



EL COLEGIO
DE SONORA

Las maquiladoras de exportación y sus actores

Una visión de los empresarios

María del Rosario Fátima Robles Robles



**EL COLEGIO
DE SONORA**

Las maquiladoras de exportación y sus actores

Una visión de los empresarios

María del Rosario Fátima Robles Robles

Catalogación en la fuente (CIP) DDB/COLSON

Robles Robles, María del Rosario Fátima

Las maquiladoras de exportación y sus actores : una visión de los empresarios / María del Rosario Fátima Robles Robles-Hermosillo, Sonora, México : El Colegio de Sonora, 2016.

288 páginas ; 22 cm.

Incluye referencias bibliográficas y anexos

ISBN: 978-607-8480-04-3

1. Empresarios industriales - Aspectos sociales - Sonora 2. Desempeño económico - Sonora - Siglo XXI 3. Industrias manufactureras - Aspectos económicos - Sonora 4. Industria maquiladora - Aspectos económicos - Sonora 5. Sonora - Condiciones económicas - Siglo XX-XXI 6. Desarrollo económico - Sonora - Siglo XX-XXI 7. Aptitud de mando - Sonora - Siglo XXI 8. Empresarios industriales - Sonora - Biografías - Siglo XX 9. Distritos industriales - Sonora - Siglo XXI

LCC: HD9734.M63 .N33

ISBN: 978-607-8480-14-2 (PDF)



El Colegio de Sonora
Doctora Gabriela Grijalva Monteverde
Rectora

Doctor Nicolás Pineda Pablos
Director de Publicaciones no Periódicas

Licenciada Inés Martínez de Castro N.
Jefa del Departamento de Difusión Cultural

ISBN: 978-607-8480-04-3

Primera edición, D.R. © 2016

El Colegio de Sonora

Obregón 54, Centro

Hermosillo, Sonora, México, C. P. 83000

<http://www.colson.edu.mx>

publicaciones@colson.edu.mx

Este libro tiene como referente la tesis doctoral “Los empresarios de la IME en Sonora. Algunas modalidades de su contribución al desarrollo regional”, 2014, El Colegio de Sonora, que fue dirigida por la doctora Blanca Lara Enríquez.

Hecho en México / *Made in Mexico*

*Para
Estivaliz y Paulina,
la semilla*

*Renata y Sofía,
la alegría*

*David,
el amor*

*Amalia y Amado,
lo eterno*

*Universidad Estatal de Sonora,
la motivación*

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
I. EMPRESARIOS, ACTORES Y DESARROLLO.	
BASES TEÓRICAS Y PRINCIPALES DEBATES.....	11
DESARROLLO DEL CONCEPTO DE EMPRESARIO.....	12
ESTUDIOS EMPRESARIALES EN NORTEAMÉRICA.....	14
LOS EMPRESARIOS COMO ACTORES.....	18
EL EMPRESARIO Y SUS MÁRGENES DE ACCIÓN EN LA ESTRUCTURA.....	24
EL EMPRESARIO Y LAS HABILIDADES EMPRESARIALES Y/O GERENCIALES.....	25
CONCEPTOS DE DESARROLLO Y DESARROLLO ENDÓGENO.....	26
ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO.....	27
II. EL EMPRESARIO EN SONORA COMO ACTOR:	
ACCIÓN EMPRESARIAL Y POLÍTICA DE ESTADO.....	30
ANTECEDENTES.....	30
LA EXPERIENCIA INDUSTRIAL EN SONORA.	
TRES BIOGRAFÍAS DE EMPRESARIOS Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO.....	32
ACCIÓN EMPRESARIAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE SONORA.....	43
A MANERA DE CONCLUSIÓN.....	50
III. SONORA, UN ACERCAMIENTO A SUS VARIABLES ECONÓMICAS.....	53
DESEMPEÑO ECONÓMICO DEL ESTADO DE SONORA.....	53
INDUSTRIA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN EN SONORA.....	62
LA IMMEX Y EL AVANCE ACTUAL DE LA INDUSTRIA EN EL ESTADO DE SONORA.....	68
LA HETEROGENEIDAD DE LA IME.....	71
¿INFLUENCIA LOCAL?.....	73
IV. ENTORNO EMPRESARIAL EN CIUDAD OBREGÓN, GUAYMAS-EMPALME, HERMOSILLO Y NOGALES.....	75
PERFIL DE LOS EMPRESARIOS.....	75

LA CONTROVERSIA ENTRE LA POLÍTICA ECONÓMICA ESTATAL Y EL PROYECTO PÚBLICO DE ESPECIALIZACIÓN REGIONAL.....	77
EVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA Y MANUFACTURERA DE EXPORTACIÓN EN NOGALES, HERMOSILLO, EMPALME Y CIUDAD OBREGÓN.....	81
CUATRO REGIONES, CUATRO VOCACIONES ECONÓMICAS.....	84
CONDICIONES QUE REQUIEREN LOS EMPRESARIOS SONORENSES PARA SER PROVEEDORES DE LA IME.....	89
CAPACITACIÓN.....	92
ESTRUCTURA PRODUCTIVA.....	95
ACEPTACIÓN Y ASIMILACIÓN EN SONORA.....	97
V. 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.....	99
EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES GERENCIALES.....	100
LAS HABILIDADES GERENCIALES EN NOGALES, HERMOSILLO, EMPALME Y CIUDAD OBREGÓN.....	102
HABILIDADES COMUNES EN TODAS LAS CIUDADES. MANEJO DE PERSONAL O MANEJO DE LA GENTE.....	108
PODERES QUE EJERCEN LOS EMPRESARIOS DENTRO DE LA EMPRESA.....	112
PODERES QUE EJERCEN FUERA DE LA EMPRESA.....	122
A MANERA DE CONCLUSIÓN.....	127
VI. CONCLUSIONES.....	130
ANTECEDENTES. ACTORES Y ACCIONES EN LOS INTENTOS DE INDUSTRIALIZACIÓN PREVIOS A LA IME.....	131
LA HETEROGENEIDAD DE LAS MODALIDADES DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN LAS CIUDADES ESTUDIADAS.....	132
LAS HABILIDADES GERENCIALES.....	137
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	138
EL FUTURO DE LA IME EN SONORA.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	151

AGRADECIMIENTOS

Estoy en deuda con tantas y tantas personas que me ayudaron y apoyaron para que la obra sea una realidad. Mi agradecimiento a la Dra. Blanca Lara Enríquez por su entrega, comentarios y el tiempo que me dedicó; al Dr. Francisco Zapata, por su atinada guía y sus consejos, y a la Dra. Mercedes Zúñiga, por sus pertinentes 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 en las aulas y también esperamos realizar en un futuro una investigación científica que aporte nuevo conocimiento y fortalezca a 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 obra, 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)”.

A El 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 habría sido posible este logro. A mi compañero David, por su apoyo incondicional, y a todas las personas que siempre estuvieron conmigo y me respaldaron para que estudiara la universidad y la 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 funcionarios de gobierno que tuvieron la confianza de compartirme su conocimiento y experiencias.

INTRODUCCIÓN

En 1963 se instaló en la fronteriza ciudad de Nogales, Sonora, 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 Collectron en Nogales, Arizona, y Sonitronics en Nogales, Sonora. Para 1973 se habían instalado 40 empresas, integrándose, además de Nogales, los municipios de San Luis Río Colorado y Agua Prieta, que han basado gran parte de su economía regional en el modelo maquilador.

Sonora, que desempeñó un papel protagónico en los inicios del Programa de Industrialización Fronterizo, se ha ido rezagando ante los estados que conforman 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, ofrecer mano de obra barata, otorgar prestaciones económicas, entre otras.

Sin embargo, estas medidas no han dado los resultados esperados. Después de casi cinco 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 otras entidades en el logro de la integración económica.

Consideramos que 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 que puede contribuir a este conocimiento y que ha sido relativamente poco estudiado es el empresario de la IME, tanto el que dirige o ha dirigido estas plantas como el de las empresas vinculadas.

