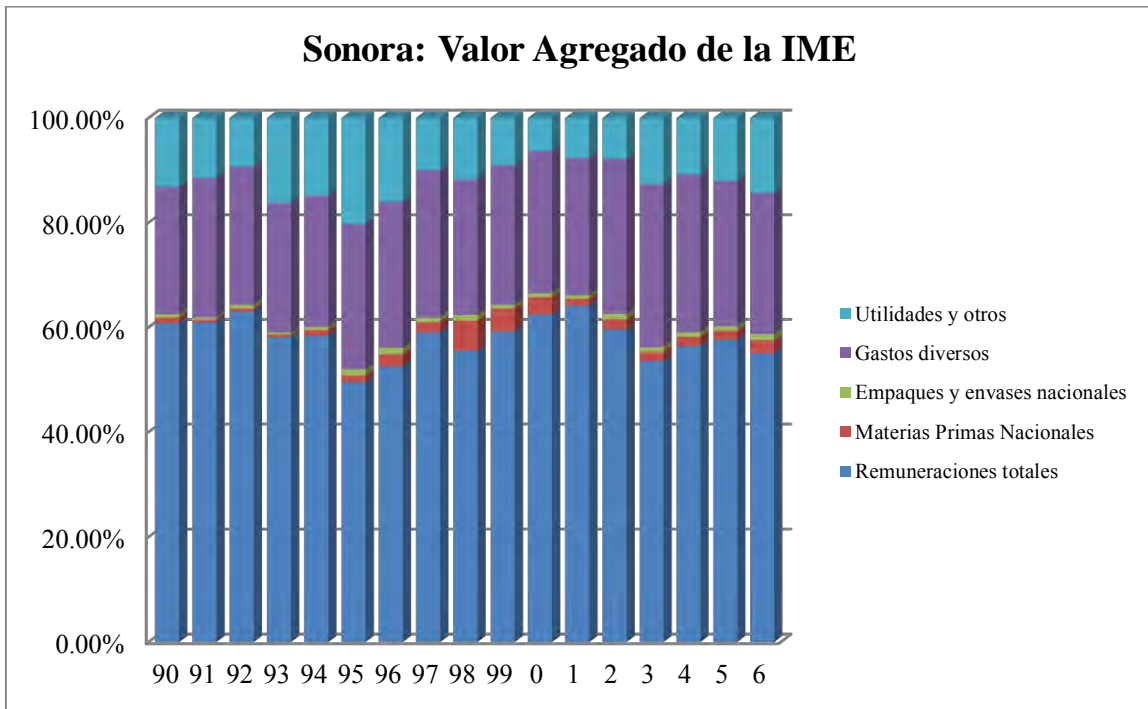
3.2.4. Composición del Valor Agregado de Exportación

La estructura de costos del Valor Agregado de Exportación (VAE) es un indicador del tipo de IME que se establece en una región. En el estudio de Carrillo e Hinojosa (2003) se analiza la estructura de costos de las plantas arneseras en México, los autores encuentran indicios para afirmar que “la estructuras de costos son distintas en las empresas según su jerarquía dentro de la cadena productiva, siendo mayor el costo de los insumos en los eslabones con menor jerarquía y mayor el costo en salarios en las de primer nivel”. Carrillo e Hinojosa afirman que en las empresas de la IME de primer nivel, los sueldos y prestaciones del personal ocupado (obreros, técnicos y administrativos) cubren el 60% de los costos, y en las de segundo nivel va del 23% al 45%. Por otra parte, el costo de los componentes y materia

prima guarda una razón del 30% en las de la primer nivel, y del 25% al 70% en las de segundo nivel.

El costo de la mano de obra en la década de los noventa era del 60.8%, para el 2006 desciende al 55.06%, la contribución de materia prima en 1990 era de sólo el 1.07% para pasar al 2.49% en el 2006 y las variaciones en gastos diversos también han sido mínimas. Consideramos que es necesario analizar los cambios en la composición del VAE en un periodo más largo, debido a que por una parte, la reducción de 5.75% en los costos de mano de obra y por otra el incremento de 1.42% en la contribución de materia prima, son indicadores que pueden dar lugar a conclusiones que se contraponen. Por otra parte, es posible afirmar que aún no se recupera la tendencia favorable que se suscitó en los años del 95 al 2000, en los que la estructura de costos en razón a la mano de obra y materia prima, indicaban una tendencia hacia una mayor jerarquización. (Gráfica 19 y Tabla 10).

Gráfica 19 Valor Agregado de la IME



Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.

Tabla 7 Valor Agregado de la IME en cifras

| Periodo | Valor agregado de exportación. Nominal (Miles de Pesos) | Remuneraciones totales | Materias primas nacionales | Empaques y envases nacionales | Gastos diversos | Utilidades y otros |
|---------|---|------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| 90      | 56,251  | 60.80%                 | 1.07%                      | 0.65%                         | 24.35%          | 13.13%             |
| 91      | 65,224  | 60.98%                 | 0.52%                      | 0.41%                         | 26.60%          | 11.50%             |
| 92      | 79,245  | 63.05%                 | 0.54%                      | 0.72%                         | 26.46%          | 9.23%              |
| 93      | 99,309  | 58.14%                 | 0.51%                      | 0.36%                         | 24.80%          | 16.19%             |
| 94      | 121,930   | 58.37%                 | 1.12%                      | 0.61%                         | 25.12%          | 14.77%             |
| 95      | 200,724   | 49.54%                 | 1.27%                      | 1.13%                         | 27.75%          | 20.31%             |
| 96      | 275,503   | 52.54%                 | 2.31%                      | 1.34%                         | 27.82%          | 15.99%             |
| 97      | 410,309   | 59.01%                 | 2.00%                      | 0.85%                         | 28.16%          | 9.99%              |
| 98      | 625,600   | 55.58%                 | 5.71%                      | 1.07%                         | 25.87%          | 11.77%             |
| 99      | 714,755   | 59.17%                 | 4.42%                      | 0.70%                         | 26.71%          | 9.00%              |
| 0       | 849,635   | 62.45%                 | 3.35%                      | 0.71%                         | 27.15%          | 6.34%              |
| 1       | 922,526   | 64.18%                 | 1.29%                      | 0.64%                         | 26.30%          | 7.58%              |
| 2       | 854,053   | 59.61%                 | 1.96%                      | 1.01%                         | 29.64%          | 7.78%              |
| 3       | 895,433   | 53.58%                 | 1.72%                      | 0.92%                         | 31.08%          | 12.70%             |
| 4       | 984,152   | 56.45%                 | 1.74%                      | 0.85%                         | 30.17%          | 10.79%             |
| 5       | 1,056,142   | 57.56%                 | 1.82%                      | 0.86%                         | 27.78%          | 11.99%             |
| 6       | 1,213,619   | 55.06%                 | 2.49%                      | 1.17%                         | 26.97%          | 14.31%             |

Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.

### 3.3. La IMMEX y el avance actual de la industria en el estado de Sonora

El 1 de noviembre del 2006 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), con el cual se integró en un solo programa los correspondientes al Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación y al de Importación Temporal para la Producción de Artículos de Exportación (PITEX). A partir de este momento ya no fue posible

acotar las unidades económicas que disponían del Programa de Maquila de Exportación con el que se generaba la Estadística Mensual de la Industria Maquiladora de Exportación (EMIME), debido a ello a partir del 2007 se dejó de difundir la apertura de establecimientos de la maquila de exportación en la Balanza Comercial y en el Sistema de Cuentas Nacionales, así como otros indicadores que registran la actividad industrial. Ante la importancia del programa IMMEX, a partir del año 2007 se inicia la recolección de la información de la producción manufacturera, y es a partir del 2009 que se incorpora la producción de los establecimientos no manufactureros, que incluyen, según la definición del INEGI, actividades de agricultura, minería, comercio y servicios principalmente.

El INEGI señala expresamente que no son compatibles las estadísticas de la extinta EMIME y la IMMEX, debido a que la EMIME sólo se enfocaba a la producción por cuenta ajena y la IMMEX incorpora la producción por cuenta ajena y la propia. Sin embargo consideramos conveniente analizar la información que proporciona el INEGI en la IMMEX con el fin de conocer la información económica a partir del año 2007.

### 3.3.1. Industria Manufacturera de Exportación

La estadística de la industria manufacturera de exportación (IMMEX) al cierre del 2011 muestra que existen 249 plantas en el estado, de las cuales, se ubican 55 en Hermosillo, 99 en Nogales y en el resto del Estado 95. Este último apartado, “otros municipios”<sup>74</sup> muestra una tendencia a la baja debido que en el 2007 las plantas ubicadas en el resto del estado eran de 106, Nogales en cambio muestra una tendencia a la alza, el municipio de Hermosillo se

---

<sup>74</sup> Integrado por municipios donde la IME ha estado presente durante la última década: San Luis Río Colorado, Agua Prieta, Naco, Santa Cruz, Cananea, Ímuris, Magdalena, Santa Ana, Arizpe, Banámichi, Baviacora, Ures, Benjamín Hill, Cumpas, Fronteras, Huépac, Moctezuma, Puerto Peñasco, Caborca, Altar, Pitiquito, Guaymas, Empalme y Navojoa (Lara, Velázquez y Rodríguez, 2009).

muestra prácticamente sin cambios. El personal ocupado (PO) en la industria manufacturera de exportación promedio para el ejercicio fue de 98,129, concentrándose en Hermosillo el 22.93%, en Nogales el 28.86% y en el resto del estado el 48.20% (Tabla 11).

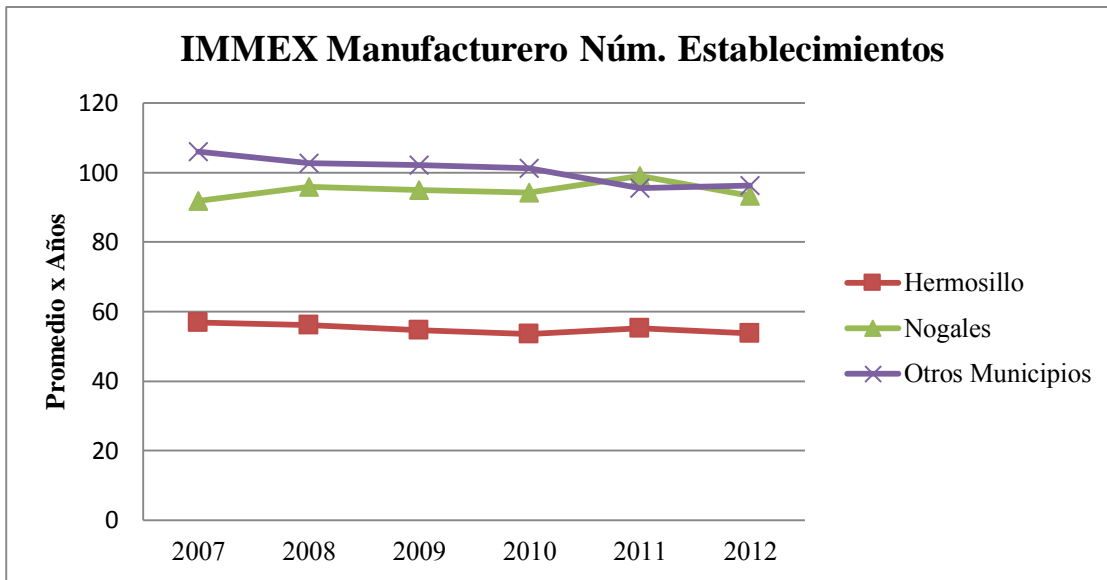
El análisis de las cifras en estos cinco años revela la importancia que ha adquirido el municipio de Hermosillo en la industria manufacturera de exportación y que la categoría “Otros Municipios” concentra casi el 50% de la PO, sin embargo en los últimos seis años ha perdido el 4.71% de personal ocupado, Nogales al cierre del 2011 había recuperado ya el número de empleos perdidos después de la crisis del 2008 (Gráfica 20 y 21).

Tabla 8 Personal ocupado en porcentaje

| Personal Ocupado en la IMMEX en % |            |         |                  |
|-----------------------------------|------------|---------|------------------|
|                                   | Hermosillo | Nogales | Otros Municipios |
| 2007                              | 21.40%     | 25.69%  | 52.91%           |
| 2008                              | 22.28%     | 27.15%  | 50.57%           |
| 2009                              | 22.27%     | 26.74%  | 50.99%           |
| 2010                              | 22.62%     | 28.13%  | 49.25%           |
| 2011                              | 22.85%     | 28.55%  | 48.60%           |
| 2012                              | 22.93%     | 28.86%  | 48.20%           |

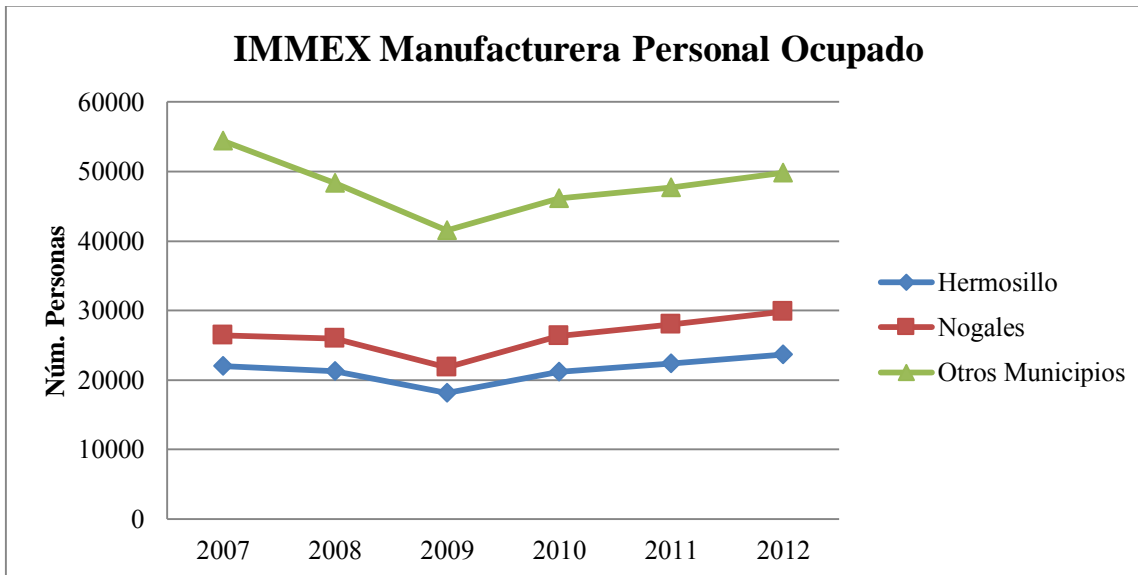
Fuente: INEGI. Estadística Integral del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación.

Gráfica 20 IMMEX Núm. De Establecimientos



Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia

Gráfica 21 Personal ocupado en la IMMEX manufacturera



Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia



La concentración de la PO en la categoría “Otros municipios” con rangos cercanos al 50%, confirma la tendencia señalada por Lara, Velázquez y Rodríguez (2009) y Contreras y Rodríguez (2003), acerca de la relocalización de la IME hacia municipios que no tenían tradición manufacturera, localizados al interior del estado, a lo cual Wong (1993) citado por Lara, Velázquez y Rodríguez (2009), le otorga la categoría de “industrialización rural”. En este proceso de concentración-dispersión, se puede observar en los últimos cinco años, una tendencia a la concentración en la ciudad de Nogales de la PO y de la dispersión en la categoría “Otros municipios”.

Por otra parte, se observa un incremento acumulado en el salario promedio estatal del 17.10% en el período de 2007 al 2012, sin embargo, este incremento presenta diferencias significativas, “Otros municipios” el incremento en este periodo fue de solamente el 2.75%, en cambio la ciudad de Hermosillo presenta un incremento muy favorable del 38.78% que la coloca en la actualidad como la que paga salarios más altos en la IME, inclusive por encima de Nogales, que hasta el año de 2008 era la ciudad con mejores salarios en el estado. Por otra parte, el incremento muy superior al mínimo en las ciudades de Hermosillo y Nogales constituyen un indicio de una mayor calificación de la mano de obra así como el incremento ligado al salario mínimo de la categoría “Otros municipio” constituye un primer indicio de una menor calificación en la mano de obra (Tabla 12).

Tabla 9 Salario Promedio Diario en la IMMEX

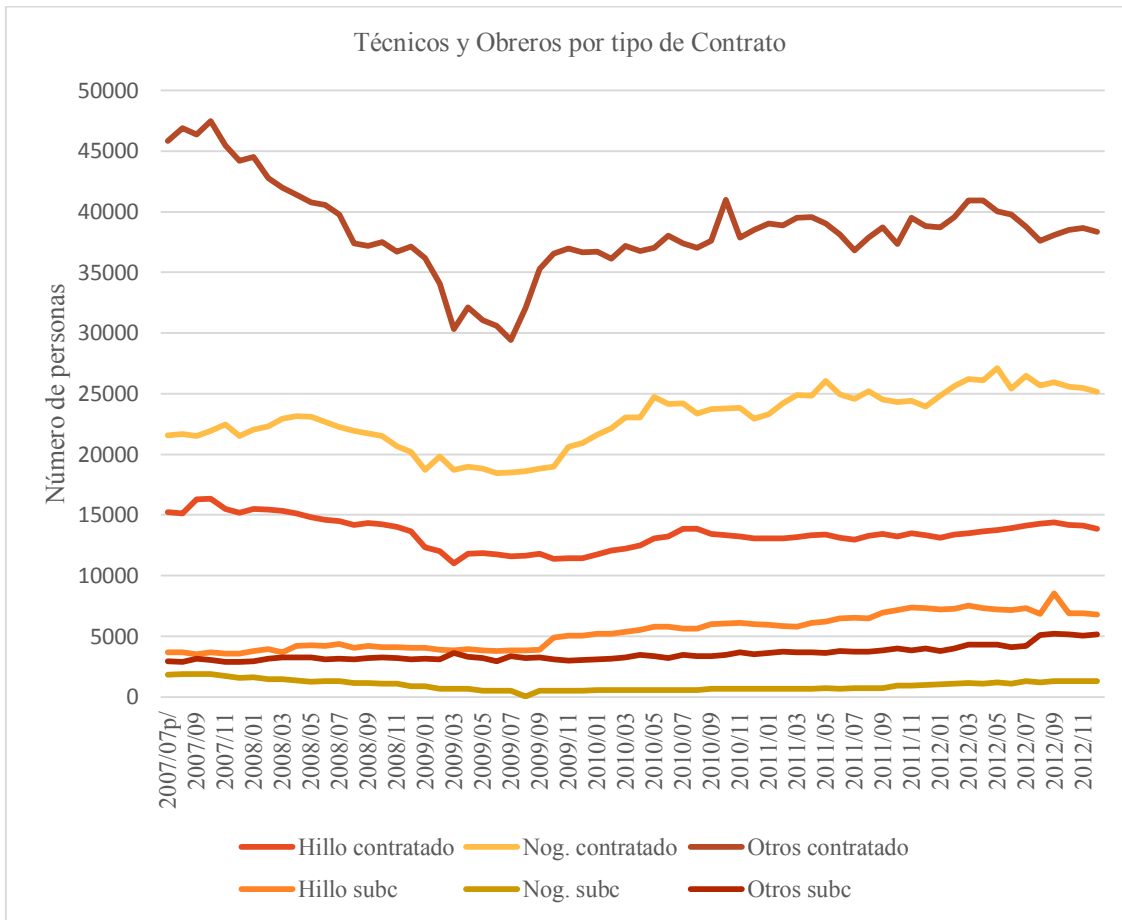
|      | Salario promedio estatal | Hermosillo | % (*) | Incremento acumulado | Nogales | %    | Incremento acumulado | Otros Municipios | %     | Incremento acumulado |
|------|--------------------------|------------|-------|----------------------|---------|------|----------------------|------------------|-------|----------------------|
| 2007 | 5438                     | 6010       | 10.5  |                      | 6502    | 19.5 |                      | 4744             | -12.7 |                      |
| 2008 | 5504                     | 6459       | 17.3  |                      | 6623    | 20.3 |                      | 4533             | -17.6 |                      |
| 2009 | 6010                     | 7597       | 26.4  |                      | 7242    | 20.5 |                      | 4749             | -20.9 |                      |
| 2010 | 5844                     | 7226       | 23.6  |                      | 7296    | 24.8 |                      | 4469             | -23.5 |                      |
| 2011 | 5967                     | 7604       | 27.4  |                      | 7252    | 21.5 |                      | 4586             | -23.1 |                      |
| 2012 | 6368                     | 8341       | 30.9  | 38.79%               | 7574    | 18.9 | 16.49%               | 4874             | -23.4 | 2.74%                |

Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.

(\*) Porcentaje de la diferencia de la ciudad entre el salario promedio estatal

Una tendencia que cobra cada día más fuerza en el estado es la subcontratación laboral, tanto para empleados administrativos como para los técnicos y obreros, los fines de esta tendencia son diversos entre los que se encuentran, minimizar la acción sindical y el de no tener empleados propios y evitarse la carga laboral del pago del IMSS, INFONAVIT, reparto de utilidades y vacaciones. Sin embargo, es preciso aclarar que la subcontratación laboral no es la misma en las categorías elaboradas por el INEGI, analizamos el periodo del 2007-2010 para la categoría obreros y técnicos, en la ciudad de Nogales presenta una tendencia contraria al resto del estado, la reducción de este tipo de contratación, en cambio en Hermosillo y Otros Municipios se ha incrementado en un 76% y 91.5% respectivamente (Gráfica 22).

Gráfica 22 Técnicos y obreros por tipo de contrato



Fuente (INEGI, Banco de Información Económica (BIE), s.f.)

### 3.3.2. IMMEX No Manufacturera

El INEGI a partir del año 2009 inicia la recolección de información de los establecimientos no manufactureros que se encuentran dentro del programa IMMEX, debido a lo anterior, en este apartado se examinan sus características en un periodo muy corto y sólo se pueden observar indicios de sus tendencias:

- Destacamos el dinámico crecimiento de este sector que en sólo tres años ha incrementado en un 56% el personal ocupado y representa el 41% del total de la IMMEX manufacturera, con un salario promedio diario del sector de 178 pesos.

- En la estadística el PO contratado y subcontratado representa el 75% y 25%, aunque el INEGI no lo desglosa en obreros, técnicos y administrativos, es importante destacar que dentro de la IMMEX se registra un porcentaje importante de personal subcontratado (Tabla 13).
- Incorpora una mayor cantidad de insumos locales, del total de insumos consumidos el 60% son importados y el 40% son nacionales (Tabla 14).

Tabla 10 Características del PO en la IMMEX no Manufacturera

|      | Establecimientos | Personal ocupado | Contratado directamente | %   | Subcontratado | %   | Salario Promedio diario |
|------|------------------|------------------|-------------------------|-----|---------------|-----|-------------------------|
| 2009 | 120              | 25698            | 19213                   | 75% | 6485          | 25% | 177.18                  |
| 2010 | 130              | 30448            | 22123                   | 73% | 8325          | 27% | 185.04                  |
| 2011 | 153              | 40251            | 30672                   | 76% | 9579          | 24% | 178.98                  |
| 2012 | 159              | 54856            | 40622                   | 74% | 14234         | 26% | 178.02                  |

Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.

Tabla 11 Estado de Resultados de la IMMEX No Manufacturera

Fuente: (INEGI, Banco de Información Económica (BIE)). Elaboración propia.

|  | 2009      | %   | 2010      | %   | 2011      | %   |
|--|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
| Total ingresos                             | 1,104,442 |     | 1,302,392 |     | 2,204,779 |     |
| Mercado nacional                           | 143,138   | 13% | 176,776   | 14% | 227,418   | 10% |
| Mercado extranjero                         | 961,304   | 87% | 1,125,617 | 86% | 1,977,362 | 90% |
| Total insumos                              | 205,871   |     | 228,637   |     | 331,796   |     |
| Insumos importados                         | 127,600   | 62% | 138,157   | 60% | 200,867   | 61% |
| Insumos nacional                           | 78,270    | 38% | 90,480    | 40% | 130,930   | 39% |
| Consumo                                    | 125,972   |     | 160,615   |     | 201,478   |     |
| Alquiler de muebles e inmuebles            | 7,508     | 6%  | 8,649     | 5%  | 11,959    | 6%  |
| Suministro de personal                     | 27,402    | 22% | 34,655    | 22% | 41,880    | 21% |
| Fletes                                     | 12,345    | 10% | 17,641    | 11% | 19,076    | 9%  |
| Servicios profesional y trámites aduaneros | 4,624     | 4%  | 5,764     | 4%  | 7,424     | 4%  |
| Otros servicios                            | 74,093    | 59% | 93,905    | 58% | 121,140   | 60% |

### 3.4. La heterogeneidad de la IMMEX

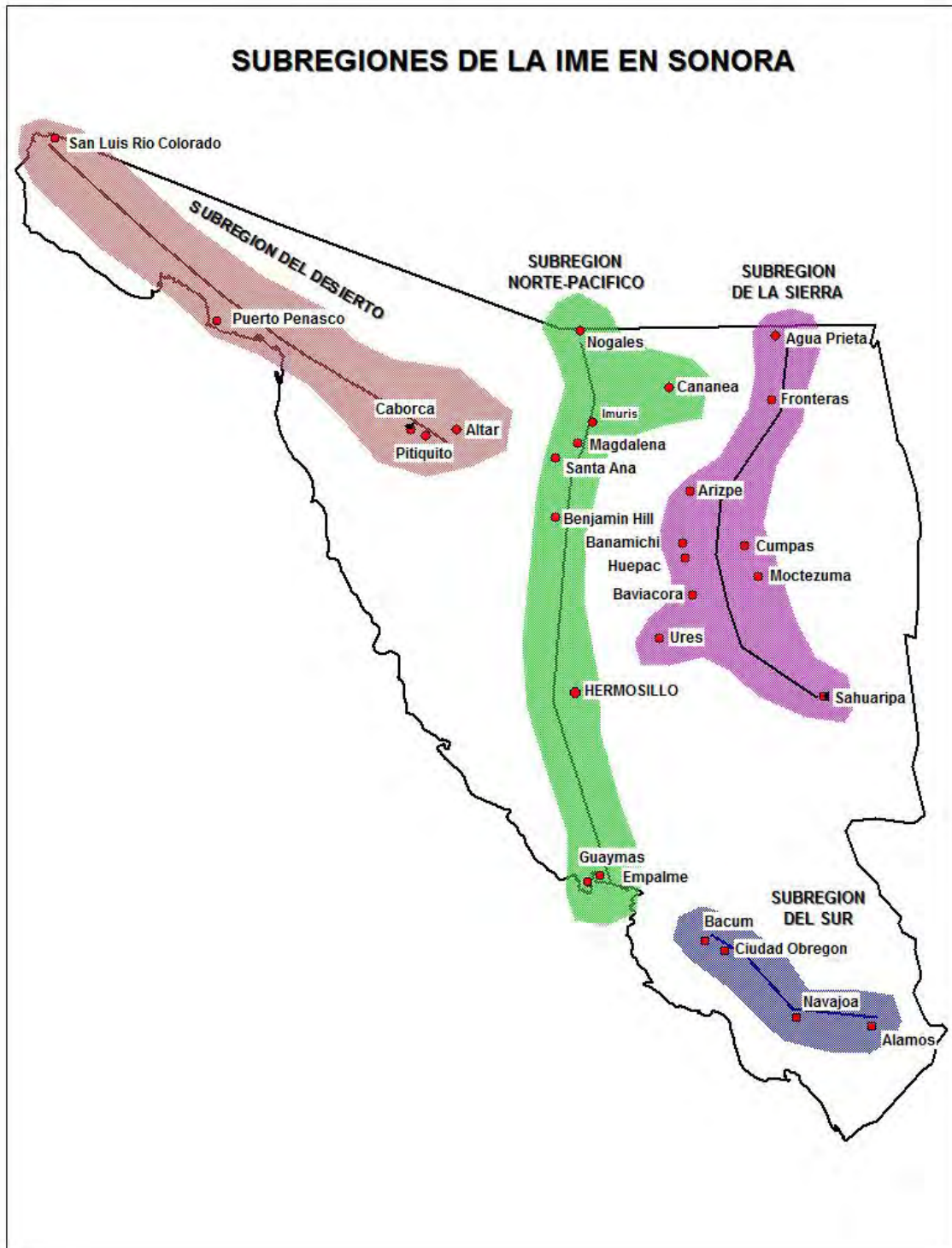
En los trabajos de Lara, Velázquez y Rodríguez (2009) y Contreras y Rodríguez (2003) se hace referencia al desarrollo industrial heterogéneo la IME en Sonora, así como el desarrollo por regiones de especialización en el estado, de las cuales, Contreras y Rodríguez (2003) elaboran una concentración en cuatro subregiones.

- La primera de ellas es el corredor que abarca Nogales, Hermosillo, Guaymas y Empalme y que denominan “Franja industrial frontera-golfo”, con un determinado grado de especialización industrial en autopartes y electrónica que ha experimentado una evolución cualitativa al pasar del ensamble a la manufactura de partes, componentes y bienes.
- La segunda, que denominan “Subregión de la Sierra”, es en la que se han instalado maquiladoras de primera generación, que se caracterizan por ser maquilas de ensamble; por la utilización intensiva de mano de obra y la casi nula integración regional, lo que les otorga una alta inestabilidad debido a la facilidad para emigrar a

otras regiones al menor asomo de una crisis o encontrar mejores condiciones de costos en otras latitudes.

- La tercera subregión denominada por estos investigadores “Subregión Desierto”, es una de las más incipientes, aunque presenta un rápido crecimiento fomentado por el dinamismo que inyecta la región Tijuana-Mexicali.
- La cuarta denominada “Subregión del Sur”, que abarca Ciudad Obregón, Navojoa y Huatabampo, exhibe una tendencia a las actividades agroalimentarias y textiles con una característica notable a decir de los autores, la incorporación de una mayor cantidad de insumos locales (Mapa 1).

Mapa 1 Subregiones de la IMMEX en Sonora



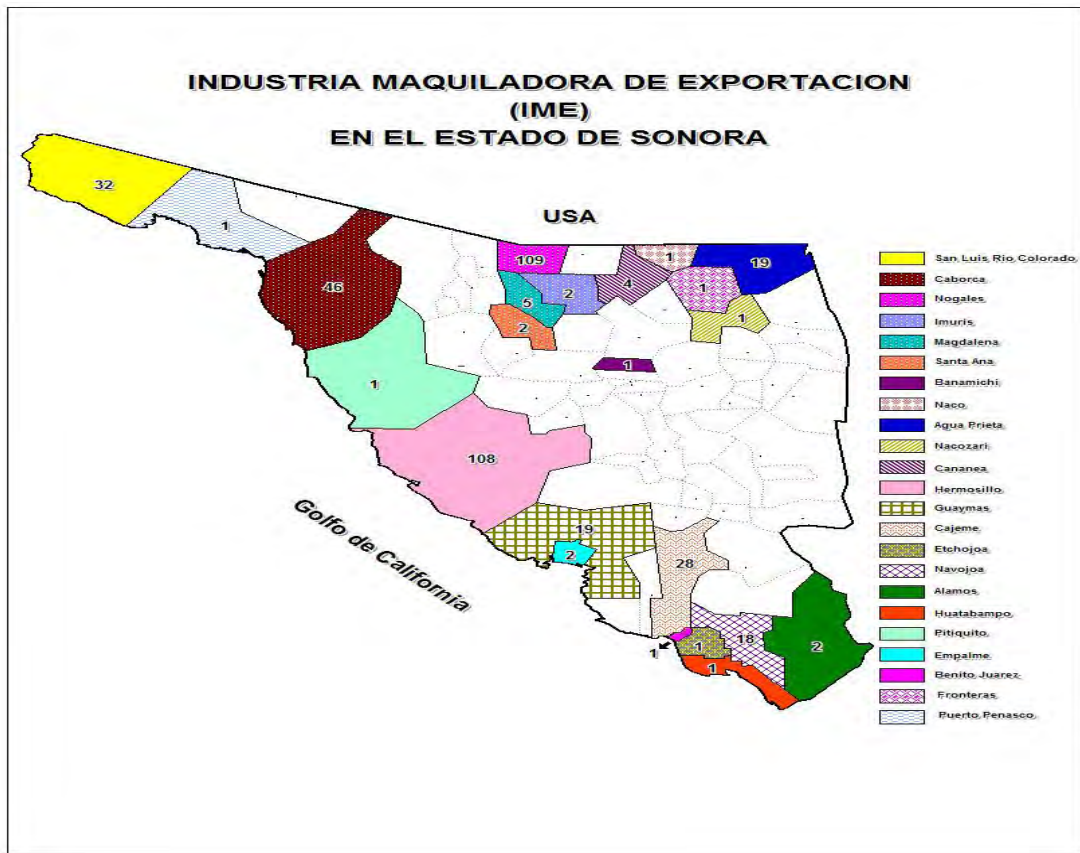
Fuente: Contreras y Rodríguez (2003)

Con el objetivo de conocer la ubicación actual de la IME en el estado elaboramos un mapa con la información que proporciona mes a mes la Secretaría de Economía a mayo del 2012 (Mapa 2) en el que ubicamos geográficamente las empresas registradas en el padrón de la IMMEX y nos fue posible observar que:

- En prácticamente todo el territorio que comprende el Golfo de California en Sonora, a excepción del municipio de Bácum, se han establecido industrias maquiladoras y/o manufactureras de exportación
- La frontera con los Estados Unidos presenta un centro de concentración que excluye los municipios desérticos como Altar, Sáric, Gral. Plutarco Elías Calles
- En la frontera con el estado de Chihuahua no se han establecido IMMEX
- La IME que se había establecido en lo que Contreras y Rodríguez (2003) llamaron “Subregión Sierra” ya no existe o no aparecen empresas registradas en esa región, lo que constituye un indicio de la alta volatilidad de las empresas dedicadas al ensamble de productos y con poca integración regional.



Mapa 2 Ubicación de la IME por Municipios



Fuente: (Economía, 2012). Elaboración propia

### 3.5. Influencia local en la IME?

En el sur del estado el desarrollo de agroindustrias; en Hermosillo el asentamiento de la industria de tecnología de información, de fabricación de equipos de cómputo y el desarrollo de la industria eléctrica, metalmecánica y automotriz; en Guaymas y Empalme la especialización en la aeronáutica y la industria médica; en Nogales la pluridiversidad de actividades y el avance hacia las actividades de alto valor agregado son muestra de la heterogeneidad de la IME, lo que nos conduce a indagar sobre la diversidad de trayectorias

del desarrollo y la existencia de condicionantes al interior de las regiones que se imponen en el medio local. Esta visión de la IME ya ha sido abordada por Contreras (2000, 45) quien advierte que la IME no es una industria homogénea, de hecho señala no es una “industria propiamente dicha. Las maquiladoras son un conjunto de plantas manufactureras que se adscriben a un régimen arancelario específico para obtener una serie de ventajas para la exportación”, afirma que existe una “ausencia de una conceptualización rigurosa sobre los agentes sociales que hacen posible la operación de la industria” que se refleja en “un concomitamiento muy pobre y fragmentado de los actores y sus estrategias, de la lógica de sus actuaciones” (2005,45).

A la lógica externa se impone en mayor o menor grado una lógica interna, es un hecho que los actores locales -gobierno, empresarios, sindicatos, trabajadores, instituciones educativas- influyen al momento de tomar la decisión de instalar una planta o formar una nueva empresa, los empresarios reconocen para sí parte de este logro, y en algunos casos se ven como ganadores de una batalla, por las negociaciones previas a la decisión. Creo que es necesario revalorar lo que en estos momentos se hace, con la finalidad de conocer cómo los actores locales se integran a la IME, este enfoque nos permitirá nuevas posibilidades de análisis porque supone que las regiones no son pasivas ante la penetración de las transnacionales y reconoce en las fuerza de los actores locales, la posibilidad de incidir en su desarrollo.

#### **4. Entorno empresarial en las ciudades de Cd. Obregón, Guaymas-Empalme, Hermosillo y Nogales**

En este capítulo analizaremos algunas características del entorno en que se desarrolla el empresario de la IME en las ciudades estudiadas que nos ayudan a comprender las diferencias entre las acciones que llevan a cabo en cada región., entre las que se encuentran el proceso mediante el cual pasaron a dirigir esta industria, la diferencia de enfoques en cómo posicionar Sonora en el exterior, entre los empresarios y el Estado, la opinión de los empresarios de por qué los empresarios sonorenses no se han convertido en proveedores de la IME, el tipo de capacitación que han llevado a cabo para preparar los obreros y técnicos que demandan y el punto de los empresarios sobre cuál es la percepción social de la maquila en las ciudades estudiadas.

##### **4.1. Perfil de los empresarios**

Al momento de realizar la investigación, solamente tres de los 18 empresarios entrevistados eran mujeres, sin embargo un hecho relevante, es que dos de ellas ostentaban los puestos más altos de la administración, la primera de ellas como gerente de operaciones tiene a su cargo 18 gerentes de planta de diversas nacionalidades, la otra es la presidenta del corporativo con 30 gerentes a su cargo. Asimismo una característica que merece la pena destacar del grupo entrevistado, son los años de experiencia ya que el 69% tienen más de 20 años dentro en la industria, en esta peculiaridad sobresale la ciudad de Nogales debido a que todos los gerentes entrevistados refieren una antigüedad de más de 20 años.

En cuanto a la trayectoria laboral o profesional se observa una alta movilidad en todas las entidades. En Nogales sólo un(a) gerente dice haber nacido en Nogales, la mayoría

refieren haber llegado de diferentes partes del país, como el Distrito Federal, Chihuahua y diversos municipios de Sonora, con la finalidad de establecerse en Nogales, y a partir de ahí ejercer la profesión, lo que habla de una larga permanencia en esta entidad y de perdurabilidad dentro de la IME. Respecto a los que laboran actualmente en Guaymas y Empalme, se observa que antes de llegar a esta entidad, trabajaron en maquiladoras de otras ciudades, la misma situación se observa en los gerentes de Hermosillo.

Un hecho más que queremos resaltar, se refiere al papel que ha jugado la empresa Sonitronies S. de R.L. como iniciadora en la formación de directivos, ya que algunos de ellos dicen que esta empresa fue su primer empleo o fue ahí donde tuvieron un empleo previo para después emigrar a otras empresas o municipios. Consideramos que esta experiencia previa, sirve como una escuela de aprendizaje y profesionalización para la industria.

Una prueba de la profesionalización y absorción de los empresarios sonorenses en las disciplinas y técnicas de la IME, la constituye el que muchos de ellos han escalado posiciones como: vicepresidencia de operaciones en México, presidentas de Corporativos con operaciones en México y Estados Unidos, gerentes de operaciones que tienen a su cargo gerentes de diversas nacionalidades y gerentes de operaciones en plantas en México y a la vez en Estados Unidos, el porcentaje de empresarios con estas características es de 39%.

Tabla 12 Años de Experiencia

| Años experiencia | Total | Hermosillo | Nogales | Guaymas y Empalme | Obregón |
|------------------|-------|------------|---------|-------------------|---------|
| 0-10             |       |            |         |                   |         |
| 10-15            | 2     | 2          |         |                   |         |
| 15-20            | 3     |            |         | 1                 | 2       |
| 20-25            | 3     | 1          | 1       | 1                 |         |
| Más de 25        | 8     | 3          | 5       |                   |         |

Fuente: Diversas entrevistas. Elaboración propia

Las carreras más comunes en la formación profesional de los gerentes es la de Ingeniería (56% del total), con un notable predominio de la Ingeniería Industrial (44.4%), el resto (44.4%) ha cursado diferentes carreras, un 44.4% tienen al menos un posgrado en áreas de manufactura o de administración de empresas.

Tabla 13 Profesiones

| Profesión                    | Cantidad | Porcentaje |
|------------------------------|----------|------------|
| Ingeniero Industrial         | 8        | 44.4%      |
| Ingeniero Civil              | 1        | 5.5%       |
| Ingeniero Eléctrico Mecánico | 1        | 5.5%       |
| Lengua Inglesa               | 1        | 5.5%       |
| Contador Público             | 2        | 11%        |
| Psicólogo Industrial         | 1        | 5.5%       |
| Física Nuclear               | 1        | 5.5%       |
| Otras                        | 3        | 16.7%      |
| Total                        | 18       | 99.6%      |

Fuente: Diversas entrevistas. Elaboración Propia

Tabla 14 Perfil de los empresarios entrevistados

|       | Edad | Sexo | Gerente y/o propietario                             | Procedencia      | Profesión            | Lugares previos de trabajo      | Años experiencia | Posgrado                 |
|-------|------|------|---|------------------|----------------------|---------------------------------|------------------|--------------------------|
| H1    | 48   | H    | Director operaciones México                         | Hermosillo       | Ing. Industrial      | Agua Prieta-Mexicali-Hermosillo | 14               | Square Events Management |
| H2    | 50   | M    | Gerente   | Chihuahua        | Lengua Inglesa       | Hermosillo                      | 22               | MAE                      |
| H3    | 61   | H    | Propietario   | Hermosillo       | Ing. Civil           | Hermosillo                      | 35               |                          |
| H4    | 52   | H    | Propietario-Gerente                                 | Guaymas          | Ingeniero Eléctrico  | Hermosillo                      | 30               |                          |
| H5    | 35   | H    | Gerente y Presidente de INNDEX                      | Hermosillo       | C.P.                 | Nogales                         | 11               |                          |
| H6    | 52   | H    | Propietario   | Hermosillo       | Ing. Industrial      | Hermosillo                      | 30               | Posgrado en Industria    |
| N1    | 43   | H    | Vicepresidente Operaciones México                   | Cananea          | Ing. Industrial      | Agua Prieta-Guaymas-Nogales     | 31               |                          |
| N2    |      | H    | Presidente INNDEX Capítulo Nogales                  | Banámichi        | Ing. Industrial      | Nogales                         | 43               |                          |
| N3    | 53   | M    | Presidenta  | Nogales          |                      | Nogales                         | 31               |                          |
| N4    | 65   | H    | Gerente   | Chihuahua        | Psicólogo Industrial | Distrito Federal-Nogales        | 40               |                          |
| N5    | 60   | M    | Gerente de Operaciones                              | Distrito Federal | Física               | Santa Ana                       | 30               | Manufactura              |
| N6    |      | H    | Socio   |                  |                      | Mexicali                        | 30               |                          |
| GY E1 | 43   | H    | Gerente de Planta México y E.U.                     | Hermosillo       | Ing. Industrial      | Hermosillo                      | 22               | Manufactura              |
| GY E2 | 42   | H    | Gerente   | Culiacán         | Ing. Industrial      | Hermosillo                      | 18               | MAE                      |
| O1    |      | H    | Propietario   | Navojoa          |                      | Cd. Obregón                     | 20               |                          |
| O2    | 38   | H    | Gerente   | Cd. Obregón      | Ing. Industrial      | Obregón-Guaymas-SLRC-Obregón    | 17               | Manufactura              |
| O3    | 43   | H    | Director Parque Industrial, Vicepresidente, Gerente | Cd. Obregón      | Ing. Industrial      | Obregón                         |                  | Manufactura              |
| O4    | 50   | H    | Director de CANACINTRA                              | Cd. Obregón      | C.P.                 | Obregón                         |                  |                          |

Fuente: Diversas entrevistas. Elaboración propia.

#### 4.2. Evolución de las habilidades gerenciales en la IME en Nogales, Hermosillo, Empalme y Cd. Obregón

“El mayor potencial para establecer una buena relación económica entre [...] los estados radica en convertir a las maquiladoras de Sonora en compradoras de los productos de Arizona o crear aún más maquiladoras. Sonora puede producir y Arizona puede tener el poder administrativo (The Arizona Republic, 1999.” (Kopinak 2001, 181).

Cuando el Lic. Javier Gándara, personaje con amplia trayectoria empresarial y política, expresa esta opinión, habían transcurrido más de treinta años de que la industria maquiladora iniciará en Sonora. En esa época era presidente del Consejo Económico del Estado y consideramos que su punto de vista reflejaba la visión que el Estado tenía sobre el rol de los empresarios sonorenses en la IME, que era que carecían de las habilidades requeridas para administrarla y eran incapaces de ser proveedores de insumos. Asimismo (Vázquez 1988, Vázquez y García de León 1996, Ramírez 1987) señalaron en su momento la incapacidad de los empresarios sonorenses de incursionar en la IME. Hoy consideramos importante conocer ¿en qué medida la IME es comandada por gerentes mexicanos?

Responder esta interrogante es importante por dos razones. La primera es que de acuerdo con los entrevistados y al secretario de economía del estado (SE) actualmente el 90% de las empresas de la IME en Sonora están dirigidas por mexicanos, ya sea nativos o de otras entidades que residen aquí de forma permanente, y que posiblemente han pasado por un proceso de aprendizaje en sus habilidades gerenciales. Actualmente el SE del estado expresa lo siguiente “ya hay fábricas o plantas que son corridas por sonorenses en Estados Unidos o en Europa, porque nuestro nivel de especialización gerencial es muy bueno, entonces debemos de ir caminando hacia la especialización, hacia la formación de nuestro capital

humano” (Gómez, 2013). La segunda es que presentamos información novedosa sobre esta experiencia, es decir, como se ha desarrollado el proceso de aprendizaje industrial en Sonora, con ello aportaremos conocimiento en esta temática a los incipientes estudios sobre los empresarios de la IME en el estado.

De acuerdo con el SE estatal, se han desarrollado distintas habilidades gerenciales en las ciudades del estado

Yo veo mucha diferencia entre los de Nogales, los de Hermosillo, los de Obregón y los de San Luis. Veo mucha similitud entre los de Hermosillo, Guaymas y Empalme, en el sentido de que es lo que el cliente o la industria está pidiendo, o sea, va más con un block de pedido que con un catálogo si pudiéramos decir. Una cosa es ir con un catálogo de servicios y otra cosa es ir con un block de pedido al que quieres, son dos cosas diferentes. En Nogales los veo muy involucrados con tratar de definir una visión económica, tratar de subirse a la competencia global, aprovechar su ubicación geográfica. En San Luis, los veo con muchas ganas de eslabonarse en el proceso industrial, siento yo que ahí tenemos que hacer una gran inversión y desarrollo de infraestructura, sobre todo gas, todo lo que tiene que ver con infraestructura urbana, modernización de parques. Y en el sur, creo yo, que hay una semilla importante de empresarios que quieren mover el tema y creo que debemos apoyarlos, ya hay fábricas o plantas que son corridas por sonorenses en Estados Unidos o en Europa porque nuestro nivel de especialización gerencial es muy bueno, entonces debemos de ir caminando hacia la especialización, hacia la formación de nuestro capital humano (Gómez, 2013).

En la tabla 15 se visualizan los conceptos vertidos y las diferencias en las habilidades gerenciales señaladas por el Secretario de Economía del Estado de Sonora.



Tabla 15 Distribución espacial de las habilidades gerenciales

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Hermosillo            | Block de pedido. (Proactivos, flexibles, atentos)*.  |
| Guaymas- Empalme      | Block de pedido (Proactivos, flexibles, atentos).  |
| Nogales               | Catálogo. (Propositivos, diversos, con una serie de habilidades que mostrar al exterior), involucrados con definir una visión económica, aprovechan su ubicación geográfica y buscar como subirse a la competencia global. |
| San Luis Río Colorado | Intención de eslabonarse en el proceso industrial, se requiere inversión en infraestructura urbana, parques.   |
| Sur del estado        | Empresarios semilla. El tema apenas empieza a moverse.   |

Fuente: (Gómez, 2013). Elaboración propia.

\* La interpretación del investigador se encierra entre paréntesis.

Percibimos un cambio de opinión del gobierno estatal respecto la capacidad de los gerentes sonorenses y de su nivel de especialización gerencial, el cual nos dice, ha mejorado e inclusive gerentes sonorenses dirigen actualmente plantas en Estados Unidos y Europa, lo que pudimos comprobar, pues dos de los entrevistados nos dicen estar en esta situación. El otro asunto que se revela es las distintas capacidades gerenciales de los empresarios, en Nogales, nos dice, “están involucrados en tratar de definir una visión económica”, en Hermosillo, Guaymas y Empalme, empresarios que reacción y en Cd. Obregón los empresarios de la IME en germen, “en semilla” el Estado los debe de “*apoyar*”.

En las entrevistas realizadas a empresarios de estas regiones encontramos que las diferencias en las habilidades gerenciales están relacionadas con un distinto proceso de especialización industrial por el que han transitado estas ciudades, lo que nos revela por un lado, que la IME es una industria heterogénea en el estado y por otro, que este hecho impone una dinámica particular a las habilidades gerenciales a través del territorio sonorenses.

En la tabla 16 sintetizamos las diferencias de la especialización industrial. Nogales es la ciudad donde actualmente encontramos procesos con alto valor agregado<sup>75</sup> y los empresarios toman un papel más activo al involucrarse en definir una visión económica y ejecutar acciones tanto al interior como al exterior de las plantas para competir globalmente, en Hermosillo se han especializado en la industria automotriz, electrónica, metalmecánica y logística, en Cd. Obregón, la producción es de bajo valor agregado, los municipios de Guaymas y Empalme se han especializado en la industria aeroespacial, específicamente turbinas y la industria médica.

Observamos la diferencia en salarios, Hermosillo es la ciudad en la que actualmente se pagan los salarios promedio más altos (ver capítulo 3) y en Cd. Obregón los más bajos, los entrevistados nos revelaron además la problemática que enfrentan los empresarios de Empalme ya que no disponen de mano de obra suficiente, por lo que “tienen que jalar a la gente de todas partes”, un gerente del parque industrial Roca Fuerte de Maquilas Tetakawi señala “tengo trabajadores de todas partes, tengo de Empalme, tengo de Guaymas, tengo del valle corto<sup>76</sup> y tengo del valle largo” (GYE1, 2013).

---

<sup>75</sup> Según definición dada por el INEGI, el Valor Agregado es “el monto en pesos del valor generado en el país por el proceso de maquila de exportación, que para efectos de la estadística de la IME comprende: sueldos, salarios, prestaciones sociales y contribuciones patronales; materias primas nacionales; envases y empaques nacionales; gastos diversos y utilidades brutas” (INEGI, Estadística, 2011).

<sup>76</sup> El Valle largo es Pótam, Vicam y San Ignacio Río Muerto, y el corto es el Ejido Mi Patria, la Atravesada, las Guácimas. Menos de 70 Kilómetros es el Valle corto, más de 70 es el Valle largo. Este gerente describe así el tiempo que tardan los trabajadores de los valles para llegar a la empresa: “El que hace más tiempo hace hora y media, San Ignacio Río Muerto hace hora y media”, y continúa, “ellos duermen en tres etapas: duermen de venida, duermen de regreso y duermen en la noche, o sea, en tres tiempos duermen, ellos son los primeros que llegan, llegan a las 6:00 de la mañana, o sea, salen a las 4:30 de allá de su casa y ¿por qué llegan tan temprano? Porque el camión por alguna contingencia que pueda tener en el camino se tiene que ir temprano, si se llega a quedar tirado, si llega otro camión por ellos, si se llega a ponchar o lo que sea tiene que ser así, y eso tiene mucho mérito, es una friega ¡eh! y aparte vienen y trabajan muy bien y se los reconozco, y cuando han venido tarde los dejo entrar” (Ibíd.).

En la tabla también presentamos los factores que los gerentes señalan como significativos para los inversionistas al momento de decidir la localización de una planta, entre los que se encuentran, el tipo de prestaciones, presencia sindical, el costo de vida promedio, la tasa de desempleo, el número de universidades tecnológicas, el costo promedio de la mano de obra, la infraestructura, entre otros.

Tabla 16 Zonas de especialización en Sonora

|   | Guaymas-Empalme   | Hermosillo   | Nogales  | Obregón  |
|---|---|--|--|--|
| <b>Factores que influyen en la estrategia de ubicación:</b> Tipo de prestaciones, baja presencia sindical, costo de vida promedio, costo de mano de obra promedio, tasa de desempleo, infraestructura, número de universidades tecnológicas, disponibilidad de m2 en áreas industriales, costo de m2, costo de energía eléctrica costo de consumo de energía eléctrica. |   |  |  |  |
| Área de especialidad  | Industria aeroespacial e industria médica.  | Automotriz, electrónica, metalmecánica y logística                                 | Electrónica y eléctrica, evolución a procesos de alto valor agregado como maquinado, proveeduría a la industria automotriz.                              | Yazaki y Sonora S. Plan. Producción de bajo valor agregado y alta demanda de mano de obra. |
| Prestaciones  | Básica el transporte, bonos de asistencia perfecta, bono navideño, pago por habilidades | Comedor, bonos por asistencia perfecta, pago por habilidades, en algunos guardería | Comedor, transporte, vales de productividad, bonos por asistencia perfecta, pago por habilidades, guardería y clínica del IMSS administrada por la INDEX | Pago por habilidades, bonos por asistencia perfecta, comedor en algunos casos              |
| Salario promedio diario del operador universal  | 2   | 2.5  | 3  | 1 y 1.5  |

Fuente: (H5, 2013). Elaboración propia

Los entrevistados enlistan algunos de los factores que influyen en las empresas transnacionales al momento de diseñar las estrategias de ubicación, entre los que se encuentran: la baja acción sindical, la existencia de mano de obra calificada, el acceso a los

puertos fronterizos y el tipo de prestaciones y no únicamente la existencia de abundante mano de obra barata. No planteamos que no tenga importancia y que no exista la razón costo/beneficio en las estrategias de ubicación, sino que en Sonora existen otras razones y una de ellas, es la que refiere a la existencia de mano de obra calificada sobre todo en los municipios de Hermosillo y Nogales. Esta tesis coincide con los planteamientos de Hernández (2012) que señala que en la ubicación de empresas transnacionales entran en juego la concepción que tienen estos corporativos sobre “los trabajadores, los sindicatos y los gerentes” al plantear que las “estrategias empresariales y los procesos de decisión no implican solo la racionalidad instrumental (relación costo-beneficio) sino que las estrategias también son resultado de la evaluación que hace la gerencia de la situación y del futuro” (2012,29).

#### 4.3. La controversia entre ausencia de política económica integral estatal y el proyecto público de especialización regional

En relación a la política de industrialización del gobierno estatal, existen puntos de vista opuestos entre el encargado de la política estatal y los empresarios entrevistados. Para los empresarios de la IME de Hermosillo un problema central es que no se ha desarrollado y actualmente no existe un proyecto de desarrollo industrial integral del estado de Sonora, “yo creo que eso es precisamente lo que nos falta, definir exactamente a qué nos vamos a dedicar, o sea, definir un perfil del estado, vemos historias de éxito en Querétaro, por ejemplo, donde el estado en todas sus ramas, educativo, gubernamental, se dedica a un solo rubro, yo creo que es lo que nos falta a nosotros” (H5, 2013). Otro empresario de Hermosillo, compara el

caso de Tijuana que de estar especializada en el televisor, debido al cambio tecnológico en esta industria, tuvo que reconvertirse con éxito al sector médico

Primero que nada, el gobierno en el caso de Sonora, aparte de la promoción tiene que tener un plan a largo plazo, para saber a dónde quiere crecer, identificar cuáles son las áreas de especialidad, a que se va a dedicar, a la costura, a mano de obra intensa, capital intenso, aeroespacial, médico. Te voy a poner el ejemplo: a principios de los 90, Tijuana era considerada la capital del televisor. Antes de que empezaran las de plasma, en la entrada de la ciudad decía: ¡Bienvenido a la capital del televisor! Era el segundo empleador más grande en México en el sector maquilador, después de ciudad Juárez. Cuando empezaron a aparecer las televisiones de plasma, todo ese producto empezó a venir de China y se cayó el mercado en Tijuana. Actualmente Tijuana está considerada como un clúster médico, ha crecido impresionantemente en el sector médico, productos médicos. (H1, 2013)

Empresarios de Nogales comparten este punto de vista, señalan que existen proyectos locales por ciudad (Hermosillo, Cd. Obregón, Nogales) pero no hay un plan estatal donde converjan los intereses de los diversos actores. Comparan lo que se hace en otros estados, que han tenido mayor éxito en la atracción de inversiones

Creo que no nos hemos puesto de acuerdo, creo que a través de los años cada administración tiene diferente punto de vista y no nos enfocamos en un plan de trabajo standard, en cómo promover la IME en Sonora, no en segmentos de Sonora, no para particulares de Sonora, sino para Sonora. Y ahí están los resultados, las estadísticas no mienten, cuando deberíamos ser los más grandes, somos uno de los más pequeños. Yo lo que he visto es que en otros estados, trabaja el empresario, trabajan los diferentes organismos, como CANACINTRA,<sup>77</sup> los diferentes organismos de promoción y trabaja el gobierno, gobierno estatal y gobierno municipal, yo los he visto bien integrados, se nota, promueven lo mismo. En Sonora todavía no se ha logrado esa integración. Existe en Hermosillo, existe en Obregón, existe en Nogales, por sí mismas, existe como ciudades, no existe como estado. Y pues si tú traes un plan diferente y viene un inversionista y viene a ver Sonora y ve diferentes menús, en cada ciudad de Sonora, ¿cuál es su impresión? Se va a otro estado, busca una estandarización de objetivos, creo que ahí todavía nos hace falta. (N3, 2013).

En Guaymas y Empalme no obtuvimos comentarios sobre la política estatal y la especialización regional, en cambio en Cd. Obregón señalaron que en esta ciudad la IME se

---

<sup>77</sup> Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

encuentra estancada, varios empresarios de la localidad coincidieron en que esto es debido a la falta de promoción de la ciudad y a que ésta se realice solo por el sector público. En esta ciudad no se han desarrollado empresarios privados nativos que se dediquen a la promoción y atracción de inversiones. Existe es una filial de Sonitronies S. de R. L. de Nogales, denominada Sonora Shelter Plan.

Ha sido un error cargar la promoción del municipio a una persona pública, porque las personas públicas son muy de momento, son muy esporádicas, están aquí un año, un año medio y les sale el siguiente puesto en su lista de crecimiento político. Creo que ha faltado más bien el apoyo privado, el interés local de poder promocionar la región a final de cuentas, y dejarle esto a los que saben, hay muchos organismos a nivel internacional, incluso nacional, que se dedican a eso, dejarles a ellos, contratarlos por un periodo de 10 años y hacer lo mismo que hizo Chihuahua (O2, 2013).

La ausencia de promotores locales en Cd. Obregón y de una política pública que integre a la ciudad y a los empresarios locales en el proyecto estatal, ha generado en estos actores la percepción de que la IME es ajena a su cultura y que se desaprovecha las ventajas competitivas de contar con recursos humanos calificados y especializados que egresan de las universidades locales y el alto nivel de escolaridad, promedio de 11 años de estudio, de la población

En realidad es un desperdicio, es un desperdicio la cantidad de talento que hay aquí en la ciudad, tenemos más de 20 universidades, se generan muchos ingenieros muy buenos, y te digo, yo estuve fuera 8 años de la ciudad, por lo mismo, no por querer irme, porque la ciudad me gusta mucho, aparte de que nací aquí, me gusta mucho desarrollar a mi familia aquí, que mi familia crezca en una ciudad tranquila y con todos los servicios es muy bueno. En el tiempo que estuve fuera la mayoría éramos de por acá, cuando estuve en maquilas Tetakawi en Empalme, casi todos éramos de aquí, cuando estuve en SLRC casi todos éramos de aquí. Me tocó conocer mucha gente de Tijuana porque yo le daba servicio a unas plantas de Tijuana desde SLRC, la mayoría era de aquí de Cd. Obregón. Ya cuando hemos tenido visita de nuestros jefes mayores, se les ha vendido la ciudad como tal. Con tantas universidades, con tantos ingenieros que egresan a diario, el nivel de escolaridad de Cd. Obregón es impresionante, tenemos niveles de escolaridad cerca a los 11 años de estudio, la media nacional está como en 8 y feria, en EU está como en 12, entonces estamos muy cerca del nivel de escolaridad de EU, entonces son muchas ventajas competitivas, estamos muy cerca de la frontera, tenemos agua, tenemos terreno para crecer, estamos

privilegiados en la locación y en la infraestructura, cuando menos en la infraestructura educativa a lo mejor nos falta más infraestructura en cuanto carreteras y todo ese tipo de cosas, pero creo que sí está muy desperdiciado Obregón o esta área en particular, para más desarrollo maquilero o más bien industrial. (O2, 2013)

La opinión de los empresarios de Hermosillo, Nogales y Cd. Obregón de la necesidad de una política económica integral para posicionar a nivel mundial la IME de Sonora, no es compartida por el Secretario de Economía estatal. Contrario a ellos, la política industrial para el sexenio 2010-2015 de este actor está basada en las diferentes especialidades regionales y no contempla un plan integral para Sonora

La política industrial tiene que ver con la definición de sectores estratégicos específicos, porque no podemos ir promoviendo a través de la estrategia del escopetazo, a ver a quién le pegamos, las economías que han avanzado con éxito tienen que ver con una especialización, con una focalización y con una segmentación estratégica de sus procesos productivos, para poder eslabonar todo lo que tiene que ver con investigación y desarrollo, formación de capital humano, desarrollo de proveedores e integración del sistema educativo, es decir, una focalización estratégica, y eso lo logramos ya hace tres años ¿a qué nos vamos a dedicar? Hemos podido establecer estrategias en 5 sectores específicos, en el sector de la minería, en las tecnologías de la información, en la industria aeronáutica, específicamente en todo lo que tiene que ver con agroalimentos y todo lo que tiene que ver con la industria automotriz, y lo que hemos hecho es a lo que se refieren los empresarios de Nogales seguramente, es que cada uno de esos sectores tiene procesos específicos y por región, hemos establecido procesos específicos, si bien a nivel estatal tenemos 5 sectores estratégicos, que son los que le menciono, pues en cada municipio o en cada región debe de haber procesos industriales específicos, como maquinados, CNC, inyección de plásticos, hidroformados y otros y hacia allá vamos caminando, creo yo que hay municipios que han avanzado más que otros sin duda, Hermosillo ha avanzado mucho, Navojoa ha avanzado mucho, Guaymas ha avanzado mucho, en una definición de procesos específicos, ¿por qué?, porque al final los que son promotores de la actividad económica son esos mismos empresarios, el gobierno tiene que ser un facilitador de las inversiones, y ser un facilitador de las inversiones es promover infraestructura. (Gómez, 2013)

Las acciones que promueve el gobierno de Sonora para el desarrollo de regiones especializadas, están organizadas en tres ejes articuladores y son: a) el desarrollo de

infraestructura, b) vinculación universidad-industria y c) la atracción de inversiones. El Secretario de Economía expresa

- a) Desarrollo de Infraestructura. El Secretario de Economía nos dice que después la adaptación de gas natural y desde hace 30 años, no se había realizado una inversión de gas natural y hoy hay una licitación ganada y en proceso la construcción por parte de la CFE del gasoducto Sásabe-Guaymas<sup>78</sup>, y consiste en una tubería que inicia en el punto de interconexión en un gasoducto en la frontera de Estados Unidos propiedad de la empresa El Paso Natural Gas en el Sásabe Sonora y hasta Puerto Libertad, pasando por Caborca y Tubutama para darle viabilidad a esa región, de Puerto Libertad a Guaymas y de Guaymas a Obregón, Navojoa, Etchojoa y Huatabampo para darle viabilidad al norte y el sur del estado que colindan con el pacífico, en gas natural, refiere que estas son el tipo de acciones que tiene que hacer el gobierno
  
- b) Atracción de Inversiones. Con base en proyectos y el análisis de sectores estratégicos, el gobierno ha logrado concretar 82 proyectos de atracción de inversión, cuando el gobierno anterior pues logró concretar 34 y el anterior 17 y de lo que estamos hablando, continua, son de proyectos de incremento de operaciones, de atracción de inversión extranjera

---

<sup>78</sup> La empresa Gasoducto de Agua Prieta (Sempra Energy) según la prensa local, la primera etapa del gasoducto –hasta Puerto Libertad- quedará concluida en octubre del 2014, mientras que la segunda, hasta Guaymas, concluirá en julio del 2015, el costo de la obra está programado en mil millones de dólares. (Uniradionoticias, 2012). La necesidad de un gasoducto para Guaymas y el sur del estado, ya estaba proyectado desde el año de 1982, así lo expuso en Los Pinos, Manuel Ignacio Puebla al aprobarse el proyecto del gasoducto Cananea-Hermosillo. (Tapia Calderón & Puebla, 2011). Sin embargo se considera necesaria hacer una aclaración en este punto, el Sr. Manuel Ignacio Puebla, planteo que el gasoducto al sur del estado, fuera una continuación de que funciona actualmente, Cananea-Hermosillo y desconocemos las razones que llevan hoy a la Comisión Federal de Electricidad de construir una nueva línea desde la frontera con EU. hacia el sur del estado.



c) Vinculación industria-universidad. Los proyectos en este rubro del Secretario de Economía son los de una capacitación industrial distinta en cada municipio o región, es decir, especializar a las regiones, “tener una política de formación y capital humano con base a la especialización, con base en lo que cada región quiera hacer porque no van a hacer lo mismo los de Nogales, que los de Navojoa, o los de Guaymas que los de Obregón, o los de Hermosillo con los de San Luis pues ¿por qué? porque pues debe de haber una política integral que es la que estoy diciendo, pero tiene que haber un nivel de especialización y entonces sí hemos hecho, como ellos mismos lo han dicho, pues una política de ir aterrizando en cada municipio, pues cuáles son las visiones económicas, y cuáles son los aspectos que debemos de empujar” (Gómez, 2013).

Consideramos que existe discrepancia entre lo que esperan los empresarios entrevistados y la política del gobierno estatal para el futuro de la industria maquiladora y manufacturera de exportación. Los empresarios hacen un cuestionamiento importante y que ha quedado sin responder ¿Cómo darle continuidad a la política económica estatal para que no cambie con la entrada de un nuevo gobierno estatal o municipal?

Por último, es importante señalar las diferencias que existen entre los intereses de los empresarios de Cd. Obregón y la política estatal para este municipio. Los entrevistados manifiestan que hasta el día de hoy no se ha buscado integrarlos al definir la política económica y los planes de gobierno en el estado, estas diferencias no son únicamente con la actual administración sino también con las anteriores. Existen fuertes diferencias entre estos empresarios y los funcionarios que dirigen la política económica, algunos señalan que se

sienten desplazados y otros que no valoran su vocación agrícola que es concebida como cosa del pasado.

Un ejemplo de estos desacuerdos es la construcción del parque industrial REFIESON (Recinto Fiscal Estratégico del Estado de Sonora), que se construyó durante la gubernatura del Lic. Eduardo Bours Castelo, para los empresarios entrevistados este proyecto es inadecuado porque se encuentra muy retirado de la ciudad y ocasiona incremento en los costos de transporte, entre otros factores.

Es necesario que el gobierno saque las manos en las decisiones de parques industriales, ya que estos no obedecen a decisiones económicas o en beneficio de todos los empresarios, sino a intereses de corto plazo y solo a unos pocos. Por ejemplo el nuevo parque industrial que se está construyendo a 18 kilómetros, ¿Por qué construir un nuevo parque si ya está uno y en ese hay espacio y requiere mantenimiento? Para que se instale una empresa en el nuevo parque, solamente los costos de transporte serían de 100,000 mensuales para transportar a 90 obreros. (O3, 2013)

Actualmente el parque no entra en operación, pese a las diferentes acciones del gobierno municipal y del Secretario de Economía quien expresa

Porque tiene varias razones: primero, el parque que es el REFIESON al que se refieren a 17 kilómetros, fue construido por el anterior gobierno, con una visión de recinto fiscalizado estratégico, se invirtieron cerca de 360 millones de pesos en la construcción de ese parque, sin duda pues no lo digo yo, los propios empresarios de Obregón como usted lo dicen, identifican que tiene una ubicación inadecuada, sin embargo puede ser mejorado, porque el costo por pie cuadrado que tiene el parque de Obregón, es un parque privado y sería bueno que usted hiciera esa comparación, tiene un diferencial de precios que no lo hacen atractivo con otros espacios industriales de Guaymas, o de Hermosillo, o de Tijuana, o de Mexicali, o de ciudad Juárez, es muy alto el costo del pie cuadro. El parque de 17 kilómetros va a tener un costo menor que el que tiene el del parque de Ciudad Obregón, lo cual eventualmente compensaría los costos a los que hace referencia. Yo creo que el asunto del parque privado o de ciudad Obregón tiene que ver más con una inversión, o sea, el Gobierno no se puede meter a remodelar las casas de los ciudadanos, es decir, es un negocio privado, es un negocio de particulares, el parque industrial de Ciudad Obregón, el parque Picos que se llama, pues debe de haber una propuesta por parte de los empresarios en caso que lo quieran modernizar y hacer alguna alianza estratégica (Gómez, 2013).

Si bien el Estado no es el único responsable del desarrollo económico, tiene facultades para diseñar y desarrollar una política económica de largo plazo que logre un desarrollo más armónico en el estado donde las inversiones se orienten bajo ciertas directrices. Los empresarios señalan que a pesar del tiempo transcurrido, en esta última administración observan algunos inicios de una política industrial pero todavía no logra asentarse. Señalan que es necesario un equilibrio entre iniciativa privada, sector gobierno y sector educativo, si esta triple hélice trabaja en forma conjunta y ordenada, en un proyecto maestro, Sonora pudiera ocupar en un futuro, una mejor posición y no la de rezago que hoy ocupa en los estados de la frontera norte.

#### 4.4. Cuatro regiones, cuatro vocaciones económicas

##### *4.4.1. Nogales*

Nogales es la ciudad de Sonora que ha mantenido una presencia permanente de la IME desde 1967. En estos cuarenta y cinco años ha experimentado etapas de crecimiento y crisis, los últimos cinco años (2007-2012) han sido de estancamiento en el número de establecimientos y del empleo generado, como ha sido la tendencia estatal. Nogales se distingue porque los salarios son 35% más altos en promedio que en los de “otros municipios” y 12.88% más que en Hermosillo, INEGI (2013). El 63% de la mano de obra está registrada en actividades industriales, según la información del municipio de Nogales, en el año 2004, el sector servicios tuvo un crecimiento impresionante con respecto a la década anterior, “La Producción en bruto de la Industria nogalense creció, en millones de pesos, entre 1999 y el 2004, de \$2,821 a \$5,689.7; mientras que la de los Servicios creció de \$1,224.99, a 3,126.3. En otras palabras, el valor bruto de la producción de servicios en Nogales alcanzó, el 2004,

el 55% de la producción industrial” (Nogales 2011). La actividad primaria en Nogales es casi nula. La vocación de Nogales es la industrial y de ahí se evoluciona al sector terciario, esto constituye una tendencia contraria a la de otras regiones en el estado, que como veremos más adelante, su evolución es del sector primario al terciario para pasar después al sector secundario.

Evolución de las actividades económicas en Nogales



#### 4.4.2. *Hermosillo*

De acuerdo a las entrevistas, los empresarios de Hermosillo se han destacado por la diversidad de sus habilidades empresariales, también sobresale porque es el municipio donde un mayor número de empresarios locales se han integrado como proveedores a la IME, en los ramos de la metalmecánica, tecnologías de la información y logística. En el número de establecimientos y empleo generado se mantiene casi sin cambios, en cambio la ciudad de Hermosillo se destaca porque a partir del año 2009 los salarios se han incrementado considerablemente, para colocarse en el 2012 como la ciudad con salarios más altos, arriba inclusive que Nogales (ver capítulo 3). Contreras y Rodríguez (2003) y Contreras y Bracamontes (2008) ubican a la empresa Ford como una fuente de aprendizaje, no en su primera etapa (1984) pero sí como un proceso de evolución que ha impregnado a empresarios

y trabajadores.<sup>79</sup> Sin embargo la actividad de la IME no ha despegado con el dinamismo esperado, los empresarios señalan algunos problemas en la política industrial que afectan a este municipio.

Uno de los problemas de logística señalado es el retén militar PRECOS ubicado en Benjamín Hill, que ocasiona retrasos hasta de 12 horas para el transporte terrestre, a pesar de ello no hay medidas para agilizar esta revisión. Un empresario de Hermosillo señala

Quando yo te digo tiempo de respuesta, tiempo de entrega, servicio, yo siempre he dicho que la inspección militar es un insulto a la productividad porque, no quisiera que desapareciera, quisiera que fuera más eficiente, eso no es posible ver filas y que tardan hasta 12 horas en pasar, entonces quién está pensando en eso, cómo agilizar, hemos hecho propuestas de decir, hazme dos colas, una para regular y una para el sector manufactura, ahora identifica qué empresas vienen ahí, ven y audítalas. (H1, 2013)

---

<sup>79</sup> Un parteaguas muy importante es cuando hicimos el parque industrial Dynatech sur, para los proveedores de Ford y que ahorita es un parque yo creo que icono en Sonora, competitivo con cualquier parque industrial de México y de otros lugares también. En ese momento nosotros estábamos como uno de los posibles desarrolladores de parques, y había seis desarrolladores más que también querían ser el parque designado por los proveedores de Ford para que ahí se establecieran, entonces te das cuenta de lo que es la industria en este caso automotriz, y el trabajar con todos ellos fue toda una experiencia de muchos sentidos. Todas las empresas que venían veían lo que había en términos industriales en aquel tiempo en Hermosillo y francamente el tipo de edificio que teníamos en general todos los desarrolladores, pues eran edificios de 3000 mts. o 30 000 pies cuadrados, que para lo que ellos tenían o conocían, pues no creas que eran muchos metros cuadrados, o sea, ahorita por decirte una de las empresas más chicas que puede haber en el parque tiene 6 000 mts. o sea el doble de lo que se tenía y es de las empresas chicas porque las empresas más grandes tienen 90 000 mts. entonces fue un cambio tan grande de cómo estaban viendo ellos, que se les hacíamos totalmente amateurs nosotros, o sea, nosotros en Hermosillo. Fue una de las cosas difíciles en ese momento, el que los pudiéramos convencer de usar constructoras locales, muchos de los edificios se hicieron primeramente con constructoras que vinieron de fuera, que se contrataron de fuera, la mano de obra, pues era local obviamente, el albañil, el constructor, digamos subcontratado era local, fue algo muy difícil, porque aunque nosotros queríamos empujar a empresas constructoras, que se les diera la oportunidad, el hecho de ver sus currículos y que no tenían edificios grandísimos en sus currículos, pues sí fue un impedimento para que se les pudiera dar la oportunidad, ya después entró CONSTRUPLAN. Entonces yo creo que ese fue un gran logro, el que pudieran haber hecho un edificio, porque ya para entonces se probó pues que se tenía la capacidad en Hermosillo para poder hacer ese tipo de proyectos, además que nosotros como desarrolladores toda la infraestructura que hicimos fue totalmente con proveedores locales, a pesar de que muchas empresas trajeron empresas de Monterrey o Mexicali para construir sus edificios, nosotros como desarrolladores hicimos la infraestructura con gente local, y eso, yo creo que apoyó mucho el que se le diera vuelta a la visión, entonces después por ejemplo hay un par de empresas o varias empresas que han crecido (H2, 2012).

Esta situación coloca a esta ciudad en clara desventaja respecto de Nogales, ubicada en la línea fronteriza norte y de Guaymas-Empalme que tienen flujo de transporte por el puerto de Guaymas. Este asunto no es menor debido a que uno de los principios de control de calidad e inventarios con que opera la IME es “entregar a tiempo y con calidad”. Además, en esta actividad existe un estricto control de los costos, donde las diferencias en centavos influyen en las decisiones de reubicación, y la espera en este puesto de revisión incrementa los costos y reduce la productividad, lo que se traduce en pérdida de competitividad frente a otras ciudades.

Por otro lado, a casi 25 años de haber iniciado la operación del Parque Industrial de Hermosillo, aún no cuenta con una ruta de transporte municipal, debido a ello, si una empresa quiere instalarse en este parque, debe ofrecer el servicio de transporte a su personal, lo que aumenta los costos de producción, baja la competitividad y limita la ruta de transporte del personal que allí labora.

La actividad empresarial en Hermosillo es muy diversa, con un acento muy importante en el sector servicios y la banca, en palabras del Secretario de Economía.

Hermosillo tiene una muy buena presencia en los sectores sobre todo automotriz, ha logrado desarrollar un clúster automotriz y de autopartes que tiene la intervención de entre 70 y 80 agentes económicos, y el involucramiento de universidades, centros de investigación, centros de educación media superior, proveedores y una buena cadena de suministro que permite visualizar un esquema un poco más acabado. La *clusterización* en el sector automotriz, empieza a tener participación en todo lo que tiene que ver con la industria aeroespacial, sobre todo en el tema de las aero estructuras, es decir, procesos dedicados a fuselaje, a puertas de avión, y hay una buena participación de la proveeduría de la industria minera, pues tiene participación en el 60% del territorio en zonas en donde no hay actividad agropecuaria, no hay actividad industrial pero que la industria minera pues representa un nivel de empleo y de inversión importante para las regiones y Hermosillo se ha catapultado como uno de los nichos más importantes para la proveeduría de la industria minera, ya no solo

en actividades no productivas como son la vigilancia, la alimentación, la seguridad, el transporte sino incluso en procesos productivos ya que tiene que ver más con procesos involucrados directamente dentro de lo que es la exploración o la explotación minera (Gómez, 2013).

La actividad económica de Hermosillo, inicia en el sector primario-terciario, para pasar después al sector terciario y de ahí iniciar la evolución al sector secundario, es decir la evolución del sector primario no se da directa al secundario, pasan primero por el terciario para de ahí dar el salto al secundario. La vocación de Hermosillo es en el sector servicios y en el sector primario

Evolución de las actividades económicas en Hermosillo



#### 4.4.3. Ciudad Obregón

Conocer el desarrollo de los empresarios de Cd. Obregón es interesante por la gran cantidad y diversidad de actividades que desarrollaron derivadas de la agricultura y por su fuerte determinación para mantener lo que llaman “su vocación”, es decir, la agricultura y sus industrias derivadas. En el Capítulo 2 mostramos cómo en el sur del estado surgen las primeras expresiones de acumulación de capital y los primeros empresarios sonorenses ligados a la agricultura comercial.