Afirmamos lo anterior al considerar que la acción empresarial, si bien es determinada primordialmente por el lucro, por decisiones racionales de incremento de la utilidad, otros factores también influyen, como son la historicidad, las especificidades propias del lugar en donde se ejerce y de la estructura imperante. En esta obra reconocemos la capacidad de acción del empresario dentro de la 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 Rivière (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”.

Pretendemos identificar y analizar la acción de los empresarios de la industria maquiladora de exportación y su contribución al desarrollo regional, así como las modalidades que adquiere esta acción en cuatro ciudades de Sonora. Para ello nos planteamos identificar y analizar acciones que les permitieron convertirse en actores del desarrollo económico regional con el objetivo de mostrar las modalidades de su contribución. Asimismo, nos parece necesario revelar si para incursionar con éxito como proveedores de la IME se requieren habilidades específicas que los empresarios deben adquirir, con el objetivo de comprender la situación actual de los empresarios sonorenses.

También comparamos las habilidades gerenciales que han desarrollado estos empresarios y altos mandos en Ciudad Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales para contrastar y conocer las particularidades que dichas habilidades han adoptado en estas ciudades. Por último, uno de los temas que abordamos es la cuestión del poder, concepto entendido como la aptitud transformadora que tienen los agentes y que caracteriza a toda acción, como lo señala Giddens (2006); en este sentido, pretendemos identificar los poderes que ejercen los empresarios de la IME en Ciudad Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales para comprender su contribución al desarrollo económico en estas ciudades.

Trabajos de Ramírez (1987), Vázquez y García de León (1996), Vázquez (1998) y Vázquez y Hernández (2001) 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 esta forma de industrialización, los agentes locales fueron desplazados del papel estratégico que tuvieron en la dirección de la economía regional durante el modelo de sustitución de importaciones. Consideramos 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.

Los empresarios de la IME en Sonora realizan acciones y ejercen poderes tanto dentro como fuera 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 Nogales, Hermosillo, Empalme y Ciudad Obregón.

Para lograr los objetivos planteados, 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 en las ciudades de Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales, así como al secretario de Economía del estado (2009-2015) y dirigentes sindicales.

Al seleccionar a los empresarios a entrevistar se utilizó la base de datos de las empresas maquiladoras que nos proporcionó la Secretaría de Economía. Los criterios de selección incluyeron el número de empleados, la importancia de la industria en la región y el tipo de empresario e industria, tratando de incorporar una diversidad en la muestra. Las entrevistas se desarrollaron en la empresa que dirigen los entrevistados o en el lugar de trabajo. Para ello el entrevistador se trasladó a cada una de las ciudades. Todas las entrevistas fueron hechas de forma personal y la duración promedio de la entrevista fue de una hora.

Se entrevistó a tantos sujetos hasta llegar a la saturación de las categorías en el momento en que ya no aportaban elementos nuevos al análisis; en tanto esta condición no estuvo satisfecha, se insistió en las entrevistas. Por ello el periodo de recopilación de información duró un año. Para compilar, organizar y analizar el contenido de las entrevistas, se utilizó el software NVIVO.

En general se emplearon 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 Instituto Nacional de Estadística y Geografía (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 revistas, otras investigaciones y ponencias de investigadores especializados en el tema. La información obtenida de estas fuentes se presenta en forma de figuras. 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.

La información utilizada proviene de 21 entrevistas semiestructuradas; el periodo de planeación y aplicación de entrevistas comprende del mes de octubre de 2012 a septiembre de 2013. En el criterio para la selección de los empresarios a entrevistar se buscó incluir a empresarios(as) de esta industria de alto nivel, con puestos gerenciales, vicepresidentes de operaciones en Latinoamérica, presidentes y dueños de *shelter*, arrendadores de parques industriales y empresarios proveedores, 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, un propietario de naves industriales y una gerente de una empresa arrendadora de naves industriales. En la ciudad de Empalme se entrevistó a dos gerentes de planta, uno de los cuales es a la vez gerente de planta de una empresa ubicada en Estados Unidos. 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, se utilizaron 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 GyE2, y los de Ciudad Obregón, O1 al O4, mientras que al 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 y 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.

La exposición de esta obra se realiza en seis capítulos. En el primero abordamos los últimos avances en materia de 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 tiene 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 de la entidad, identificando acciones clave propias de los diferentes modelos económicos.

En el tercero elaboramos una geografía económica 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; analizamos el entorno empresarial en Ciudad Obregón, Guaymas-Empalme, Hermosillo y Nogales. En el quinto examinamos las modalidades de la acción empresarial en las ciudades estudiadas relacionadas con las habilidades gerenciales y los poderes que ejercen los empresarios tanto dentro como fuera de la empresa. Finalmente, en el sexto capítulo planteamos las conclusiones.

El marco teórico planteado en el primer capítulo sustenta el enfoque que guía esta obra, 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 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 recurrirá a la entrevista semiestructurada a empresarios clave 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 con 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. Como señala Zapata (2005b), 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 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 evidencia, o lo hace en el largo plazo.

I. EMPRESARIOS, ACTORES, Y DESARROLLO. BASES TEÓRICAS Y PRINCIPALES DEBATES

Este primer capítulo comprende cuatro apartados. El primero tiene como objetivo definir el término *empresario* a partir de las diferentes aportaciones teóricas, desde Weber y Schumpeter, para enseguida revisar los debates actuales que se llevan a cabo en la escuela de Estados Unidos. En el segundo apartado se analiza el concepto de *actor* y la pertinencia de relacionarlo con el de empresario, para lo cual se examinan las aportaciones que Alain Touraine, Anthony Giddens y Pierre Bourdieu hacen al concepto de actor, su relación con la estructura, los poderes que ejerce 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*. En el cuarto elaboramos un análisis macro del devenir histórico de los principales modelos económicos en México.

Weber fue uno de los primeros teóricos que planteó interrogantes acerca del “espíritu del capitalismo”,¹ 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 precapitalismo, 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 *tradicción* –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” (ibíd. 2003, 87).

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”. Señala que para que el empresario no sea eliminado de la lucha económica debe hacer suyo este nuevo *ethos*, “el que no asciende, descende”, que rige el nuevo orden económico capitalista, que le es dado como un “caparazón”, prácticamente irreformable (ibíd. 2003, 91). La cuestión

¹ “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).

acerca de la expansión del capitalismo no versa, nos dice, sobre el origen o las disponibilidades dinerarias de los recursos utilizadas en la empresa, sino sobre el desarrollo de este *ethos*.

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 creó 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 (ibíd. 2003, 117-118).

Los rasgos personales que Weber relaciona al elaborar un tipo ideal de empresario que, como señala el autor, corresponde a una concepción histórica, patente en las primeras etapas del capitalismo industrial y que tipifica al empresario industrial de esa época.

DESARROLLO DEL CONCEPTO DE EMPRESARIO

La economía clásica ignoró por más de cien años el papel del empresario 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 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). Asimismo, afirma que es posible la descripción separada del empresario como grupo social (no clase), al considerar que “todo sector de la vida social está habitado por un grupo de gente determinada y característica” (ibíd. 1963, 69).

En varias de sus obras deja claro que el empresario no constituye per se una clase social, ni es 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 (ibíd. 1963, 183).

Continúa: “La burguesía depende económica y sociológicamente, directa o indirectamente del empresario y, como clase, vive y morirá con él” (ibíd. 1963, 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” (ibíd. 1963, 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.² Sin embargo, este autor afirma que la posición que estos individuos pudieran alcanzar no será de empresario como tal, sino que se caracterizaría como la de terrateniente o capitalista. Schumpeter precisó el carácter individual del empresario al establecer que en un momento dado éste puede heredar el resultado económico de su(s) empresa(s) a sus descendientes, lo que facilitaría establecer empresas subsiguientes, pero “la función misma

² 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 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.

del empresario no se hereda, como aparece claramente en la historia de las familias de los grandes dirigentes industriales” (ídem).