Una de las épocas de mayor auge económico en Ciudad Obregón fueron los años 70, sin embargo el conflicto agrario de 1976 aunado al cambio de modelo económico, tuvieron un impacto negativo en su economía. Estos empresarios han transitado por diferentes reconversiones, sin embargo, el día de hoy el centro de la actividad económica sigue ligado

al sector primario, donde la agricultura tiene el peso mayor. En 1986 se instala la primera maquiladora, Coleman, hoy conocida como Auto Circuitos de Obregón, S.A. (ACOSA), en aquellos años daba empleo a cinco mil trabajadores, en la actualidad son aproximadamente doce mil trabajadores.

A la fecha muy pocos empresarios se han integrado a la IME, algunos de ellos muestran una actitud recelosa y desconfiada. En las diversas entrevistas a empresarios y miembros de cámaras y uniones de crédito, se percibe una rivalidad hacia la IME, ya que según algunos recibe apoyos por parte del gobierno estatal que debieran estar destinados a los empresarios locales. “Nos compiten en los apoyos públicos, nos compiten en los programas de salud, servicios a la ciudad, la derrama económica es muy relativa, los salarios son muy bajos”, y continúa diciendo “ha subido la criminalidad, el desempleo, problemas de salud que ya los habíamos mencionado. Como yo le decía si no tenemos crecimiento económico ¿cómo estamos absorbiendo a la población rural, a la población nueva, a la población que está llegando? A base de puras carencias” (Obregón2, 2012).

En el discurso de los empresarios sobresale un sentimiento de frustración por el abandono que sienten, además a raíz del conflicto agrario de 1976 y la privatización de la banca, se abrió una herida que no ha logrado cerrarse, evidenciada en los siguientes comentarios. “Los más afectados por las crisis, los agricultores, sin lugar a dudas, el que nació en sus tierras, las hizo, las desmontó y vino el gobierno y dijo ‘ahora ya no son tuyas’ y los sacó. Imagínese cómo iba a hacer esa gente para volver a invertir” (Obregón7, 2012), otro empresario declara acerca de la fuga de los capitales locales, “por el temor de no saber, pues si ya te quitaron la tierra, como quiera también te quitan el dinero” (Obregón10, 2012).

Un punto de vista en el que coinciden ampliamente los empresarios de Cd. Obregón, de cualquier actividad, es que el crecimiento económico se ha estancado a partir de los años



ochenta, afirman que si bien las maquilas han generado empleos no producen la derrama económica necesaria y los sueldos son muy bajos. Para estos empresarios, el proceso de reconversión de la agricultura hacia la agroindustria, horticultura, industria alimentaria, hasta el desarrollo de la metalmecánica, surge a partir del sector primario, esta última actividad ha sido aprovechada por la IME al instalarse una planta *arnesera* en el año 1986. En pocas palabras “los empresarios agrícolas son el origen ‘antropológico’ de todos los empresarios actuales” (Obregón5, 2012).

Aunque la IME en Cd. Obregón, genera actualmente, “alrededor de 13,000 empleos directos y yo calculo que deben de deben de generar unos 25,000 empleos en total, entre directos e indirectos” (Obregón9, 2012), hacen una clara diferencia, afirman que no es lo mismo una maquiladora china o asiática, que otra de la industria aeroespacial, “las asiáticas a mí se me hacen las más perjudiciales, porque han tenido un impacto dañino en el medio ambiente, utilizan mucha agua y la contaminan, la mano de obra no es tan bien pagada, las horas de trabajo, las condiciones de trabajo son malas. Incluso ha venido mucha gente a trabajar extranjera, chinos que han venido a trabajar aquí, están trabajando en nuestro país, en Obregón. A sumarse como obreros, en la línea de producción” (Obregón11, 2012).

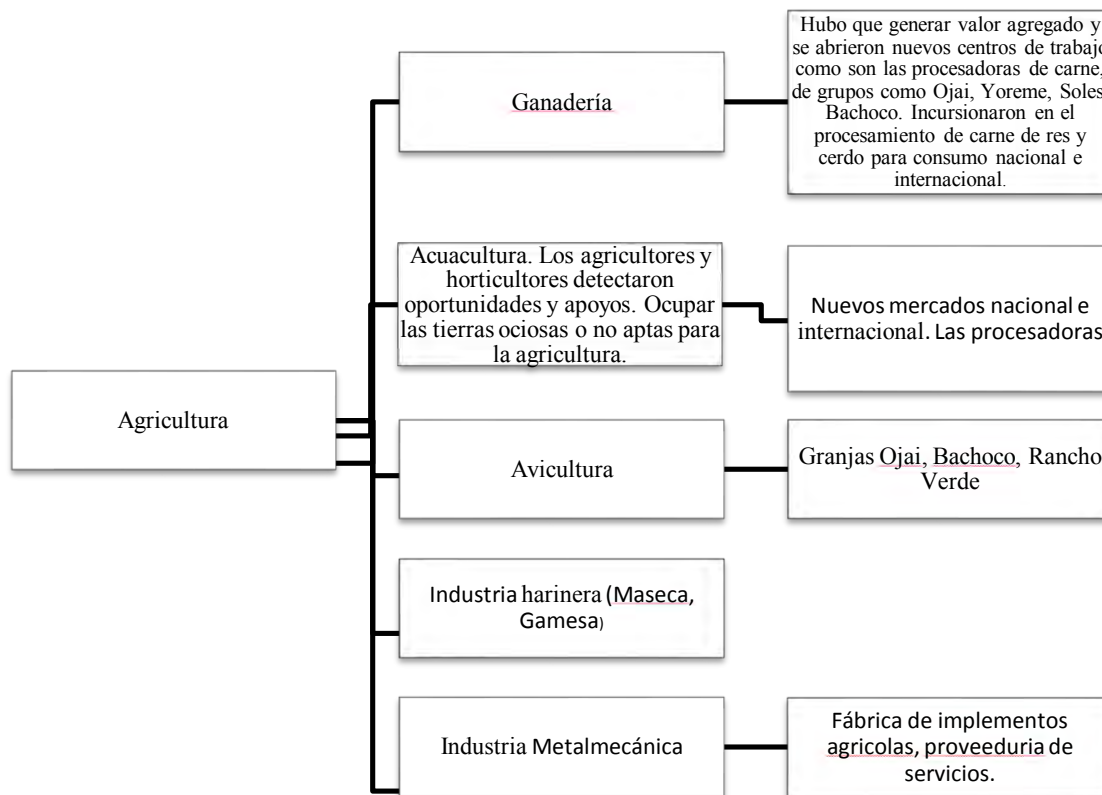
Para los empresarios en Obregón la IME se encuentra estancada, señalan que desde el año 2007 que inició operaciones la empresa Radial, no se han instalado nuevas empresas hasta el 2013 con la apertura de la empresa Qet Tech Aerospace S.A. Para el secretario de economía el tema es más complejo, tiene que ver con una serie de factores como son los costos, la competitividad, con especialización, con conectividad, además considera que los empresarios no se han integrado a esta industria y que mantienen un discurso ligado al pasado al señalar “Lo que pasa es que allá hay muchos empresarios del sector primaria; allá la

discusión es que subsidio se le va a dar al trigo, esa es la discusión, Los temas de discusión de ellos no tiene nada que ver con el desarrollo tiene que ver con el pasado” (Gómez, 2013).

Para concluir, algunos de estos empresarios esperan para el futuro una mejor situación, y nos dicen que “son proyectos de mediano a largo plazo, ahí es donde no nos debemos de desesperar, la industria para el desarrollo de los empleos de valor agregado es a mediano largo plazo. No podemos estar desarrollando industria que esté yéndose cada cuatro, cinco o seis años” (Obregón7, 2012). Cómo la generalidad de los empresarios señalan, la vocación de Obregón es la agricultura y la agroindustria, como podemos observar en la Tabla 17, a raíz de esta actividad, lo empresarios de Obregón se han diversificado y reconvertido, pero conservando como ellos afirman, su vocación, la agricultura.

Tabla 17

Transformación de la clase empresarial a partir de la agricultura



Fuente: Entrevistas empresarios. Elaboración Propia.

#### 4.4.4. Guaymas-Empalme

Esta región ha transitado por una diversidad de actividades económicas, entre las que destacan, como un importante puerto comercial en Guaymas en los inicios del siglo pasado y en los años cincuenta un centro ferrocarrilero en Empalme, además de la pesca, comercio y, en la actualidad, el auge de la IME. De acuerdo con un gerente ubicado en Empalme la

actividad más importante en la región es “la industria porque es la que emplea a muchísima gente sobre todo lo que son los valles, y lo otro son los servicios de logística vía puerto que están empezando a tener un flujo muy, muy importante” (GYE1, 2013). Considero que es importante indagar ¿Cómo esta región del interior del estado, sin actividad industrial previa, se convierte en este importante enclave maquilador?

Tardaron como 2 años para lograr el primer cliente, tocando puertas y todo lo demás, y los conceptos que vendieron fueron tres, uno es que había gente, había fuerza laboral aquí, segundo que no iba a tener rotación como en la frontera, entonces muchos procesos ocupan que haya estabilidad, que no haya rotación porque te cuesta mucho estar rotando, y el tercero es que ofreció calidad de vida para los ejecutivos extranjeros por el lado de San Carlos, un ejecutivo que viene, que vive enfrente del mar, que tiene calidad de vida y que tiene un capital humano que es estable, digo, ahorita ya hay una vocación industrial pero en aquel entonces no la había pero había gente y estable entonces vinieron (GYE1, 2013)

Actualmente Maquilas Tetakawi forma parte de las diez principales empresas del estado de Sonora según el informe de la Secretaría de Economía (Secretaría de Economía, 2012). En los últimos siete años diferentes gobiernos han apoyado esta empresa para posicionar esta región en la industria aeronáutica. Señala el Secretario de Economía

Guaymas tiene un buen nivel desde hace unos 10 o 15 años de industria manufacturera, sobre todo en industria aeronáutica y específicamente en las turbinas, es el municipio de la república mexicana que más unidades dedicadas a la turbina tiene en todo América Latina, es decir, si hacemos una referencia, México tiene 35 unidades de producción dedicadas a la industria manufacturera de turbinas, de la industria aeronáutica, México tiene 35 y de esos 35, 20 de éstas en Guaymas-Empalme, es decir, 2 están en Nuevo León, 1 está en Baja California, 2 están en

Chihuahua, 3 están en Querétaro, pero 20 están en Guaymas-Empalme, es un nivel de concentración, es una plataforma también para un proceso de clusterización, ahí estamos construyendo la Universidad Tecnológica Aeroespacial, ahí tenemos los principales proveedores de servicios especiales para la industria aeronáutica (Gómez, 2013).

Hay que destacar que el desarrollo de la industria en la región de Guaymas y Empalme descansa en un solo consorcio, Offshore Group<sup>80</sup>, el cual ha enfrentado diversas crisis económicas en los años 2005 y 2008 que se despidieron a más de 3 500 trabajadores, en estos dos periodos, el gobierno local apoyó con un porcentaje de la nómina a la empresa. (Imparcial, 2005) (La Voz del Puerto, 2009).

Además si el desarrollo industrial descansa en una sola empresa o grupo es posible que ejerza un fuerte control laboral, en caso de despido de algún trabajador que labora en una empresa cliente del grupo, difícilmente podrá volver a trabajar en la industria de esta región. Dentro del concepto de albergue, la empresa está puede abastecer desde una hoja de papel, los servicios de personal, la capacitación, el transporte, hasta los servicios de logística y las relaciones con el sindicato que también son centralizadas en un solo patrón.

Esta situación puede ser un freno a la participación diversificada de proveedores y se corre el riesgo de que este consorcio opere como enclave, sin desarrollar lazos con la economía local. El desarrollo de gerentes y proveedores locales también es limitado, pues

---

<sup>80</sup> Grupo compuesto por las siguientes empresas, Offshore International Inc., Offshore International, LLC, Manufacturas Zapalinamé S.A. de C.V., Dilisa S.A. de C.V., International Logistics Solutions (ILS), Vangtel. Los socios fundadores del grupo conocido como Maquilas Tetakawi por el lado mexicano y Offshore Group en el extranjero son el Lic. Félix Tonella Luken, Ing. Roberto Gómez del Campo Laborín y Lic. Luis Felipe Seldner Elías. Todos ellos con amplios nexos familiares con la clase política del estado y del país, como veremos en el capítulo 4.

bajo este concepto, los gerentes poco pueden hacer en la selección de proveedores, acaso alguna sugerencia, pero las decisiones están centralizadas, los empleados no están contratados directamente por el cliente, sino por Maquilas Tetakawi, también los sueldos y las prestaciones se establecen previamente.

#### 4.5. Condiciones que requieren los empresarios sonorenses para ser proveedores de la IME

INDEX nacional ha hecho estimaciones y Sonora es de los estados con menos injerencia en lo que se refiere a proveedores nacionales estamos hablando del 1.8 y 2.5 %, que es prácticamente nulo, pero creo yo que si tiene mucho que ver la parte de competitividad del proveedor local, saber cómo ser más competitivo, porque obviamente es lo que te decía, el corporativo va a abrir operaciones en Taiwán, en China, en México, pues buscando abaratar costos, es la realidad de la maquila (H5, 2013).

Una pregunta formulada repetidamente por (Bracamontes y Contreras 2008, Vázquez 2003), y que a nosotros también nos parece relevante es ¿Por qué son tan escasos los empresarios sonorenses que han incursionado como proveedores de la IME? Los factores que expresan los empresarios los clasificamos en tres condiciones que se requieren.

##### 4.5.1. *Asimilar las disciplinas internacionales*

Hemos buscado muchas maneras de como invitar al empresario pequeño, se han creado programas por medio del gobierno que le llaman cadenas de suministros, pero sin embargo, los únicos que pueden hacer ese negocio son los que ya trabajan en la industria maquiladora, que tienen 15 o 20, 25 años trabajando en la industria maquiladora ¿Por qué? Porque ya conocen el concepto, son disciplinas internacionales, no cualquiera puede hacer una parte, porque esa parte va a un producto terminado muy importante, puede ser en la válvula médica que determina

tu vida o puede ser en un avión que determina tu vida o en un carro. Existen muy pocas en Sonora, toma capital de inversión muy alto, entonces aunque ha habido prestaciones o paquetes por parte del gobierno y ha habido varios programas y varias intenciones en los diferentes sexenios, todavía no llegamos ahí, la proveeduría que llegamos hacer es en sí de las mismas empresas que ya están establecidas aquí, en Sonora, o sea de una empresa a otra comprar un subensamble o una parte, lo que tenemos son proveeduría de paquetería, etiquetado, lo básico pero no necesariamente de un producto terminado. Ahora, ¿invitar a los empresarios? me gustaría mucho que se diera cuenta todo Sonora, que no es un secreto el concepto Shelter, como te menciono se copió por todos lados, muchos tratan en consultorías diferentes, se vuelven consultores de legal, labora, de comercio exterior, de medio ambiente, de diferentes partes de los servicios que da el concepto Shelter, porque da en su total, es un concepto integrado, sin embargo no cualquier inversionista trasnacional va a venir hacer un contrato con una persona desconocida o con una persona que no pueda sustentarle o garantizarle su inversión en México, pero deberás le puedo mencionar que este negocio o el concepto Shelter o el de la maquila es para todo Sonora, es para el primero que quiera tocar la puerta que tenga un producto que ofrecer con calidad y a tiempo, hay negocio para todos y estoy hablando de la industria que existe no estoy hablando de la industria posible que podamos seguir atrayendo, de la que existe, lo que pasa es que necesitamos desarrollar y capacitar al personal para que pueda entregar y entienda las disciplinas industriales (N3, 2013)

Para esta empresaria el éxito para atraer y mantener las empresas que albergan, radica en que han logrado “entregar a tiempo y con calidad”. Este concepto aparentemente sencillo no ha logrado ser asimilado por el empresario sonorenses, señala que los que han logrado ser proveedores de la IME, son los que tienen “15 o 20 años” en la industria, por lo que consideramos se requiere tiempo aprender las disciplinas internacionales, pero eso no es todo, se requiere un capital de inversión bastante fuerte y además, la confianza del inversionista internacional. En Nogales otra empresaria, precisa acerca de “entregar a tiempo y con calidad”.

A veces se me pierden no tanto en la calidad de su producto, en el tiempo de entrega, lo que les afecta a los proveedores mexicanos son sus tiempos, su estimación de tiempo de entrega, todos te dicen, “sí, te lo entrego mañana”, el sí se vuelve un mes y ahí es donde el cliente ya dice, “no es que trabajar con proveedores mexicanos”,

porque pudiéramos consumir mucho plástico, mucha resina mexicana, muchas cosas y muchas sí son calidad, las mezclas de ciertas resinas por ejemplo sí son mejor calidad. Al otro lado se aseguran especialmente en el área de productos médicos, entonces ahí sí somos un poquito más cuidadosas, pero eso es lo que le ha pasado a la proveeduría mexicana, le han intentado mucho y va avanzando pero se me pierden en la calidad y en el tiempo de entrega(N5, 2013).

Un empresario de Guaymas señala que se trata de un problema cultural, es lo que no permite que el empresario local o proveedor local se conecte con la maquila, porque no ha aprendido el concepto, los empresarios que hacen suyo este concepto tienen mayor facilidad para llegar a ser proveedores de otra industria.

Para que eso detone el proveedor local, nacional, tiene que saber la cultura de la maquila, porque no se puede andar a tientas, ni jugando, tiene que ser congruente, él no va a batallar para que le paguen, porque nosotros somos muy disciplinados, de decir, te pago a 15, 21, 30 o 90 días, y así se le va a pagar, por esa parte va a tener la confianza, pero él tiene que decir que si va a entregar el 25 de febrero, es el 25 de febrero, no es para el 28 de febrero, es el 25, y cuando diga que va a entregar una cosa con calidad, le va a entregar con calidad, así estamos acostumbrados en la maquila a trabajar, porque trabajamos en un entorno global en el que tenemos proveedores que tienen esos requerimientos, ese de hecho ha sido el gran problema de que la industria local no se conecte con la maquiladora, de que le falte promoción a nuestra cultura, le voy a poner un ejemplo, si yo ya desarrollé un proveedor local, para que sea mi proveedor, ese tiene 100 veces más oportunidad de ser proveedor en otra empresa, que uno que apenas va a empezar ¿por qué? porque él ya sabe, ya conoce y se amolda a las necesidades de la empresa (GYE1, 2013).

*“Entregar a tiempo”* significa entregar en la fecha y lugar comprometido y con *“calidad”* es poder ofrecer lo que el cliente requiera a un precio competitivo.

Todos entendemos la calidad de maneras distintas, pero es entender qué es lo que ellos, o lo que el cliente está requiriendo y ofrecerle precisamente eso y si se puede mejorar, mejorarla, nada más que una de sus mediciones son los precios, los precios



que ellos están requiriendo y pues ahí sí hay que afinar bien el lápiz porque ello representa un negocio de largo plazo, si llegas con un precio alto, pues es de corto plazo inmediatamente te van a cambiar, pueden salir de su problema en un ratito pero al rato te cambia (H6, 2013).

El concepto que aluden los entrevistados “entregar a tiempo y con calidad” encierra un bagaje cultural, prácticas empresariales propias de un modelo de producción, de preparación técnica y de asimilación de disciplinas para la competitividad internacional que requieren tiempo para apropiarse de ellas, implica también, entender el contexto global en el que se ubica la maquila, que la planta a la que se provee es solo un engranaje de otras plantas que se pueden ubicar en el estado, en el país o en el extranjero y además que el producto fabricado es una pieza que debe de tener una calidad similar a otras, entender este concepto, no es tarea fácil y como dicen, lleva tiempo, a algunos les ha tomado de quince a veinte años.

#### *4.5.2. Segunda condición. Preparación previa*

Otra condición que se requiere para que exista una mayor participación de empresarios como proveedores de la industria maquiladora de exportación, es una preparación previa. Hasta hoy los pequeños y medianos empresarios tienen condiciones en contra, como la cultura, las prácticas internacionales previas, los recursos, la legislación, es decir, la estructura. Señala un empresario de Hermosillo

La preparación del proveedor para dar servicio a la empresa extranjera, te voy a dar un ejemplo, China fue exitoso porque diseñó un modelo de suministro de materia prima interna. Quiere decir que China le dice a la inversión extranjera, “mira, tú vas a estar aquí en China, te voy a dar todos los beneficios fiscales que tú quieras, te voy a dar mano de obra, pero la materia prima me la vas a comprar aquí en China”, pero en China había un programa para apoyar al sector industrial o empresarial interno para apoyar esa industria, ahorita actualmente la gran mayoría de los insumos nosotros lo importamos de Estados Unidos o de China (H1, 2013).

Desde nuestro punto de vista, se trata de preparación estructural porque se requiere la intervención de políticas públicas que vayan más allá del préstamo de recursos financieros o el apoyo económico para participar en ferias y exposiciones. Se necesitan políticas públicas ligadas a un plan a largo plazo que busque posicionar a Sonora, en la que intervengan los diferentes actores orientados a revertir la tendencia actual en la que ser empresario de la IME es una situación excepcional.

#### *4.5.3. Tercera condición. Leyes flexibles*

Un aspecto pocas veces abordado cuando se estudia a los empresarios de la IME en Sonora, es el que refiere a las distintas leyes a las que se requiere dar cumplimiento en el país y por ende en el estado, estas diferentes obligaciones que consiste en cumplimiento mensual de declaraciones a las instancias como el SAT<sup>81</sup>, para las declaraciones de la ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), Impuesto al Valor Agregado (IVA), impuesto sobre nóminas, al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), INFONAVIT<sup>82</sup>, con multas muy elevadas en caso de incumplimiento de estas obligaciones, que por su complejidad y número, requieren contratar profesionales para su cumplimiento, lo que incrementa el costo de operación. El entrevistado opina que los pequeños y medianos empresarios no deberían tener las mismas obligaciones que las grandes empresas

Es un punto muy personal, no hablo por el sector maquilador, yo te puedo decir, lo que no funciona aquí de los emprendedores o micro empresarios, es que tienen que lidiar con un régimen fiscal que yo como empresario, emprendedor, me tratan igual que una empresa muy grande, entonces tengo que andar pagándole a una consultoría de contadores o contratar contadores en lugar de ingenieros para estar lidiando con eso, en lugar de estar lidiando con un cliente que requiere que yo tenga esto, esto y

---

<sup>81</sup> Servicio de Administración Tributaria

<sup>82</sup> Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

esto otro, entonces muchas empresas que se han acercado con nosotros, proveedores de tarimas, de cartón, son muy pequeños que muchas veces no se dan abasto, no tienen una estructura económica fuerte, para apoyar un sector grande, yo le compro a un proveedor a Estados Unidos y le pago en 60 días hasta en 90 días a veces, entonces viene un changarrito a quererme venderme tarimas y no puede, no puede apoyarme en eso, entonces hace falta una estructura más fuerte, más estratégica, más a largo plazo que diga sí puedo y hay gentes que sí lo hacen, hay otras que no, pero somos productores de cobre, somos principales productores de México yo consigo el cobre más barato en Estados Unidos, la logística es carísima en México, si yo quiero comprar material de la ciudad de México, de Querétaro, la logística es cara, entonces eso es la flexibilidad, el tiempo de respuesta, enviar por avión es carísimo en México, carísimo, esas son las partes que no han funcionado bien en México; el desarrollo de proveedores a mí me interesa mucho tener los locales pero si no tienen la capacidad, ni el servicio, ni el precio, aquí es muy competitivo, el que pueda darme lo que yo necesito, es como nosotros estuvimos compitiendo en un área para un cliente potencial, “señores aquí el criterio es 90% precio y lo del 10% lo demás”, en otras palabras el que me la de más barato, tenemos áreas donde nosotros competimos le llamamos “ebits” cotizaciones electrónicas y estamos viendo el precio, 1, 2, 3 y hasta 5 competidores y tú estás viendo como tu competencia que no sabes quién es está bajando el precio, pues bájale y qué margen me queda, pues bájale otro por ciento y ahí está, y así lo hacen, tu puedes tener 15 años trabajando con tu cliente y al cliente se le ocurrió decir “voy a hacer un ebits”, o sea, no hay una lealtad, entonces voy a hacer un ebits y el que me dé más barato, pues lo voy a comprar, entonces si tú eres mi proveedor de hace 15 años busca la manera de darme más barato que aquel que quiere entrar conmigo, eso es lo que llamo competitivo (H1, 2013).

Además de la complejidad de las leyes este empresario aborda otros temas que incrementan el costo de operación de los empresarios en México, como es el de transporte, la logística, el financiamiento, temas que no son menores y que afectan a todos los empresarios, pero que quizás hacen crisis en esta industria donde el tema de los costos es uno de los más sensibles.

#### *4.5.4. Las condiciones requeridas disciplinas internacionales, brechas estructurales y capacitación en la industria*

La adopción de disciplinas internacionales en apariencia sencilla como la “entregar a tiempo y con calidad” no ha sido una tarea fácil para los empresarios sonorenses, la informalidad en

los tiempos de entrega ha sido una barrera difícil de vencer, quizás en otras industrias un día o dos de retraso no tenga una repercusión mayor, pero en la IME puede ser el motivo de la cancelación de un contrato, por otra parte, la desconfianza aún persiste en los inversionistas transnacionales para contratar a empresas sonorenses proveedoras de insumos, los empresarios sonorenses actualmente son proveedores de “subensambles” y de la proveeduría de servicios y muy pocos son proveedores de insumos. Sin embargo, nos dicen los entrevistados, las oportunidades son amplias y son para todos los que asimilen la industria. Para ser proveedor de la IME tres son al menos los requisitos que se deben cumplir: 1) Entregar a tiempo y con calidad, 2) preparación previa y 3) leyes flexibles, para el cumplimiento de estos requisitos se entremezclan las barreras culturales que conlleva el entregar a tiempo y con calidad, con la preparación técnica y financiera necesarias y las barreras estructurales que supone el marco legal que los empresarios deben cumplir en nuestro país.

#### 4.6. La capacitación. Proactiva o Reactiva

Hasta los años 80s la IME en el estado se concentraba en actividades de ensamble que requerían el uso intensivo de mano de obra, personal poco calificado y con sueldos bajos. Esta situación parece haber cambiado, el análisis de la capacitación revela las diversas estrategias que las empresas despliegan en la actualidad con la finalidad de hacer frente a una reestructuración de la IME en el estado.

Con la información proporcionada por los empresarios elaboramos la tabla 4 donde comparamos e identificamos los elementos comunes y los diferenciados. Dos características comunes merecen especial atención, la primera consiste en que hasta hoy las empresas

transnacionales han capacitado y adiestrado internamente a sus cuadros (obreros, técnicos y gerentes) en el producto específico, la otra característica es que la vinculación industria-escuela no ha sido exitosa.

Sobre qué se está haciendo para hacer frente a “lo que se está cocinando a nivel mundial”, es decir, las tendencias que marcan las Original Equipment Manufacturer (OEM)<sup>83</sup> en la industria aeroespacial o de energía renovable, las acciones tienen marcadas diferencias entre las regiones, las cuales las clasificamos en dos grandes variables, capacitación al exterior y capacitación al interior.

#### *4.6.1. Capacitación al exterior*

La “capacitación al exterior” se refiere a las acciones que llevan a cabo empresarios privados, con el fin de impactar en la capacitación tecnológica a la sociedad en su conjunto, que requiera ser capacitada y no solo a los empleados de la planta como ha sido la tendencia hasta el día de hoy. Otra característica es que su impacto no es en el presente, sino para el futuro y no se trata de una tarea específica al interior de la planta, está orientada a desarrollar capacidades tecnológicas futuras. Otra de las características que observamos es que estos empresarios privados invierten parte de los recursos que se requieren para el desarrollo de esta iniciativa. Hay diferencias sustanciales entre los objetivos y tipos de capacitación, en cada una de las regiones analizadas.

Nogales.

---

<sup>83</sup> Empresa que fabrica productos que luego son comprados por otra empresa y vendidos bajo la marca de la empresa compradora.

- **Desarrollo de plataforma técnica.** La estrategia de los empresarios de Nogales es un proyecto a largo plazo (2 años) que involucra un cambio para los técnicos de Nogales, de Sonora o inclusive de México, para todo el que quiera duplicar este modelo, el cual consiste en un proyecto de educación tecnológica, para llevarlo a cabo se compraron retículas en los países de Inglaterra, Francia e Italia, el cual se tiene planeado implementarlo en las Universidades Tecnológicas (UT). “Nosotros estamos tratando de crear un plataforma y esto es para todos, hasta para nuestros competidores, es para Sonora, no es para Sonitronies ni para Sonora S. Plan, es para Sonora y es para el futuro, no es para ahorita, porque estamos hablando mínimo de 2 años por estudiante” (N3, 2013).
- **Centro de prototipos.** Por iniciativa de empresarios privados se gestionó ante CONACYT<sup>84</sup> apoyos para el desarrollo de un centro técnico de prototipos rápidos a instalarse en la Universidad de Sonora, que puede ser utilizado por la comunidad de Sonora, “nosotros tenemos nuestra participación en nuestro pedazo de tiempo que podemos utilizar ahí, pero no significa que es exclusivo” (N1, 2013) este centro puede ser utilizado por la comunidad de Sonora, los recursos para este centro fueron el 50% la empresa y “CONACYT puso el otro 50% del costo del proyecto y ahí incluye desde compra de maquinaria y equipo, entrenamiento de nuestra gente, desarrollo de talento humano, contacto con investigadores” (N1,2013).

Guaymas y Empalme.

---

<sup>84</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

- **Programas de matemáticas.** Vinculación con las secundarias locales y apoyados por el gobierno del estado con laboratorios, se ha impulsado en esta región un programa que busca motivar el gusto por las matemáticas aplicadas con la finalidad de que más alumnos estudien una ingeniería.

#### 4.6.2. *Capacitación al interior*

La capacitación al interior se refiere a la serie de acciones que se llevan a cabo para la capacitación de los trabajadores de una empresa independiente o bajo el concepto Shelter, con la finalidad capacitarlos y/o adiestrarlos en las tareas y objetivos de la empresa. Esta capacitación por lo regular (existen excepciones) está orientada a acciones a desarrollarse en el corto plazo y para las tareas o productos específicos que desarrolla la empresa. Por lo regular su impacto al desarrollo de la sociedad es limitado. Este entrenamiento se lleva a cabo a través de diferentes estrategias, algunas de ellas cualitativamente distintas en las regiones estudiadas.

Nogales.

- **Empresa inteligente.** Utilizada por empresarios del concepto Shelter que la llaman “sistema de empresa inteligente que es auto dirigible, que es auto educable”, en este sistema son trabajadores certificados los entrenan a otros trabajadores para que a su vez se certifiquen, crear una universidad interna, proponen. (N5, 2013).
- **Proyectos tecnológicos.** Una estrategia innovadora ideada por un empresario sonoreense, que consiste en establecer departamentos de innovación tecnológica, a los que llama Manufactura de Valor Agregado, mediante la cual cada uno de los procesos es repensado con la finalidad generar tecnología e innovar. En este caso la

capacitación está enfocada en proyectos de alto valor agregado. “En nuestro caso estamos generando tecnología, innovación con ese talento humano, y son jóvenes que fluctuaron entre los 26 a 35 años de nivel de Ingeniería y de nivel de alto impacto de Ingeniería que están trabajando en proyectos de tecnología de primer mundo, y que está pasando aquí en Nogales precisamente 2 oficinas más aquí enseguida de nosotros, y que ese tipo de tecnología podría revolucionar la manera de hacer negocio en el mundo” (N1, 2013).

#### Hermosillo

- **Talento gerencial.** En esta ciudad se identifica en los empresarios un discurso orientado a la preparación de cuadros medios o directivos, los cuales pueden ser identificados y preparados en base a dos características, las personales (soft skills)<sup>85</sup> y las habilidades técnicas (hard skills). “Nosotros podemos identificar talento de alto potencial que puede ser desarrollado en 3 y en 5 años, puede ser un ingeniero recién egresado que es 100% bilingüe, que tiene una carrera técnica y que puede tener talento de liderazgo, se puede desarrollar para ser gerente en 3 años para ser director en 5 años por ejemplo” (H1 2013).

#### Cd. Obregón.

- Es poca la información que proporcionan los empresarios de Obregón, lo que se logra conocer es que, entre los entrevistados, de momento no se han propuesto estrategias

---

<sup>85</sup> Capacidad de comunicación, confianza, habilidad en el manejo de personal.



para una posible reestructuración o para hacer frente a nuevas oportunidades de la industria establecida.

Para concluir consideramos necesario destacar que en las acciones que llevan a cabo los empresarios de Nogales, se observan estrategias tendientes a mejorar el entorno y acciones orientadas a la innovación, mediante la capacitación y el entrenamiento de personal. Asimismo, consideramos que las acciones de capacitación al exterior de la planta, son las que tienen un mayor impacto en la región y posibilitan acciones más proactivas, ante la reestructuración industrial. En Ciudad Obregón se observa la menor incidencia de acciones para el adiestramiento y capacitación del personal, situación que merece atención pues al decir de un empresario, “las estrategias de crecimiento siempre van acompañadas de desarrollo de talento, interno o externo” (H1, 2013).

Tabla 18 Estrategias de capacitación

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Capacitación   | Los trabajadores de la IME fueron entrenados por las transnacionales en el producto específico y soportan la industria actual  |  |   |
| Situación actual   | Las estrategias de crecimiento siempre van acompañadas de desarrollo de talento, interno o externo.  |  |   |
| Tendencias de la capacitación ante la reestructuración de la IME | Nogales. Dos tendencias  | Hermosillo   | Guaymas-Empalme y Obregón.  |
|  | <p><b>Al exterior.</b> Sonitronies. Atentos a las tendencias mundiales. Capacitar hoy para las tendencias futuras.</p> <p><b>¿Qué se requiere?</b> Técnicos especializados</p> <p><b>Acciones.</b> Un plan a largo plazo y no solo al interior de la planta. Vinculación con las Universidades Tecnológicas para formar técnicos Formar técnicos en la industria aeroespacial y energía renovable.</p> <p><b>Mecanismos.</b> Se compraron retículas en Inglaterra, Francia e Italia y están en proceso de certificarse. Herramientas ya probadas por otros países.</p> <p><b>Destinatarios.</b> Todos los estudiantes. No sólo Sonitronies, no sólo Sonora, sino para quien quiera reproducir este modelo.</p> | <p><b>Al interior.</b></p> <p><b>¿Qué se requiere?</b> Gerentes y mandos medios.</p> <p><b>Acciones.</b> La empresa entrena en: áreas técnicas y gerencias avanzadas.</p> <p>Gerencias. Áreas técnicas, humanas, liderar grandes grupos (1000 personas).</p> <p><b>Mecanismos.</b> Identificar talento de alto potencial que puede ser desarrollado en 3 y en 5 años. Ingenieros recién egresado, 100 bilingüe con talento y liderazgo en 3 años se puede desarrollar para gerente y en 5 para director.</p> | <p>Guaymas y Empalme.</p> <p><b>Al exterior.</b> Formación en metro matemáticas en secundaria.</p> <p><b>Objetivo.</b> Despertar el interés por las matemáticas y formación de ingenieros en el futuro.</p> |
|  | <p><b>Interior.</b></p> <p><b>¿Qué se requiere?</b> Técnicos especializados</p> <p><b>Acciones.</b> Sistema de empresa inteligente que es auto dirigible, que es auto educable</p> <p><b>Mecanismos.</b> Empleados que forman empleados. El personal se va a desarrollar para que también pueda certificar a los demás y por lo tanto formar una universidad interna.</p>  | <p><b>Potencial.</b> Soft skills. Inteligencia emocional y hard skills (capacidad técnica o científica).</p>   | <p>Obregón.</p> <p>No se comentan estrategias de capacitación como parte de un plan. Existen apoyos para estudiar en caso de que el trabajador lo requiera y se evalué su conveniencia.</p>                 |

Elaboración propia. Fuente. Diversas entrevistas.

#### 4.7. Estructura productiva de la IME

Para Lara (1990, 88) en 1984 las maquiladoras en Nogales iniciaron una reestructuración en las formas de producción, mediante la adopción de nuevas formas de organización del trabajo, entre las que se encuentran los círculos de calidad y la innovación encabezada por los trabajadores, para Kopinak (2001, 168) existe una diferencia entre las propuestas teóricas del modelo japonés con lo que implementaban los gerentes, debido en gran medida a su escasez de conocimiento en estas técnicas.

Existen señales de que están sucediendo cambios en la estructura productiva de Nogales, los gerentes entrevistados mencionan que las necesidades del mercado han variado y requieren procesos productivos flexibles, otros señalan la necesidad de atraer empresas más tecnificadas “queremos ser una empresa de alto nivel, a ese camino vamos, pero dando pasos sólidos, aquí dos cosas, aquí se hace esto por la necesidad de atraer empresas más tecnificadas” (N5, 2013)” para ello la empresa en su conjunto busca una reestructuración “En los últimos 3 años decidieron contratar especialistas, como en mi caso, yo soy black belt y tengo dos maestrías, para precisamente hacer ese cambio mental, quitarnos los paradigmas, renovar todas nuestras estaciones, utilizar las técnicas modernas para que la empresa se vaya a hacer una empresa de alta eficiencia, de alto rendimiento y una empresa inteligente” (N5, 2013.). Otros empresarios consideran la innovación y la reestructuración de la empresa como parte de un proyecto personal

Nadie nos pidió, ni nadie me dijo, sino un buen día dijimos. A propósito, nos estamos metiendo en este proceso de manufactura de valor agregado, vamos a evolucionarlo así, estos son los objetivos que tenemos y esos son los resultados que vamos a lograr en este tiempo, y lo fuimos logrando poco a poco, pedazo a pedazo y nos fueron aprobando más capital y fuimos rediseñando (N1 2013).

Este empresario revela cómo han evolucionado en los últimos años los procesos de manufactura y las herramientas que han utilizado.

El concepto de círculos de calidad fue utilizado y aplicado muy frecuentemente entre los años 80's y 90's cuando el tema de manufactura de clase mundial fue desplegado como un marco de referencia para la mejora de la calidad, la productividad, y el servicio al cliente. Sin embargo, al cierre de los 90's y comienzos del 2000 se dejó de utilizar el nombre y el concepto de círculos calidad, dando paso a la integración de nuevas formas de organización y liderazgo dentro de la industria, en esencia los equipos de trabajo tomaron la funcionalidad de los círculos de calidad, pero con algunas otras adiciones de desarrollo de capital humano, aplicación de herramientas de six sigma, y una buena refrescada del tema de manufactura esbelta. Le comento esto porque en nuestro caso nunca utilizamos el nombre de círculos de calidad, pero creamos una funcionalidad de trabajo en equipo que le llamamos Manufactura de Valor Agregado, donde utilizamos herramientas de manufactura esbelta, six sigma, desarrollo de capital humano, empowerment y que con un marco de medición de indicadores del negocio, nos han permitido dinámicamente traer el tema de mejora continua” (N1, 2013)

En Hermosillo la crisis del 2007-2008 significó un parteaguas para la IME, nuevos competidores han entrado al mercado a nivel mundial, uno de los recursos más valiosos para permanecer en la ciudad, nos dicen los empresarios, es la mano de obra calificada, otro es el aprendizaje obtenido por muchos de estos gerentes, que asumen los riesgos de la industria como reto propio, al respecto este empresario narra cómo se ha transformado la industria y la necesidad de procesos más flexibles.