Para Schumpeter, 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 (ibíd. 1963, 77).

Estas 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” (ibíd. 1963, 120). “Es así que ‘empresa’ es la realización de nuevas combinaciones y ‘empresario’ son los individuos encargados de dirigir dichas realizaciones” (ibíd. 1963, 84). Esta definición de Schumpeter es más amplia porque señala como empresarios a “todos los que realicen de hecho la función por la cual definimos el concepto, aun 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 según esta definición incluye solamente a los que realicen o dirijan las nuevas combinaciones (ibíd. 1963, 85).

Lo controversial de los planteamientos de Schumpeter 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 (ibíd. 1963, 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’” (ibíd. 1963, 182). Schumpeter plantea que todo esto lleva a que la personalidad y la fuerza de voluntad ya no sean 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 la responsabilidad personal del éxito. Su posición, lo mismo que la de las clases militares, se encuentra amenazada desde el momento en que pierde importancia la función que desempeñan en el proceso social (ibíd. 1963, 183).

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 e investido 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.

ESTUDIOS EMPRESARIALES EN NORTEAMÉRICA

Nuevas propuestas

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 con el 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 elaboró 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, pero sí alude al momento histórico. Consideramos que esto se debe en parte a la época en que escribió su obra –los inicios del capitalismo industrial–, cuando 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 a éste como un individuo(a) ajeno al contexto social, a las relaciones que se establecen en el medio en que se desenvuelve, planteamiento que no corresponde a 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 se llaman negocios tradicionales, que se consideraban fundados por personas contentas con un crecimiento y baja rentabilidad 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. Esta corriente, al igual que Schumpeter, señala que el empresario es una entidad autónoma, es decir, un individuo.

Tercero. Según Kirzner (1997, citado por Aldrich), “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). Éste 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, así como 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.

Cuarto. 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. “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” (Gartner 1988, citado por Aldrich 2005, 457).

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 advierte 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 empresarios crean 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 las “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, en cuanto a esto, 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,³ abarca también cuestiones del entorno y estructurales, afectando en el corto y mediano plazo la perdurabilidad de la empresa.

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: el análisis del contexto. Pasamos así de una visión personalista y heroica del empresario de Weber y Schumpeter a las más actuales, que introducen nuevos elementos, como el contexto social, las redes de apoyo, la empresa, las brechas estructurales, todo ello como obstáculos o apoyo para la formación de empresarios. Desde 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 contemporánea y se ha aplicado al estudio de la iniciativa empresarial en los diferentes niveles de análisis”. Consideramos importante este argumento y como tal creemos necesario enriquecerlo, estudiando cómo el empresario 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.

³ 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). Esto ocasiona en muchos casos pasivos fiscales, cálculo erróneo de los costos, inadecuada presentación de estados financieros, fugas, afectando directamente la perdurabilidad de la empresa y la motivación a la iniciativa empresarial.

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: macro y 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” (ibíd. 1999, 22).

En su análisis Thornton plantea que el argumento central desde la perspectiva de la oferta es qué 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 nos dice:

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, citado por Thornton 1999, 23).

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” (ibíd. 1999, 21), de tal suerte que, desde 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 emprendedora (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 en torno, entre otros temas, a investigar de qué forma las empresas forman nuevos empresarios y cómo estos empresarios son monitoreados.

La perspectiva de la demanda ofrece nuevos elementos a considerar, como son: el papel que han jugado las empresas transnacionales en la formación de empresarios de la industria maquiladora de exportación, la relación de las habilidades empresariales y su vínculo con el contexto y no como algo ya dado. Sin embargo, esta postura no explica en su totalidad el asunto, ya que aun dentro de instituciones emprendedoras y ambientes propicios para ello solamente algunos individuos logran ser empresarios, y en el caso contrario, aun

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 a fin de llevar a cabo su actividad.

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 considera que la mentalidad del empresario está mediada por los factores culturales y emocionales 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” (2007, 20).

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 aluden a dos asuntos sobre los que se han centrado la sociología y la economía: 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 la 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 alude 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 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 clave de este proceso, como son la subcontratación laboral y de proceso, las empresas transnacionales y la clase capitalista transnacional (Sklair y Pineda 1992). En la búsqueda de la competitividad internacional, se vinculan como nunca antes países desarrollados y en desarrollo.

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 (Gereffi 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” (ibíd. 2005, 6), que cuando son exitosas pueden impulsar a industrias tanto locales como de marca, generando una inercia positiva al replicar el conocimiento y fortalecer el entorno productivo local. Asimismo, 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 desdibujada, ha encontrado espacios 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 obtuvieron experiencia a través de la producción maquiladora. En el periodo de estudio (1994-2004) competían con contratistas de Estados Unidos y lograron su confianza estableciendo vínculos con compradores de dicho país para la producción del 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, disemina otra serie de beneficios locales, como es la injerencia de los compradores en la mejora de las condiciones laborales, un pago justo, comedores para los trabajadores. 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).

LOS EMPRESARIOS COMO ACTORES

¿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 (2005b) sugieren que los cambios teóricos se deben no sólo causas científicas sino también sociales.

Zapata (2005b) 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 se originaron 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 sesenta y setenta, 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 2005b, 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 accionismo lo ve como parte del proceso de producción de la sociedad por sí misma” (1992, 474). Al reconocer a los empresarios como actores 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 crearemos 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.

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” (ídem).

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 de nuevas interpretaciones de los complejos fenómenos sociales, económicos y políticos. Las explicaciones macrosociales no tienen todas las respuestas. Así, surgen 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 reemplazados por una perspectiva que colocó al sujeto en el centro del análisis (Zapata 2005b, 29).

La idea del sujeto en el centro del análisis había sido abordada durante el renacimiento. Fue entonces cuando 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 segunda 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.

Preocupaciones actuales de la sociología en la teoría empresarial

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”⁴ (ibíd. 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” (ídem). 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 conlleva 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 también 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 análisis de los temas referidos plantea 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 prestaciones⁵ más allá del ámbito legal (incluso respetar 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.

El sujeto en la sociología de la acción

Las aportaciones que hace Touraine⁶ (1987) a 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. Touraine 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. Afirma que la sociedad no es impersonal; se encuentra mediada por sujetos que trascienden al individuo al transformar su realidad social a través de su acción.

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”. Nos parece que los sujetos están comprometidos con los conflictos sociales que les son propios, ocupando una determinada posición en ellos y su influencia en el movimiento social los define.

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

⁴ Este planteamiento se ha abordado poco en nuestro ámbito académico. No obstante, encontramos ejemplos dignos de tomarse en cuenta, como es el caso de Empalme, Sonora, que cambió su fisonomía, actividad económica y población por la iniciativa empresarial de instalar un parque industrial en esa ciudad; o el 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.

⁵ Prestaciones de previsión social que otorgan las empresas, como pueden ser becas a los trabajadores para continuar sus estudios, becas a los hijos de trabajadores, niveles de sueldo (acorde para cubrir las necesidades), oportunidades de ascenso en la empresa y de obtener mejores salarios, capacitación, prestaciones de comedor, transporte.

⁶ En este apartado se sigue el texto *El regreso del actor*, de Alain Touraine (1987).

dichos movimientos; la sociedad no es guiada únicamente por la mano invisible del mercado, sino que son los individuos los que llevan a cabo acciones que modifican el rumbo de la sociedad.

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.⁷ Al realizar su actividad es sujeto, sus decisiones se caracterizan por la resistencia y lucha 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.

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 hincapié 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 con elementos suficientes para analizar el papel de agente del empresario. Postula que el actor debe 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).

Giddens y la teoría de la estructuración

Giddens ofrece un marco teórico que tomaremos como base para definir una postura del empresario y 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 poderes⁸ en su ámbito de acción profesional. En el caso del empresario nosotros señalamos algunos.

- 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 dentro como fuera 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.

⁷ Definimos a los “otros” 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.

⁸ Conviene precisar que el concepto de *poder* para Giddens 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 intervenir en el mundo, o abstenerse de esa intervención, con la consecuencia de influir sobre un proceso o un estado de cosas específico” (ibíd. 51).

La acción del empresario se hace patente en: 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, etcétera. 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 señala al decir:

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 donde 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” (ibíd. 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, etcétera, pero también por factores internos, que serían aquellos que se encuentran embebidos en el individuo, que al ejecutar una acción la reproduce.⁹

Conviene precisar que determinados empresarios despliegan circunstancialmente una “conducta estratégica” que hace referencia 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*. Al analizar su conducta o su quehacer se requiere “privilegiar su conducta tanto discursiva como práctica, además de reconocer las estrategias de control¹⁰ desplegadas en el interior de límites contextuales definidos” (ibíd. 2006, 314).

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).

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

¹⁰ 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).

Este autor agrega una variable para el análisis de la acción, el *habitus*.¹¹ 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.

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.

Figura 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.</p> <p>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>

Fuentes: elaboración propia a partir de Touraine 1987, Giddens 2006 y Bourdieu 2005.

¹¹ 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” (Bourdieu 2005, 85).

En la teoría estructuralista y postestructuralista 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 términos 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 esta conceptualización existen elementos significativos que queremos resaltar acerca del papel de actores de los empresarios y sus márgenes de acción en la estructura y se refieren a los 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”.

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 (ibíd. 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 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” (ibíd. 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” (ibíd. 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.

“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” (ibíd. 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. Sin embargo, en determinados momentos ciertos individuos introducen nuevas prácticas y/o nuevas modalidades en la acción, que con el paso del tiempo se insertan en el actuar social institucionalizándose y en el largo plazo modifican la estructura.

EL EMPRESARIO Y LAS HABILIDADES EMPRESARIALES Y/O GERENCIALES

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 como el empresario que se especializa en la toma de decisiones de juicio, capaz de identificar las oportunidades y para la escuela de la demanda, que consideramos como la nueva tendencia teórica, cómo las empresas y el ambiente fomentan o inhiben la formación 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 preciso: 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 es hasta que se ejecuta la toma de decisiones cuando se ejerce como actor; es entonces cuando se es empresario.

En este punto queremos dejar muy claro que éste es el concepto de empresario que utilizamos a lo largo de esta obra, como señalamos párrafos arriba, para Schumpeter (1963), Redlich (1949), para ser empresario no es requisito ser el propietario, ni poseer el capital, como aún hoy en día algunos consideran una condición sine qua non para ser empresario, condición que nosotros no compartimos.

Tomando como base la teoría de la estructuración de Giddens, analizada 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 gerenciales 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), quienes analizan 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, señalan los autores, “tienen que saber cómo buscar y adquirir recursos financieros y humanos, incluso frente a nuevos mercados y de extrema incertidumbre (Bhide 2000; Smith y 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.

CONCEPTOS DE DESARROLLO Y DESARROLLO ENDÓGENO

Osvaldo Sunkel señala que los conceptos que se utilizan para referirse a un país necesariamente vinculan 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 hincapié 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.

El concepto de crecimiento económico 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 Guillén, 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 (Guillén 2004, 492).

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).

Asumimos el concepto de desarrollo que plantea Sunkel, en el cual el 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,¹² con el objetivo de la mejora cualitativa y no únicamente la acumulación cuantitativa. Para lograrlo se hace necesaria la intervención de diversos actores y no sólo el incremento de las variables económicas.

¹² Cuando se habla de instituciones comúnmente las relacionamos con las fundadas por el Estado. Nuestro planteamiento establece que este cambio institucional se 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.

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, resulta 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 una mejor operación y un cumplimiento más eficaz y eficiente de las transacciones, y no son solamente las comerciales, “sino también 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:

- 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” (ibíd. 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. “La necesidad de orientarse hacia sectores, ramas o actividades o aun 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” (ibíd. 1998, 522).

Asimismo, el autor reconoce el hecho de que la innovación es un proceso que se da dentro 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” (ibíd. 1998, 526). 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 como 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 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 lo cual 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.

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 en el ámbito 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 torno a 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. 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 es estrecho; sin embargo, consideramos que mediante la adquisición de determinadas habilidades empresariales que requiere la IME puede influir tanto dentro como fuera de la planta. Por otra parte, nos parece que un empresario 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.

II. EL EMPRESARIO EN SONORA COMO ACTOR: ACCIÓN EMPRESARIAL Y POLÍTICA DE ESTADO

ANTECEDENTES

Aunque la bibliografía 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 la entidad (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 que “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), así como por Vázquez y García de León (1996), quienes 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.

Vázquez y Hernández (2001) analizaron el desenvolvimiento de los grupos empresariales en Sonora y sostienen 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 se engarzaron 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 como espectadores. Por otra parte, María del Carmen Hernández (2001), Vázquez y García de León (1996) y Contreras, Carrillo y Lara (2006) han subrayado la dependencia de los empresarios de los apoyos del Estado y su incursión en la política para conseguir dichos apoyos. Asimismo, Vázquez y Hernández (2008) han destacado que los empresarios sonorenses dejaron en manos del Estado y la inversión extranjera la función de industrializar la entidad.

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 parte de los gerentes por mejorar la maquinaria,¹³ pues lo consideraban un gasto inútil.

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 del estado, 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 la oportunidad de insertarse como proveedores de partes y/o componentes, participando de esta manera en el “despegue industrial”. Su falta de capacidad se evidenció desde el inicio; 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, no 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.¹⁴

Consideramos imprescindible explicar la posición asumida por los empresarios como actores en Sonora y su posterior desenvolvimiento. Varios factores –históricos, económicos, sociológicos y culturales– explican su comportamiento.

En cuanto a los económicos, podemos destacar que la industrialización en Sonora no surge como un proyecto endógeno, producto del desarrollo interno, sino que se 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 buena parte a la actuación de empresarios transnacionales.

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 se habían desempeñado como actores agropecuarios; sus acciones 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, que adquiriría diferentes formas como obras de infraestructura y diferentes programas de apoyo por medio de la CONASUPO¹⁵ para la compra de los granos a precios de garantía y FIRA¹⁶ 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

¹³ 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. Se plantea hipotéticamente que este comportamiento puede estar motivado por dos causas: 1) La reducida tasa de depreciación de la maquinaria y equipo de 10 por ciento, a diferencia de los automóviles, que es de 25 por ciento, y el equipo de cómputo, que corresponde a un 30 por ciento. 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 por ciento y la tasa de depreciación para la construcción de planta y/o oficinas es de 5 por ciento. Considero que 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 de 2011 a abril de 2012, el promedio de utilización es del 54.8 por ciento. 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.

¹⁴ Las empresas proveedoras iniciales fueron: 1) Central de Industrias S. A. - México-Estados Unidos, 2) Consorcio Industrial Mexicano de Autopartes - México-Estados Unidos, 3) Carplastic - Estados Unidos, 4) Pinturas Aurolin de Hermosillo - México, 5) PPG Industrias de México - Estados Unidos, 6) Cía. Good Year - Estados Unidos (1996, 85).

¹⁵ Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

¹⁶ Fidecomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.

los agentes adquieren en él habilidades que pueden ser transmitidas y, más aún, el agente con base en 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 industrial.¹⁷ 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 por el que transitaron ciudades como Nogales, Hermosillo, Ciudad Obregón, Guaymas, Empalme, Agua Prieta, entre otras del estado de Sonora, ha sido distinto debido a sus potencialidades locales, su ubicación geográfica y la ausencia de políticas de integración industrial. Es así que se conformaron regiones con diferente desarrollo industrial y determinadas características y acciones empresariales que es necesario indagar.