Nosotros somos lo que en inglés se llama contract manufacturing<sup>86</sup> y tenemos un departamento de cotizaciones, muchas veces el cliente dice, “cotízame un producto x, no tengo dibujo, no tengo ni materiales, ahí está una muestra”, hacemos ingeniería inversa, para poder desarrollar nosotros un dibujo, un kit de materiales, identificar las partes críticas del producto, los componentes, ¿quién nos manufactura? ¿en cuánto nos lo vende?, cuánto cobraremos por hacerlo, ahí está la cotización completa del producto; y ahorita lo que está dando mucho es la flexibilidad que tengas para reflexionar a tiempo, ahorita la calidad, la seguridad del servicio están implícitos en lo que tú puedes ofrecer a un cliente, ahorita el cliente dice, “quiero que tú tengas un

---

<sup>86</sup> Es el *Outsourcing* de un trabajo de fabricación a una empresa terciaria en el mismo o en diferente país y que posee el conocimiento y capacidades para ejecutar el trabajo.

tiempo de reacción inmediata”, nosotros experimentamos un cambio muy severo en la forma en el que el cliente ordena, después de la crisis del 2007-2008, los clientes ya no te dan un plan de órdenes por 3, 6 meses, nadie tolera a largo plazo (H1, 2013).

En Guaymas y Empalme observamos que la introducción de la industria aeronáutica en la IME no es sinónimo de procesos más tecnificados, mejores sueldos o el uso de mano de obra más calificada. La utilización de procesos de manufactura avanzada obedece a otros factores, como pueden ser la estrategia competitiva, el tipo de producto y el tipo de empresa que atraiga el inversionista. Un empresario de la industria aeronáutica refiere un ejemplo

Aquí se trabajaba muy a la antigüita, empezamos a meter mesas de trabajo, individuales, antes eran unas mesas muy largas y tratamos de reducirlos para hacer el proceso más flexible, innovación en cuanto a este tipo de cosas, que he llegado y cambiado. No tenemos mucha tecnología todavía, pero si empezamos a meter, antes la prueba eléctrica se hacía en un área separada, ahorita en los mismos tableros de ensamble metimos el cableado para hacer la prueba eléctrica ahí mismo, entonces se redujo el tiempo, lo vieron aquí y ¡wow!, aunque la industria arnesera desde hace muchos años lo hace, sobre todo la automotriz, la automotriz es una industria muy avanzada. Los arneses que hacemos son iguales a los de un carro simplemente más largos y otro tipo de conexiones (GYE2, 2013).

El ejemplo que señala el entrevistado es relevante, dice “aquí se trabaja muy a la antigüita”, como señalamos, procesos más tecnificados o mejores sueldos no obedecen a que sean empresas aeronáuticas o cualquier otra, sino a los procesos que se realizan al interior de la planta.

#### 4.8. La percepción de la maquila en la sociedad sonoreense

Así como existe una diversa especialización industrial, diferentes modelos de capacitación existe también una diversa aceptación y asimilación de la IME en la sociedad sonoreense. En

la tabla 19 se presentan, clasificadas por ciudad, los elementos de dicha aceptación y asimilación.

Tabla 19 La IME en la sociedad sonorenses

|            |  |
|------------|--|
| Nogales    | Nogales es industria, ese es su principal “ <i>modus vivendis</i> ” y traemos gente de todos lados, gente del sur de México, gente del norte, hay una mescolanza muy interesante que al final del cuento, ya no es la industria maquiladora que explotaba a la gente y las operadoras, si no se metieron con el gerente, eso ya cambió, puede que siga habiendo algo, pues no sé verdad, pero ya no se le ve ese peso, ya se le ve, el págale bien a los que son técnicos especializados, ¿qué tipo de producto tienes? producto médico, es aeroespacial, es automotriz, eso es lo que ha ido avanzando con la tecnología. (N5 2013).  |
| Hermosillo | Yo recuerdo cuando con parientes que vivían aquí en Hermosillo, cuando oían maquiladora la asociaban con, tiene una connotación no positiva, pues es, jóvenes explotados, largas horas de trabajo, incluso actualmente se visualiza, “no, no hay trabajo el único trabajo que hay es en las maquiladoras”, se usa mucho eso si tiene esa connotación negativa por eso ahora le llamamos “industria de exportación”, yo le llamo “sector manufacturero”, maquilar, o sea, ya no maquilamos, ha habido una evolución en el sector que antes si es cierto empacábamos, después maquilábamos, ahora diseñamos, ahora transformamos la materia prima, o sea, le agregamos valor (H1 2013)   |
| Obregón    | Algunos nos dicen que una maquila da mucho más empleo y genera más ingreso que el campo, es una cuestión que todavía aquí no estamos tan convencidos, por qué, porque si bien es cierto, puede ser una maquila, pero de alta tecnología, cosa que no abunda mucho en Sonora, más allá de Hermosillo y de Nogales, y que aquí hay maquiladoras, sin embargo, tenemos que ir por algo de alta tecnología, que genere no solamente mayores ingresos, sino que traigan nuevas tecnologías, que traigan una mayor capacitación y un mayor crecimiento en la calidad de los empleos y en la remuneración de los mismos. Nosotros creemos mucho que el mercado de los alimentos, es el que en un futuro habrá de crecer, porque puede bajar la demanda de viviendas, puede bajar la demanda de esparcimiento, de turismo, de venta de automóviles, pero la población sigue creciendo y la gente no puede esperar, tiene que comer, creo que si somos innovadores y le damos valor agregado a nuestros productos del campo, el producto interno bruto todavía puede crecer (O4 2013) |

Elaboración propia. Fuente. Diversas entrevistas

En Nogales se da una mayor aceptación, los empresarios señalan repetidamente que Nogales es industria y reconocen que a partir de la IME se desarrollan otras actividades. En Hermosillo la frase que cita un empresario “no hay trabajo, sólo en la maquila” corre el velo de que aún hoy en día, en el imaginario de la sociedad sonorenses, el trabajo en la maquila, pese a que cuenta con mejores prestaciones y sueldos, que los del comercio, no es aceptado por la sociedad hermosillense, que lo ubica como la última posibilidad. Esta connotación

negativa a la palabra maquila, pretende cambiarse con el nombre de “industria exportadora”, que consideran tiene una mejor aceptación social. Por último, los empresarios del sur del estado, ven pocas ventajas en el tipo de industria que se ha instalado en esa región y consideran que la agroindustria otorga más posibilidades de crecimiento económico y un mayor desarrollo.

Consideramos que lo que este asunto revela no es una cuestión menor y que ha sido poco abordada en estudios empresariales previos, la cuestión cultural, si aún en la actualidad la sociedad sonorenses no ha asimilado o no termina de aceptar una actividad económica, como sucede en Hermosillo y Cd. Obregón, no es difícil pensar que los empresarios tampoco y por lo tanto han estado reacios a incursionar en ella, es hasta las dos últimas décadas cuando paulatinamente se han integrado, como producto de cambios culturales que se gestan a partir de los económicos. Como expusimos en el capítulo 2 explicar la posición que han asumido los empresarios en Sonora no puede ser abordada solo desde la voluntad individual o desde un solo aspecto, varios son los factores que explican su comportamiento y entre ellos se encuentran las barreras que impone la cultura.

## **5. Conocer al danzante por su danza<sup>87</sup>. Las habilidades gerenciales, los poderes que ejercen los empresarios y su influencia en el desarrollo de las ciudades estudiadas**

Actualmente las perspectivas del estudio de los empresarios se agrupan en dos grandes corrientes, la escuela de la oferta y la demanda. La primera se centra en las características individuales de los empresarios, en la disponibilidad de personas idóneas para desarrollar funciones empresariales, mientras que la segunda se enfoca en estudiar los roles de los empresarios y hace hincapié en cómo el contexto influye y es influido por el empresario (Thornton, 2003).

Previo a Thornton (1999, 2003) Gartner (1988) cuestionó la utilidad de buscar responder la pregunta ¿quién es el empresario? pues analizar las características personales de los empresarios ha sido poco productivo, debido a la dificultad para caracterizarlo y separarlo del individuo común, las características personales son auxiliares. Propone que la pregunta ¿qué hace el empresario? Es más fructífera en la investigación, pues está encaminada a conocer los procesos, por ejemplo, el proceso mediante el cual ha fundado y desarrollado organizaciones y ha adquirido sus habilidades empresariales. Algunas preguntas que se derivan de su planteamiento son ¿cómo adquieren los empresarios las habilidades necesarias para la creación de empresas? ¿es posible aprender haciendo? ¿las experiencias previas ayudan para desarrollar habilidades como la de identificar y evaluar problemas?.

Asumimos el enfoque de Gartner (1988) porque es dinámico, pues reconoce la evolución histórica de las prácticas empresariales y la influencia de los factores externos en la asimilación de dichas prácticas. Esta visión nos permite comprender y dimensionar cómo la

---

<sup>87</sup> Esta frase ha sido tomada del artículo de Gartner (1988) "Who Is an Entrepreneur?" Is the wrong question?, en la que hace alusión a esta frase de Yeats (1956).



acción empresarial contribuye al desarrollo económico, un estudio de los rasgos personales no nos hubiera aportado este conocimiento.

Para abonar a este argumento, retomamos a Giddens (2006, 311) quien propone que en la investigación de la acción social hay que “estar atento a las destrezas complejas que los actores despliegan para coordinar los contextos de su conducta cotidiana” (2006,311). De acuerdo con su teoría de la estructuración, es necesario conocer las prácticas recursivas que se dan de manera permanente en un espacio y un tiempo para comprender la dinámica entre agente y estructura.

Uno de los objetivos de este trabajo de investigación es conocer al empresario y su influencia en el desarrollo regional, al considerar que como empresario realiza una serie de prácticas, para ello, adquiere una serie de habilidades mediante la práctica cotidiana y un entrenamiento especializado.

La frase de Vázquez (1998) “ante su propio espejo los hace ver como pioneros, innovadores, agresivos y competitivos. Su autoestima es muy grande, pero su quehacer mediocre” al referirse a los empresarios sonorenses en los primeros años de la incursión de la IME, condensa las dos posturas, por ello en el presente capítulo nos enfocamos en identificar la acción empresarial, las formas que ha tomado al desarrollar habilidades gerenciales y las características particulares de los poderes que ejercen en las ciudades de Cd. Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales, con el objetivo de explicar las transformación por la que ha transitado el empresario de la IME en estas ciudades. Debido a que consideramos que este conocimiento es importante para comprender las diferencias del desarrollo económico del estado y a que estas acciones definen el tipo de desarrollo, al empresario como actor y su participación en el desarrollo local.

## 5.1. El proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales en los empresarios de la IME

En el segundo capítulo señalamos que es hasta la década de los noventa del siglo XX cuando los empresarios sonorenses incursionaron como gerentes, directores y proveedores de esta industria. Los empresarios afirman que el proceso para revertir la tendencia de que las gerencias de planta estuvieran comandadas por extranjeros y que pasaran a ser dirigidas por mexicanos, no fue algo sencillo ni de corto plazo, por el contrario, se requirió una preparación paulatina en habilidades específicas que la industria requería, además fue necesario llevar a cabo un proceso de formación de cuadros técnicos y de capacitación y calificación de obreros. ¿Cómo desarrollaron las habilidades para ejercer la gerencia de planta, ser directores y formar empresas de albergue? ¿cómo fue el proceso? Para analizar las respuestas de los entrevistados las clasificamos por ciudades.

En Nogales un entrevistado responde:

Ha tomado años llegar a esos puntos, el primer paso fue el desarrollo y la promoción de los gerentes mexicanos, después empezar a desarrollar su círculo de colaboradores y después a todos los niveles, enseñándoles todo tipo de nuevas tecnologías, por ejemplo, como parte de los trabajos que hace la asociación, nos dimos cuenta que empresas con nuevas tecnologías estaban arribando a la ciudad o querían venirse a establecer, en ese momento no había técnicos ni profesionistas mexicanos preparados en esas tecnologías, lo que hicimos fue concertar convenios con universidades (N2, 2013).

Esta respuesta sintetiza cómo los empresarios, gerentes, técnicos y obreros adquirieron las capacidades y habilidades requeridas, lo que nos lleva a preguntarnos ¿Esto fue un proceso planeado o fue producto del azar? y si esto fue así ¿quién comandó este proceso? ¿fueron empresas trasnacionales o participó el Estado? ¿mediante qué mecanismos? Esto es importante porque nos lleva a obtener conocimiento nuevo, el primero acerca de cómo fue el

proceso para que empresarios sonorenses pasaran a ser actores en la IME y además conocer si el empresario de la IME requiere habilidades empresariales diferentes a los de otra industria.

Continuando con la información que nos proporcionan los empresarios, con el objetivo de reunir la evidencia necesaria para responder las preguntas que nos formulamos, en Nogales, una empresaria nos indica que todos los que actualmente participan en la IME fueron desarrollados por las empresas transnacionales: “Fue desarrollada internamente, no fueron desarrolladas por las escuelas o en organismos o en centros como les llaman, no, fue desarrollada internamente, todos fuimos entrenados por las transnacionales en el producto específico, ahí fue nuestro entrenamiento, la capacitación y adiestramiento se llevó a cabo internamente y se sigue dando” (N3, 2013).

Afirma que la universidad y la industria han estado desvinculadas y con la finalidad de lograr una mejor vinculación han realizado gestiones entre las que se encuentran visitas a universidades y escuelas técnicas de enseñanza media, dando a conocer las necesidades del mercado en la industria maquiladora y manufacturera de exportación, señala que no todos los egresados de las carreras tradicionales pueden colocarse en algún puesto de trabajo y tienen que emigrar o subemplearse y sin embargo, en la IME se requieren profesionistas en áreas como energías renovables, aeronáutica, mecatrónica, entre otras y continua señalando que actualmente la IME establecida en Nogales está atenta a lo que la industria global requiere, capacita y desarrolla al personal de los diferentes niveles con el objetivo de cumplir con los estándares requeridos y seguir las disciplinas internacionales.

Estamos trabajando en lo que se está cocinando a nivel mundial, si están ahorita con el giro aeroespacial o energía renovables, entonces vas aprendiendo y el reto es cómo tomar lo que tienes aquí, en el recurso humano, y llevarlos allí, a esa plataforma para que cuando ellos vengan a visitarnos, vean que tenemos una plataforma ya lista para

poder llevar a cabo su negocio, entonces el reto es trabajar con el personal, desarrollarlos, aprender disciplinas internacionales y cumplir, estar listos (N3, 2013).

Continuando con el proceso de reunir las evidencias que nos lleven a responder las preguntas que nos hicimos en el inicio del apartado, de acuerdo con empresarios de la ciudad de Hermosillo, el proceso de capacitación para desarrollar las habilidades de manejo de la gente y liderazgo ha venido también fundamentalmente de las empresas:

A lo largo de los años que he estado en el sector de manufactura la misma empresa se preocupa en prepararte, no únicamente en áreas técnicas sino en áreas de liderazgo. En la empresa anterior, donde duré 13 años, hay un curso externo que se llama “*events management skills program*”, como generalidades gerenciales avanzadas que te permiten conocer áreas técnicas, áreas humanas y cómo liderar un grupo de gente en cantidades por ejemplo de 1000 personas; es un entrenamiento que dura 2 años y fue cubierto por la empresa anterior. Lo que tiene este sector de manufactura es que identifica talentos con alto potencial y los desarrolla, siempre está un paso más adelante preparando gente para futuro. Las estrategias de crecimiento siempre van acompañadas con desarrollo de talento ya sea interno o externo (H1, 2013).

Por otra parte, algunos de los entrevistados conciben los fracasos como una oportunidad para aprender, en Hermosillo:

Cuando recién empezaba y formé mi constructora electromecánica en Guaymas, mi cliente no me pagó, me quedó a deber muchísimo dinero y perdí todo lo que había alcanzado hasta ese momento, precisamente por eso es que estoy aquí en Hermosillo, de no haber sido así a lo mejor estaría en Guaymas, y pues, aprendí muchísimo de eso, aprendí muchísimo, sobre todo, ¿qué aprendes?, a saber cuidar, a saber seleccionar a tus clientes, a saber cuidar esa cartera, a no dejarla suelta y poder documentarla para en un momento dado hacer un poquito de presión para que te cumplan con la parte que les corresponde, me propuse a que no me iba a suceder nunca más (H6, 2013).

Los directivos y empresarios reconocen que la práctica laboral y las experiencias empresariales previas han sido espacios que les han permitido desarrollar habilidades gerenciales. En Nogales y Hermosillo tienen claro que la IME y las empresas transnacionales de las que forman parte, han jugado un papel importante en el desarrollo de estas habilidades

en los gerentes, directivos, inclusive en los proveedores de esta industria, y lo ven como un proceso planeado. Sklair y Pineda (1992) lo previeron, afirmaron que la industria maquiladora para poder prosperar sobre una base más permanente, tenía que crear una clase que pudiera construir una cultura industrial a lo largo de la frontera.

En Empalme, los directivos entrevistados señalan las experiencias previas en la industria las que posibilitaron el aprendizaje de estas habilidades, este hecho lo perciben como un logro personal, producto de su experiencia y del esfuerzo individual y capacitación constante, que les ha permitido tener las habilidades requeridas. Un empresario de Empalme relata:

Me tocó ser gerente de una planta muy grande (1,400 gentes, 3 turnos) a la edad de 32 años. El reto que me vino encima era muy grande. Era una planta con muchos conflictos laborales, por lo mismo era un sindicato muy activo; esto me fogueó y me ayudó mucho a conocer y tratar con sindicatos, también a saber hacer acuerdos y enlaces con los sindicatos. Me formó de una manera muy intensa esa relación sindical con la que arranqué mi carrera como gerente. Me parece que esa es una de las experiencias más formativas. La otra ha sido el hecho de ir formando gerentes de departamento para gerentes de planta, encontrar el potencial de las personas en función, haciéndoles un análisis de sus fortalezas, de sus oportunidades, de sus debilidades (GYE1, 2013).

En Cd. Obregón observamos una situación similar, afirman que las habilidades gerenciales para dirigir la IME se desarrollaron en la práctica.

Hay unas que las vas creando con el tiempo, la experiencia laboral te va generando habilidades en el ámbito de crear sistemas, o sea, aprender cómo se trabaja en la industria, es una industria muy competitiva, no estamos compitiendo aquí contra el vecino de la otra colonia, ni contra Navojoa, ni contra Hermosillo, estamos compitiendo contra Japón, contra Alemania, contra Asia, te metes en un mercado global, cuando estás en la industria maquiladora aprendes a visualizar de esa manera el negocio. (O2, 2013).

Para concluir este apartado, las habilidades para ser empresarios en la IME y ejercer las funciones de empresarios y directivos de alto nivel en la IME los entrevistados las desarrollaron mediante dos estrategias principales: 1) Un proceso planeado de las

transnacionales y 2) la práctica tanto laboral como en negocios propios. Encontramos características particulares en las ciudades de Nogales y Hermosillo en la evidencia de un proceso planeado y no dejado al azar, en el que se identificaron individuos con determinadas características personales a los que se les capacitó para que desarrollaran habilidades en áreas de liderazgo, manejo de la gente, desarrollo de equipos de trabajo y manufactura y la adopción de disciplinas internacionales<sup>88</sup> consideramos que en los empresarios de Nogales y Hermosillo existe mayor conciencia de que es un proceso que trasciende al individuo y al empresario.

En ciudades como Empalme y Cd. Obregón, perciben este proceso como un logro individual, producto de la experiencia personal. Por otra parte, este proceso no es a corto plazo, en Hermosillo un entrevistado relata que para una capacitación en las “soft skills” requeridas para un gerente de planta, son al menos dos años de capacitación pagados por la empresa transnacional. Estas son las cuestionamientos que se hacen desde la escuela de la demanda y su énfasis en conocer cómo y por qué se forman nuevas empresas y en la misma lógica quiénes forman o dirigen estas empresas,

La IME ha sido un espacio de formación y aprendizaje de habilidades gerenciales para los empresarios y directivos de alto nivel dedicados a esta actividad. Están inmersos en un proceso de actualización y superación continua donde dos factores han sido fundamentales en este proceso de aprendizaje, estos son la experiencia y trayectoria laboral y la capacitación recibida de las empresas transnacionales. A continuación analizaremos ¿Cuáles son esas habilidades específicas que se requieren en la IME? diferentes nos dicen los entrevistados a las habilidades técnicas o *hard skills*.

---

<sup>88</sup> Las disciplinas internacionales de que nos hablan los entrevistados son la administración inter-maquilas y entregar a tiempo y con calidad.

## 5.2. Las habilidades gerenciales en Nogales, Hermosillo, Empalme y Cd. Obregón.

Para Contreras (2000) a partir de los años ochenta inicia un debate que actualmente no acaba y que atañe a las diferentes visiones de la reestructuración industrial y del modelo emergente que se han hecho desde la academia y el periodismo. La relevancia de este asunto, nos dice, tiene que ver con la inserción de las regiones periféricas en el capitalismo globalizado y al nuevo papel de la fuerza de trabajo, reconoce que a partir de los años ochenta, y más precisamente en los noventa, la IME transitó por una reestructuración industrial, que los autores resumen en lo siguiente: 1) la introducción de tecnología de producción basadas en la microelectrónica, la robótica y las tecnologías de información. 2) se requirió la introducción de personal calificado, principalmente técnicos e ingenieros. 3) recomposición de los contenidos del trabajo. 4) cambios en los métodos de administración del trabajo y 5) los autores concluyen que estos cambios no son generalizados y junto con estas plantas coexisten plantas que operan bajo el modelo tradicional de ensamble.

Para Contreras y Hualde (2004) el núcleo argumental de las nuevas perspectivas teóricas reconoce que la trayectoria industrial de una región es operada por la lógica de las empresas transnacionales. Para estos autores este proceso “ha sedimentado una considerable masa de conocimientos manufactureros, que han terminado por convertirse en una ventaja competitiva regional”, este conocimiento que señalan los autores está conformada por la transferencia de investigación, el desarrollo de plantas locales y el aprendizaje industrial (2004,83).

Consideramos que las habilidades gerenciales desarrolladas por los empresarios de la IME en Sonora forman parte de este conocimiento, debido a que los entrevistados señalan

que han realizado acciones que han contribuido a que empresas locales construyan parques industriales con estándares internacionales, a la transferencia de investigación a las plantas locales, el desarrollo de procesos manufactureros de alto valor agregado, la capacitación de técnicos en áreas de manufactura avanzada. Sin embargo nos hemos propuesto conocer ¿Cuáles son las particularidades y diferencias en Nogales, Hermosillo, Guaymas, Empalme y Cd. Obregón?

### 5.2.1. *Nogales*

Del conjunto de habilidades desarrolladas por los empresarios de Nogales, dos son las que la mayoría de los entrevistados de esta ciudad consideran fundamentales para desempeñarse con éxito en sus actividades empresariales: a) pensar global, b) entender el concepto intermaquila.

#### a) Pensar global

Algunas frases reiteradas por los empresarios de Nogales como parte de las habilidades necesarias para dirigir una empresa maquiladora son “pensar global” o “entender el entorno de corporativos internacionales”. En ellas sintetizan la función del empresario al dirigir una industria de exportación, son actores que conectan organizaciones y articulan procesos que se desarrollan en dos o más países por lo que requieren entender el contexto. ¿Qué es entender el contexto? ¿Qué es pensar global? Para un empresario:

Pensar que el mundo económico global tiene factores como los que estamos viendo a nivel mundial, tiene una competencia a nivel mundial, fábricas a nivel mundial, como le dije, estamos hablando de China, estamos hablando de México en el caso nuestro, y tienes que entender, por ejemplo, ese tipo de cultura, qué es fabricar, qué es hacer negocio en China, o qué es hacer negocio en México, o qué es hacer negocio en Canadá, entonces estás inmerso en un contexto y tienes que recalibrar tu modelo de pensamiento, tu modelo de administración y tu modelo de liderazgo en función de ese escaparate. Hacer negocios con China es diferente a hacer negocios con México, con Chile o con Argentina, es diferente desde el punto de vista cultural, pero la esencia



de los procesos es la misma, los procesos son los procesos, aquí y en China como se dice típicamente. Cuando hablamos de procesos. estamos hablando de cosas que han demostrado funcionar y esos modelos que han demostrado funcionar, si se repiten y se hacen bien, llevan a las compañías a ser exitosas, entonces abrirte al mundo es precisamente considerar que ya no estás hablando de Nogales nada más, estás hablando por ejemplo en el caso nuestro, de Nogales conectado con Milwaukee, es decir tienes un equipo en Nogales pensando y conectado y comunicándose con un equipo en Milwaukee, pero también tienes ese equipo conectado con alguien en Canadá, en París, en Shanghai, en Sudáfrica (N1, 2013).

Esta interconectividad entre las empresas obliga a desarrollar no sólo nuevas formas de organización del trabajo, sino también nuevas formas de organización y de administración de las empresas, y los empresarios se ven en la necesidad de incorporar modelos de pensamiento que contemplen infinidad de variables, producto de la interconexión global de las fuerzas productivas. Los entrevistados afirman que han asimilado estos cambios y esto les ha permitido ocupar la posición de alto nivel que hoy ostentan y han reformulado sus modelos de pensamiento, este proceso que parece sencillo no es fácil.

Los empresarios mexicanos que busquen dirigir o invertir con éxito en la IME requieren pensar global, pues deben enlazar los diferentes entornos globales. El proceso administrativo es el mismo, lo que ha cambiado es la multitud de relaciones que hay que considerar en el proceso de pensamiento de la toma de decisiones para poder interactuar:

La esencia de los procesos es la misma, el asunto está en cuál es el enfoque que le vas a dar en esa interacción de negocios, en esa toma de decisiones, en ese trabajo en equipo, en ese modelo de comunicación, en ese nivel de respuesta que tienes que dar, entonces es salirte del contexto a veces, y a veces es pensar diferente también, es salirte del libro, se vale salirse de los libros, porque eso es lo que crea, a veces, la siguiente generación de conocimiento, la siguiente estructura de modelos, la siguiente plataforma, toma de decisiones así es como evoluciona el mundo, es como yo lo veo, esa es mi opinión personal (N1, 2013).

b) Entender el concepto inter-maquila.

Una de las habilidades que la mayoría de los empresarios considera valiosa porque les permitió obtener la posición actual en la empresa es “entender el concepto inter-maquila” (N3, 2013) afirman:

Creo que el hecho que conocía cada uno de los requerimientos en general y del recurso humano específico, de lo que se requiere para establecer una operación en una país extranjero y entiendo muy bien el *concepto de inter-maquilas* como le llamamos o *twin plant operation* como le llamaban al principio, porque la empresa que se establecía en México sólo era una duplicidad pequeña de la empresa en el extranjero, eso lo entendía muy bien, el liderazgo que le presente a un cliente prospectivo, de nuevo vuelvo a decir, entregar resultados a tiempo y con calidad<sup>89</sup>.

Los gerentes reconocen que para escalar posiciones dentro de la IME, se requiere percibir y asimilar este hecho, debido a que la operación de las plantas que dirigen está conectada directamente a las cadenas de producción de una industria global, que ha producido cambios industriales que conllevan a la transformación de la producción y administración.

Consideran que sus habilidades gerenciales para asimilar la “administración inter-maquilas”<sup>90</sup> han sido imprescindibles para ocupar la posición actual.

### 5.2.2. *Hermosillo*

La diversidad de actividades económicas en esta ciudad nos permitió entrevistar a empresarios que se desenvuelven en diferentes actividades económicas dentro de la IME, los cuales manifestaron haber desarrollado habilidades gerenciales entre las que destacan, el

---

<sup>89</sup> Subrayé las partes de la entrevista que considero corresponden a la idea planteada en este punto.

<sup>90</sup> “Consiste en comprender que la empresa que se establece en México, sólo es una réplica en pequeña escala de una empresa en el extranjero” (N3, 2013) o la parte de un engranaje mayor lo que hace indispensable entregar a tiempo y con calidad.

manejo de la gente o desarrollo de capital humano, la flexibilidad, la administración de negocios, la logística y el liderazgo.

a) Flexibilidad.

Hernández (2012) y Contreras (2000), entre otros, han investigado la flexibilidad en torno al proceso productivo y a las formas de contratación de los trabajadores, las clasifican en a) numérica que consiste en las diferentes tipos de contratación a través de outsourcing y eventuales contratados por la misma empresa; b) funcional, la rotación de turnos, de puestos y de horarios y c) salarios, que consiste en los “criterios (reglas, obligaciones y porcentajes) que establece la empresa para el pago por productividad (calidad-cero errores y eficiencia en entrega a tiempo), por el logro de las tres S (orden, limpieza y disciplina) y por puntualidad (cero faltas y cero retardos)” Hernández (2012, 162).

Los entrevistados señalan la importancia de desarrollar la flexibilidad no sólo en los procesos productivos, en la administración de la empresa y la contratación de los trabajadores, sino también como parte de un proceso cognitivo para articular estas variables y tener la capacidad de reaccionar a tiempo y encauzar a la empresa, de manera rápida y asertiva, ante los cambios en la demanda.

A partir de la crisis del 2008, la demanda cambió, los pedidos ya no son a largo plazo, ni de 3 o 6 meses, pueden cambiar de un momento a otro. “Ahorita lo que está dando mucho es la flexibilidad que tengas para reaccionar a tiempo, ahorita la calidad, la seguridad del servicio están implícitos en lo que tú puedes ofrecer a un cliente, ahorita el cliente dice, ‘quiero que tú tengas un tiempo de reacción inmediata’” (H1, 2013). Señala que la calidad y la seguridad en el servicio, es algo que se da por hecho, lo que significa que ante el avance de las fuerzas productivas, los empresarios requieren también desarrollar habilidades acordes

a las nuevas necesidades de la industria, actualmente, nos dicen, lo que se requiere es la habilidad de reaccionar ante los cambios de la demanda, así funciona la industria de exportación.

Actualmente un cliente tiene dos proveedores, tiene dos fuentes de suministro, tiene plan A y plan B, le dice, “¿me lo puedes hacer?”, pues te lo puedo hacer pero en 6 semanas, “necesito en 4, ok, ¿no puedes? yo se lo voy a dar al otro”, y estamos en un terreno muy competitivo donde si no estás listo pierdes el negocio, aquí no hay sentimientos, lo pierdes, los clientes son muy convenencieros, si les puedes dar el negocio van a estar contigo, te van a querer, te van a adorar, y tienes que estar listo entonces; toda esa habilidad de ser flexible, de reaccionar a tiempo hace que tú sobrevivas en un mercado muy competido (H1, 2013).

La flexibilidad como capacidad de reacción certera y en tiempo, involucra a toda la organización y a un nuevo manejo de los costos, reflejando además la volatilidad de esta industria, que es una “industria sin lealtades” (H1, 2013), a la que se le ha apostado el desarrollo de un estado y de un país.

#### b) Logística

Para empresarios de Hermosillo la logística está ligada a las dificultades para la distribución de mercancías que esta ciudad presenta, aunados los costos de transporte y distribución de mercancías del país, ante estas condiciones los empresarios han tenido que desarrollar la capacidad de responder a tiempo ante cualquier contratiempo en la producción y el transporte y asegurar la entrega en puerto en la fecha y hora indicada.

Por otra parte, además de las dificultades para colocar la mercancía a tiempo, los entrevistados refieren los altos costos en el transporte, no solo en el estado, sino en todo el país. “Somos los principales productores de cobre en México y yo consigo el cobre más barato en Estados Unidos, la logística es carísima en México, si yo quiero comprar material de la ciudad de México, de Querétaro, la logística es cara” (H1, 2013). Debido a estas

dificultades, el dominio de la logística es un factor estratégico en el desempeño gerencial. “He aprendido lo que es la administración de un negocio, en todos los sentidos, junto con otros aspectos clave como es la logística, como es el servicio al cliente” (H5, 2013)

### c) Administración de un negocio

En Hermosillo consideran la administración como una habilidad que han aprendido a través de la práctica, esto lo afirman tanto empresarios tradicionales “aunque no somos administradores un poco de administración, un poquito sobre leyes en la cuestión legal y fue como nos vamos haciendo un poco de todo” (H3, 2013), como empresarios proveedores de la IME “las decisiones que tengas que tomar tienen que ser basadas en una lógica y en un sentido común y equilibradas, y ahí, es donde puedes conjugar una serie de habilidades o de experiencias del tipo que sea, tanto técnicas como relaciones humanas o administrativas”(H4, 2013).

Esta habilidad que se relaciona con la toma de decisiones y que para Casson (1982) es precisamente una característica del empresario, “es el individuo que se especializa en la toma de decisiones de juicio al coordinar los recursos escasos”. Aunque la administración de un negocio, como señalan los empresarios de Hermosillo, se podría considerar como una de las habilidades tradicionales que toda empresa necesita, la IME requiere ir más allá de la administración tradicional, demanda pensar global, la administración inter-maquilas y la flexibilidad.

#### 5.2.3. *Empalme*

Los entrevistados en estas ciudades coinciden en que la administración es una habilidad que requieren y que han adquirido mediante la práctica profesional, sin embargo, la relacionan

con la administración de los tiempos del personal y de los recursos financieros que les entregan para su administración las empresas transnacionales, de las cuales dependen “que seas un buen administrador de los recursos que se te dan, que te encomiendan para lograr los resultados, entre ellos inclusive el cumplimiento con lo que es la normatividad, es decir, todo lo que te demanda la ley mexicana, todo lo que te demanda el cumplimiento de las obligaciones, que se hagan en tiempo y en forma, porque de otra manera pones en riesgo la operación” (GYE1, 2013).

Para otro es la “administración de los tiempos del personal, administración de tus tiempos”, es también “la habilidad de poder planear los recursos que tengas y administrarlos, me refiero a material, sobre todo la mano de obra, es básicamente eso, la planeación y la administración del personal de acuerdo a los requerimientos” (GYE2, 2013), la relaciona con el interior de la empresa supeditándola sólo a los recursos humanos y materiales, sin contemplar las condiciones externas de la empresa y la competencia global.

#### *5.2.4. Cd. Obregón*

En Cd. Obregón los empresarios señalan que adquirieron las habilidades con el tiempo y las relacionan con el dominio de las técnicas y los sistemas de manufactura, “las habilidades se adquieren con el tiempo, experiencias, al final de cuentas vas manejando sistemas universales de manufactura” (O2, 2013).

La base de todo es el liderazgo, los estilos de liderazgo, hay que manejarse en los diferentes estilos, hay desde autoritario, demócrata, participativo, coercitivo, y lo que yo he visto es que hay que transitar en todos ellos, dependiendo del caso, la situación y las personas que se den y el manejo de personal, los conocimientos son relativos, la mayoría de las veces el mismo personal de operaciones tiene la respuesta a los problemas, y claro, las metodologías o las formas de operar o las herramientas de manufactura que se quieran operar, vienen de la dirección” (O1, 2013).

### 5.2.5. *Particularidades encontradas*

Encontramos particularidades en las habilidades empresariales que los entrevistados refieren haber adquirido y ser claves para ocupar su posición actual dentro de la IME, que dan cuenta de la racionalidad de la acción de los empresarios ante la diversidad de circunstancias de su interacción, consideramos que esto es así debido a que hacen un registro reflexivo no sólo de la acción, sino como dice Giddens (2006) de los escenarios de la interacción.

El empresario para hacer frente a los diferentes contextos que se presentan en cada una de las ciudades, como son, los tiempos de instalación de la IME, la especialización industrial, la vocación económica, lo cerca o lejos de la frontera, entre otras, ha desarrollado distintas habilidades empresariales, que están relacionadas con el contexto y con un mayor o menor grado de control y del ejercicio del poder. (Ver tabla 20).

Los actores, en este caso los empresarios, al articular dichas prácticas, imprimen a su vez modalidades propias, y surgen las comunidades empresariales con características particulares. Por otra parte, Contreras y Hualde (2004) consideran que entre las bases que sustentan el conocimiento manufacturero se encuentran la formación técnica y profesional en el sistema educativo y las experiencias compartidas por los empleados dentro de las empresas y en la sociedad local.

Tabla 20

## Habilidades gerenciales

| Lugar                   | Habilidad   |
|-------------------------|---|
| Todos los entrevistados | Manejo de personal o manejo de la gente           |
|                         | Liderazgo   |
| Nogales                 | Pensar global                                     |
|                         | Entender el concepto inter-maquilas               |
| Hermosillo              | Flexibilidad                                      |
|                         | Logística   |
|                         | Administración de un negocio                      |
| Empalme                 | Administración de recursos financieros y personal |
| Cd. Obregón             | Habilidades técnicas (manufactura)                |

Los empresarios de Nogales, con más años de experiencia, expresan habilidades que indican un nivel más alto de dirección y dominio de esta industria, señalan la necesidad de “pensar global” o “entender el contexto”, asumen la globalización de la economía y la necesidad de adquirir nuevas habilidades, además de “entender el concepto inter-maquila”, lo que demuestra una mayor comprensión de los particularidades de esta industria.

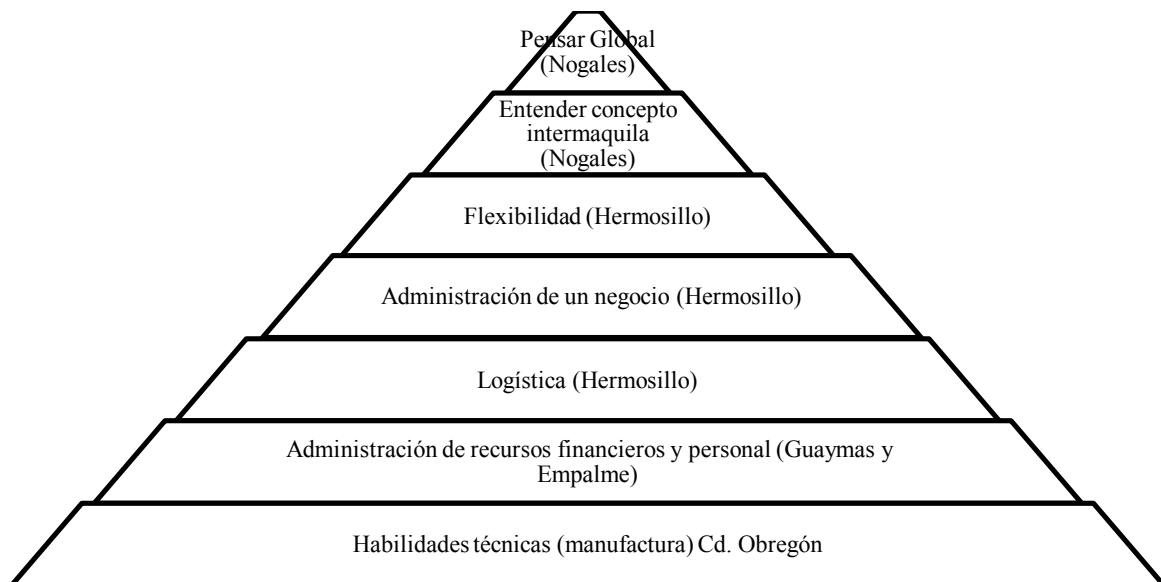
En Hermosillo, localizada en el centro del estado, con problemas para la distribución de mercancías por estar alejada de la frontera y los puertos, señalan la logística y la flexibilidad como las principales habilidades que requieren, lo que muestra que la producción flexible requiere no sólo de la organización flexible sino de actores que tengan la habilidad de la respuesta flexible para hacer frente a los nuevos modelos de producción, lo que nos remite a la dualidad de la estructura que plantea Giddens en el que la estructura no es externa a los individuos, “la estructura es a la vez constrictiva y habilitante” (2006, 61) los agentes registran reflexivamente la acción y la racionalizan.