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. El proyecto de industrialización, y específicamente de la instalación de plantas de la IME, los toma por sorpresa, debido a que no contaban con formación en el sector industrial y sus conocimientos administrativos y técnicos que esta nueva modalidad exige eran escasos; además los empresarios estaban poco acostumbrados al riesgo financiero y a la inversión con retorno a largo plazo. Por otra parte, las instituciones existentes (CONASUPO, banca de desarrollo, uniones de crédito y cooperativas agropecuarias) 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 en ese momento no hubiera actores regionales que encabezaran el proceso de industrialización y que quedara en manos del capital extranjero o de empresarios nacionales, con más experiencia industrial y habilidad.

LA EXPERIENCIA INDUSTRIAL EN SONORA.

TRES BIOGRAFÍAS DE EMPRESARIOS Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

En este apartado identificaremos la actuación de diversos empresarios en los sucesos económicos que afectaron el desarrollo económico del estado, desde los inicios de su formación, con el objetivo de conocer las características de su actuación en el desarrollo económico regional, por considerar que este conocimiento servirá para comprender el papel de los empresarios sonorenses ante la entrada de la IME y su posterior desenvolvimiento. Asimismo, nos parece útil identificar la acción empresarial y cómo el desarrollo económico adquiere características particulares a partir de las determinantes de esta acción.

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. 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 el objetivo se elabora una línea del tiempo a partir de 1870, periodo en el cual se inicia la gestación de las condiciones para la acumulación originaria del capital en estas regiones, posibilitando con ello

¹⁷ Hablamos de las cooperativas, uniones de crédito, uniones de productores, de colonos, almacenadoras, cámaras empresariales, etcétera, las cuales habían operado 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, etcétera) 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.

el surgimiento de empresarios de importancia para el desarrollo económico. Por ello nos parece 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 de 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.

*Los empresarios del modelo de desarrollo hacia afuera. Ramón Corral*¹⁸ (1854-1912)

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 y 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 la entidad a través de esta industria, de acuerdo a la visión colonialista de la época. Consideramos importante analizar a Ramón Corral por la relevancia de sus acciones, que influyeron de manera decisiva en la formulación de la política económica en el estado, la cual se orientó a favorecer la inversión extranjera, inhibiendo en algunos casos el desarrollo de empresarios regionales que surgían en el sur de la entidad, afectando el desarrollo posterior de la clase empresarial sonorensis y los estrechos lazos que se tejieron en estos años con la inversión estadounidense.

Ramón Corral ostentó por casi treinta años el poder político desde varios frentes. En el ámbito estatal formó parte del triunvirato Torres-Izábal-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 vicepresidente de México (1904-1911). Para Ruiz (1988), Corral ayudó, más que ninguna otra figura de su tiempo, a formular la política económica que modificó la naturaleza de la sociedad sonorensis.

Las acciones que desplegó a favor de los empresarios extranjeros, específicamente estadounidenses, inhibieron a 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. Asimismo, durante el gobierno del triunvirato tuvo lugar la migración a Sonora de chinos, 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 otros hechos.

Las acciones y obras que se llevaron a cabo bajo las órdenes o supervisión de Ramón Corral no sólo conformaron la base de la estructura económica y social durante el periodo del desarrollo hacia afuera, sino que extendieron su influencia más allá, al periodo del modelo de sustitución de importaciones. Otorgó a empresarios estadounidenses beneficios de todo tipo y les permitió infringir los intereses nacionales o de empresarios locales, ofreciéndoles 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.

¹⁸ Para la elaboración de este apartado se tomó como base la obra de Ruiz (1988).

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 estrechos con su vecino del norte.

El origen de su fortuna 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, del 10 por ciento 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, cuya administración se llevaba a cabo como empresas familiares y el número de peones que se utilizaban 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 otros.
- e) La lucha con los indígenas por las tierras.
- f) La proliferación de las inversiones estadounidenses, sobre todo en minas de cobre y ferrocarriles.
- g) Las grandes inversiones en el estado eran en estos rubros (minas y ferrocarriles); hasta antes de 1900 eran casi insignificantes las inversiones en el ramo industrial,¹⁹ y tenían la característica de 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.

Industrialización por sustitución de importaciones.

*Abelardo L. Rodríguez*²⁰ (1889-1967)

Consideramos a Abelardo L. Rodríguez como el empresario de este modelo de desarrollo económico debido a que fue el iniciador de la modernización de Sonora al proyectar, impulsar y financiar desde el

¹⁹ 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 fundó en 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.

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 señorita 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 reunió en el Casino Alemán con el doctor Alberto Hoeffler, quien 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 pesos, 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 150 000 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 diez años.

Los inversionistas alemanes, gracias a las relaciones políticas y sociales que habían establecido en Sonora, participaron como socios fundadores del Banco de Sonora (Gracida 2003).

²⁰ La información plasmada acerca de la obra de Abelardo L. Rodríguez como empresario se tomó de Vázquez y Hernández 2001, 2008; Moncada 1997; Rodríguez 1962; Gómez 2007.

aparato estatal las grandes obras de infraestructura sobre las que se construyó el futuro agrícola, ganadero y comercial de Sonora.²¹

Vázquez y Hernández (2008) ubican las acciones que llevó 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 económico de la entidad.²²

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) propició el surgimiento de una clase empresarial en Hermosillo.

Su propósito de integrar nuevas regiones productivas, distintas a las del sur, recordó, en palabras de Vázquez y Hernández (2001), que el “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 (Vázquez y Hernández 2008; Moncada 1997; Rodríguez 1962).

Para Vázquez y Hernández (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;²³ sus inversiones no las destinó a un solo sector económico, mucho menos a iniciativas con éxito probado. Invertió 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.

Sostiene que desde sus inicios como empresario prefirió siempre empezar 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).

²¹ De acuerdo con Moncada (1997), Rodríguez “estaba graduado en construcción de presas”, pues ya había construido la presa Abelardo L. Rodríguez en la ciudad de Tijuana, Baja California, una de las más importantes en el país para su época. 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).

²² “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” (Vázquez y Hernández 2008).

²³ “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).

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 narra las preocupaciones que tuvo en la adolescencia de evitar una vejez pobre;²⁴ para ello “debía ser alguien en la vida y hacerse rico” (Gómez 2007, 116). ¿Cómo hacerlo sin una base económica familiar y sin preparación?

Primero intenta estudiar música, para lo cual viaja a California y paga a un maestro alemán por clases de música; trabaja como ayudante industrial sólo para sostenerse y pagar las clases. Decepcionado, pues su maestro lo hace comprender que no tiene aptitudes para el canto, decide laborar 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 ingresa 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 había iniciado en 1919 con el cultivo del algodón en San Luis Río Colorado, asociado con Plutarco Elías Calles.²⁵ En Baja California funda las primeras emparadoras en su género establecidas en el país.²⁶ 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 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;²⁷ 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” (ibíd. 1962, 170). Después viaja a Rusia.

De regreso en México, desempeñó diversos cargos en la administración federal, como subsecretario de Industria, Comercio y Trabajo, siendo el responsable de dictaminar e implementar el artículo 123 constitucional, y el más importante, ser presidente sustituto de la República durante los años de 1932 a 1934, periodo en el cual logró importantes reformas que impactaron la vida económica del país: estableció 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 dedicó 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 las actividades empresariales y administrativas y afinado una serie de características que consideraba debían tener empresarios y/o empresas. Él mismo destaca lo siguiente:

²⁴ “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).

²⁵ “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 2007, 126).

²⁶ Las emparadoras que fundó en diferentes periodos 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.

²⁷ 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.

- Siempre buscó socios mexicanos para fundar las empresas que inició.
- El capital siempre fue, en consecuencia, mexicano, y reinvertió 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.

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 ellas se encuentran sus experiencias del periodo posrevolucionario, su contribución y relaciones durante la etapa de formación del Estado mexicano y el inicio de la segunda guerra mundial.

La 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 1997a, 150).

Durante el gobierno de Rodríguez se inicia la construcción de la presa Abelardo L. Rodríguez y el Oviachic; asimismo, se aprobó la construcción de las presas el Mocuzari o Adolfo Ruiz Cortines y Cuauhtémoc.

Consideramos que fue determinante la influencia de Rodríguez en la política de irrigación impulsada desde el gobierno federal y que permitió articular la agricultura de exportación y la expansión del comercio y los servicios, lo cual propició la conformación de una clase empresarial sonorenses en la región centro y norte del estado. 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 a las 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, me parece, 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.
- Fomentó el desarrollo de una agricultura comercial y de exportación.
- Impulsó el proyecto económico de hacer factible la engorda de ganado y su posterior industrialización.²⁸

²⁸ 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” (Rodríguez 1962).

- Durante su gobierno se inician las grandes obras de irrigación que llevaron a cabo 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 fomentar 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, 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 se inicia la puesta en marcha del plan para la individualización de la propiedad como una respuesta política a la propiedad ejidal.

La empresa que abastecía el cemento necesario para la construcción de la presa fue Cemento Portland Nacional, S. A., fundada en 1930 por el señor Ignacio Soto²⁹ y otros socios, “todos ellos destacados miembros de la nueva élite de políticos empresarios que emergía como grupo dominante” (García de León 1993). En 1945 reciben a 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 de que Rodríguez llegara a Sonora; por ejemplo, cita García de León (1993):

- El contrato de abastecimiento de dos millones de sacos de cemento para la construcción de la presa La Angostura.
- Once mil toneladas de cemento para la construcción de la carretera Navojoa-Etchojoa-Huatabampo.
- La exención total de impuestos prevista por la Ley número 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 metros cuadrados que se le expropiaron al ejido Villa de Seris, cuatro millones de metros cuadrados pasaron a manos de Cementos Portland y al tener que reubicarse, el gobierno absorbió parte de los gastos.³⁰

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,³¹ así como la consolidación de la vocación agrícola-ganadera en el territorio comprendido desde la ciudad de Hermosillo al sur de la entidad, motivada por las obras de infraestructura y apoyos de todo tipo otorgados por el Estado a los empresarios de estas regiones.

Los lazos tejidos bajo el amparo del poder político permitieron que maduraran las características del empresario-político, cuya influencia y quehacer económico siguen presentes en algunas de las regiones señaladas en este párrafo.

²⁹ Sucesor de Abelardo L. Rodríguez como gobernador del estado de Sonora de 1949 a 1955.

³⁰ “En 1945, Ignacio Soto se dirigió 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” (Vázquez y García de León 1996, 99).

³¹ Para 1956 unos 280 agricultores privados acaparaban 74 890 hectáreas; es decir, 88 por ciento de toda la superficie regada en la costa, mientras que 486 colonos y 71 ejidatarios controlaban sólo 9 120 y 4 000 hectáreas, respectivamente (Ramírez 1997a, 154).

Giddens (2006) define como actor estratégico a aquel que dentro de los límites que fija la estructura logra insertar determinadas prácticas como institucionalizadas. Identificamos acciones tendientes a este fin en empresarios como el señor Gustavo Rigoli Franco y actualmente la señora 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 de la IME en Sonora.

Tapia y Puebla (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 unos meses después de haberse construido, el parque industrial en Nogales permanecía sin ocupación, por lo que Richard Campbell con el apoyo del despacho Arthur D. Little diseñan la estrategia de las plantas gemelas bajo la modalidad de albergue,³³ con el objetivo de generar confianza en el inversionista estadounidense.

Fue tal el éxito de este programa que entre 1980 y 2000 el 80 por ciento de la IME que se establecía en Sonora lo hizo iniciando bajo este esquema (ibíd. 2011). Este concepto trasciende las fronteras del estado 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:

El gobierno no impulsó la industria maquiladora en Sonora, surgió en 1968, por dos personas principales en esto, el señor 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 señor Gustavo Rigoli Franco. En aquel tiempo empezaron a promover la industria maquiladora a la par que empezó a hacerlo en Ciudad Juárez el señor Bermúdez. No fue el gobierno, fueron empresarios privados (Gallego de Rigoli 2013).

La promoción quedó en manos de empresarios privados; sin embargo, el gobierno federal ofreció 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 paso a apoyos de otro tipo, muchos de ellos discrecionales, como veremos más adelante.

A 43 años de esta iniciativa, Sonitronies ha impulsado el establecimiento de 235 empresas, creado 450 000 empleos directos, exporta 600 millones de dólares al año en representación de 30 clientes y emplea a 6 000 trabajadores, de los cuales, según nos relata la propia María Elena Gallego de Rigoli, se mantienen cinco personas más y tiene presencia en cinco ciudades de Sonora (Nogales, Santa Ana, Agua Prieta, Hermosillo y Ciudad 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.

³² La selección de María Elena Gallego de Rigoli como empresaria del modelo de la producción orientada a la exportación obedece a que actualmente es la presidenta de Sonitronies-Collectron, empresa pionera en el concepto *shelter*, cuyo modelo ha sido un referente para otras compañías no sólo en el estado, sino también 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 señora María Elena se llevó a cabo el día 5 de febrero de 2013 en las oficinas del corporativo Sonitronies.

³³ “El *shelter* program o programa albergue, mediante el cual el industrial americano contrataba directamente con una empresa americana propiedad de Campbell para que fuera ésta 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” (Tapia y Puebla 2011, 34).

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. En noviembre de 1982 se presenta con el señor 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.

Considera que una habilidad gerencial que la ayudó a ocupar su posición actual es el conocer muy bien el concepto de intermaquilas, 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 le parecen 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 cincuenta mujeres más poderosas de México; ocupó la posición 36.

Nos dice que fue el señor Rigoli en Sonitronies el que cambió el concepto *shelter*, que inició como una oportunidad de *taste the water*, lo cual ocasionaba que las empresas entraban y salían del *shelter* porque llenaban los edificios. Ése era precisamente el negocio del señor Campbell (los bienes raíces), y fueron el señor 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 cómo elaborar productos para empresas transnacionales.

Si el *shelter* es una escuela de aprendizaje y de cómo fabricar productos para empresas transnacionales, ¿por qué 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 244 en el estado de Sonora.

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 porque 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; ése es el concepto que debemos entender muy bien, además de 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 Ciudad 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. Considera que hasta el día de hoy han marcado la pauta para los empresarios de esta industria mediante el impuso de proyectos que considera prioritarios, el más actual de los cuales 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. 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” (Gallego de Rigoli 2013).

Este proyecto está orientado a atraer empresas de base tecnológica, para lo cual 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 comenta, no es sólo para Sonitronies, ni es un proyecto a corto plazo, es para Sonora y es un proyecto a futuro.³⁴

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. Esto modificaría el entorno de los lugares donde estas prácticas se establezcan, lo cual 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 las *original equipment manufacturer* (OEM), que en el caso de la industria aeroespacial buscan proveedores para todas las partes del avión, con presupuestos de 400 billones de dólares anuales. Nuestra competencia, señala, 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 veinte 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.

Para la entrevistada, Sonora ha perdido mucho, pues de la posición líder con la que se 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 estándar 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” (Gallego de Rigoli 2013).

La falta de continuidad transexenal en los programas de gobierno ha sido una problemática constante. En párrafos anteriores señalamos esto; las acciones iniciadas por Abelardo L. Rodríguez y Luis Encinas no tuvieron un seguimiento por sus sucesores. Un asunto de interés en esta obra 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 cuarenta 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

³⁴ En nota de *El Imparcial* publicada el día 30 de septiembre de 2012 Sonitronies propone crear con el apoyo del gobierno estatal el Instituto de Capacitación Sonitronies, orientado a 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 (*El Imparcial* 2012a).

competíamos con los Estados Unidos, competíamos con otras naciones, pero ahora competimos con otras naciones y también con el mercado nacional (Gallego de Rigoli 2013).