En Guaymas y Empalme, ciudades en las que en el capítulo anterior expusimos como uno de los casos más cercanos a la modalidad de “enclave”, las habilidades demandadas se reducen a la administración del tiempo y los recursos financieros al interior de la empresa,



las que consideramos como genéricas para cualquier empresa y no específicas para la IME o una industria global. En Cd. Obregón los empresarios se encuentran enmarcados en el dominio de las técnicas de manufactura. Elaboramos la Tabla 21 en la que representamos jerárquicamente las habilidades que los empresarios declaran han sido claves para ocupar su posición actual y en la que se resumen las respuestas de los empresarios entrevistados.

Tabla 21 Pirámide de habilidades gerenciales en la IME



5.3. Habilidades comunes en todas las ciudades. Manejo de personal o manejo de la gente.

Los entrevistados reconocen el manejo de la gente o de personal como una habilidad indispensable en la IME, “si no esto te come” (GYE1, 2013), debido a que conciben a la mano de obra como uno de los mayores activos, “somos mano de obra intensa y consideramos el recurso de la gente como el más importante, entonces tienes que tener el respeto de la gente, entender sus necesidades, apoyarlos, eso es bien importante, escuchar, la comunicación que tengas con la gente” (H1, 2013). Por otra parte, los empresarios de un shelter reconocen que la mano de obra es el principal atractivo que se le ofrece a un inversionista, “lo que se ofrece a un inversionista de la industria maquiladora es el recurso humano, sin el capital humano no podemos, y se oye feo, pero sin el capital humano capacitado no podemos entregar” (N3, 2013).

Las frases “manejo de personal”, “manejo de la gente”, “capital humano”, “colaboradores”, y “lo que se ofrece a un inversionista de la industria maquiladora es el recurso humano”, aluden a la fuerza de trabajo. Todos los entrevistados reconocen al manejo de personal como una habilidad imprescindible dentro de la IME, sin embargo, encontramos diferencias en el ejercicio de esta habilidad entre los empresarios independientes, los que pertenecen a un shelter y los empresarios proveedores de la IME. A continuación analizamos estas diferencias.

### *5.3.1. Empresarios de un shelter*

#### a) Empalme.

Una de las características más significativas en el manejo de personal en las empresas que pertenecen a un shelter, es el discurso “benefactor”, los empresarios se dicen preocupados por los trabajadores, por lo que realizan acciones para “ayudarlo” o “apoyarlo”, buscando,

nos dicen, que este “beneficio” impacte en la vida familiar y personal del trabajador. En Empalme un gerente de planta lo expresa así.

El desarrollo humano de la persona, el que venga la persona y trabaje “a gusto”, que la persona cuando se levante sienta que va a venir a disfrutar su trabajo, ayudándole a que la gente le guste lo que le tocó hacer, a lo mejor no es lo que soñó, pero es lo que está haciendo. La gente cuando hace lo que le gusta, es feliz y esa es la aportación que podemos hacer para hacer grato el trabajo aquí, eso marca una diferencia, porque es un trabajo pesado, monótono que te absorbe la mayor parte del día y que tiene que tener ciertas satisfacciones, porque si no, pues vas y te haces una mala calidad de vida en tu casa. Ahorita en la mañana a las 8:00 repartimos un regalo por el día del amor y la amistad a cada empleado. A la gente, yo la esperaba y todos vinieron hoy, ¿por qué es esto? no es algo que guste mucho costó \$600.00, costó 4 pesos cada paleta de payaso, con una etiqueta ahí que decía “feliz día” y darles el abrazo, saludarlos, es más el detalle y el gesto de la gerencia hacía ellos y recordarles cuando lo saludas de mano decirle, “hola Rosario, buenos días, feliz día”, para que no se sientan que son un número, entonces eso le da un sentido de parte de la empresa, cuando alguien los conecta, en lo que estamos enfocados, entonces más que lo económico, claro, uno está aquí para dar resultados pero tenemos que desarrollar a nuestra gente creándole condiciones en las que pueda crecer. (GYPE1, 2013).

Por otra parte, el cumplimiento de metas de productividad y los objetivos de costo/beneficio están interiorizados en los gerentes de planta, así como determinadas actividades orientadas a lograr la permanencia de la planta en la localidad, que incluyen pagar beneficios a los trabajadores si es necesario, un gerente de planta señala que todas las negociaciones del contrato laboral, de prestaciones y sueldos nos las ven ellos directamente pero sí buscan mecanismos para influir en determinadas ocasiones, “se ve a través de Maquilas Tetakawi, sin embargo aquí hemos hecho algunas juntas, sobre todo cuando vienen las negociaciones con el sindicato, que las hace el shelter, pero nosotros nos juntamos y tomamos algunas o platicamos al respecto, y tratamos de influir cómo Maquilas Tetakawi debe de negociar con el sindicato” (GYE2, 2013). Asimismo, habría que preguntarnos, si el

uso racional instrumental de los costos, esta visión costo/beneficio también fue un aprendizaje del que aún no están conscientes los entrevistados.

El año pasado querían que se estableciera el servicio de comedor a los trabajadores, que se diera comida, yo creo que el sindicato no tiene la menor idea de los costos que se va a incurrir al hacer eso, plantas como la mía son pocas, no impacta tanto, pero plantas como Tayco, Cooper, otras plantas que tienen muchos años establecidas aquí y tienen una competencia interna muy grande, porque están en diferentes ciudades y hasta en China, el subir un salario de una forma significativa, el incurrir en costos como el servicio de comedor que van a impactar tu costo de operación, puede ser causa de tomar la decisión de marcharse (GYE2, 2013).

En este discurso destaca la interiorización de la cultura de bajar costos, que se percibe como la única opción para que la planta permanezca, Por otra parte, la amenaza de emigrar a China u otros estados del país funciona como presión para mantener los bajos salarios y no mejorar las prestaciones, como el servicio de comedor u otras que ya existen en el estado. El gerente entrevistado se siente francamente intimidado por este hecho, consideramos que esta presión debe funcionar a la vez para los trabajadores, el sindicato y para el gobierno.

b) Nogales.

En esta ciudad destacan dos aspectos del discurso empresarial, el impacto de su quehacer en la sociedad y su punto de vista sobre la mano de obra. Se autodefinen como impulsores del desarrollo, que benefician no sólo a los trabajadores sino a la sociedad en su conjunto, resaltan los diferentes beneficios, no solo para los trabajadores directos de las empresas clientes que administran, sino para la sociedad en su conjunto.

En representación de nuestros clientes exportamos más o menos 600 millones de dólares al año, por cada trabajador que se emplea en nuestra empresa se sostienen 5 personas, lo hemos visto en estadísticas, hemos hecho estudios económicos, hemos generado más de 435 000 empleos en los cuarenta y tres años que hemos estado laborando, ya perdí la cuenta de cuantas casas de INFONAVIT y de SEDESOL hemos conseguido para los trabajadores, hemos hecho muchas cosas indirectamente” (N3, 2013).

Quintero (2009), citando a Mariscal y Pacheco (1988), al referirse a las pautas gerenciales desarrolladas al interior de esta industria que consiste en “la creación de un discurso triunfalista y benefactor”, señala que este discurso “emerge del gran apoyo recibido por empresarios, gobierno local y sindicatos subordinados, que convierten a esta industria en un modelo de industria ‘preocupada’ por sus trabajadores y sus comunidades” (2009, 333). Esta investigadora encuentra un elemento central ligado a este discurso, es la cultura de la productividad y eficiencia, al señalar que esto es fundamental ya que “enlaza los derechos laborales al cumplimiento de metas empresariales coyunturales, marcadas por ciclos de producción, según las cuales, el cumplimiento de estándares laborales con ciertas características, es más importante que la especialización y calificación continua de un saber obrero” (2009, 333).

El otro aspecto es el reconocimiento de las habilidades y la calificación de la mano de obra en Nogales, un inversionista de uno de los principales shelter de esta ciudad identifica que las ventajas competitivas para invertir son: 1) la transportación, 2) las habilidades de la gente, 3) no sindicatos, que se refiere a la poca acción sindical y 4) la cercanía con los clientes finales de su producto (N6, 2013). En estas ventajas no aparece el bajo costo de la mano de obra, como sucede en Guaymas y Empalme, pero sí la baja acción sindical.

En resumen la habilidad para el manejo de personal es indispensable en los empresarios de la IME, reconocen en la mano de obra el principal recurso que se ofrece a las empresas transnacionales, allí está el origen de su importancia y reconocimiento. “El shelter ¿qué es? el shelter es su gente, o sea, una empresa es su gente, si uno no invierte en la gente no es nada, es una empresa que va a pasar sin sentido” (N5, 2013). En la IME, la mano de obra que transforma la materia prima es el principal componente del costo de producción (60% del costo, Capítulo III), lo que no sucede en los servicios o en la agricultura y ganadería que

tienen en el bien o servicio que se ofrece, como el ganado o producto, el componente principal del costo de producción, este hecho hace del manejo de personal, una de las habilidades indispensables en los empresarios.

Encontramos diferencias en el papel que asignan a la mano de obra los directivos y/o gerentes de planta en las dos ciudades donde operan los principales shelter del estado. Estas diferencias se explican por la subcontratación de bajo valor agregado (Guaymas y Empalme) y la evolución que se percibe en Nogales hacia procesos de mayor valor agregado, posibilitados por la calificación de la mano de obra y además por el desarrollo de cuadros medios, gerentes y directivos, después de 43 años de la existencia de maquila de exportación, aspecto poco considerado hasta el día de hoy.

En ese sentido podemos afirmar que antes de la llegada de la IME, no se había desarrollado en Sonora esta habilidad con las características que requieren las maquiladoras e industrias de exportación, por lo que ha sido necesario desarrollar un proceso de aprendizaje y actualización de esta habilidad. Este tema ha sido poco analizado en estudios empresariales previos, se ha abordado en estudios que tratan el aprendizaje industrial y reconfiguración industrial (Contreras y Hualde, 2004, Contreras 2000, Casalet 2013). Por ello consideramos conveniente enfatizar las diferencias encontradas entre los empresarios de Nogales y Empalme, que revelan que estos asuntos no pueden analizarse a partir solamente de la voluntad individual sino como ya lo hemos afirmado, es necesario analizarlos desde el punto de vista del desarrollo histórico y su evolución.

### 5.3.2. *Empresas independientes*

Los empresarios independientes reconocen la calificación de la mano de obra y la identifican como uno de los principales factores para que las plantas no emigren a otros países así como los buenos resultados obtenidos.

En el ámbito de desarrollo de capital humano, de administración de capital humano, nos ha tocado una experiencia favorable, en México tenemos un súper nivel de talento muy interesante, sólo hay que saber qué hacer con él, y también hay que compartir y ponerlos en el escaparate, y hay que ayudarlos a desarrollarse. Precisamente por el desarrollo del talento humano y por la confianza en ese talento humano, por los resultados de ese talento humano, es que se ha logrado ir conquistando espacios en los niveles gerenciales de liderazgo, en nuestro caso, estamos generando tecnología e innovación, y son jóvenes que fluctúan entre los 26 a 35 años de nivel de ingeniería y de nivel de alto impacto de ingeniería, que están trabajando en proyectos de tecnología de primer mundo, y que está pasando aquí en Nogales, precisamente en dos oficinas más aquí enseguida de nosotros, y que ese tipo de tecnología podría revolucionar la manera de hacer negocio en el mundo, por ejemplo, bueno eso está sucediendo en México, y cada vez está sucediendo más, eso es una buena experiencia para mí, el encontrar y saber que podemos desarrollar talento humano en México, desde México hacia el mundo, me ha gustado mucho esa parte (N1, 2013).

Cuando la empresa opera de forma independiente, fuera del shelter, permite mayor independencia de los gerentes y directivos. Varios de los entrevistados aseguran que han obtenido su posición debido a que han sabido ganarse la confianza de los directivos de las transnacionales, lo que les ha permitido realizar nuevos proyectos que amplían su influencia en la localidad, generando mayores logros y participación. En el discurso de estos empresarios la mano de obra es una herramienta para lograr un mejor posicionamiento de la empresa ante los ojos de las empresas transnacionales y el discurso benefactor aparece atenuado.

Todo lo que estamos haciendo es por las oportunidades que hemos identificado, en este caso, la oportunidad principal diría yo, es la mano de obra calificada que tenemos y la buena mano de obra no calificada, y cuando digo no calificada me refiero a nivel operadores, no es que sea calificada porque se vuelve muy calificada, tenemos mano de obra muy calificada, yo creo, personalmente espero no equivocarme, que es superior a muchos países emergentes y esto pues hace que la productividad sea muy alta y es una oportunidad que tenemos siempre en mejora continua, estamos siempre

luchando por una mejora continua entonces esos dos factores nos ayudan a tener éxito (N4, 2013).

Otro empresario de Obregón se expresa así de la mano de obra

Bueno, que lo más básico es, al personal hay que empoderarlo, darle poder de decisión, que se sienta tomado en cuenta, y si no sabe algo, pues se lo enseñamos, porque también hay personas de todos los niveles educativos, y si no puede, pues le ayudamos, con las herramientas, potencializarlo para que dé el máximo de sí, en el nivel en el que esté, de supervisor, de operador, y darles una visión de forma de trabajar, que sea productivo, pues todo tiene un costo, evitar retrabajos, evitar pérdidas de tiempo, motivarlos a que sea proactivo, es la base básicamente (O3, 2013).

Para concluir este apartado, consideramos que en el reconocimiento de la mano de obra de los empresarios independientes, el discurso “benefactor” aparece atenuado, el reconocimiento de la mano de obra se centra en sus potencialidades, en los beneficios que representa para la empresa esos beneficios, pero no las expresiones de “ayudarlo” o “apoyarlo”, se expresa eso sí, la necesidad de poner en el escenario al talento joven, para que puedan desarrollar sus potencialidades.

### *5.3.3. Empresarios proveedores de la IME*

En este tipo de empresarios no se observa el énfasis en el discurso del “manejo de la gente” o “manejo de personal”, están más enfocados en sus propios logros, las innovaciones, los retos del mercado, hacen referencia al personal o trabajadores, pero en un discurso muy atenuado y alejado del discurso “benefactor”. La problemática para estos empresarios es otra, se encuentran enfocados en contratar al personal idóneo para el puesto, consideran que la selección de personal es una experiencia de aprendizaje en la que deben ser muy cuidadosos.



Selección de personal, vas avanzando y te vas encontrando con que tu personal no es el adecuado y lo que habías planeado, lo que habías ordenado, lo que estabas esperando no fue el resultado que estabas esperando y por más que te esfuerzas en que así sea, si el perfil de la persona no es el adecuado, y nos costó mucho retraso en tiempo, años, te puedo decir que años porque tardamos años en comprender esa parte, lo mismo en la selección de un buen proveedor, o el desarrollar a un proveedor alineado a tu estrategia, tus expectativas de negocios, si al proveedor no le interesa tu proyecto pues él se va a dedicar a venderte nomás pero si lo desarrollas de tal forma que se sume a tu proyecto, te va a ayudar y te va a ayudar enormemente, cuestiones de ese tipo. (H6 2013).

Podemos apreciar que la contratación del personal adecuado es compleja, es un proceso de aprendizaje que lleva años, estas circunstancias son conocidas por los empresarios con experiencia pero en un empresario novel o que está en una industria nueva pueden resultar complejas y ocasionar costos no contemplados. En el Capítulo I señalamos el desconocimiento de los empresarios en áreas como las fiscales, laborales o administrativas, que Aldrich (2005) llama “brechas estructurales” y señala que en algunos casos estos desconocimientos pueden llevar al fracaso y desmotivar la iniciativa empresarial.

#### 5.4. Poderes que ejercen los empresarios al interior de la empresa

Para Giddens el poder es la capacidad transformadora de la acción humana, “es el medio de obtener que se hagan cosas y, como tal, está directamente envuelto en la acción humana” (2006, 309), en este sentido el poder “no caracteriza a tipos específicos de conducta sino a toda acción” (2006, 52) y como ya lo expresamos en el primer capítulo al empresario es actor cuando ejerce su capacidad de producir y reproducir una serie de poderes mediante su acción. Al circunscribirnos a la acción de los empresarios identificamos el poder de inversión, contratación, alianzas, preferencia, entre otros. Partimos de que en el ejercicio de estos poderes se define como actor y como empresario, por el poder de decisión que implica, expusimos también que el área de

influencia de estos poderes se encuentra tanto al interior como al exterior de la empresa, y su magnitud depende de su alcance.

El ejercicio del poder en la acción empresarial caracteriza determinadas relaciones comerciales e interacciones sociales y culturales en un tipo de desarrollo y en determinado modelo de acumulación de capital. En la acción se concreta el poder que el empresario ejerce en la dinámica social, en la que juega un rol social que va más allá del individuo, por su capacidad de influir y modificar el entorno. En los párrafos siguientes exponemos los poderes que ejerce al interior de la empresa que ejerce el empresario de la IME y analizamos las diferencias entre las ciudades estudiadas.

#### *5.4.1. Nogales*

##### 1. Decisión del proceso productivo

En Nogales los entrevistados (entre los que se encontraban accionistas de los shelter, vicepresidentes de operaciones en Latinoamérica, gerentes de proyectos y gerentes de planta) afirman que tienen el poder de decidir al interior del proceso productivo y facultades amplias para realizar cambios en el proceso de fabricación, relatan las acciones llevadas a cabo para definir los procesos a seguir y que han impulsado procesos flexibles cuando así lo permiten las empresas transnacionales. Por otra parte, los empresarios que han sido pioneros en el país del concepto shelter, señalan que ellos le dieron la estructura económica a un proyecto que al inicio era sólo de arrendamiento y que ha trascendido no sólo el territorio nacional sino que su esquema se ha exportado a otros países.

Cuando inició entraban y salían del shelter, porque llenaban los edificios, que era el negocio del Sr. Campbell, nosotros el Sr. Rigoli y nosotros, cambiamos el concepto, de que el shelter se volviera una empresa en sí, con su propia plataforma económica, o sea que no fuera sólo una herramienta para atraer inversionistas, sino que fuera una

herramienta para educar al inversionista y que eventualmente se quedará en el país, en México, y en sí, en Sonora” (N3, 2013).

La empresa Sonitronies ha jugado un importante papel en la formación de gerentes y directivos y en la reproducción del modelo albergue o shelter en otras regiones del estado. El Ing. Luis Felipe Seldner trabajó para el Sr. Gustavo Rigoli cuando este recién inicio la empresa Sonitronies en Nogales, primero como operador de línea, luego en otros departamentos y después en la administración inter-maquilas. Allí aprendió la operación de una empresa albergue o shelter y logró establecer relaciones con Duane Boyett, promotor en la búsqueda de clientes para los primeros programas de albergue en Nogales. Este aprendizaje y las relaciones que estableció le permitieron asociarse con Roberto Gómez del Campo y Félix Tonella para iniciar en 1986 en la ciudad de Empalme y Guaymas la empresa Máquilas Tetakawi S.A. de C.V.

En Nogales los entrevistados actualmente proponen y llevan a cabo proyectos de cambios en los procesos productivos como los de “manufactura de valor agregado” y centros de investigación (N1, 2013), otros el de “empresas inteligentes” que involucran a todo el personal de la planta, una empresa que “es auto dirigible” y “auto educable” en que los mismos empleados se certifican y se transita hacia una universidad interna (N5, 2013).

Los directores y gerentes de Nogales muestran gran avance en la independencia de las matrices, producto de que han ganado “la confianza”<sup>91</sup> que les ha permitido obtener cierta

---

<sup>91</sup> Recuerdo muy bien cuando me asignaron la responsabilidad de regreso en Nogales en el 2005, la única pregunta que hizo el presidente a su equipo de vicepresidentes, y estando yo presente en su oficina, después de todo un día de reuniones, la única pregunta que escuché yo del presidente, a sus vicepresidentes, uno por uno, fue “confías en N1?, esa fue la única pregunta que hizo y cada uno pues sí, sí confío, al final les dice, lo único que necesito escuchar de ustedes, se pueden ir, déjenme seguir platicando y me dijo, Alfonso te vas a regresar a Nogales, vas a tomar responsabilidad en la empresa de Nogales, va a ir el vicepresidente de recursos humanos, va a ir el vicepresidente de Supply chain, van a comunicar esa decisión y a partir de ahí, lo único que me une a ti y a mi es confianza, prácticamente es poner un presupuesto, poner una operación, poner 1,500 gentes en las manos de una persona y pensar que va a pasar bien, entonces tienes que aprovechar ese momento de confianza

autonomía en su gestión. Consideramos que estas acciones responden a que las relaciones han evolucionado, los empresarios, directivos y gerentes han ganado una mayor transferencia del control, que se ha traducido en más espacio y autonomía con base en la entrega de resultados como son las mejoras y control de procesos que han cristalizado en ahorros de costos.

## 2. Decisión en la selección de proveedores

Los gerentes tienen el poder de decidir la selección de proveedores domésticos o locales, el problema es que son muy pocos los proveedores locales que pasan los procesos de certificación y las exigencias que establece la industria. Desde hace algunos años han llevado a cabo una búsqueda con el objetivo de seleccionar proveedores mexicanos, en la que han tenido poco éxito, sin embargo señalan que en el futuro volverán a intentarlo. Este interés en identificar proveedores mexicanos y/o sonorenses, dice, es porque es mexicano y tiene interés personal en ello, ya que un gerente estadounidense no quiere “batallar” en hacerlo. También reconoce que el problema es complicado porque los avances de los proveedores locales son poco significativos.

Anduvimos en Monterrey, en Coahuila, en Aguascalientes, en el Estado de México, hace unos 6 años, insistimos nuevamente hace 3 años, más o menos y encontramos cierto avance en la proveeduría local. En Nogales, Hermosillo, Guaymas, otra vez buscamos un poquito más al sur, nos fuimos al Estado de México de hecho tenemos proveedores en el Estado de México, desarrollamos unos pocos en el estado de Sonora pero muy pocos, para mi gusto muy pocos, porque ni se habla el lenguaje de los negocios, ni se tiene esa perspectiva, ni se sabe por ejemplo que 25 compañías de las que están en Nogales cotizan en la bolsa, estamos muy chicos, comparado contra el resto del mundo, pero sin embargo hay talento humano, y hay madera de dónde cortar y ese es el tipo de conversaciones que nos gusta tener con los niveles locales, estatales y federales de cómo provocar una diferencia. No nos hemos dado por vencidos en ese

---

y demostrar que puedes ganar más confianza y demostrar que haces algo muy positivo con esa confianza, en el negocio, en el impacto de las personas, en la administración de los recursos, en la toma de decisiones, en tu nivel de comunicación. (N1, 2013).

sentido, pero yo creo que es por esa manera de conocer la cultura, el sistema de trabajo de ser de esta región, de decir ¡ah! caray pues es que hay que entrarle de manera diferente, si el líder de la compañía fuera un norteamericano por ejemplo no va a andar metido en ese tipo de conversaciones, no va a andar en ese tipo de proyectos, ni vamos a decir, va a andar batallando con ese tipo de dificultades pues, para él es muy fácil estirar la mano y te regrese el componente o proveedor que necesita de Estados Unidos o de otra parte del mundo, entonces no va a andar batallando, vamos a decirlo así, en buscar y tratar de desarrollar, como nosotros lo hacemos, esa es una de las cosas muy interesantes que puede tener la institución maquiladora con el liderazgo nacional, es que, pues vamos a terquearle un poquito más, vamos a abogar nosotros otra segunda oportunidad, y a lo mejor vamos a darnos otra tercer oportunidad hasta que esto empiece a fluir pero pues también el empresario mexicano tiene que salirse de las cuatro paredes del estado, del país, hay que empezar a globalizar, sí es cierto tenemos áreas muy desarrolladas en ese sentido pero no son las muchas, son las pocas áreas (N1, 2013).

Existe conciencia de que la integración de proveedores locales a la IME es un problema difícil, se han realizado acciones pero los resultados hasta el momento son poco fructíferos, se aprecia que los empresarios o gerentes mexicanos de estas plantas son los actores centrales de estas “batallas”, afirman que si estuviera en la gerencia un norteamericano no lo haría. También se reconoce que la solución no es sencilla debido a que los empresarios locales no hablan el lenguaje de negocios, ni tienen perspectiva del tipo de empresas que existen y cómo hacer negocios con empresas que cotizan en la bolsa.

Hemos buscado muchas maneras de cómo invitar al empresario pequeño, se han creado programas por medio del gobierno, las cadenas de suministros, sin embargo, los únicos que pueden hacer ese negocio son los que ya trabajan en la industria maquiladora, que tienen 15 o 20, 25 años trabajando en la industria maquiladora. ¿Por qué? Porque ya conocen el concepto, son disciplinas internacionales....

Ha habido varios programas y varias intenciones en los diferentes sexenios, de la industria, todavía no llegamos ahí, la proveeduría que llegamos hacer es en sí de las mismas empresas que ya están establecidas aquí, en Sonora, o sea de una empresa a otra comprar un subensamble o una parte, lo que tenemos son proveeduría de paquetería, etiquetado, lo básico pero no necesariamente de un producto terminado” (N3, 2013).

Este testimonio enfatiza que buena parte de la solución se encuentra al interior de la IME, en el mejoramiento de sus recursos humanos, pero también en una nueva cultura y el desarrollo de habilidades gerenciales que la industria requiere lo que es imperativo debido a los nuevos retos y la concentración de esta industria. Esta incapacidad se ha presentado como una incapacidad personal y no como barreras estructurales de esta industria, Esta situación tiende a agravarse debido a los nuevos retos entre los que se encuentra la mayor concentración de la industria ante la incursión de los fabricantes de equipo original Original Equipment Manufacturer (OEM). Si bien es una reestructuración a nivel mundial, en Sonora son los empresarios de Nogales quienes han manifestado su interés prepararse para ante esta reorganización.

### 3. Decisiones sobre sueldos, contrataciones y despido de personal

El poder de decisión de los empresarios de los sueldos, las prestaciones, la contratación y el despido de personal es diverso. Los sueldos y las prestaciones están previstos por las empresas extranjeras, por los propietarios de los shelter y pocas veces por los gerentes, y generalmente, para las diferentes funciones o categorías de la mano de obra la contratación de personal está en función de los costos de producción.

De acuerdo con empresarios entrevistados tanto los sueldos como las prestaciones responden a políticas laborales locales. Nogales se distingue del resto de las ciudades estudiadas en Sonora por ser la que paga un sueldo promedio diario mayor y otorgar la prestación de transporte y comedor, algunas empresas manifiestan además otorgar el servicio de seguro de gastos médicos mayores y seguro de vida a todos los trabajadores incluyendo los operadores, “tenemos una prestación que voy a mencionar que muy pocas empresas

tienen a nivel operador, nosotros les damos seguro de gastos médicos y seguro de vida a nuestros operadores entonces es una prestación no común definitivamente” (N4, 2013).

Uno de los entrevistados menciona que en atención a un problema que se presentaba al interior de la planta, logro influir en las decisiones de definir los niveles de operadores y técnicos con la finalidad de alcanzar una mayor calificación y asignación de tareas más especializadas a cambio de otorgar un mejor sueldo “hicimos 6 niveles de técnicos, el nivel 6 de técnico en este momento gana lo que gana un ingeniero 2, es decir, un ingeniero que tenga 5 años de experiencia en la industria” (N4, 2013).

Estamos generando tecnología, innovación con ese talento humano, y son jóvenes que fluctuaron entre los 26 a 35 años de nivel de Ingeniería y de nivel de alto impacto de Ingeniería que están trabajando en proyectos de tecnología de primer mundo, y que está pasando aquí en Nogales precisamente 2 oficinas más aquí enseguida de nosotros, y que ese tipo de tecnología podría revolucionar la manera de hacer negocio en el mundo por ejemplo” (N1, 2013).

La estrategia de los empresarios en Nogales ante las presiones estructurales es la calificación de la mano de obra, con base en ella buscan la permanencia y crecimiento de las empresas que dirigen, para hacer frente a la competencia de países como China, Brasil o la India. Esta estrategia difiere de otras ciudades del estado que se basan en el bajo costo de la mano de obra, la cual confiere una menor ventaja competitiva que la seguida por los empresarios de Nogales.

#### 4. Otras decisiones

Varios de los gerentes señalan que las plantas ampliaron su producción y actividades en otros países debido a su gestión, abrieron nuevas líneas y centros de distribución en Latinoamérica. Es interesante notar que entre los empresarios entrevistados existe una evolución favorable hacia la toma de decisiones al interior de la planta, los observamos comprometidos y

preparados técnicamente en los procesos de cambio hacia la manufactura esbelta y de mayor valor agregado, así como en proyectos de innovación.

#### 5.4.2. *Hermosillo*

##### 1. Decisión del proceso productivo

Los empresarios de Hermosillo tienen amplias facultades para la innovación y cambios en el proceso productivo. Esto se debe a que la planta se orienta hacia procesos flexibles y de diseño, a que se han ganado la confianza de las plantas matrices y a que son los propietarios y gerentes han logrado esa posición debido a las innovaciones efectuadas a los procesos. “Tenemos la capacidad de decisión de cambiar procesos, de cambiar proveedores, un cambio muy importante en lo que es el nivel de confianza, tenemos productos nuevos que hace 5 años jamás hubiéramos pensado que los íbamos hacer en México” (H5, 2013). Como producto de esta confianza han iniciado una oficina de ventas en Hermosillo para toda Sudamérica.

Entre los empresarios y directivos de la maquila de exportación, la palabra “confianza” es recurrente como parte de este proceso de intercambio de poder en la interacción con las matrices o corporativos, confianza es sinónimo de entrega parcial del control a directivos locales para la toma de decisiones a cambio de resultados satisfactorios en el cumplimiento de metas y en la reducción de costos.

##### 2. Decisión en la selección de proveedores.

Los entrevistados de Hermosillo se ubican en giros más diversos que el resto del estado. Los de telecomunicaciones o industria aeroespacial señalan que sus decisiones están restringidas por las barreras de la industria que exige una certificación en AS13485 para producto médico



y en ISO9000 para aeroespacial, entrar a este tipo de industria lleva años de preparación, por lo que consideran muy difícil la contratación de proveedores locales. También señalan que no tienen limitantes de la casa matriz para la contratación de proveedores por ejemplo en la fabricación de maquinaria para construcción, los empresarios proveedores tienen el poder de decidir para la selección de proveedores domésticos o locales, sin embargo destaco que no se observan acciones orientadas a la formación de proveedores.

### 3. Decisiones de sueldos, contrataciones y despido de personal

Los entrevistados responden que toman decisiones en sueldos, contratación y despido de personal, “somos de las pocas empresas que negocia su contrato colectivo en menos de un día” (H5, 2013), lo que los limita nos dicen son los costos que deben mantenerlos competitivos. Se observa que se han involucrado en estas variables debido a cierto rechazo social para el trabajo en la IME que han encontrado en Hermosillo, y se han ocupado en revertir esta percepción y en conocer sus orígenes, al respecto nos dice:

¿Por qué esa idea? Mira, primero que nada, nosotros no trabajamos más de 48 horas, respetamos, 48 horas el primer turno, 45 el segundo, 42 el tercer turno, trabajamos 48 horas y algo muy importante, trabajamos de lunes a viernes, tengo familia aquí que en Hermosillo y la gran mayoría de la gente trabaja los sábados, si puedo decir que puedo dedicarle a mi familia sábado y domingo completo, es cierto, a lo mejor trabajo 9.6 horas durante el día, porque trabajo la parte proporcional del sábado nosotros medimos mucho la eficiencia, la productividad laboral y aprovechamos cuando la gente está aquí, y nos evitamos trabajar tiempo extra los fines de semana, somos la única industria en la que nadie gana el mínimo, nadie entra ganando el mínimo y somos el sector que ofrece planes de entrenamiento, donde puedes crecer conforme a las habilidades que vayas adquiriendo, un programa que todo mundo tenemos es el pago por habilidades, yo soy un operador de recién ingreso, al momento de cumplir 3 meses yo ya tengo un salario adicional por estar 3 meses y si yo veo una oportunidad de crecer, entrenarme en otra operación pues me entreno y automáticamente recibo un salario adicional (H1, 2013).

Las acciones que ha llevado a cabo para conocer la percepción sobre la IME de la gente de Hermosillo.

En el sector maquilador hace dos años, hice un estudio para ver cuál era la idea de la gente en cuanto a las maquiladoras, y sí, tenían una connotación negativa, por eso ahora le llamamos “industria de exportación”, yo le llamo “sector manufacturero”, maquilar, o sea, ya no maquilamos, ha habido una evolución en el sector, antes sí es cierto empacábamos, después maquilábamos, ahora diseñamos, ahora transformamos la materia prima, o sea, le agregamos valor (Ibíd.).

El empresario lleva a cabo acciones para conocer y cambiar las connotaciones negativas de la IME en Hermosillo y lograr que esta industria sea aceptada por la sociedad y reconocida, entre estas acciones se encuentran cambiar el nombre de IME a INDDEX, la búsqueda de estrategias para otorgar prestaciones ligadas a la productividad, asistencia y cero defectos, entre otras, la capacitación constante y otras de carácter subjetivo con la finalidad de que el trabajador valore su empleo “hemos tratado de que la gente sienta la empresa como suya, y que vean la fuente de trabajo como algo que es realmente muypreciado” (H5, 2013).

#### 4. Otras decisiones

En Hermosillo identificamos un mayor número de empresarios que han logrado colocarse como proveedores de esta industria, apoyados básicamente por la innovación y el conocimiento que les permitió identificar oportunidades de la IME:

El habernos convertido en el proveedor estratégico número uno en México para elevadores Otis, nosotros fuimos por muchos años los proveedores más importantes del lado mexicano, del lado de Estados Unidos pues ellos tienen muchos, pero mexicanos somos el más importante para ellos, por la gran cantidad de líneas, familias, número de partes distintas que le estábamos proveyendo, llegamos a manejar un muy buen volumen de negocio con ellos y todo bajo el sistema de entregas en tiempo, entonces de ahí es que aprendimos muchísimo en el desarrollo de las cadenas de proveeduría (H6, 2013).

Las decisiones de inversión que toman los empresarios, muchas veces son producto del conocimiento de un mercado potencial:

Ha habido muchos riesgos en la inversión en infraestructura que hemos hecho, en la que se ha invertido, equipos muy actualizados tecnológicamente, caros, etc., para adquirirlos he tenido que tomar esos riesgos y posteriormente poder ofrecer ese servicio o esos trabajos, porque toca la casualidad que no puedes ofrecer lo que no tienes y normalmente cuando se vienen las oportunidades de proyectos o de trabajos difícilmente te puedes estar equipando en ese momento, entonces tienes que pensar con anticipación y decir, “bueno, quiero fabricar esto, quiero estar en este mercado, quiero atender a ciertas gentes (H4, 2013).

La visión del empresario es producto del conocimiento del mercado y que tienen un proyecto o meta a seguir, en la selección de una inversión, se involucran diversas decisiones, la financiera, el tipo de tecnología a seguir, el mercado que se cubrirá.

#### 5.4.3. *Empalme*

##### 1. Decisión del proceso productivo

Los gerentes de Guaymas y Empalme están en proceso de construir la confianza necesaria para obtener el poder y el control que los posibilitaría a llevar a cabo cambios más profundos a los procesos productivos. Su situación actual en la que tienen relativamente poco poder y control se debe a varios factores, el primero de ellos, es que esta región surge como emergente hace en realidad poco tiempo<sup>92</sup>, el segundo, a que la industria aeroespacial presenta dificultades propias que hacen más centralizada la toma de decisiones por las políticas de seguridad que se tienen que cumplir y el tercero, es el tipo de shelter, que como hemos afirmado, presenta una centralización en la toma de decisiones.

---

<sup>92</sup> Es en 1999 cuando Maquilas Tetakawi concreta el primer contrato para hospedar a Smith West y para el año 2001 surge como región emergente debido a la “convergencia de una serie de cambios tecnológicos y comerciales en la industria con una fuerte política de promoción gubernamental en el país” (Conteraras y Bracamontes 2013, 199)

La confianza que algunos de los empresarios de Nogales y Hermosillo han ganado, los empresarios de Empalme requieren obtener, para ello, necesitan tiempo y buenos resultados. En Empalme un entrevistado nos dice “el paradigma de ellos es, que los mexicanos no tenemos o estamos limitados hasta cierto punto, inclusive está es una empresa que tiene poco tiempo aquí, es la primera planta que se establece fuera de los Estados Unidos y ha sido difícil que los dueños confíen en mí” (GYE2, 2013). Dos son los asuntos a resaltar en lo que nos narra el entrevistado, el primero de ellos, es el discurso “racista y nacionalista” Hernández (2012) de que los mexicanos no pueden o están limitados para dirigir esta industria, que no identificamos en las otras ciudades comparadas, el otro es la confianza, que para obtenerla se requiere tiempo y buenos resultados (ahorro de costos), a cambio de esta confianza se obtiene poder.

## 2. Decisión en la selección de proveedores

Los entrevistados no tienen el poder de decisión en la selección de proveedores, esta acción la realiza directamente la dirección del corporativo de Maquilas Tetakawi, S.A o las empresas matrices. “Ellos ya te dicen quién va a ser tu proveedor aprobado, entonces realmente es difícil, por qué aquí hay pocos fabricantes, según yo, hay como uno o dos de conectores, que sería mi principal materia prima con grado militar o aeroespacial” (GYE2, 2013). Los entrevistados revelan que ser proveedor de la industria aeroespacial es aún más difícil, debido a la seguridad exigida, que obliga al cumplimiento de normas y altos estándares de calidad en la producción, lo que ocasiona una barrera adicional para la incorporación de proveedores sonorenses, que se limitan a ser proveedores de servicios “todos los servicios que tenemos, servicios de recolección de desechos, de desperdicios básicamente pues obviamente yo tengo que decidir eso” (GYE2, 2013).

### 3. Decisiones de sueldos, contrataciones y despido de personal

En Empalme las decisiones de sueldos, salarios y prestaciones para el personal las toma directamente la dirección del shelter en Maquilas Tetakawi, S.A.de C.V., sin embargo los gerentes de planta, han diseñado mecanismos para incidir en las decisiones que se tomen, sí estas incrementan los costos de operación.