Señala que no existe una evolución en los planes de los empresarios de esta industria. 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 es necesaria una evolución de las prácticas empresariales que tomen en cuenta el mercado global, los cambios en los modelos de producción y las ventajas de los otros estados y naciones, acciones que en el momento actual no se están llevando a cabo.

Afirma que los dueños de los *shelter* han desempeñado 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 dentro 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 sobre la propuesta de Sklair y Pineda (1992), quienes plantean 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 llaman clases capitalistas transnacionales, conformadas por personas de muchos países, las cuales tienen una perspectiva más global que local en cuestiones clave de la economía. En Sonora, los últimos veinte 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, y de sus acciones depende un determinado tipo de desarrollo tanto regional como en el interior de la planta. 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 en el ámbito 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 en los pequeños poblados, promueven una cultura manufacturera que cambia hábitos y trastoca las actividades económicas en estas poblaciones.

Lorenzana (2010) refiere que en el año de 1864 se constituye en el sur del estado una de las primeras y más perdurables de las asociaciones familiares en la entidad, 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, despepite de algodón, cultivo de trigo y ganadería extensiva). Para ello realizaron obras hidráulicas para destinar el recurso del agua a obras agrícolas e industriales. A la par que los hermanos Salido desplegaron una fuerte actividad empresarial, servían como coadyuvantes de la política porfirista de pacificar la región al ofrecer trabajo a los mayos.

La construcción de canales desde los bordes del río Mayo hasta su hacienda Tres Hermanos constituyó 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, empresarios que tenían sus raíces en Álamos (Ruiz 1988). 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 constituyó, sin duda, 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.

El despegue de la agricultura comercial en los valles del Yaquí 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. El garbanzo en el sur del estado “originó un complejo agro-industrial formado por plantadores, banqueros, transportistas y trabajadores asalariados” (Ruiz 1988, 155). Y permitió 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 beneficioso; sus lazos tan estrechos con la economía norteamericana la colocaron como una burguesía dependiente, “un cometa sacudido por los vientos impetuosos del norte” (ibíd. 1988, 161). 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 reafirmaron la dependencia de la burguesía sonorensis y de sus empresarios.

La construcción del ferrocarril fue otro factor que dinamizó la economía sonorensis, 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, financiada por el Ferrocarril Atchison, Topeca y Santa Fe. Romero señala que el interés de esta empresa iba más allá de la minería.

Para Ruiz (1988), la industria, el sueño de Corral, no despegó con el ferrocarril, debido a que si bien en 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 Estados Unidos en la entidad, 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.

Después de la revolución mexicana y la llegada de Álvaro Obregón a la Presidencia de la República, personaje de fuerte tradición agrícola e industrial, descendiente de los hermanos Salido, condicionó y posibilitó el surgimiento de un proyecto nacional, un México agrícola, al que se le destinó buena parte de los recursos del gobierno federal destinados a fomentar este proyecto agrícola: presas y puertos, comunicaciones, experimentos, exención de impuestos y facilidades de comercialización. El centro ideológico, empresarial y monopolístico de esta tarea de modernización (Aguilar 1980).

Este proyecto en lo empresarial no era nuevo, tenía cerca de cincuenta años que se había iniciado con los hermanos Salido; lo nuevo fue lograr la intervención decidida del Estado y convertirlo en 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 (Ramírez, León y Conde 1997).

Después de la muerte de Obregón, los fundamentos establecidos por Rodolfo Elías Calles y Francisco Elías para la recuperación económica construyen la estructura y sientan las bases de una dependencia económica del estado de Sonora, a la vez que posibilitaron 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 sonorenses.

Primero, “promover la articulación de la economía sonorenses, 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” (Ramírez, León y Conde 1997, 68). Segundo, “la integración física de un territorio que, por su vastedad, inhibía el tráfico comercial entre algunos puntos productivos importantes” (ídem). 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 revolucionaria, conformada por los diversos generales sonorenses que tomaron parte determinante en estas luchas, habían reorientado ya su estrategia y conformado un proyecto nacional, 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 (Ramírez, León y Conde 1997).

Una vez que alcanzó influencia nacional, el Grupo Sonora³⁵ “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” (Vázquez y Hernández 2001, 86) principalmente en el sur del estado. El mecanismo para ello continuó siendo el despojo, y como señalan Vázquez y Hernández, se inaugura “el uso de tipo de vínculos gubernamentales como una fuente segura de aprovisionamiento de recursos de toda índole”.

La estrategia poscardenista de modernizar la agricultura,³⁶ combinada con la influencia del Grupo Sonora en la política nacional,³⁷ 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).

³⁵ Nombre creado por el origen sonorenses de los presidentes Adolfo de la Huerta, Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles.

³⁶ Esta estrategia consistió básicamente en apoyar la propiedad individual de la tierra e ir en contra del régimen ejidal. Para concretarla se apoyaron las grandes obras de irrigación que se iniciaron a partir de 1940, las cuales fueron fomentadas y financiadas por el BNCE (Banco Nacional de Crédito Ejidal). Para 1955 este grupo se transformó en una clase empresarial terrateniente que tuvo influencia en toda la economía sonorenses (Hewitt 1980; Ramírez León y Conde 1997).

³⁷ 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.

El progreso habría sido más lento si este “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” (ibíd. 1980, 120).³⁸ 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” (ídem).

Es interesante destacar el argumento de Vázquez y Hernández (2001) respecto a que estos apoyos se orientaban a que los “sonorenses se dediquen a 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.

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. La finalidad era 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” (Hernández 2001, 169).

Una característica adicional de los empresarios que fueron pioneros en esta actividad y 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 señor Alberto Gutiérrez,³⁹ fundador de la empresa Mezquital del Oro, empresa 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, atrayendo a pequeños productores y capacitándolos en la aplicación de las fórmulas, comercialización y elaboración de subproductos. Otros de los empresarios que lograron destacarse y posicionarse en esta industria fueron: Enrique Robinson Bours⁴⁰ en Cajeme, fundador de Granjas Tepeyac (actualmente Bachoco), Arturo Almada⁴¹ y Mario Aguirre Romo.⁴²

En la década de los sesenta el Plan de Diez Años marcaría un parteaguas para Sonora. El licenciado Luis Encinas Johnson (gobernador de 1961 a 1967) proyecta una etapa de transición para la economía sonorenses al pasar del llamado “primer ciclo de desarrollo económico”, orientado por la agricultura, a otra etapa que corresponde al ciclo industrial.

³⁸ Hewitt (1980) documenta el caso de uno de los hombres más influyentes en el estado que compró 10 000 hectáreas de la Costa de Hermosillo a dos pesos la hectárea. Y un político de la entidad (industrial) compró tierras en la zona de Hermosillo a cincuenta centavos la hectárea; las vendió pocos años después, para construir la presa, en mil pesos la hectárea.

³⁹ Don Alberto Gutiérrez, 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 periodo en el que se observa su mayor expansión y diversificación económica (Hernández 2001, 170).

⁴⁰ 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, ex gobernador de Sonora (2003-2009).

⁴¹ Descendiente de los grandes propietarios mineros alamoses 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.

⁴² Comandó uno de los esfuerzos de mayor trascendencia en Hermosillo para unir a los avicultores a fin de comercializar el huevo de plato.

Este plan contemplaba 187 proyectos, 705 estudios y 41 programas. 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.

El primer intento, el de Rodríguez, descansó en su liderazgo e intenciones, pero sin los empresarios que veían colmadas sus expectativas económicas en las actividades agrícolas. Este segundo intento cuenta con una política estatal; sin embargo, consideramos que 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 el segundo 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” (1997a, 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 los planes 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 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 propósito de permitir la importación temporal de insumos sin gravarlos, siempre y cuando se exportaran en un producto terminado.

Schmidt (1998) plantea la tesis de que el surgimiento de la industria maquiladora de exportación 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).

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

En sus inicios el parque industrial de Nogales no tuvo el éxito esperado, debido sobre todo al desconocimiento de los empresarios estadounidenses acerca de México y su legislación. Campbell fue de los primeros convencidos y con recursos propios construyó la primera nave para la maquila. Sin embargo, ante la poca respuesta de los empresarios norteamericanos, 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. Éste era el concepto de albergue temporal de Campbell.