Porque eso lo negocia el Sindicato con el Center, y obviamente nosotros decimos que no, o que sí a ciertas cosas, sin embargo, la empresa es la que va a firmar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje y ya uno como cliente, le tocaré decir sabes qué, “no es redituable la operación con ese nivel de aumento”, por ejemplo, el año pasado querían que se estableciera o que se diera comida, el servicio de comedor a los trabajadores, obviamente el sindicato, yo creo que no tiene la menor idea de los costos que se va a incurrir al hacer eso, plantas como, la mía somos pocos, no impacta tanto, pero plantas como Tayco, Cooper, otras plantas que tienen muchos años establecidas aquí y tienen una competencia interna muy grande, porque están en diferentes ciudades y hasta en China, el subir un salario de una forma significativa, el incurrir en costos como el servicio de comedor, que va afectar significativamente tu costo de operación, que puede ser causa de tomar una decisión en dos meses. Yo he escuchado plantas, no es mi caso, mi caso la verdad que nosotros tenemos un buen margen de utilidad, pero sí he escuchado plantas o gerentes de planta que por centavos la operación es más redituable aquí, que en otras partes, obviamente que un cambio de planta no se da de la noche a la mañana sobre todo si es grande la instalación, la maquinaria, etc., pero las decisiones se toman de la noche a la mañana y el cambio va a suceder progresivamente, entonces sí tratamos de influenciar o de influir, por ejemplo, eso cuando sucedió lo del comedor, supimos los gerentes de planta y nos estuvimos juntando para hablar con Maquilas Tetakawi de que no fuera flexible, eso no se puede hacer, es un costo muy grande, de por sí como estamos situados aquí en Empalme, si trae gente de Guaymas, traen gente del Valle, el transporte está muy caro entonces la transportación sale muy cara, ahora incurrieron otros costos nos salía menos competitivo (GYE2, 2013).

El empresario puede en determinados momentos, aun cuando aparentemente no tiene el poder, desarrollar mecanismos para tenerlo, en sus acciones existe una resistencia y lucha frente a los otros sujetos (el sindicato, los trabajadores, otros empresarios, el estado, el mercado, entre otros) en la cual busca consolidar una posición acorde a sus intereses y ese es precisamente el papel que juega en la dinámica social. Estos poderes que ejerce mediante sus

decisiones, afectan la calidad en el empleo en el corto o largo plazo y con ello profundizar o no, las desigualdades en la sociedad, como lo expusimos en el primer capítulo.

#### 4. Otras decisiones

Han desarrollado iniciativas para atraer nuevas líneas de producción o extender las actividades de la empresa, “estoy trayendo compras para acá, por visión de nosotros aquí, inclusive, no estamos trabajando con diseños, estamos trabajando con producto, es decir, ya le entramos a otro pasito para adelante, prototipos y estamos teniendo influencia en lo que son los procesos allá pero lo que es en el proceso de manufactura no en otras cosas, y estamos pendiente, es decir, estamos generando clientes aquí regionales o de Estados Unidos” (GYE1, 2013).

##### *5.4.4. Cd. Obregón*

#### 1. Decisión del proceso productivo

Los gerentes de Cd. Obregón afirman que tienen facultades para el diseño y la incorporación de innovaciones en el proceso productivo, mediante su gestión, comentan han logrado cambiar las ventajas competitivas de la planta.

Esta planta, que empezamos de nada, desde cero, como un soporte de manufactura para la corporación que tenemos en Virginia, básicamente para ahorrar costos y el enfoque de ahorro de costos en 2006, iba a lo que era la labor, de pagar sueldos de 20 dólares la hora en Virginia, a pagar sueldos de 5 dólares diarios en Cd. Obregón. Esa fue la ventaja competitiva en el 2006, ahorita te puedo decir que esa ventaja competitiva se ha acortado porque la gente va adquiriendo habilidades y pues ya no estamos hablando de salarios de 5 dólares estamos hablando de salarios de 15 a 20 dólares diarios, más o menos, que se ha compensado a través de lo demás que hemos aprendido, lo que es manufactura esbelta, six sigma, todas esas herramientas, nos han ayudado a bajar el costo de operación, no nada más en la labor, sino que hemos reducido de manera significativa, te puedo decir que hace 4 años, tirábamos alrededor de 700 000 dólares de desperdicio, de materia prima que la desechábamos en el proceso, por lo que tú quieras, ahorita el rango que tiramos esta esta cómo en 100 000 dólares, se ha reducido en 600 000 dólares y esto impacta directamente el costo de

operación, eso nos ha dado un costo de operación muy, muy bueno, independientemente de lo que es la labor, incluso si la operación como la que tenemos la tuviéramos en Virginia, estaríamos hablando de una reducción de un 40% en el costo de operación. Todo esto nos ha llevado a que en este año, seamos sin lugar a dudas, la planta con mejor costo de operación en todo lo que es la corporación, nosotros pertenecemos a una corporación llamada Energizer a nivel mundial, estás hablando de muchas plantas de manufactura (O2, 2013).

Esto podría implicar que mediante una eficiente gestión empresarial, llevada a cabo con acciones y decisiones al interior de la planta, es posible pasar de una ventaja competitiva de ahorro en costos en base a mano de obra barata, a otra, cuyo enfoque se centra en bajos costos de producción, producto de la innovación y eficiencia en la operación. Las acciones que nos relata el entrevistado, lograron colocar a la planta de Cd. Obregón, como la de mejor costo de operación a nivel mundial. Por el resultado favorable de estas acciones se obtuvo en poco tiempo, la confianza de los corporativos transnacionales, que a cambio, han otorgado determinados poderes a la dirección local, posibilitando prácticas de manufactura que han evolucionado a trabajos más calificados.

Ya estamos convirtiéndonos en un punto estratégico, muchas cosas que nosotros no teníamos como manufactura, que eran diseño de partes, diseño de máquinas, ya lo estamos empezando hacer aquí, por ejemplo, ya tenemos el centro de costos aquí en Obregón, nosotros costeamos productos que se manufacturan en Estados Unidos y todo eso, ya tenemos ese control. Estamos arrancando con cuestiones de ventas, de ventas tanto de México y de Brasil.... hemos generado un diseño nuevo donde podemos sacar navajas sin el papel, eso nos generó un ahorro como de 150 000 dólares anual, pero básicamente fue con pura tecnología local, ingenieros locales, técnicos locales que participaron en un equipo que nosotros llamamos green bell, donde usaron las herramientas estadísticas, vieron que problemas eran los que generaban más costos y que áreas de la máquina eran las que se tenían que diseñar y rediseñar, era un proyecto que en los Estados Unidos tenían 10 años pensándolo, pero nunca lo llevaron a cabo o llegó a un punto que dijeron no, no se puede hacer y aquí nosotros lo desarrollamos en menos de un año (O2,2013).

El éxito de las acciones que ha llevado a cabo este gerente en Cd. Obregón, posibilitaron la expansión de la planta y atraer nuevas líneas de producción y una evolución hacia el diseño

de partes y las ventas para Latinoamérica. Lo que pone en evidencia que las acciones que llevan a cabo los individuos como actores, pueden modificar el entorno y acelerar los procesos. En este caso, las acciones que se llevan a cabo al interior de la empresa, por actores locales, han logrado transformar la visión de las empresas transnacionales, otorgando mayor confianza y por ello la gerencia pudo tomar decisiones de ahorro de costos por medio de la innovación y el proceso de producción.

## 2. Decisión en la selección de proveedores.

De los entrevistados en Cd. Obregón sólo dos ejercen funciones de dirección o gerencia de planta. Uno de ellos nos dice que actualmente están en proceso de desarrollo de proveedores locales, debido a la ampliación de funciones, ya que en un futuro piensan operar como fábrica, con compras y ventas locales. Otras veces, la búsqueda y capacitación de proveedores es producto de cambios en el entorno o de la propia regulación de la autoridad, que obliga a los empresarios a buscar materias primas en territorio nacional.

Nosotros manejamos mucho acero porque fabricamos navaja y teníamos la ventaja que el acero que nosotros manejábamos estaba protegido por una regla que se llamaba la regla octava y a partir de este año parece que ya no nos va a proteger, entonces nos va implicar un 3% más de arancel, que no lo teníamos, esa es una desventaja que tenemos y el entorno nos está afectando, pero a su vez estamos buscando alternativas de acero, trabajando con AMSA aquí en Monterrey, para ver qué tipos de acero pueden ser los más cercanos a los que usamos, no son iguales, pero estamos tratando de desarrollar alguno (02, 2013).

Observamos que las decisiones que pueden tomar los gerentes en el proceso de productivo son claves para el desarrollo, en este caso, podemos inferir que la eficiente operación de la planta y los buenos resultados en el costo de operación, hacen que la planta, ante la amenaza de un incremento en el arancel del 3%, toman la decisión de buscar proveedores nacionales y no como pudiera pensarse en cambiar de ubicación la planta.



### 3. Decisiones de sueldos, contrataciones y despido de personal.

Una estrategia que revelan los empresarios de Cd. Obregón y considero opera en todo el estado<sup>93</sup>, es la contratación de personal (incluyendo obreros) mediante empresas externas o de outsourcing.

Algo que no le platicué, por estrategia, tenemos alrededor de 45 personas que trabajan con Manpower, son contratados por Manpower, o sea nosotros no somos el patrón directo, entonces a raíz de que estamos con Manpower y el resto son personas las administrativas y las de confianza, de nosotros, no a nivel obrero, para los sindicatos no hemos sido muy atractivos, porque ya merma mucho (O3, 2013).

El empresario entrevistado nos dice que sigue esta estrategia, con el fin de tener pocos empleados en nómina y ser menos redituable para el sindicato, en otros casos, nos revelaron que esta estrategia se utiliza con fines fiscales, en la que la empresa que obtiene las utilidades no cuenta con empleados ni con activos, de tal forma que si desea salir del país, puede hacerlo sin mayores contratiempos. Identificamos en estas acciones, las estrategias de control que siguen los actores, en este caso los empresarios, para operar a su favor los límites que fija la estructura. Con el fin de evitar la acción sindical, el reparto de utilidades o no tener compromisos con los trabajadores, salvo el de pagar una factura por servicios, se contrata a un tercero. En estas y otras acciones los empresarios tienen el poder de actuar e influir en la calidad del empleo que generan y por ende en la desigualdad de una sociedad.

---

<sup>93</sup>Manpower “Lider mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Proporcionamos soluciones de capital humano para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento de tu negocio. Actualmente contamos con más de **100** unidades de negocio y más de 75,000 empleados temporales y permanentes con presencia en México y Centroamérica” (Manpower 2012). En el estado cuenta con franquicias en Nogales, Agua Prieta, Caborca, Hermosillo, Guaymas y Cd. Obregón.

#### 4. Otras decisiones.

Para Schumpeter (1963) la innovación es una característica *sine quan non* del empresario, pero también es una decisión que se concreta mediante acciones. Los empresarios de Cd. Obregón afirman que mediante su gestión han llevado a cabo innovaciones que les ha permitido mejorar procesos, reducir costos de operación y posicionarse mejor ante sus competidores.

Muchos de los proyectos que hemos llevado a cabo dentro de esta planta en particular, están relacionados con la innovación, hemos innovado proceso aquí que los estábamos corriendo desde hace 60 años en la empresa como tal, y hemos hecho innovaciones mecánicas y tecnológicas, aquí en algunos equipos que nos han llevado a ser más competitivos en costos, mejores en salida de productos y modernizado lo que es el equipo (O2, 2013).

Las innovaciones que realizan los ingenieros en los productos, en los métodos de producción o en los procesos a las que Vázquez (2000) llama “innovaciones incrementales”, que no las radicales de las que habla Schumpeter, pero que permiten a las empresas dar una respuesta eficaz a los desafíos del mercado, son posibles solamente cuando se tiene la oportunidad de tomar decisiones en el proceso productivo, y cuando se producen los buenos resultados que nos refiere este gerente, los efectos para el desarrollo regional pueden ser benéficos, al obtener como parte de los arreglos institucionales una mayor confianza que permita el cambio a procesos de valor agregado.

En resumen, al analizar las características de la acción y del poder de decisión de los empresarios en las ciudades estudiadas, observamos diferencias en sus habilidades y su estrecha relación con las características propias del proceso de industrialización por el que han transitado. En Nogales ejercen poderes en varios ámbitos como la capacitación, el desarrollo de proveedores y los métodos de producción, sus acciones orientadas a este fin marcan una diferencia respecto a empresas que no son dirigidas por nacionales.

Dirigen actualmente proyectos de innovación de procesos y otros destacan su participación e interés en lo que se está “cocinando a nivel mundial” con la finalidad de preparar los técnicos que se van a requerir en el futuro, otros más, preparan las condiciones al interior de la empresa con el objetivo de poder competir con éxito ante las tendencias globales de la IME y expresan con cierto orgullo las acciones que llevan a cabo para el desarrollo de proveedores mexicanos. Otro aspecto que caracteriza a los empresarios de Nogales es que los entrevistados priorizan la innovación y la calificación de la mano de obra como estrategia para conquistar espacios, sobre el discurso y la política de bajos costos de mano de obra.

En Hermosillo se han involucrado en acciones con la finalidad de que la IME sea aceptada por la sociedad hermosillense, que expresa “no hay trabajo, sólo en la maquila”, por otra parte, en acciones para incluir proveedores sonorenses, expresan que se encuentran limitados en las industrias aeroespacial y médica, ya que se requieren con certificaciones y estándares propios de la industria. Respecto a los sueldos y salarios, lo que determina las prestaciones sociales, contrataciones e incrementos salariales, es el mantener los costos en los estándares que determina el mercado.

La IME en Cd. Obregón la IME se mantiene estancada, sin embargo, los empresarios que logramos entrevistar, señalan un hecho que merece resaltar y tienen que ver con las cualidades habilitadoras de los entrevistados y consiste en el hecho de que las acciones que llevan a cabo al interior de la planta han generado confianza por los buenos resultados y por las innovaciones incrementales llevadas a cabo, lo que ha dado por resultado el tránsito a formas de producción de más valor agregado. Los entrevistados comentan que tienen facultades e intervención en los sueldos, salarios y contrataciones limitados por las condiciones de mercado.

Para finalizar los empresarios de Empalme comentan que no intervienen en las decisiones de selección de proveedores y de sueldos y salarios, por lo que concluimos que tienen relativamente poco poder y control sobre estas decisiones que se encuentran en manos del corporativo de Maquilas Tetakawi.

Tabla 22 Principales decisiones que toman los empresarios

| Decisiones en:                               | Nogales  | Hermosillo   | Empalme   | Cd. Obregón  |
|--|--|--|---|--|
| Proceso productivo                           | Facultades amplias producto de la confianza. Acciones para cambios en procesos de alto valor agregado y de empresa inteligente. Han construido confianza                       | Amplias facultades. Han construido la confianza  | En proceso de construir la confianza. Tienen relativamente poco poder y control | Facultados para incorporación de innovaciones. Han ganado la confianza de los corporativos transnacionales |
| Selección de proveedores                     | Acciones directas en búsqueda de proveedores nacionales y locales desde hace algunos años. Falta de preparación en los proveedores y de las habilidades requeridas             | Dependiendo de las certificaciones que requiera la industria. La limitación es de los proveedores locales que no cuentan con los estándares requeridos | No tienen el poder de decisión. La realiza el corporativo                       | En proceso de desarrollo de proveedores locales  |
| Sueldos, salarios, contrataciones y despidos | En función de los costos de producción y de la demanda. A mayor habilidades mayor salario  | Las limitaciones no son facultativas sino de costos  | No tienen el poder de decisión. La realiza directamente el corporativo          | Uso de outsourcing. Facultados en función de los costos de producción                                      |
| Otras decisiones                             | Han ampliado líneas de producción y han realizado acciones para se abran centros de distribución a Latinoamérica y gestionado acciones para colocarse en la competencia global | Los proveedores de la IME toman otro tipo de decisiones, de inversión, innovación, desarrollo de cadenas de proveeduría                                | Iniciativas para atraer nuevas líneas o extender actividades de la empresa      | Innovaciones incrementales   |

Fuente: Entrevistas diversas. Elaboración propia

## 5.5. Poderes que ejercen al exterior de la empresa

El empresario en determinadas circunstancias ejerce poderes que trascienden los límites de la empresa y tienen un mayor impacto en beneficio o perjuicio de la sociedad. Esta capacidad se ejerce cuando el actor reconoce racionalmente los límites de la estructura y utilizan precisamente sus propiedades para desplegar su acción. Los poderes que se ejercen al exterior de la planta implican acciones y procesos diferentes de los que se realizan al interior, porque normalmente incluyen la interrelación e interacción de diferentes actores, como son otros empresarios, las universidades, el gobierno y la sociedad en su conjunto. En este apartado buscamos establecer qué poderes ejercen los empresarios al exterior de la empresa y las estrategias que utilizan.

### 5.5.1. Nogales

En los empresarios de Nogales se identifica el ejercicio de diversos poderes cuya influencia trasciende el interior de la empresa, han sabido tejer relaciones con el objetivo de interactuar en proyectos conjuntos, además de vincularse en asociaciones de empresarios, maquiladores, universidades y escuelas técnicas, así como con las instituciones de gobierno. Han emprendido proyectos pioneros no sólo en el estado sino en el país. Surge aquí el concepto shelter tal como se conoce en la actualidad y también se han vinculado con instituciones de salud como el IMSS. Actualmente los empresarios manifiestan un marcado interés en la capacitación, con proyectos que ellos llaman proactivos, que consisten en una capacitación técnica a futuro y fuera de los límites de la empresa. Cumpliéndose algunas de los beneficios de la aglomeración industrial citados por Scott (1998), de los mercados de trabajo y las comunidades empresariales.

## 1. Decisiones de capacitación

Los empresarios de Nogales reconocen dos hechos de la capacitación; el primero es que hasta el momento ha sido impulsada por las empresas trasnacionales para un producto y proceso específico y al interior de las empresas, el segundo es el cambio en las tendencias globales de producción, en las que las empresas multinacionales dejan de producir ellas mismas sus productos subcontratándolas a las Original Equipment Manufacturer (OEM), ante lo cual los propietarios de shelter en Sonora, buscan estar preparados para las futuras condiciones, en las que tendrán que ser ellos los que capaciten para atraer a estos productores.

Ellos buscan sus proveedores para todas las partes del avión, ellos traen unos presupuestos grandísimos para invertir a nivel global y nuestra competencia es Brasil, China y la India, entonces hay oportunidades. Hay oportunidades de unos presupuestos, estamos hablando de una de unos 400 billones de dólares anuales, es increíble, hay mercado para México, definitivamente, olvídense de Sonora, para México, que vamos hacer nosotros estar listos para ese mercado y competir, porque una ventaja muy grande que seguimos teniendo, somos vecinos del mercado más grande mundial, Norteamérica (N3, 2013).

Al identificar estos cambios en el entorno, han emprendido diversas estrategias de capacitación, de las que ya hablamos en el capítulo V. En este apartado lo que queremos subrayar es el impacto social de estas acciones. Empresarios que tienen la posibilidad de decidir qué carreras, qué técnicos y qué inversiones atraer, inciden no sólo en el desarrollo económico actual sino en el futuro económico de una región. Sin embargo, como se plasmó en el capítulo I, para el desarrollo económico se hace necesaria la intervención de diversos actores y la creación y consolidación de una estructura productiva. En el proceso que observamos en Nogales, los empresarios son protagonistas sin la intervención de otros actores como puede ser el Estado por medio de las autoridades municipales y/o estatales, los trabajadores, instituciones, sindicatos, por lo que consideramos que se corre el riesgo en el futuro de un desbalance social.

## 2. Decisiones de Desarrollo.

Varios de los empresarios entrevistados se encuentran involucrados y trabajando en el proyecto que llaman Nogales 2030, que es un “plan de visión de largo plazo de la ciudad manejada y administrado por el consejo empresarial” (N1, 2013). Este es un plan de ciudad a largo plazo “desde el punto de vista el sector privado pero con los elementos, por ejemplo de desarrollo de talento humano, desarrollo de infraestructura, cuidado del ambiente” (N1, 2013), es decir un plan integral.

En este proyecto impulsado por los empresarios de Nogales, son ellos los que fijan metas de desarrollo posible y se colocan como los actores del desarrollo regional, la visión del proyecto Nogales 2030 es la de “Una ciudad con el más alto estándar de calidad de vida en un ambiente en el cual se viva con seguridad, que sea una región de convivencia, generadora de riqueza, con elevado índice educativo y cultural, atractiva para inversiones locales y foráneas y que ofrezca mejores condiciones de vida” (Consejo Empresarial Nogales A.C. 2014).

No podemos dejar de señalar que en el año 2011 los regidores de Nogales, cuestionaron la entrega de 100 000 pesos mensuales, que autorizó el FOPIN (Fideicomiso Operador del Parque Industrial de Nogales) desde la administración pasada (2007) al proyecto Nogales 20-30 Visión 2030 (Ruiz 2011). Los diferentes actores (regidores, presidente municipal, coordinador del Consejo Empresarial y el presidente del proyecto Nogales 20-30), debido a que los regidores cuestionaban la poca transparencia en el uso de estos recursos, el presidente municipal señalaba los beneficios de su entrega y por su parte el presidente del proyecto Visión 2030, declara que los recursos no se han ejercido.



Nuestro interés en esta cuestión es destacar la entrega de recursos públicos en este caso, por parte del gobierno municipal de Nogales, para proyectos privados y el uso poco transparente de estos recursos, que a nuestra apreciación constituyen una muestra de lo que señala Sklair (1992) la “peculiar simbiosis sector público-sector privado que se da en México (y en todas partes) en sus intereses y en contra del interés público”.

Por otra parte, el secretario general del sindicato de la CTM en Hermosillo Héctor Robles Núñez, opina que en Nogales existe un pacto entre la Asociación de Maquiladoras, el gobierno municipal y los empresarios de la maquila, que consiste nos dice “ellos formaron una Asociación de Maquiladoras y le dijeron te vamos a dar dinero, al Ayuntamiento y ese dinero debe ser para obras, ciertamente no todo el dinero se usa en obras, ¿por qué? porque no hay cómo exigirle, ni le va exigir la Asociación de Maquiladoras al ayuntamiento, así un decir, quiero que me hagas esto, quiero que me hagas esto otro, pavimento, la maquiladora dice, ok, ¿por qué? Porque hay un juego entre ellos” (Robles 2013) a cambio de este apoyo económico, nos dice, el ayuntamiento apoyaría en cualquier cosa que pueda trastocar los intereses de los empresarios de la maquila y continua diciendo, que los empresarios de la maquila ven a Nogales como suyo y no de México al expresar “Nogales no es de México, es de nosotros los empresarios” (Robles, 2013).

Lo expresado por Robles (2013) que los empresarios consideran Nogales como suyo es compatible con la afirmación que hacen los empresarios de que ellos diseñaron una visión a largo plazo de la ciudad, con un plan administrado por el consejo empresarial. En un artículo de la prensa local, el presidente municipal de Nogales en el 2011, José Ángel Hernández Barajas expresaba “creo que no debemos expresar esa unión gobierno iniciativa privada porque entonces estaríamos perdidos en cuánto competitividad” (Ruiz, 2011), para nosotros

estos hechos confirman la fuerte influencia de los empresarios en el desarrollo económico de Nogales.

### 3. Política Social

Identificamos que en Nogales se lleva a cabo una política social la cual se encuentra operando en dos formas: a) por medio de la Asociación de Maquiladoras capítulo Nogales y b) directamente por la empresa al interior de la planta. Cuando lo opera la Asociación de Maquiladoras se realiza mediante la contribución de las empresas miembros la cantidad de 9 pesos diarios por cada trabajador y con estos recursos se han llevado a cabo “80 proyecto comunitarios y la derrama ha sido de un millón cuatrocientos mil dólares y abarca programas de salud, programas deportivos, programas de convivencia, bienestar familiar, todo lo que es desarrollo social” (N2, 2013). Algunos ejemplos de las obras las señalamos en el siguiente cuadro, la totalidad se incluyen en el anexo 3.

Tabla 23 Algunas de las obras y aportaciones que realizadas por la Asociación de Maquiladoras capítulo Nogales

| Obra   | Monto<br>Dólares | Año  |
|--|------------------|------|
| Donación/Construcción de 9 canchas de basquetbol y voleibol en varios puntos de Nogales              | 83,450           | 1988 |
| Compra/Donación de 120 juegos de materiales de construcción para familias de las colonias Las Torres | 33,000           | 1988 |
| Compra y Donación de 2 máquinas extinguidores de incendios para el depto. de bomberos                | 21,500           | 1992 |
| Compra y Donación de 2 ambulancias radio para la cruz roja local                                     | 18,000           | 1994 |
| Construcción de una subestación de policía y tránsito en la colonia Solidaridad                      | 35,000           | 1998 |
| Remodelación parque DIF  | 54,000           | 2000 |
| Donación al municipio de Nogales para patronato de bomberos  | 21,500           | 2008 |
| Adecuación de consultorio dental clínica AMS-IMSS  | 7,000            | 2008 |

Fuente: (Proyecto 2011)

Mediante el “Proyecto Nogales” en el que participan 25 empresas maquiladoras, se construyó una clínica de salud que se administra en coordinación con el IMSS, comenta el entrevistado, “hemos logrado tener nuestra propia clínica de salud, es una clínica que hicimos en convenio con seguro social, donde la atención médica es a través del seguro social, sin embargo el edificio pertenece a la Asociación de Maquiladoras” en la clínica se atienden 35 mil personas (N2, 2013).

Es conveniente precisar que los gastos de operación de la clínica corren por cuenta del IMSS, sin embargo es notable que se haya construido como parte de un proyecto comandado por empresarios. Para el secretario general de la CTM Sonora, Javier Villarreal, la importancia de este proyecto es relativa, “Cuando ellos dicen nosotros apoyamos económicamente para que se construya una clínica, bueno pues obviamente construir un edificio no representa tampoco que ya tienen resuelto el problema de salud de los trabajadores, no” (Villarreal 2013).

Para él ésta y otras obras sociales, que realiza la Asociación de Maquiladoras capítulo Nogales, obedece a un rol, indebido, que ha jugado la asociación: “hacen la suerte de tarea sindical, entre comillas, para disuadir a los trabajadores, para que no se inquieten o pregunten por un sindicato, entonces ellos dicen, pero nada más dicen, no lo hacen, que se preocupan por el salario de los trabajadores, por su salud, por su vivienda, porque tengan desarrollo cultural, valores y demás” (Villarreal, 2013).

En Nogales la acción sindical es prácticamente inexistente, asunto que los empresarios resaltan como una ventaja de localización y han operado para que esta situación se mantenga, por una parte, la titularidad de los contratos colectivos se ha mantenido por más de 20 años con Jorge Vega, por otra, según nota publicada en la prensa local y en el periódico de la

CTM, solo 14 000 trabajadores de la maquila están sindicalizados (38%) y el resto, 22 000 (62%) no pertenecen a un sindicato (Bandín 2013).

Consideramos que Villarreal (2013) tiene razón, cuando expone que construir una clínica no resuelve el problema de salud de una ciudad, sin embargo, que la Asociación de Maquiladoras y los empresarios se hayan unido para construirla es relevante, por una lado es una acción que tiene un efecto directo a la sociedad de Nogales y por el otro, lo interpretamos que los empresarios llevan a cabo funciones que le competen al Estado, que en casi cuarenta años no construyó una clínica del IMSS.

Es necesario analizar el contexto en que la asociación de maquiladores, pavimenta, construye subestaciones de bomberos, construye y acondiciona canchas y parques deportivos, y lleva a cabo diversas obras de beneficio social y sus repercusiones, pues pudiera ser que se otorguen recursos que deberían ir directamente en beneficio de los trabajadores y estas obras se realicen con el objetivo de ser ellos (empresarios) los dirigentes de estos proyectos de desarrollo e imponer su visión particular de desarrollo económico.

La otra forma de operar la política social es directamente por la empresa, en este formato se les otorgan prestaciones a los trabajadores de la planta, en una de estas empresas, se construyó y equipó una clínica del IMSS y los gastos de administración como son el agua, la luz, teléfono y artículos de limpieza, son pagados por la empresa. Nos dicen que han sido pioneros en otorgar esta prestación a nivel estatal

Nosotros tenemos nuestra propia clínica del Seguro Social en un edificio nuestro donde usted puede ir a la hora que usted guste y va a ver las condiciones de esa clínica, sana, higiénica 100%, no va a ver usted trabajadores esperando su consulta los que llegan solamente que lleguen antes del tiempo pero desde aquí se hace la cita a través de un sistema y ese sistema le dice que llega a las 4:00 de la tarde el trabajador puede llegar un minuto antes de las 4:00 y a las 4:00 de la tarde lo está atendiendo un médico, podríamos decir que esa atención de primer mundo que está dando el Seguro Social de nuestra empresa. Fuimos pioneros en ese camino, eso habla lo que nosotros hacemos, no es fácil conseguir ese tipo de cosas porque son gastos bastantes fuertes;

por el otro lado tenemos una guardería, una guardería que también fue, la primer guardería que se tuvo por lo menos a nivel estatal y no sé en qué condiciones esté a nivel nacional de una empresa, son dos prestaciones muy importantes que nosotros manejamos para nuestros trabajadores que difícilmente la va a encontrar en donde sea, entonces esto me dice qué tanto incursionamos nosotros en hacer cosas que beneficie a nuestros trabajadores en forma integral, tenemos una prestación que voy a mencionar que muy pocas empresas tienen a nivel operador, nosotros les damos seguro de gastos médicos y seguro de vida a nuestros operadores entonces es una prestación no común definitivamente (N4, 2013).

En esta empresa los trabajadores cuentan con una clínica del seguro social en sus instalaciones, guardería, comedor, seguro de vida y de gastos médicos mayores. Mencionan que fueron pioneros por lo menos en el estado de con una clínica del IMSS, hoy son pioneros en otorgar seguro de vida y de gastos médicos mayores. Podemos pensar que el propósito es conservar a los trabajadores, evitar la rotación de personal y mantener a raya la prácticamente inexistente acción sindical, sin embargo, estas acciones impactan el desarrollo de una región y van directamente al beneficio de los trabajadores.

#### 5.5.2. *Hermosillo*

Los empresarios de la IME en Hermosillo aunque se conocen, se encuentran menos relacionados entre ellos y su interacción se limita a las reuniones en las cámaras y asociaciones, la influencia misma de la Asociación de Maquiladoras (hoy INDEX<sup>94</sup>) en esta localidad es más reducida y no han iniciado proyectos en los cuales los empresarios se relacionen y trasciendan los límites de la empresa.

Algunos de ellos como representantes de asociaciones han realizado gestiones con diputados o senadores para establecer una vinculación educativa con la industria, cuestión que se ha ido logrando en la universidad tecnológica y el CONALEP de manera gradual. La

---

<sup>94</sup> Industria de Exportación

pertenencia a una cámara o asociación, la relacionan con viejas prácticas en las que el Estado otorgaba privilegios por pertenecer a ellas y no como una oportunidad de relacionarse e interactuar entre ellos.

Creo yo que sigue habiendo más que apatía, desconocimiento de los beneficios de pertenecer a una comunidad empresarial, yo siempre he pensado que cuando nosotros afiliamos un nuevo socio ya sea en Canacintra o en INNDEX siempre te pregunta, “qué me vas a dar”, no pues es al revés, tu que le vas a dar a la cámara, o sea, el compromiso de pertenecer a un organismo debe de ser un compromiso como tal (H5, 2013).

En la opinión de otro empresario de Hermosillo, aunque tienen una buena relación existe una independencia al ejercer la función empresarial. “La relación es muy buena, somos poco participativos en cuanto a intromisión de una empresa con otra, yo creo que como en muchas de las profesiones, somos muy independientes pero la relación es buena” (H4, 2013). Es decir no se ha conformado lo que pudiera llamarse una comunidad empresarial y los empresarios ejercen su acción solamente al interior de la empresa sin establecer fuertes lazos entre ellos “somos muy buenos colegas pero no hay, realmente no existen ¿cómo te podría decir? intenciones o iniciativas de conjuntar esfuerzos o de compartir visiones, no lo hay” (H6, 2013).

### 5.5.3. *Empalme*

Para los entrevistados de Empalme, la toma de decisiones se centra al interior de la empresa, uno de ellos reconoce estar llevando a cabo algunos proyectos con COPRESON, sin embargo considero que aún no han trascendido. En Empalme nos comentan que como presidentes de INNDEX (2008-2010) realizaron gestiones para lograr el reconocimiento del sector industrial por parte del gobierno y romper paradigmas en torno a la IME, así como reformas en materia de seguridad, infraestructura, educación y desarrollo económico.

Asimismo refiere que actualmente trabaja en coordinación con COPRESON en el desarrollo de una plataforma integral de información, que tiene como objetivo “saber por región y por estado quiénes están, qué procesos tiene, qué productos hace, cómo contactarlos y una base de datos que va a ser interactiva para que puedas trabajar toda esa información” (GYE1, 2013). Sin embargo este proyecto es poco conocido por otros empresarios del sector. Otro de los empresarios entrevistados revela que no pertenece a ninguna asociación “no pertenezco a ninguna asociación, estábamos formando un colegio de ingenieros en Hermosillo, pero de ahí de la Universidad de Sonora y del ITH, pero no todo quedo en planes” (GYE2, 2013).

#### *5.5.4. Cd. Obregón*

En un primer nivel de análisis se podría decir que los empresarios de Cd. Obregón ejercen mínimos poderes al exterior, sin embargo estos pueden tomar cauces no explícitos, algunas de las acciones que se realizan al interior de la empresa traspasan sus límites, impactando a la sociedad en su conjunto. Identificamos algunas de estas acciones en los entrevistados de Cd. Obregón.

- Las innovaciones efectuadas por los equipos de trabajo mexicanos a maquinaria, equipo y procesos que incidieron directamente en ahorros en los costos de producción, permitió en muy poco tiempo, evolucionar de una ventaja competitiva ligada a bajos costos de mano de obra, a otra orientada en ahorros en los procesos e innovación, exportando la tecnología innovada a otras plantas de la empresa.
- Los empresarios ejercen su acción directa e indirectamente al servir de facilitadores en la transmisión de la cultura de la industria maquiladora de exportación. Para Sklair y Pineda (1992) esta situación representa un elemento indispensable para que las

empresas transnacionales puedan crecer sobre una base más permanente, cultura que trasciende los límites de la empresa y se integra a cada uno de los trabajadores y sus familias. Siendo Cd. Obregón uno de los municipios en que la cultura ligada al sector primario está fuertemente arraigada, se hace necesaria la clase que construya esta cultura y los empresarios juegan un papel muy importante.

- El gerente de planta nos revela como la cultura que se promueve al interior de la empresa, se traslada al resto de los integrantes de la familia y los mecanismos de su construcción “la cultura que se promueve, porque mucho de lo que implantamos aquí en el piso, la gente va y lo implementa en su casa y también le sirve, también le sirve encontrar sus proyectos en su vida que le van a mejorar su nivel de vida, generar ahorros, educar a sus hijos, mucho de lo que se llevan de aquí, se lo enseñan a sus hijos y aprenden sus hijos también una cultura nueva, a trabajar a ser competitivos en sus escuelas” (O2, 2013). En los párrafos anteriores se pone de manifiesto como la cultura de la fábrica, se pasa al resto de los integrantes de la familia, transformando determinados hábitos y cambiando prácticas cotidianas.

## 5.6. A manera de conclusión

En Sonora uno de los efectos más importantes de la inversión extranjera en la maquila ha sido la formación de un sector industrial. En la actualidad la mayoría de los empresarios y directivos de la maquila reconocen la calificación de los trabajadores, la consideran clave para la permanencia de la empresa extranjera y señalan que esta calificación les ha permitido permanecer en el estado después de la crisis del 2008 y también en algunos casos, emigrar



de una ventaja de mano de obra barata a ventajas relacionadas con una industrialización compleja.

Si en los años setenta y ochenta la atracción de inversión extranjera se basaba en las ventajas de localización (mano de obra barata y abundante, menores costos de transporte de materia prima y producto terminado y un rápido acceso), a partir de los noventa esta situación empieza a cambiar, podemos hablar que en la actualidad en Sonora se ha formado mano de obra capacitada para el sector industrial y se ha formado una clase empresarial local que dirija la IME, lo que hace veinte años hubiera parecido imposible.

En las distintas ciudades estudiadas se han acumulado en diversa magnitud capacidades y habilidades gerenciales, tanto en sus clases dirigentes como en los cuadros técnicos y obreros, lo que representa la consolidación de la maquila como forma de producción. Este proceso inició fines de los años sesenta, y poco a poco las empresas trasnacionales se han ido apropiando de un modelo de desarrollo donde también se ha acumulado conocimiento, y los empresarios de Sonora han adquirido una serie de habilidades gerenciales que les han permitido desplegar poderes tanto al interior como al exterior de la fábrica.

El empresario en la IME ejerce una serie de poderes, con características propias y distinto grado de influencia en las ciudades estudiadas. En Nogales, los empresarios se erigen como protagonistas, no sólo del futuro económico de la empresa que dirigen sino del desarrollo económico de la ciudad, se organizan, hacen obras públicas y de desarrollo social y han formulado un proyecto de ciudad conocido como Nogales 2030.

El modelo de albergue o shelter que crearon y desarrollaron en esta ciudad ha emigrado a otras partes del estado y ha sido reproducido por otros empresarios que formaron un proyecto similar en Guaymas y Empalme. Además han sido pioneros en salud, algunas veces invadiendo las funciones de las instituciones de salud del estado, al construir mediante la

asociación de maquiladoras una clínica del IMSS., otras maquiladoras instalaron al interior de la empresa una clínica del IMSS y guardería.

En este conjunto de acciones identificamos una política social comandada por los empresarios, algunas veces por medio de intermediarios como la Asociación de Maquiladoras capítulo Nogales, otras veces directamente por la empresa y dirigida a sus trabajadores. En Nogales se detectaron empresas con prestaciones sociales únicas como seguro de vida y de gastos médicos mayores, empresarios que están iniciando una difícil tarea de dignificar el trabajo de la maquila.

En Hermosillo no se ha conformado una comunidad empresarial de la IME, su acción se encuentra reducida al interior de la empresa, se registran como socios de alguna comunidad empresarial esperando prebendas del pasado, que la asociación les de algo a cambio. Algunos de los entrevistados se encuentran enfocados en acciones orientadas a que la sociedad perciba el trabajo en la maquila como un trabajo digno buscando romper el estigma que tiene este tipo de trabajo en Hermosillo.

Guaymas y Empalme, son las ciudades en que se observan que las decisiones de los gerentes de las plantas se encuentran centralizadas en la dirección del shelter. En Obregón, nos fue posible identificar que las decisiones que se toman en el proceso productivo son claves para cambiar la ventaja competitiva, asimismo que las habilidades gerenciales de manufactura, ubicadas en la parte más baja de la pirámide, han sido claves para incrementar con éxito la productividad en el trabajo y no sólo eso, los resultados obtenidos han sido determinantes para generar confianza, que ha propiciado que en muy poco tiempo, atraer nuevas líneas de producción y además que a los gerentes hayan obtenido poder y control dentro de la organización.

El asunto de la confianza es otro tema que queremos resaltar, aunque no fue considerado al inicio de la investigación, varios de los entrevistados hacen referencia a la confianza como el lazo o conexión que se establece entre los gerentes y directivos nacionales con los de empresas trasnacionales, confianza que nosotros relacionamos con la entrega de más control por parte de las empresas trasnacionales a cambio de mejores resultados en los costos de operación y la operación de la planta en general.

Para finalizar, destacamos las diferentes acciones que llevan a cabo los empresarios para disminuir la presencia sindical, en ciudades como Nogales, los empresarios llevan a cabo acciones de “beneficio social” ya sea directamente o por medio de la asociación de maquiladoras, algunos actores señalan que estas acciones tienen como finalidad hacer las veces de un sindicato y desmotivar la acción sindical, otros, utilizan empresas de outsourcing desde operadores de producción, con el objetivo de no tener empleados o tener pocos empleados y por ello no ser atractivos para el sindicato y evitarse además la obligación de un reparto de utilidades.

Identificamos un objetivo adicional en estas acciones que está relacionado con la alta influencia de las empresas de albergue o shelter en el estado, y consiste en que uno de los atractivos que ofrece al inversionista es el nulo papel que juegan los sindicatos en el estado y con el objetivo de mantener esa situación, ofrecen y otorgan beneficios económicos a diversas instancias y realizan estas obras de beneficio social cuando las condiciones sociales así lo demandan.

Al dirigir la mirada a los actores y los poderes que ejercen, observamos la heterogeneidad de la IME, una efervescencia, un continuo reacomodo, cada uno de ellos despliega sus habilidades adquiridas a través de 45 años, para colocarse y colocar sus posiciones en ese tablero de ajedrez que es la IME en las ciudades estudiadas del estado de Sonora.

## 6. Conclusiones

Los resultados de esta investigación nos colocan ante la oportunidad de utilizar nuevos enfoques para estudiar los empresarios en general y los de la IME en el estado de Sonora. En la investigación asumimos el enfoque de Gartner (1988) porque es dinámico, reconoce la evolución histórica de las prácticas empresariales y la influencia que en ellas tienen los factores externos. Esta visión nos permite comprender cómo contribuye la acción empresarial al desarrollo económico, en cambio un estudio de los rasgos personales de los empresarios no hubiera aportado este conocimiento.

Asimismo, una de las guías que Giddens propone para la investigación de la acción social es “estar atento a las destrezas complejas que los actores despliegan para coordinar los contextos de su conducta cotidiana” (2006,311). Seguir estos enfoques nos permitió identificar las acciones que llevan a cabo los empresarios de la IME y las modalidades de su contribución al desarrollo regional, así como identificar y analizar algunas habilidades específicas que se requieren para desempeñarse con éxito en esta industria, conocer cómo fue el tránsito de una IME comanda al interior del estado por extranjeros a ser dirigida por locales y el de los empresarios sonorenses que lograron con éxito incursionar como proveedores de esta industria y también identificar, contrastar y analizar los poderes que ejercen los empresarios de la IME tanto al interior como al exterior de la planta ubicando las diferencias en las decisiones empresariales en las ciudades de Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales.

El análisis por ciudades (Cd. Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales) fue pertinente y de gran ayuda para la comprensión del proceso, porque nos permitió observar las

particularidades de las prácticas empresariales en un espacio y tiempo y la dinámica entre los agentes y la estructura.

Por otra parte, al reconocer el desarrollo económico regional como producto de las experiencias pasadas sobre las cuales se construyen nuevas por los distintos actores que dan vida a estas regiones, mostramos su diversidad a través de estadísticas y de las principales variables económicas y el efecto del cambio de modelo económico. Mediante algunos indicadores mostramos también la transformación en infraestructura a partir de los años setenta que consistió en inversión en escuelas públicas, preparatorias, escuelas técnicas y construcción de infraestructura carretera que apoyaron el proceso de la transformación de la actividad económica de Sonora y sus actores.

En este capítulo presentamos las conclusiones de toda la tesis, destacando los resultados del trabajo empírico expuestos en los capítulos cuatro y cinco. Organizamos el capítulo en cuatro apartados donde presentamos las conclusiones de las preguntas que motivaron y guiaron el trabajo de investigación. En el primero, los intentos de industrialización en Sonora previos a la localización de la IME, en el segundo las modalidades de la acción empresarial que posibilitan a los empresarios de la IME ser actores del desarrollo y los poderes que ejercen, en el tercero las habilidades gerenciales de los empresarios de la IME y el proceso para desarrollarlas y en el cuarto reflexionamos sobre el futuro de la maquila en el estado.

#### 6.1. Antecedentes. Actores y acciones en los intentos de industrialización previos a la IME

Al destacar el papel de los actores como protagonistas de la vida social y del desarrollo económico identificamos las acciones de los empresarios que contribuyeron a conferir

características propias a una región. En el Sur de Sonora con el modelo de desarrollo hacia afuera y las acciones de Ramón Corral y otros empresarios, en el centro del estado durante el modelo de industrialización por sustitución de importaciones con Abelardo L. Rodríguez y en la frontera norte, especialmente en la ciudad de Nogales, mediante la incursión de la IME, los *shelter* y los inversionistas extranjeros que los promovieron.

Durante más cien años se realizaron diversos intentos por industrializar el estado. Para Ramón Corral durante el modelo de desarrollo hacia afuera, la industrialización debía venir de fuera por lo que otorgó apoyos de todo tipo a los capitales extranjeros, inclusive en detrimento de empresarios locales.

A diferencia de Corral, Abelardo L. Rodríguez proyectaba una industrialización endógena, comanda por empresarios locales, para lo cual llevo a cabo grandes obras de infraestructura y promovió el desarrollo de empresarios en el centro y norte del estado, con ello cambió la fisonomía económica de Sonora, sin embargo, la industrialización endógena que promovió no logró permear al empresariado sonorenses, aún después de haber creado diversas empresas con recursos públicos y privados para este fin, la meta de industrialización en el estado no se concretó.

Este proyecto industrializador es impulsado por la figura de Abelardo L. Rodríguez, que ocupaba el puesto de Gobernador del Estado, pero no estaba acompañado de un plan integral orientado a tal fin. Destacamos asimismo, la particularidad de Rodríguez de “enseñar haciendo” con el objetivo de motivar la iniciativa empresarial, es decir, fundar empresas para dejarla después en manos de sus socios con este propósito, cuestión que Gartner (1988) y otros investigadores como Collins y Moore (1970) que cita en su trabajo sugieren como una forma de adquirir habilidades empresariales.

A diferencia del gobierno de Abelardo L. Rodríguez, durante el gobierno de Luis Encinas (1961-1967) se puso en marcha un plan integral, proyectado como un plan transexenal que se llamó Plan de Diez Años para el Desarrollo Industrial, incluía promoción, la expedición de la ley de fomento industrial y la promoción de comités en diferentes ciudades, con un propósito común, motivar la iniciativa empresarial hacia la industrialización endógena, sin embargo no lograron su propósito y los empresarios permanecieron como espectadores. Tanto el proyecto de Rodríguez como el de Encinas fueron impulsados desde el Estado y no tuvieron continuidad, con el arribo a la gubernatura de Faustino Félix Serna, la industria maquiladora de exportación se convirtió en el eje de la estrategia de industrialización.

## 6.2. La heterogeneidad de las modalidades de la acción empresarial en las ciudades estudiadas

Uno de los propósitos de este trabajo es identificar las modalidades de la contribución de la acción empresarial en el desarrollo económico de Cd. Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales. En las ciudades estudiadas los empresarios son un grupo heterogéneo, con escasos lazos entre ellos, el ámbito de acción parece estar limitado a la ciudad donde se desenvuelven y operan sus negocios.

Esta heterogeneidad no ha posibilitado la cohesión, aparecen desmembrados en lo político, en lo social y en lo económico y con fuertes conflictos entre ellos e inclusive con el Estado. Un ejemplo se encuentra en el capítulo cuatro en la controversia en la visión sobre el desarrollo y promoción de la IME y los reclamos de los empresarios, algunos señalan que el Estado hace promoción “para particulares de Sonora” o para “segmentos”, otros reclaman que “el gobierno saque las manos de la promoción”. Estas son señales de conflicto y aunque

los entrevistados no profundizaron en esta información, consideramos que se refieren a grupos empresariales que son beneficiados por la promoción estatal.

En las ciudades estudiadas, ejercen presión como parte de grupos familiares o de manera individual pero no como grupo económico, algunos empresarios han permanecido ligados al poder político sin importar el partido que ostente el poder, existen asociaciones empresariales pero no tienen el peso de las organizaciones colectivas de los años setenta.

En algunos trabajos (Ramírez, 1987; Vázquez y García de León, 1996; Vázquez, 1998; Hernández y Vázquez, 2000) en los que se analiza la participación de los empresarios de Sonora en el desarrollo económico, durante las primeras décadas de la industrialización, señalan que desempeñaron un limitado papel en la dirección del rumbo de la economía estatal, que se vio reforzado por el drástico tránsito de una economía primaria a otra secundaria, afirman que con la llegada de la IME, los agentes locales fueron desplazados del papel estratégico que tuvieron en la dirección de la economía regional durante el modelo de sustitución de importaciones (Bracamontes y Contreras 2008 y Vázquez y García de León 1996)

En el primer capítulo definimos que un empresario de la IME contribuye al desarrollo económico si despliega prácticas que promuevan el aprendizaje de las técnicas industriales, el fomento en la innovación, la acumulación de este conocimiento en la localidad y la absorción de la mano de obra, además de acciones que lleven a transformar el subempleo en empleo así como el desarrollo de las personas en el ambiente laboral, la inclusión social y el logro de variables de previsión social.

Nuestras conclusiones al respecto son guiadas por la idea de que los empresarios de la IME en Sonora conocen el ambiente y las condiciones de esta industria, y que así como se encuentran limitados en su actuar, tienen posibilidades de acción que adquieren



características particulares en las ciudades donde se desenvuelven, por este motivo, analizamos la acción empresarial en ciudades específicas, Nogales en la frontera con los Estados Unidos con fuerte actividad maquiladora y manufacturera del estado y con más experiencia en este ramo, Hermosillo en el centro del estado, con una diversa actividad económica, Guaymas y Empalme entidades que se concentra la actividad de la IME en la empresa de Maquilas Tetakawi y Cd. Obregón ciudad con una intensa actividad agrícola que ha reportado éxito económico a los empresarios y en la que la IME no ha terminado de ser aceptada.

#### *6.2.1. Nogales*

En Nogales, con más de cuatro décadas de permanencia del modelo maquilador, los empresarios se asumen como protagonistas y directores de este proceso de desarrollo, los otros actores no han logrado tener su influencia, ni los sindicatos, ni el gobierno municipal, ni los trabajadores. ¿En que basan esta capacidad de dirigir e influir en el desarrollo de la ciudad? Además del poder económico, su influencia se basa en el conocimiento, han logrado desarrollar un proceso de aprendizaje de las habilidades requeridas por la IME a quienes dirigen este proceso.

Directivos, técnicos, obreros y proveedores de la IME, han acumulado conocimiento y capacidad técnica en estas cuatro décadas, además empresarios y el Secretario de Economía estatal enfatizan que existe una importante absorción de este conocimiento, lo cual desde nuestro punto de vista, es condición indispensable para el desarrollo económico.

En Nogales, como en ninguna otra ciudad del estado, los empresarios se encuentran inmersos en un proceso de capacitación de técnicos y de reorganización industrial al interior de las plantas, con la finalidad de estar preparados para las nuevas demandas que surjan a

nivel global. Es el caso de la empresa Sonitronies – Collectron, que está en gestiones para crear un Instituto de Capacitación de Metal-Mecánica en Sonora, con carreras técnicas especializadas para esta industria como la de diseño de herramientas, técnico en proceso de fabricación y diseño de herramientas, (Urquijo 2012).

Otras empresas se han vinculado con la Universidad de Sonora y las escuelas técnicas, esta vinculación va más allá del servicio social que prestan los alumnos dentro de las plantas, dirigen procesos de vinculación científica y tecnológica directamente en universidades o escuelas técnicas, algunos de ellos con apoyo de CONACYT. Es el caso de la empresa Master Lock que en vinculación con la Universidad de Sonora lleva a cabo un proyecto para desarrollar un centro de innovación con la finalidad de promover la investigación científica y el desarrollo de nuevas tecnologías, generando propiedad intelectual y desarrollando capacidades en el equipo de trabajo, esta empresa, igual que otras de Nogales, forma parte del Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT).

Asimismo los empresarios de las empresas albergue o *shelter* llevan a cabo proyectos de mercadotecnia y planes de trabajo para los cuales destinan fuertes inversiones con el objetivo de atraer nuevos clientes. En Nogales, estos proyectos para la promoción y atracción de inversión, los realizan con relativa independencia del Estado, pues si bien la mayoría de los empresarios de la IME ha recibido algún apoyo, ellos actúan como dirigentes de este proceso. Para ello, trabajan con un calendario de eventos a nivel internacional, en los EU y el resto del mundo, a los que asisten para la promoción directa, detrás de esta promoción existe un plan de trabajo, un presupuesto e indicadores internos de seguimiento de las metas proyectadas.

En Nogales, también identificamos que se desarrolla una política social con dos formas de operarla. Una es manejada directamente por las empresas, se realiza al interior de la planta

y orientada a sus trabajadores, la otra es operada por la Asociación de Maquiladoras capítulo Nogales (INDEX), mediante las aportaciones de las empresas, se realizan obras con alcance a la sociedad de Nogales y a los trabajadores de sus empresas.

Si bien estas acciones son vistas por los dirigentes sindicales de la CTM como un rol indebido de la asociación de maquiladoras, lo destacable para la investigación, es que los empresarios de Nogales se perciben como protagonistas no sólo del futuro económico de la empresa que dirigen, sino también del desarrollo económico de ciudad. En Nogales, los empresarios miembros de la Asociación de Maquiladoras capítulo Nogales, hoy INDEX, se unieron desde hace más de veinte años con la finalidad de realizar obras de beneficio social.

En relación a los sueldos, salarios y prestaciones económicas hasta el año 2008 Nogales se destacaba por contar con los sueldos más altos en el estado, sin embargo, en el año 2009 fue superado por Hermosillo, por otra parte, aquella ciudad destaca por el número de establecimientos que concentra y los empleos que genera.

En Nogales observamos que la subcontratación ha declinado sensiblemente, lo que consideramos puede ser un indicador de que los trabajos que se ofrecen en Nogales ofrecen mejores condiciones de contratación comparadas con las categorías de Hermosillo y Otros municipios (ver Capítulo III).

Los empresarios de esta ciudad están involucrados en un proceso de progreso tecnológico, mayor productividad en el trabajo y reestructuración productiva, también llevan a cabo acciones para la formación y capacitación de los trabajadores y mandos directivos. Algunas de las acciones en capacitación no se enfocan solo al interior de la planta, están dirigidas a la capacitación de los trabajadores en general, con el objetivo de lograr una mayor calificación de la mano de obra de Nogales, esta información no la encontramos en investigaciones previas.

Los empresarios de la IME en Nogales destacan por la política social que han organizado y llevan a cabo, sin embargo observamos una problemática, debido a que consideramos que no existe un balance adecuado en la actuación de los diferentes actores (Estado, sociedad, sindicatos, organizaciones civiles, trabajadores, etc.) y los empresarios, estos últimos realizan en algunas ocasiones obra pública como construcción de clínicas, estaciones de bomberos, campos deportivos, financiamiento de equipo y en algunos casos donativos al municipio, asimismo han desarrollado una visión de ciudad a largo plazo

Por otra parte, la prácticamente inexistente acción sindical, es considerada por los empresarios como una ventaja de localización, esta situación se ha mantenido casi desde los inicios de la IME, en cifras publicadas en Kiosko Mayor y en páginas de la CTM, se reconoce que solamente el 38% de los empleados se encuentran registrados en sindicatos y el 62% no pertenece a ningún sindicato, a este hecho hay que agregar el control que ha mantenido Jorge Vega Valles, al mantener la titularidad de los contratos colectivos por más de 20 años..

### *6.2.2. Hermosillo*

La acción de los empresarios de la IME en Hermosillo se concentra al interior de la planta, las comunidades empresariales pertenecientes a las asociaciones no han establecido lazos fuertes entre los agremiados, no encontramos que lleven a cabo acciones hacia la cooperación e intercambio de conocimiento empresarial, los esfuerzos y acciones hacia la innovación son individuales.

En esta ciudad la planta Ford ha sido un detonador para el aprendizaje-acumulación y absorción de conocimiento industrial y para la formación de empresarios en las áreas de la industria metalmecánica. Sin embargo, los empresarios no son los protagonistas del desarrollo, el Estado tiene un papel importante y protagónico, se percibe en las acciones de

capacitación, en los centros de investigación y en los proyectos de desarrollo guiados por empresarios.

De acuerdo a las evidencias basadas en las entrevistas encontramos que no existe contacto entre los empresarios para propósitos comunes o para compartir una visión, en capacitación señalan que esta tarea compete a las empresas trasnacionales, no hay acciones de grupo con el objetivo de una capacitación orientada a proyectos futuros, tampoco encontramos acciones conjuntas en obras de desarrollo social o en otros proyectos de empresariales. Como señalamos, las acciones en esta ciudad se orientan al interior de la planta.

Hermosillo es la ciudad en la que en los últimos tres años registra los salarios más altos en el la IME (Capítulo III), respecto al número de establecimientos se ha mantenido prácticamente sin cambios, en cuanto al empleo, los empleos perdidos en el 2008 se han recuperado paulatinamente, sin embargo existe una alza en la tendencia a la subcontratación en obreros, técnicos y administrativos.

En esta ciudad, la suma de las acciones empresariales individuales, la instalación de empresas como la Ford, la integración, a partir de los noventa, de algunos empresarios sonorenses como proveedores de la IME y la permanencia de empresas maquiladoras en el ramo de la electrónica y las telecomunicaciones han propiciado la calificación de la mano de obra y la acumulación de conocimiento y de capacidades tecnológicas, son estas las modalidades de su contribución al desarrollo regional, por otra parte, no se observan acciones de política social o la unión de empresarios con la finalidad de llevar a cabo estas acciones, por lo que consideramos necesario analizar en el futuro estas acciones.

### *6.2.3. Empalme*

En el territorio que comprenden los municipios de Guaymas y Empalme destaca la influencia de un solo consorcio, Offshore Group, al que pertenece Maquilas Tetakawi. Este grupo ejerce fuerte control tanto en el contrato de trabajo, sueldos, condiciones de trabajo y la toma de decisiones de los gerentes. Consideramos que esto da lugar a que en estas ciudades este corporativo opere como un enclave y son pocas las oportunidades de que exista un proceso de aprendizaje-acumulación y absorción de manera generalizada. La concentración en la toma de decisiones y la ausencia de competencia local mantiene a la baja los salarios, las condiciones de empleo y las prestaciones.

Los gerentes tienen posibilidades muy limitadas de aprender habilidades gerenciales ligadas a la toma de decisiones y los procesos de capacitación para técnicos y trabajadores que se han implementado en los últimos dos años están ligados al apoyo estatal<sup>95</sup>. Los distintos tipos de apoyos recibidos por parte de gobiernos estatales y federales y la estrecha relación que mantienen, nos permiten suponer que el éxito de este conglomerado está estrechamente ligado a proyectos gubernamentales<sup>96</sup>. En los últimos dos años, se anunció una nueva inversión para Guaymas y Empalme, la gestión para la atracción de inversión la

---

<sup>95</sup> En mayo del 2013 se inició la construcción de la Universidad Aeronáutica de Sonora, la segunda en su tipo en el país (la primera fue en Querétaro), estará lista a finales del 2014, con especialidades en aeroestructuras, turbinas y MRO (mantenimiento, reparación y revisión), los recursos para la construcción y operación de esta universidad son públicos (González, 2013)

<sup>96</sup> Estas empresas han sido apoyadas no sólo por el actual gobierno del estado, han sido promovidos desde el gobierno de Manlio Fabio Beltrones en 1992, desde ese momento se estructuran acciones en el “Programa de Desarrollo Regional Guaymas-Empalme” para dinamizar el parque industrial Bellavista y que en el año de 1993 se concretan y se lanzan apoyados por el entonces presidente de la república Carlos Salinas de Gortari, el gobernador de Sonora y los socios de la firma (Galaz, 2013), en años posteriores después de la crisis del 2003 se apoyó con el pago de la nómina a diversas empresas por el gobiernos del estado, como expusimos en el capítulo 3. Los socios de Maquilas Tetakawi, han aparecido más que ningún otro propietario de empresas que dan servicios de albergue o *shelter* con el actual gobierno del estado en diversas visitas que se han hecho para atraer inversiones a Guaymas y Empalme, asimismo el Secretario de Economía del Estado manifestó que “uno de los objetivos fundamentales de la Secretaría de Economía de Sonora es poner al estado en el atlas de la industria aeroespacial específicamente en la industria de las turbinas” (González, 2013). Asimismo, los socios de maquila Tetakawi (Luis Felipe Seldner, Félix Tonella Luken y Roberto Gómez del campo) y sus familiares han sido beneficiarios regulares de procampo (anexo 4).

realiza el Gobierno del Estado, mediante el Consejo para la Promoción Económica (COPRESON)<sup>97</sup>.

Las empresas albergadas por Maquilas Tetakawi en Guaymas y Empalme, han generado empleos que se han extendido hasta los pueblos vecinos, sin embargo, han tenido un rol muy limitado como actores del desarrollo económico, su lugar lo ha tomado el Estado debido al destacado papel, inversión y recursos que ha destinado a la promoción y acciones para la capacitación, otro elemento que explica la débil acción empresarial en el desarrollo es que no se ha permitido la competencia de otras empresas, la toma de decisiones está concentrada en el corporativo, y este no lleva a cabo acciones para transformar el subempleo en empleo, el desarrollo de las personas en el ambiente laboral y el logro de variables de previsión social.

Otro asunto que queremos exponer es que en el éxito de Maquilas Tetakawi encontramos algunas características de un proyecto estatal, por la inclinación de los últimos gobiernos de atraer inversión a Guaymas y Empalme, que como expusimos párrafos arriba es financiada por el gobierno estatal, consideramos que esta situación es fuente de conflicto, cuando empresarios señalan que el Estado no debe de apoyar a particulares de Sonora y otros expresan que el gobierno debe de sacar las manos de la promoción y dejar esta función a un consejo, manifiestan un descontento y si a eso sumamos que en Maquilas Tetakawi la competencia es prácticamente nula, lo que hace posible el control de salarios, de condiciones laborales y de proveedores, esta situación abona más al conflicto.

---

<sup>97</sup> En las páginas de periódicos y páginas web se detallan las gestiones que realizó directamente el Gobierno del Estado para la atracción de inversión, específicamente de Rolls Royce y señalan “El gobernador Guillermo Padrés oficializo la oficina que, destacó, reforzará la colaboración con proveedores caves en Sonora, una región reconocida como el clúster líder en la industria aeroespacial” (Agencia 2012). Asimismo en el año 2012 se informó de la instalación de dos nuevas empresas, J.J. Churchill, británica y Ellison Surface Technologies, norteamericana, este anuncio lo hizo directamente el Gobernador Guillermo Padrés Elias, noticia que se publicó en los diferentes medios del Estado (R. E. Imparcial 2012) como parte de la gestión que realiza. Asimismo en el año 2011 el anunció de dos plantas más que se instalaron en Guaymas, mediante la gestión de COPRESON, también fue anunciado, la inglesa Bodycote y la estadounidense Acra Aerospace (Redacción 2011).

Consideramos que es necesario reflexionar acerca de las cuantiosas inversiones que realiza el Estado (federal y estatal) con el fin de detonar el desarrollo industrial desde Guaymas-Empalme hasta Estación Don en los límites con Sinaloa. Una de ellas es la construcción del gasoducto Sásabe-Puerto Libertad-Guaymas, con una inversión de mil a mil quinientos millones de dólares (Zepeda, 2012), el cual formará parte de una red que unirá el transporte de gas a Chihuahua, Sonora y Sinaloa.

Como parte de la justificación de esta inversión para Sonora, refieren la generación de 75,000 empleos y el desarrollo de agrupamientos industriales, el asunto que queremos resaltar se refiere a la cuantiosa inversión que realiza el gobierno federal y estatal con el fin de detonar la industria, por una parte nos preguntamos ¿por qué construir desde el Sásabe el gasoducto si ya existe uno en Hermosillo, que desde su construcción en 1982 estaba pensado continuará hacia Guaymas<sup>98</sup>?, por otra parte, esta primera etapa del gasoducto hacia Guaymas confirma la tesis expuesta párrafos arriba que el éxito de Maquilas Tetakawi parece un proyecto de estatal, que tiene como objetivo detonar la industria en esta zona, sin embargo, las condiciones en que opera Maquilas Tetakawi abonan muy poco al desarrollo económico del estado, en términos de competencia, desarrollo de habilidades, desarrollo de proveedores y de mejores condiciones de vida para los trabajadores, que da como resultado esta peculiar simbiosis del sector público-sector privado, de inversiones multimillonarias, con beneficios cuestionables.

Asimismo, la cuantiosa suma que se tiene programado invertir y con ello supuestamente desarrollar agrupamientos industriales, representa una gran incongruencia, primero se invierte y después se buscará qué empresas atraer, pero lo más delicado de estos asuntos es

---

<sup>98</sup> Ver Capítulo 4



que aún no se ha resuelto la controversia de quién debe hacer la promoción y cómo lograr un desarrollo más homogéneo entre estas ciudades y sus empresarios con la finalidad de integrar una fuerza capaz de definir qué posición debe ocupar Sonora en el mundo.

#### *6.2.4. Cd. Obregón*

En Cd. Obregón la IME no es plenamente aceptada, los empresarios reconocen a la agroindustria como la vocación de esta ciudad. También identificamos que existe un conflicto entre algunos empresarios y el Gobierno del Estado. Los primeros, dedicados al sector primario, se dicen excluidos del proyecto estatal para industrializar Sonora y que la IME goza de recursos que se les niegan, por su parte, representantes del Gobierno del estado señalan que el discurso de los empresarios es cosa del pasado. Aunque esta controversia tiene su origen en el año de 1976 actualmente los empresarios de Cd. Obregón piden al Estado el reconocimiento a su vocación, como fuente de conocimiento, de derrama económica y como alternativa de actividad económica, por otra parte el Estado no ha explorado otras formas de desarrollo y se ha enfocado en el impulso de la IME.

Es relevante el interés de gerentes y directivos de la IME para que las conductas que aprenden los trabajadores al interior de la fábrica se transmitan a los hogares de los trabajadores. Desde nuestro punto de vista, esta situación se relaciona con la falta de dinamismo de la IME. En Cd. Obregón, no ha despegado un sector industrial ligado a las maquiladoras, los entrevistados señalan que los trabajadores aprenden los beneficios de la higiene personal, el uso de las 5's en el hogar.

Otro asunto que queremos resaltar, se refiere a las oportunidades que otorga tener facultades para el diseño y la incorporación de innovaciones en el proceso productivo,

mediante esta gestión, señalan empresarios de Cd. Obregón, han logrado atraer procesos más calificados o nuevos procesos para las plantas que dirigen.

#### *6.2.5. La confianza y los arreglos institucionales*

Una cuestión novedosa en nuestro estudio es la confianza, que algunos empresarios y dirigentes de la IME señalan que han sabido ganar a las empresas transnacionales y que ha sido construida a través de lazos informales en redes sociales y en arreglos institucionales. La confianza es un aspecto importante para la transmisión de control a los gerentes mexicanos por parte de las empresas transnacionales y para la contratación de proveedores sonorenses.

El voto de confianza representa para los empresarios mexicanos un compromiso y un fuerte lazo, que por su informalidad adquiere valor y compromiso. Esta es una línea de investigación que requiere un estudio exhaustivo, en la IME, los lazos de confianza que se establecen como parte de arreglos institucionales tienen gran relevancia para el desarrollo regional. Que empresas transnacionales cedan el control a actores locales en la toma de decisiones del proceso productivo como la selección de proveedores, atraer nuevas líneas de producción, otorgar un presupuesto y que la operación se decida al interior de la planta, entre otras cuestiones, tienen un impacto en el desarrollo regional porque involucran a actores locales en la integración económica.

La confianza es necesaria en esa interacción de empresas de dos o más países, que son comandadas por agentes locales. En momentos en que las políticas de atracción de inversión del gobierno estatal se enfocan en ofrecer condiciones atractivas al inversionista extranjero, la confianza debe ser estudiada, por su relevancia para posibilitar el cambio de ventajas de localización o comparativas a procesos de valor agregado.

### 6.3. Las habilidades gerenciales en la IME

#### 6.3.1. *¿Un proceso local?*

La perspectiva que asumimos para el análisis de la acción empresarial nos permitió identificar y analizar el proceso por el cual los empresarios han adquirido sus habilidades gerenciales y reveló la relación que existe entre los empresarios y las localidades donde realizan sus actividades. Los empresarios de la IME aprenden y convierten en fortalezas lo que necesitan conocer en el día a día para enfrentar los retos y resolver las problemáticas que encuentran, aprenden a identificar y evaluar problemas y este aprendizaje está relacionado con el contexto en el que se desenvuelven.

Desde esta perspectiva de análisis podemos asumir que existe un proceso mediante el cual las habilidades gerenciales son aprendidas y que este aprendizaje tiene connotaciones locales, también podemos identificar habilidades gerenciales que requieren ser aprendidas en un determinado lugar.

No es posible crear empresarios por decreto, ni mediante el otorgamiento de recursos, la evidencia señala que para ser empresario en la IME es necesaria la administración intermaquila, el aprendizaje de habilidades gerenciales que la IME requiere, y que este no es un proceso de corto plazo cuando no forma parte del capital social de una ciudad o localidad.

Los diversos casos regionales que estudiamos indican que para comprender la acción del empresario en Sonora, es necesario ubicarlo en contextos socioeconómicos específicos, delimitados geográficamente como una ciudad, como en nuestra investigación, donde comparten historias, conflictos y relaciones con las instituciones de gobierno, sindicatos y universidades.

No es lo mismo el empresario de Nogales con una vocación industrial, al empresario de Cd. Obregón con una larga historia en el sector primario y una relación conflictiva con el Estado, al empresario de Hermosillo ligado, en su surgimiento, al comercio y al sector primario y con dependencia de los recursos proporcionados por el Estado, por último, en Guaymas-Empalme existe una situación peculiar donde las empresas dependen casi en su totalidad de las decisiones y planes operativos de una sola empresa albergue.

En esta tesis logramos identificar que las habilidades que los empresarios señalan como claves son en Nogales, la administración inter-maquilas y el pensar global, en Hermosillo la logística, la flexibilidad y la administración de una empresa, en Empalme las habilidades para el manejo de los tiempos del personal y de los recursos económicos, es decir, cuestiones internas de la empresa, en Cd. Obregón son el dominio de técnicas y sistemas de manufacturas.

Una habilidad requerida por todos los empresarios de la IME es el manejo de personal, sin embargo, esta habilidad también tiene sus particularidades cuando se trata de empresarios independientes, cuando trabajan para un *shelter* o son empresarios proveedores de la IME. Las diferencias en las habilidades entre las ciudades estudiadas tiene su explicación en el carácter local de las mismas, en el diferente proceso de desarrollo por el que ha transitado la IME y en las circunstancias que enfrentan los actores en el día a día, lo que pone de manifiesto que las prácticas y habilidades de producción y consumo desplegadas en la sociedad no son impersonales, los actores, en este caso los empresarios, al articular dichas prácticas imprimen a su vez modalidades propias, y surgen las comunidades empresariales con características particulares

Este enfoque no limita considerar empresario solo a quien posea ciertas características como la tenacidad, visión, fortaleza o los recursos económicos, sino que es empresario, aquel

que opera la empresa y logra realizaciones, considera a la empresa, al contexto socioeconómico local, a la sociedad en su conjunto como factores que influyen en el proceso de aprendizaje de las habilidades empresariales que requiere.

Con esta perspectiva podemos comprender por qué en los años 70 el empresario de Sonora fue solo espectador ante la entrada de la IME, debido a que no poseía las habilidades requeridas, fue necesario un largo proceso de más de veinte años para que se llevara a cabo el aprendizaje de habilidades gerenciales específicas, así como la calificación de la mano de obra. Es igualmente válida para explicar la ineficacia hasta hoy de los programas que ha llevado a cabo el gobierno del estado para la preparación de proveedores locales o de cadenas productivas.

### 6.3.2. *¿Quiénes han capacitado?*

Para concluir este apartado, es importante resaltar que hasta el día de hoy son las empresas transnacionales las que han capacitado a los gerentes, técnicos y obreros, en el proceso y producto específico. Este ha sido un proceso que no se dejó al azar, las empresas transnacionales desplegaron una serie de estrategias para preparar no solo a la clase dirigente, sino también a los técnicos, supervisores y obreros, para estas empresas, las estrategias de crecimiento van acompañadas del desarrollo de talento interno y externo. En Sonora, uno de los efectos más importantes de la inversión extranjera en la maquila ha sido la formación de una clase empresarial local que dirija la IME, se ha formado también mano de obra capacitada para el sector industrial, lo que hace veinte años parecía imposible.

## 6.4. Líneas futuras de investigación

En la presente investigación profundizamos en el conocimiento de la participación que han tenido los empresarios de la IME en el crecimiento económico de esta actividad en Sonora e identificamos y explicamos cómo estos actores contribuyen al desarrollo regional, es decir, cuáles han sido las modalidades de su acción. Investigamos y analizamos el punto de vista de diferentes actores, más allá de las cifras económicas y el análisis del nivel macro, y encontramos y explicamos cómo se construye la connotación local de las posiciones empresariales, también identificamos algunos problemas que el Gobierno del Estado debe resolver para lograr un desarrollo más homogéneo de la IME en el estado de Sonora, asimismo los empresarios y/o sus organismos deben buscar mecanismos para lograr una mayor integración entre ellos, pues hoy se encuentran desarticulados entre sí y confrontados entre las ciudades comparadas y en algunos casos, con el Estado.

El análisis de la industria maquiladora de exportación a partir de los actores, en este caso de los empresarios, nos permitió explicitar algunos de los mecanismos que permitieron la transformación de los empresarios locales de agricultores y ganaderos a incursionar de manera incipiente en la industria, un primer paso para este proceso fue el desarrollo de habilidades gerenciales específicas que la IME requiere. El reconocimiento de este hecho y de la transformación económica del estado de Sonora, abre nuevas posibilidades de análisis en el marco de la integración económica y de los actores que intervienen y también en las formas de participar en el desarrollo regional.

#### *6.4.1. Controversia en la política del Estado para posicionar Sonora en el exterior*

Como parte de las diferencias que existen al interior de los empresarios y entre éstos y los funcionarios del gobierno estatal actual ubicamos la controversia del proyecto para posicionar a Sonora en el exterior. Algunos empresarios sugieren que la posición de rezago

de Sonora respecto a los otros estados de la frontera norte, se debe a que no existe un plan integral, una visión de conjunto con el objetivo de posicionar a Sonora en la industria maquiladora de exportación a nivel mundial, por otra parte, los planes del gobierno del Estado se orientan a segmentos, regiones o actividades de Sonora, esto es fuente de conflicto entre los empresarios de las ciudades donde se realizó el estudio.

Así, a más de 45 años de la IME en Sonora no se cuenta con mecanismos eficientes y transexenales para incluir el punto de vista empresarial, así lo manifiestan los empresarios de los organismos de promoción, cuyos dirigentes son nombrados por intereses políticos más que económicos.

Los empresarios conocen el mercado y la industria y es posible que permanezcan como empresarios más tiempo que los funcionarios que dirigen las instituciones del estado que cambian cada seis años y las de los gobiernos municipales cada tres y con ellos la visión particular en cada nivel de gobierno.

Por este motivo los empresarios demandan que el Gobierno del Estado “saque las manos” en la promoción de Sonora, las razones con mayor consenso son, por una parte, que el gobierno municipal no cuenta con el conocimiento suficiente en promoción, porque los tiempos de gobierno no lo permiten, el primer año es para conocer, el segundo para hacerse de recursos y en el tercero ya están buscando dónde colocarse, por otra parte, la alternancia del gobierno del estado, tampoco ha permitido una política equitativa y de largo plazo para colocar a Sonora en una mejor posición en base a sus ventajas de localización y competencia.

Un ejemplo que confirma lo dicho por los empresarios es el Comité Técnico de la Operadora de Proyectos Estratégicos (IMPULSOR). En la página de este organismo su misión consiste en “es un organismo que pretende canalizar inversión pública y mediante esquemas novedosos atraer inversión para el desarrollo de infraestructura en las regiones definidas como

prioritarias, promoviendo ante inversionista, con la participación de las autoridades locales y de las comunidades el desarrollo de proyectos orientados a diversificar las actividades productivas, aprovechando el potencial de las regiones” (Impulsor 2013), este comité está integrado por el Secretario de Economía, el Presidente Municipal de Hermosillo y otros integrantes del actual gobierno municipal y estatal, de la iniciativa privado sólo se encuentra el Ing. Mario Humberto Aguirre Ibarra, están ausentes miembros de la INDEX y otros organismos de empresariales.

En documentos de IMPULSOR se indica que se debe priorizar la visión a la vocación<sup>99</sup>, pero se ignora el capital social acumulado en la vocación, con ello se limita la opción de otras formas de desarrollo posible en las diferentes localidades de Sonora, y se deja de lado el capital social de los actores. Los dirigentes de la economía del sector público señalan que se debe priorizar el futuro e ignorar el pasado, consideramos que esta ha sido la guía de la acción del estado, ignorar a ciertos actores, sus capacidades y vocación.

La desatención al conocimiento de los empresarios, la fragilidad de las organizaciones que los aglutinan, a excepción de Nogales, y que no existan mecanismos para que políticas públicas de los gobiernos estatales que resulten exitosas, continúen más allá de la duración del sexenio, consideramos que constituyen una amenaza y un freno para el desarrollo de la IME en el Estado y también una causa de la posición rezagada de Sonora en la frontera norte, esta última es una opinión que es compartida por algunos empresarios.

#### *6.4.2. El futuro de la IME en Sonora*

---

<sup>99</sup> (Villegas, 2012)



La posición de Sonora en el año 2013, es diferente a la de 1993, 1982 o la de 1967, en la actualidad la mayoría de los empresarios y directivos de la maquila entrevistados, reconocen la calificación de los trabajadores, la consideran clave para la permanencia de la empresa extranjera en el estado y señalan que esta calificación les ha permitido permanecer después de la crisis del 2008 y también en algunos casos, emigrar de una ventaja de mano de obra barata a ventajas relacionadas con una industrialización compleja.

Este asunto, reconocido por los empresarios, debe ser valorado por el gobierno del estado de Sonora, que hoy por hoy ofrece una serie de beneficios a las transnacionales para que se establezcan en el estado, la atracción de inversión extranjera a la que ha apostado el Estado, debe ser considerada bajo nuevos esquemas.

Ante una industria “sin lealtades” que puede emigrar de un lugar a otro, la atracción por beneficios económicos o bajo costo de mano de obra, parece ser hoy por hoy, la menos permanente y rentable de las ventajas, en cambio una mano de obra calificada, con producción de valor agregado además de empresarios y gerentes nacionales capaces de dirigirla, resultó después de la crisis del 2008 la mejor decisión para la permanencia.

A partir del conocimiento obtenido consideramos necesario profundizar en la pregunta ¿por qué empresarios sonorenses no se han integrado como proveedores de la IME? Para ser proveedor de la IME habría que investigar al menos aspectos como los siguientes: 1) Entregar a tiempo y con calidad, 2) preparación previa y 3) leyes flexibles. Estas condiciones se encuentran enlazadas con las barreras culturales que hay que superar para entregar a tiempo y con calidad, con la preparación técnica y financiera necesaria para la preparación previa y las barreras estructurales que supone el marco legal que los empresarios deben cumplir en nuestro país.

Además se requiere un equilibrio en la política económica y el marco institucional que la regula, así como una planeación que trascienda los límites de un sexenio y que incluya al sector educativo con la finalidad de alinearlos a los planes de crecimiento, de otra manera, al no estar la educación y capacitación vinculada a un plan o proyecto, ésta sufre de los mismos problemas de los actores, una heterogeneidad y que la educación que se imparte en las escuelas técnicas y universidades, muchas veces no soluciona las necesidades de la industria.

Para finalizar consideramos que este trabajo de investigación abre la puerta a nuevos enfoques y nuevas oportunidades de análisis, a partir de nuevas interrogantes. Existe efervescencia, un continuo reacomodo, cada uno de los actores despliega sus habilidades y ejerce determinados poderes, adquiridos a través de 45 años, con el objetivo de colocarse y colocar sus posiciones en ese tablero de ajedrez que es la IME en las ciudades estudiadas del estado de Sonora.

## Bibliografía

- Agencia. *Por la libre.mx*. 2012. <http://www.porlalibre.mx/17090.html> (último acceso: 13 de 05 de 2013).
- Aldrich, Howard. «Entrepreneurship.» En *The Handbook of Economic Sociology*, de Neil Smelser y Richard Swedberg, 451-477. New York: Princeton University Press, 2005.
- Alexander, Jeffrey. «El nuevo movimiento teórico.» *Estudios Sociológicos*, 1988: 259-307.
- Almada, Ignacio. *Sonora. Historia Breve*. México, D.F.: El Colegio de México, 2010.
- Badilla, Miguel. *Negocia grupo Mazón adeudos bancarios*. 24 de 02 de 2000.  
[http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=15712&tabla=nacion](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=15712&tabla=nacion)  
(último acceso: 07 de 11 de 2012).
- Bandín, Ignacio. *Kiosco Mayor*. 08 de 05 de 2013.  
<http://www.kioscomayor.com/vernoticiasanteriores.php?artid=49721&relacion=gracia&tipo=principal1&cat=11> (último acceso: 29 de 01 de 2013).
- Barajas, Rosio. «Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México.» En *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*, de Rosio Barajas, Gabriela Grijalva, Blanca Lara, Lorenia Velázquez, Ileana Rodríguez y Mercedes Zúñiga, 55-80. Hermosillo, Sonora: El Colegio de México, 2009.
- Baum, Robert, y Edwin Locke. «The Relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth.» *The journal of applied psychology*, 2004: 587-598.
- Benítez, José, y Luis Robles. «Tres ensayos sobre Cantillón.» *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1985: 01-84.
- Boisier, Sergio. «Desarrollo Endógeno: ¿Para qué? ¿Para quién?» *Persona y Sociedad* XIX, nº 2 (2005): 77-92.
- «Hay espacio para el desarrollo local en la Globalización.» *Revista de la CEPAL* 86, 2005: 50-51.
- Bourdieu, Pierre. «Principios de Antropología Económica.» En *The Handbook of Economic Sociology*, de Neil Smelser y Richard Swedberg. Princeton University Press, 2005.
- Cardoso, Fernando, y Enzo Faletto. *La dependencia y desarrollo en América Latina*. México, D.F.: Siglo Veintiuno editores, 1977.
- Carrada, Francisco. «Inversión extranjera directa e industria maquiladora en México.» *Comercio Exterior*, 1998: 273-282.
- Carrillo, Jorge, Alfredo Hualde, y Cirilo Quintero. «Recorrido por la historia de las maquiladoras en México.» *Comercio Exterior*, 2005: 30-42.

- Carrillo, Jorge, y Alfredo Hualde. «Maquiladoras de tercera generación: El caso de Delphi - General Motors.» *Espacios* 17 (1996): 8.
- Casson, Mark. *The Entrepreneur: An Economic Theory*. USA: Barners & Noble, 1982.
- Cerutti, Mario. *Proprietarios, Empresarios y Empresa en el Norte de México*. México, Distrito Federal: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V., 2000.
- Cerutti, Mario, Isabel Ortega, y Lylia Palacios. «Cemex, Imsa, Fembsa: Apertura y Respuesta Empresarial en Monterrey (1982-2002).» En *Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México*, de María De los Angeles Pozas, 177-212. México, D.F.: El Colegio de México, 2006.
- Consejo Empresarial Nogales A.C. *Consejo Empresarial Nogales A.c.* 2014.  
<http://consejoempresarial.org/index.html> (último acceso: 30 de 01 de 2014).
- Contreras, Oscar. *Empresas globales, actores locales: producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras*. México, Distrito Federal: El Colegio de México, 2000.
- Contreras, Oscar, Javier Carrillo, y Arturo Lara. «Redes de producción global y aprendizaje local: El caso de Ford en Hermosillo, México.» *Universidad Autonoma Iztapalapa*, 2006: 25.
- Contreras, Oscar, y Alvaro Bracamontes. «Redes globales de producción y proveedores locales: los empresarios sonorenses frene a la expansión de la planta ford .» *Estudios Fronterizos*, 2008: 161-194.
- Contreras, Oscar, y José Rodríguez. «La conexión del desierto: industria electrónica y proveedores globales en Sonora.» En *Hecho en Norteamérica Cinco estudios sobre la integración industrail de México en América del Norte*, de Oscar Contreras y Jorge Carrillo, 139-163. Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora, 2003.
- Echaverría, José. *Consideraciones sociológicas sobre el desarrollo economico de América Latina*. Ecuador: Facultad de Ciencias Económicas, 1965.
- Economía, Secretaría de. *Instrumentos de Comercio Exterior*. 2012 de Mayo.  
<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/directorios-y-discos-de-captura> (último acceso: 25 de 09 de 2012).
- García de León, Arminda Guadalupe. «Reconversión Tecnológica, centralización financiera e internacionalización de la industria cementera mexicana.» Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora, Mayo de 1993.
- Garrido, Celso. «Empresas, Economía Nacional y Sistema Financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos.» En *Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su realidad reciente*, de María Pozas, 17-69. México, D.F.: El Colegio de México, 2006.

- Gartner, William. «"Why is an Entrepreneur?" is the Wrong Question.» *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1988: 47-67.
- Gereffi, Gary. «Export Oriented Growth and Industrial Upgrading Lessons from the Mexican Apparel Case.» 2005: 1-18.
- Giddens, Anthony. *La constiución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu, 2006.
- Gómez Estrada, José. *Gobierno y casinos El origen de la riqueza de Abelardo L. Rodríguez*. México, D.F.: Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2007.
- Gómez, Moisés, entrevista de Rosario Robles. *El empresario de la IME en Sonora* (03 de 2013).
- Granovetter, Mark. «Economic Action and Social Structure.» En *The Handbook of Economic Sociology*, de Neil Smelser y Richard Swedberg, 51-76. Princeton, Estados Unidos: Princeton University Press, 2005.
- Guadarrama, Rocío, Cristina Martínez, y Lourdes Martínez. «La estrategia económica de los callistas.» En *Historia General de Sonora. Tomo V. Historia Contemporánea 1929-1984*, de Ernesto Camou, Rocío Guadarrama y José Ramírez, 65-85. Hermosillo, Sonora: Gobierno de Sonora, 1996.
- Guillen, Arturo. «La teoría latinoamericana del desarrollo: Reflexiones para una estrategia alternativa frente al neoliberalismo.» Rio de Janeiro, Brasil, 2004. 34.
- GYE1, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Guaymas y Empalme* (02 de 2013).
- GYE2, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Guaymas y Empalme* (03 de 2013).
- H1, entrevista de Rosario Robles. *Los empresario de Hermosillo* (02 de 04 de 2013).
- H2, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Hermosillo* (21 de 10 de 2012).
- H3, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Hermosillo* (16 de 02 de 2013).
- H4, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Hermosillo* (27 de 02 de 2012).
- H5, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Hermosillo* (03 de 2013).
- H6, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Hermosillo* (12 de 04 de 2013).
- Hernández Romo, Marcela. *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. México, D.F.: Plaza y Valdés, 2007.
- Hernández, María del Carmen, y Miguel Ángel Vázquez. «Industrialización Sonorense. Itinerario de un proyecto inconcluso.» *Región y Sociedad* 16, nº 31 (2008): 206-235.

- Hernández, María del Carmen. *Crisis avícola en Sonora: El fin de un paradigma 1970-1999*. Hermosillo, Sonora: Plaza y Valdeés, S.A. de C.V., 2001.
- Hernández, María del Carmen, y Migue Angel Vázquez. «Región y grupos económicos en Sonora: Breve itinerario de su integración (1910-1950).» *Frontera Norte*, 2000: 77-104.
- Hernández, Romo, Marcela. *La cultura empresarial en México*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa, 2004.
- Hewitt, Cynthia. «La modernización de la agricultura mexicana 1940-1976.» México D.F.: Siglo veintiuno editores sa, 1980.
- Imparcial, El. «Entregan apoyos.» 16 de 11 de 2005.  
<http://www.elimparcial.com/EdicionImpresa/ejemplaresanteriores/BusquedaEjemplares.asp?numnota=764063&fecha=16/11/2005>.
- Imparcial, Redacción El. *El Imparcial*. 10 de 07 de 2012.  
<http://www.elimparcial.com/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/10072012/606063.aspx>  
(último acceso: 13 de 05 de 2013).
- INEGI. *Banco de Información Económica (BIE)*. s.f. <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/> (último acceso: 15 de 10 de 2012).
- . *Estructura Económica del Estado de Sonora*. s.f.  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/estruct\\_econo/son/147419i.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/estruct_econo/son/147419i.pdf) (último acceso: 12 de 10 de 2012).
- . *Perspectiva Estadística de Sonora (Marzo 2011)*. 2011.  
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-son.pdf> (último acceso: 11 de 05 de 2011).
- . *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1996*. s.f.  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/1993-1996/166120i.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/1993-1996/166120i.pdf) (último acceso: 10 de 10 de 2012).
- . *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1998-2003*. s.f.  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/pib/pibe%202003.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/pib/pibe%202003.pdf) (último acceso: 10 de 10 de 2012).
- . *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1999-2004*. s.f.  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/pibe2004.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/pibe2004.pdf) (último acceso: 10 de 10 de 2012).
- . *Registros administrativos*. 27 de 09 de 2013.  
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/registros/economicas/manufacturera/Default.aspx>.

- . *Síntesis Metodológica de la Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación*. 2007.  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/registros/economicas/s\\_m\\_eime.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/registros/economicas/s_m_eime.pdf) (último acceso: 4 de 11 de 2012).
  - . *Sistema de Cuentas Nacionales*. s.f.  
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=16859&c=17383&s=est&cl=3#> (último acceso: 15 de 10 de 2012).
  - . *Sistema de Cuentas Nacionales de México*. s.f. <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/> (último acceso: 30 de 09 de 2012).
- Kopinak, Kathryn. «Oportunidades desaprovechadas por las industrias maquiladoras en Nogales, Sonora.» En *Globalización, Trabajo y Maquilas: Las nuevas y viejas fronteras en México*, de Cirila Quintero Ramírez y Maria Eugenia De la O Martinez, 157-184. México, D.F.: Plaza y Valdés, 2001.
- «La Voz del Puerto.» *La Voz del Puerto*. 24 de 02 de 2009.  
[http://lavozdelpuerto.com.mx/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=10964](http://lavozdelpuerto.com.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=10964).
- Lara, Blanca, Lorenia Velásquez, y Lis Rodríguez. «Especialización económica en Sonora: Características y Retos al inicio del nuevo milenio.» *Región y Sociedad*, 2007: 27-49.
- Lorenzana, Gustavo. «Empresarios y Empresas Agrícolas: Espíritu Emprendedor e Innovador en el Valle del Mayo, Sonora, 1864-1910.» En *Empresas y Empresarios en el Noroeste de México*, de Juan Romero Gil, 19-65. Hermosillo, Sonora: Universidad de Sonora, 2010.
- Mann, Michael. *Las fuentes del poder social, II*. Madrid: Alianza Editorial, 1997.
- Marx, Carl. «Manifiesto al Partido Comunista.»  
[http://www.marx2mao.com/M2M\(SP\)/M&E\(SP\)/CM47s.html](http://www.marx2mao.com/M2M(SP)/M&E(SP)/CM47s.html). 01 de 05 de 1998.  
[http://www.marx2mao.com/M2M\(SP\)/M&E\(SP\)/CM47s.html](http://www.marx2mao.com/M2M(SP)/M&E(SP)/CM47s.html) (último acceso: 07 de 04 de 2011).
- Moncada, Carlos. *Aquel hombre: Abelardo L. Rodríguez*. Hermosillo, Sonora: Fondo Editorial El Libro Sonorense, 1997.
- N1, entrevista de Rosario Robles. *Empresarios de Nogales* (25 de 03 de 2013).
- N2, entrevista de Rosario Robles. *Empresarios de Nogales* (19 de 02 de 2013).
- N3, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Nogales* (05 de 02 de 2013).
- N4, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Nogales* (08 de 03 de 2013).
- N5, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de nogales* (14 de 02 de 2013).
- N6, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Nogales* (14 de 02 de 2013).

- Nogales, Municipio de. *Municipio de Nogales*. 2011.  
<http://www.municipiodenogales.org/castellano/historia/industria.htm> (último acceso: 20 de 04 de 2011).
- O2, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Obregón* (29 de 01 de 2013).
- O3, entrevista de Rosario Robles. *Los empresarios de Obregón* (29 de 01 de 2013).
- Obregón10. *Los empresarios de Obregón* (2012).
- Obregón11. *Los empresarios de Obregón* (2012).
- Obregón2. *Los empresarios de Obregón* (2012).
- Obregón5. *Los empresarios de Obregón* (2012).
- Obregón7. *Los empresarios de Obregón* (2012).
- Obregón9. *Los Empresarios de Obregón* (2012).
- Pereira, Laverde, Fernando. «La visión del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista.» *Cuadernos de Administración*, 2007: 11-37.
- Peres, Wilson. *Grandes empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos*. México: Siglo Veintiuno Editores, 1998.
- Pozas, María. «Tecnología y Desarrollo en las Cadenas Productivas de las Grandes Empresas en México.» En *Estructura y Dinámica de la gran empresa en México: Cinco estudios sobre su realidad reciente*, de María Pozas, 71-110. México, Distrito Federal: El Colegio de México, 2006.
- Procampo. *Subsidios al campo*. 2010.  
<http://www.subsidiosalcampo.org.mx/mexico/busqueda/?fips=F2600000&lastname=TONELLA&page=0> (último acceso: 08 de 2012).
- Proyecto, Nogales. *Asociación de Maquiladoras A.C.* 2011.  
<http://www.amsnogales.com.mx/Sec6ProyNog.aspx> (último acceso: 01 de 12 de 2013).
- Puebla, Manuel Ignacio, y Guillermo Tapia. *Planta Ford Hermosillo el porqué y el cómo*. Hermosillo: Imágenes de Sonora, S.A. de C.V., 2011.
- Ramírez, José Carlos. «La nueva alternativa agraria.» En *Historia General de Sonora Tomo V*, de Gobierno del Estado de Sonora, 149-164. Hermosillo, Sonora, México: Gobierno del Estado de Sonora, 1997.
- Ramírez, José Carlos. «Sonora en el nuevo proyecto expansionista de E.U.; las maquiladoras de exportación y la Ford Motor Co.» En *La nueva industrialización en Sonora: el caso de los*



- sectores de alta tecnología*, de José Carlos Ramírez, 425-453. Hermosillo: El Colegio de México, 1988.
- Ramírez, José. *La industria maquiladora de exportación en Sonora*. Monterrey: Universidad de, 1987.
- Ramírez, José. «La reorganización de la sociedad.» En *Historia General de Sonora, Tomo V*, de Healy Camou, 65-76. Hermosillo, Sonora: Gobierno del Estado de Sonora, 1997.
- Redacción, El Imparcial. *El Imparcial*. 21 de 07 de 2011.  
<http://www.elimparcial.com/EdicionImpresa/ejemplaresanteriores/BusquedaEjemplares.asp?numnota=908178&fecha=21/6/2011> (último acceso: 13 de 05 de
- Redlich, Fritz. «The business leader in Theory and Reality.» *The American Journal of Economics and Sociology*, 1949: 223-237.
- Rigoli de, María Elena, entrevista de Rosario Robles. (05 de 02 de 2013).
- Riviere, Heléne. «Nueva Configuración Regional. Simbólica y Real.» En *Las Regiones ante la Globalización*, de Carlos Alba, Ilán Bizberg y Heléne Riviere, 23-40. México, D.F.: El Colegio de México, 1998.
- Robles, Hector, entrevista de Rosario Robles. *Los sindicatos y la IME* (04 de 09 de 2013).
- Rodríguez, Abelardo. *Autobiografía*. Vols. Caps. XV-XXI. México: Imprenta Nuevo Mundo, 1962.
- Rodríguez, Octavio. «Aprendizaje, acumulación, absorción: las tres claves del desarrollo.» *Estudios Sociológicos*, 1998: 515-548.
- Romero Gil, Juan Manuel. *La minería en el noroeste de México: Utopía y Realidad 1850-1910*. México, D.F.: Plaza y Valdes, 2001.
- Romero, Juan. «Industria y Empresarios de la Harina en Sonora, 1850-1910: Notas para construir su perfil.» En *Empresas y Empresarios en el Noroeste de México*, de Juan Romero Gil, 67-103. Hermosillo, Sonora: Universidad de Sonora, 2010.
- Rubin, Richard, entrevista de Rosario Robles Robles. (15 de 02 de 2013).
- Ruiz, Eduardo. *The People of Sonora and Yankee Capitalists*. Tucson: The University of Arizona Press, 1988.
- Ruiz, Ruben. «Defiende el alcalde proyecto gran visión.» *El Imparcial*, 02 de 01 de 2011.
- . «Denuncia entrega de dinero de Fopin.» *El Imparcial*, 01 de 01 de 2011.

- Salas-Porras, Alejandra. «Los facilitadores de la integración.» En *La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá ¿Alternativa o destino?*, de Benito Ray Romay, 375-399. México, Distrito Federal: Siglo Veintiuno editores, 1991.
- Schmidt, Samuel. *En busca de la decisión: La industria maquiladora en Cd. Juárez*. Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 1998.
- Schumpeter, Joseph. *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. México, D.F.: Impresiones Modernas, S.A., 1963.
- . *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta reimpresión, 1978. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1912.
- Scott, Allen. «Fundamentos geográficos del comportamiento industrial.» En *Las regiones ante la globalización*, de Carlos Alba, Ilán Bizberg y Heléne Riviere, 71-99. México, D.F.: El Colegio de México, 1998.
- Secretaría de Economía. «Sonora.» 11 de 2012.  
[http://www.economia.gob.mx/files/delegaciones/fichas\\_edos/121130\\_Ficha\\_Sonora.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/delegaciones/fichas_edos/121130_Ficha_Sonora.pdf).
- SEDESOL. *Diagnóstico de Atención a Jornaleros Agrícolas*. México, D.F.: Secretaría del Desarrollo Social, 2010.
- Sklair, Leslie, y Marcela Pineda. «Las maquilas en México; Una perspectiva global.» *Revista mexicana de Sociología*, 1992: 163-183.
- Sonora, Gobierno de. *La Programación Industrial de Sonora*. Hermosillo, Sonora: Dirección de Planeación y Fomento Industrial, 1963.
- Sonora, Sistema de Parques Industriales de. *Sistema de Parques Industriales de Sonora*. s.f.  
<http://www.spis.gob.mx/servicios.htm> (último acceso: 10 de 10 de 2012).
- Sunkel, Osvaldo. *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México, D.F.: Siglo veintiuno editores, s.a., 1982.
- Taxis, Michaelle, Alejandro Mungaray, y Gabriela Monteverde. «Maquiladora y organización industrial en la frontera norte.» En *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*, de Rosio Barajas, Gabriela Grijalva, Blanca Lara, Lorenia Velázquez, Ileana Rodríguez y Mercedes Zúñiga, 29-44. Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora, 2009.
- Thornton, Patricia. «The sociology of entrepreneurship.» *Annual Review of Sociology*, 1999: 19-46.
- Thornton, Patricia, y Katherine Flynn. «Entrepreneurs, Networks, and Geographies.» *Handbook of Entrepreneurship Research*, 2003: 401-433.
- Touraine, Alain. *El regreso del Actor*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba, 1987.

- Urquijo, Miguel Angel. «Industria Maquiladora busca regresar algo a la comunidad.» *El Imparcial*, 30 de 09 de 2012:  
[http://www.elimparcial.com/EdicionDigital/Ediciones/20120930/PDFS/General\\_16.pdf](http://www.elimparcial.com/EdicionDigital/Ediciones/20120930/PDFS/General_16.pdf).
- Vázquez Barquero, Antonio. *Desarrollo, Redes e Innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Piramide, 1999. Vázquez, Barquero. «Desarrollo Endógeno y Globalización.» *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales*, 2000: 28.
- Vázquez, Barquero. «Desarrollo Endógeno y Globalización.» *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales*, 2000: 28.
- Vazquez Ruiz, Miguel. «Integración Regional Binacional y Grupos Empresariales en la frontera México - USA.» *Aldea Mundo No. 8*, 1998: 13-24.
- Vázquez Ruiz, Miguel. «Reestructuración económica y grupos empresariales en el norte de México.» *Economía y Sociedad*, 1997: 1-32.
- Vázquez Ruiz, Miguel, y Guadalupe García de León. *Modernización Industrial en Sonora*. Hermosillo, Sonora: Gobierno del Estado de Sonora, 1996.
- Villarreal, Javier, entrevista de Rosario Robles. *Los sindicatos y la Industria Maquiladora de Exportación* (04 de 09 de 2013).
- Weber, Max. *Economía y Sociedad*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- . *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México, Distrito Federal: Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Yedra, Gerardo. «Sonitronies Marca la ruta de la maquila.» *Bien Informado*, 2012: 63-74.
- Zapata, Francisco. *Cuestiones de teoría sociológica*. México, Distrito Federal: El Colegio de México, 2005.
- Zapata, Francisco. «Premisas de la sociología accionalista.» *Cuestiones de Teoría Sociológica*, 1992: 469-513.
- . *Tiempos neoliberales en México*. México, D.F.: El Colegio de México, 2005.
- Zepeda, Ana. «Construirán Gasoducto Sásabe-Guaymas.» *El Imparcial*, 16 de 10 de 2012.

## Anexo 1

## Anexo 2

Anexo 3

Asociación de Maquiladoras de Sonora, A.C.  
Programa Proyecto Nogales. Resumen de Obras

| Número | Descripción   | Año  | Importe de Dólares |
|--------|---|------|--------------------|
| 1      | Construcción de una Sub-Estación al sur del Parque Industrial. En terreno donado por Pinsa  | 1988 | 55,000             |
| 2      | Donación/Construcción de 9 canchas de Basquetbol/Voleibol en varios sitios de Nogales   | “    | 83,450             |
| 3      | Donación de tubería para drenaje a varias colonias/CONALEP  | “    | 3,300              |
| 4      | Compra/Donación de 120 juegos de materiales de construcción para familias de la Colonia las Torres                                      | “    | 33,000             |
| 5      | Reacondicionamiento de la alberca olímpica en 1992  | 1992 | 16,000             |
| 6      | Construcción y equipamiento de un centro de desarrollo comunitario y cocina pública para indigentes y vecinos de la colonia Los Encinos | “    | 35,000             |
| 7      | Compra y donación de 2 máquinas extinguidores de incendios para el departamento de bomberos   | “    | 21,500             |
| 8      | Compra y donación de lámparas para el estadio de baseball   | “    | 2,769              |
| 9      | Compra y donación de 2 ambulancias/radios para la cruz roja local   | 1994 | 18,000             |
| 10     | Compra y donación de una computadora y radios de largo alcance, copiadora para servicios de emergencia locales                          | 1995 | 2,300              |
| 11     | Donación de diversos materiales para escuelas locales   | “    | 6,500              |
| 12     | Donación de una cisterna para almacenamiento de agua en escuela primaria  | “    | 500                |
| 13     | Donación de alumbrado público para el campo de la unidad deportiva  | “    | 12,867             |
| 14     | Donación de pintura para contenedores de basura en varias colonias  | “    | 700                |
| 15     | Materiales varios, equipos, llantas para vehículos del departamento de bomberos   | 1996 | 2,953              |
| 16     | Construcción de tres áreas techadas y gradas para instalación de campos de la unidad deportiva municipal                                | “    | 12,900             |
| 17     | Donación de 10 hidrantes para el primer cuadro de la ciudad   | 1997 | 7,200              |
| 18     | Mangueras y aditamentos para el cuerpo de bomberos  | “    | 5,921              |
| 19     | Electrificación de la colonia Rosarito 2  | “    | 13,300             |
| 20     | Dotación de 8 tableros para las canchas de Basquetbol de la unidad deportiva y 10 más en diversas partes de la ciudad                   | “    | 2,500              |
| 21     | 5 computadoras, 2 televisiones, 2 videocaseteras y reparación de 2 unidades de aire acondicionada en el Tecnológico de Nogales          | “    | 12,200             |
| 22     | Reparación total de baños para los estudiantes maestros de la Escuela Abelardo L. Rodríguez   | “    | 10,000             |
| 23     | Participación con el 50% el costo de un carro tanque para el abastecimiento de agua en la colonia Las Torres                            | “    | 1,400              |
| 24     | Construcción de una cancha cercada de Basquetbol y Voleibol en la colonia San Carlos  | “    | 15,000             |
| 25     | Construcción de una Sub-estación de policía y tránsito en la colonia Solidaridad  | 1998 | 35,000             |
| 26     | Construcción de una cancha de raquetbol en la unidad deportiva  | “    | 17,000             |
| 27     | Donación al ITN de equipo electrónico   | “    | 6,200              |

| Número | Descripción  | Año       | Importe de<br>Dólares |
|--------|--|-----------|-----------------------|
| 28     | Donación de una unidad móvil de SEMESON  | “         | 2,500                 |
| 29     | Construcción de una unidad deportiva en Villa Sonora   | “         | 55,000                |
| 30     | Construcción de una sub-estación de policía en la colonia Los Encinos  | 1999      | 23,000                |
| 31     | Construcción de un parque recreativo, DIF 2000   | 2000      | 45,000                |
| 32     | Donación de equipo electrónico al ITN  | “         | 10,000                |
| 33     | Donación de 25 computadoras al centro de cómputo del ITN   | “         | 20,000                |
| 34     | Donación de un gimnasio a la liga municipal de atletismo   | “         | 2,500                 |
| 35     | Apoyos diversos a la comunidad   | “         | 21,000                |
| 36     | Donación de 18 calentones a la Secundaria General 2  | 2002      | 3,500                 |
| 37     | Construcción de plaza cívica jardín de niños Nueva Creación  | “         | 3,191                 |
| 38     | Donación de una computadora a la supervisión escolar 408   | “         | 528                   |
| 39     | Donación de un botiquín escolar al CONALEP   | “         | 335                   |
| 40     | Donación de 5 calentones con infraestructura al jardín de niños Frontera   | “         | 2,350                 |
| 41     | Equipo de cómputo a la escuela Delia Ley de Xebille a través del programa UNETE  | “         | 1,000                 |
| 42     | Donación de una calefacción al instituto DEIJUVEN  | “         | 1,800                 |
| 43     | Donación de una área de juegos infantiles al jardín de niños Nogales   | “         | 3,000                 |
| 44     | Reparación de baños y cristales a la escuela primaria Rodolfo Siordia  | “         | 3,788                 |
| 45     | Nivelación de terreno y construcción de plaza cívica al jardín de niños Nueva Creación de la colonia Luis Donald Colosio                                 | “         | 3,000                 |
| 46     | Donación de 2 calentones y tanque estacionario a jardín de niños El Bellotal   | “         | 1,100                 |
| 47     | Equipo de cómputo a la escuela Belisario Domínguez a través del programa UNETE   | “         | 1,000                 |
| 48     | Equipo de cómputo a la escuela José Ma. Morelos a través del programa UNETE  | “         | 1,000                 |
| 49     | Donación de una copiadora a la supervisión escolar 70  | “         | 850                   |
| 50     | Donación e instalación de un tinaco al jardín de niños Mariano Matamoros   | “         | 600                   |
| 51     | Donación e instalación de un tinaco al jardín de niños Tizoc   | “         | 700                   |
| 52     | Donación e instalación de un tinaco al jardín de niños Amistad   | “         | 600                   |
| 53     | Donación e instalación de tres tinacos a la escuela primaria Justo Sierra  | “         | 1,800                 |
| 54     | Donación e instalación de 2 tinacos a la primaria Gustavo I. Manríquez   | “         | 800                   |
| 55     | Donación a FESAC para construcción/ampliación de hospital básico   | 2003      | 33,000                |
| 56     | Construcción de una unidad médico familiar operada por el IMSS para servicio de trabajadores y beneficiarios de las empresas participante en el programa | 2004-2005 | 275,000               |
| 57     | Infraestructura deportiva en el Instituto tecnológico de Nogales   | 2005      | 24,000                |
| 58     | Apoyo a grupos de base a través de FESAC   | 2006      | 3,700                 |
| 59     | Apoyo a centro “Venciendo el autismo” infraestructura y seminario de capacitación  | “         | 8,500                 |
| 60     | Ampliación de la clínica AMS-IMSS (Unidad médico familiar) de 5 a 6 consultorios   | 2007      | 23,000                |
| 61     | Remodelación parque DIF  | “         | 54,000                |
| 62     | Construcción de tres canchas multiusos en las colonias Flores Magón, Rosarito y Embarcadero  | “         | 34,000                |
| 63     | Apoyo al programa DARE en la graduación de 4,500 niños   | “         | 5,500                 |
| 64     | Municipio de Nogales (Patronato de bomberos Gustavo L. Manríquez, subestación colonia San Miguel, 35% del costo total, programa pasos)                   | 2008      | 22,000                |

| Número | Descripción   | Año         | Importe de<br>Dólares |
|--------|---|-------------|-----------------------|
| 65     | Reparación de tableros en canchas Flores Magón, Rosarito, Embarcadero   | 2008        | 745                   |
| 66     | Apoyo a FESAC (Fundación del Empresariado Sonorense) para grupos base   | “           | 3,636.36              |
| 67     | Reparación escuela Luis Donaldo Colosio M. colonia Puesta del Sol   | “           | 24,830                |
| 68     | Municipio de Nogales (Patronato de bomberos Gustavo L. Manríquez) Sub-estación Colonia San Miguel, 35% del costo total, Programa pasos 2da. Etapa | “           | 21,500                |
| 69     | Fiber Crete Home  | “           | 2,000                 |
| 70     | Adecuación consultorio denta clínica AMS-IMSS   | “           | 7,000                 |
| 71     | Construcción de cancha multiusos en Cibuta  | “           | 31,265                |
| 72     | Heaters escuela Bellotas III  | “           | 4,000                 |
| 73     | Heaters escuela Bellotas III  | “           | 4,000                 |
| 74     | Construcción de aula especial en parque DIF, programa AMAN, menores y adolescentes en reintegración, primera aportación de 2                      | 2009        | 15,000                |
| 75     | Construcción escalinata Luis Donaldo Colosio, actualización de precios, compra de plantas   | “           | 2,900                 |
| 76     | Pintura adicional escuela Luis Donaldo Colosio para inauguración  | “           | 410                   |
| 77     | Construcción de aula especial en parque DIF, programa AMAN, menores y adolescentes en reintegración, segunda aportación de 2                      | Marzo 2009  | 15,000                |
| 78     | Donativo FESAC empate de recursos dirigido a las OSC'S de Nogales   | Abril       | 4,000                 |
| 79     | Construcción pie de escuela   | Julio       | 49,833                |
| 80     | Construcción de un módulo de atención para Comisión Nacional de Emergencia  | Agosto 2010 | 35,000                |
| 81     | Construcción de un aula de usos múltiples adaptable como cocina, para el kínder Carmen Yolanda Curiel, colonia Colosio                            | 2010        | 20,000                |
| 82     | Construcción de un set de juegos infantiles en el CAM 61 Colonia San Miguel   | “           | 3,500                 |
|        | Hasta el día 8/18/10  |             | 1,371,037             |

Fuente: (Proyecto, 2011)



## Anexo 4

**Procampo: Subsidios al campo de 1994-2008**

| Lugar | Beneficiarios                     | Estado(s) | Total de pagos en los padrones de Subsidios al Campo |
|-------|-----------------------------------|-----------|--|
|       |                                   |           | 1994-2008  |
|       |                                   |           | (pesos corrientes)                                   |
| 1     | Tonella Luken Felix               | SON       | \$5,513,626.76                                       |
| 2     | Alvarez Tonella Martha Silvia     | SON       | \$219,442.38   |
| 3     | Alvarez Tonella Jorge             | SON       | \$219,442.38   |
| 4     | Tonella Luken Cecilia             | SON       | \$208,987.38   |
| 5     | Tonella Luken Marcia Matilde      | SON       | \$205,907.38   |
| 6     | Vielledent Tonella Victor Manuel  | SON       | \$199,747.38   |
| 7     | Munoz Tonella Manuel              | SON       | \$199,747.38   |
| 8     | Tonella Platt Felix               | SON       | \$199,747.38   |
| 9     | Seldner Tonella Luis Felipe       | SON       | \$199,747.38   |
| 10    | Vielledent Tonella Ana Lorenza    | SON       | \$199,747.38   |
| 11    | Alvarez Tonella Belem             | SON       | \$191,014.80   |
| 12    | Alvarez Tonella Matilde Maria     | SON       | \$186,626.80   |
| 13    | Tonella Platt Amparo              | SON       | \$176,331.80   |
| 14    | Tonella Luken Ana Lorenza         | SON       | \$168,547.80   |
| 15    | Munoz Tonella Veronica Del Carmen | SON       | \$168,547.80   |
| 16    | Munoz Tonella Maria Cecilia       | SON       | \$167,507.80   |
| 17    | Munoz Tonella Elsa                | SON       | \$163,935.32   |
| 18    | Tonella Platt Joaquin             | SON       | \$159,307.80   |
| 19    | Tonella Luken Silvia              | SON       | \$158,383.80   |
| 20    | Vielledent Tonella Daniel         | SON       | \$149,143.80   |
| 21    | Alvarez Tonella Belen             | SON       | \$71,122.38  |
| 22    | Munoz Tonella Elsa                | SON       | \$70,682.38  |
| 23    | Tonella Platt Amparo              | SON       | \$70,682.38  |
| 24    | Tonella De Vielledent Ana Lorenza | SON       | \$67,602.38  |
| 25    | Munoz Tonella Veronica Del Carmen | SON       | \$66,282.38  |
| 26    | Vielledent Tonella Daniel         | SON       | \$61,882.38  |
| 27    | Alvarez Tonella Matilde Maria     | SON       | \$61,882.38  |
| 28    | Tonella Luken Maria Silvia        | SON       | \$61,882.38  |
| 29    | Munoz Tonella Maria Cecilia       | SON       | \$61,882.38  |
| 30    | Tonella Platt Joaquin             | SON       | \$61,882.38  |
| 31    | Tonella Luken Cecilia             | SON       | \$38,466.80  |
| 32    | Alvarez Tonella Jorge             | SON       | \$36,704.88  |
| 33    | Seldner Tonella Luis Felipe       | SON       | \$34,018.80  |
| 34    | Alvarez Tonella Martha Silvia     | SON       | \$33,454.80  |
| 35    | Vielledent Tonella Victor Manuel  | SON       | \$30,682.80  |
| 36    | Tonella Luken Marcia Matilde      | SON       | \$30,126.80  |
| 37    | Munoz Tonella Manuel              | SON       | \$30,126.80  |
| 38    | Tonella Platt Felix               | SON       | \$30,126.80  |
| 39    | Vielledent Tonella Ana Lorenza    | SON       | \$19,962.80  |
| 40    | Tonella Luken Felix               | SON       | \$16,456.00  |

Fuente: (Procampo, 2010)

Anexo 5

Fecha: \_\_\_\_\_

|                   |               |                 |
|-------------------|---------------|-----------------|
| Fecha Entrevista: | Hora inicio   | Hora de cierre: |
| Edad:             | Nacionalidad: |                 |
| Contratado por:   |               |                 |

1. Breve semblanza personal: Lugar nacimiento, edad, estado civil, actividad económica de sus padres, hermanos, dificultades para estudiar una carrera profesional.
2. Trayectoria empresarial  
Carácter personal  
  
Estudios realizados  
  
Habilidades gerenciales  
  
Aprendizaje y habilidades derivados de la experiencia profesional  
  
Cuáles son las experiencias más relevantes que nos quiera relatar  
  
Experiencias definitorias de su desarrollo profesional
3. Logros empresariales alcanzados.
4. Fracasos en su trayectoria empresarial
5. ¿Ha realizado alguna innovación al interior de la empresa? (Si/No) Nos puede hablar de ella(s)?
6. ¿Ha ocupado algún puesto público? ¿Alguien de su familia?
7. ¿Qué relación tiene con la actual o anterior administración (municipal-estatal-federal)?
8. ¿Ha solicitados apoyos a alguna organismo público? Si/No.  
Si la respuesta es afirmativa  
De qué tipo?  
Ha recibido dichos apoyos?  
Cuándo?  
Qué tan constantes han sido?  
Si la respuesta es negativa.  
Porque no?

9. Decisiones que toma al interior de la empresa/ramo de la industria
10. ¿Cuáles son las actividades económicas más importantes en la región?
11. ¿En cuáles de estas actividades ha incursionado? ¿Su familia?
12. ¿Quiénes considera usted son los actores decisivos en el desarrollo económico?
13. ¿Se encuentra usted o su empresa en estos sectores?
14. ¿Cómo es su relación con los otros empresarios del sector? ¿Tiene algún grado de influencia?
15. ¿Cuáles son los valores que guían su acción empresarial
16. ¿Ha identificado oportunidades en la IME que representen un beneficio para su empresa?
17. ¿Alguna vez ha utilizado alguna amenaza del entorno para el beneficio de su empresa?
  - a. Cómo enfrente dicha amenaza.
18. ¿Tiene o ha tenido vínculos con otros empresarios, regionales, nacionales o internacionales?
19. ¿Tiene o ha tenido vínculos con el sector educativo y/o asociaciones de empresarios?
20. ¿Cuál es la fuente de financiamiento para la instalación/expansión de la empresa?
21. ¿En lo personal sobre que cuestiones al interior de la planta además de las económicas tiene usted interés? Y la empresa?
22. En promedio los salarios que paga la empresa son: (veces el salario mínimo)
23. ¿Ha llevado a cabo acciones para mejorar la posición de la empresa? ¿El nivel de vida de los trabajadores? ¿La innovación continua?
24. ¿Ha participado en establecer las condiciones del contrato laboral? En qué casos
25. ¿Qué prestaciones además del sueldo reciben los trabajadores?
26. ¿Ha llevado a cabo acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores?
27. ¿Ha participado en proyectos de desarrollo local-nacional?
28. En el interior de su empresa o como parte de asociaciones ¿Ha participado en procesos o iniciativas de formación de recursos humanos?
29. ¿Ha participado o participa actualmente en iniciativas para el cuidado de la salud de los trabajadores o programas de salud para la comunidad?
30. ¿Alguna otra iniciativa orientada a mejorar la calidad de vida de la localidad en la que haya participado?
31. ¿Qué tan comprometido(s) esta(n) en el cuidado del agua?
32. ¿Lleva o ha llevado a cabo acciones de reordenamiento ecológico para la comunidad?

33. ¿Alguna otra acción que lleva o ha llevado a cabo, dentro de la empresa con la finalidad de crear un compromiso con la comunidad?