Richard Bolin⁴³ fue el gerente general de Arthur D. Little de México, 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 industrial en Nogales, así como la de diseñar el concepto de *twin plant*. Por su parte, Gustavo Rigoli Franco fue el responsable de la operación del plan de albergue Sonitronies.

El surgimiento de la IME⁴⁴ como forma de industrialización en nuestro país, según Carrillo, Hualde y Quintero, 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” (2005, 30).

En Sonora sus orígenes 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 1963.⁴⁵ 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 Colorado⁴⁶ (Ramírez 1987).

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 de 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 la instalación de las primeras maquiladoras en Nogales fue necesario la intervención de actores foráneos, como Richard Campbell, quien se dio 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 y 1970 alguien que hiciera tanto por establecer la

⁴³ 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 y Pineda; “muchos de los que iban a cobrar importancia como miembros de la clase transnacional de la maquila (como 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).

⁴⁴ “La maquila-outsourcing (M-O), es un sistema de producción y comercio que se arma desde el interior de las estrategias de las empresas transnacionales. Podríamos decir que su columna vertebral la 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).

⁴⁵ 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 y 1967.

⁴⁶ El 8 de abril de 1962 se expidió esta ley con el fin de brindar exenciones fiscales totales por diez años y hasta 50 por ciento por cinco años en los siguientes impuestos: general al comercio, industria arrendamiento, prestación de servicios, traslación de dominio e impuesto predial. Bajo su fomento se instalaron 102 nuevas industrias entre 1962 y 1966.

maquila como el gobernador Luis Encinas.⁴⁷ Sin embargo, 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 se inicia en Sonora con Sonitronies y que ha sido copiado en México y fuera de éste.⁴⁸

A finales 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 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 se inicia en los límites con el vecino estado de Sinaloa y cruza toda la entidad 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, Mungaray y Monteverde 2009, 32), a la par que se desarrolla el sector terciario.

A partir de 1980 el Estado asume explícitamente una política económica dirigida a convertir a la IME en una importante vía para el crecimiento económico y la generación de empleos, así como la inversión extranjera directa como la herramienta para lograr este propósito. De 1982 a 1989 se construyen parques industriales en diferentes municipios del interior de la entidad, tanto de capital público como privado ([figura 2](#)).

En el Plan Estatal de Desarrollo (2004-2009), durante el gobierno del ingeniero Eduardo Bours Castelo, a Sonora se le reconocen las ventajas de “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 las ventajas del estado, los recursos humanos calificados, en el Plan Estatal de Desarrollo (2010-2015), bajo el gobierno del licenciado Guillermo Padres Elías. Sin embargo, una carencia es evidente: el reconocimiento de la inteligencia empresarial y la existencia de proveedores de insumos.

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. Algunas de las condiciones a las que se enfrentaron los empresarios en ese momento fueron: la ausencia de apoyos estatales; la banca de desarrollo, que había jugado un papel determinante bajo el modelo de sustitución de importaciones, no contempló apoyos para el fomento a la industria; la privatización de los bancos llevó al encarecimiento del crédito y no consideró esquemas para la industria; 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.

⁴⁷ 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 periodo 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.

⁴⁸ Debido a que no se patentó, a decir de la señora María Elena Gallego de Rigoli.

Figura 2. Parques industriales construidos,
1982-1999

Nombre	Población	Inicio de operaciones	Propiedad
Parque Industrial Bellavista	Empalme	1988	Privada
Dynatech I	Hermosillo	1987	Privada
Dynatech II			
Dynatech III			
Dynatech IV			
Parque Industrial de Cananea	Cananea	1985	Pública
Parque Industrial de 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 Río Colorado	San Luis Río Colorado	1985	Pública

Fuente: Gobierno del Estado de Sonora 2012.

Para Vázquez y García de León, 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” (1996, 54). 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 (pequeños, medianos 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 se convierten en actores de esta etapa de la economía regional. Asimismo, es en este periodo cuando gerentes mexicanos se inician en la gerencia de empresas maquiladoras.

Schumpeter (1963) señalaba que ser empresario no se hereda, afirmación que 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.

En la [figura 3](#) se observa una breve cronología de las acciones de los empresarios y actores económicos que han sido narradas. Con sus acciones, estos actores influyeron en el desarrollo económico del estado. Observamos que durante los primeros cincuenta años del siglo pasado su influencia fue determinante. Su relación con el poder político, en algunos casos, como el de Álvaro Obregón y Abelardo L. Rodríguez, fue decisiva para el proyecto nacional de convertir a Sonora en el granero de México y hacer que sus motivaciones e intereses personales se tradujeran en políticas públicas.

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, sujetos que, como afirma Touraine (1987), trascienden al individuo al transformar su realidad social a través de su acción e instituyen prácticas y logran convertirlas en política nacional. Analizar la acción económica a través de los actores que la llevan a cabo plantea nuevos retos al análisis sociológico. ¿Cómo interpretamos la dualidad de la estructura al analizar las acciones de Corral, Obregón, Rodríguez? Son sujetos que encarnan al individuo, pero al ostentar su acción produce una diferencia, no sólo en un estado de cosas preexistente, sino que va más allá, influye en el desarrollo económico futuro de un estado o una nación.

Las acciones llevadas a cabo por estos actores 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 sustitución 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. De acuerdo con 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 estrechos con 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 llevó 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, entre otras obras, 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 a la iniciativa empresarial, es decir, fundar empresas para dejarlas 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 la inician mediante el desarrollo de esquemas de negocios que permitieron a las transnacionales invertir sin los riesgos de la contratación de personal y hacer frente al desconocimiento de las leyes e instituciones mexicanas. Surge 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 sonorense aún no posee. Considera que haber entendido el concepto de intermaquilas y comprender la importancia de trabajar a tiempo y con calidad, dado que la empresa en México es sólo una pieza de un engranaje mayor de las empresas transnacionales, es lo que le ha permitido permanecer en el mercado. Afirma 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 tienen los mismos planes de hace cuarenta años.

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 sólo dentro de la empresa, sino de la sociedad en donde se desenvuelven, con la finalidad de estar atentos a las demandas de los mercados globales.

Figura 3. Acción empresarial y políticas públicas, 1860-2000

Periodo	Empresa y empresarios	Política estatal
1860-1900	Agroindustria comandada por empresarios (1880-1900). Hermanos Salido Palomares, Ángel Almada, Álvaro Obregón, Almada Quirós, Robinson Bours, Ramón Corral, Severiano Talamante.	Empresarios individuales, innovación mediante grandes obras de irrigación. Industria minera como pivote del desarrollo, apoyo a capitales extranjeros.
1900-1910	Ángel Almada. En 1909 tenía registrados 71 socios. Destacan Almada, Quirós, Robinson Bours, políticos como Ramón Corral, Severiano Talamante (Clark 2013). Compañía Agrícola del Río Mayo.	Colonizar el lejano norte, pacificar la región, apoyar la concesión a empresas extranjeras. Surgen fuertes compañías
1920-1930	Álvaro Obregón Salido, presidente del país. Obregón y Compañía, La Proveedora S. A y Cooperativa de Combustibles y Lubricantes.	Política agraria de un proyecto local a una política nacional (1920-1950).
1930-1940	Unión de Crédito Agrícola de Hermosillo y Unión de Crédito Agrícola de Cajeme.	Rodolfo Elías Calles. Promover la articulación de la economía sonorense a la economía nacional que incluía fortalecimiento de la industria primaria y la modernización del comercio y la banca. Apoyo a la creación de uniones de crédito y otras formas de asociación.

1940-1950	Abelardo L. Rodríguez	Promovió una industrialización endógena de las actividades primarias, desarrollo de grandes obras de infraestructura agrícola (presas, distritos de riego), decidido apoyo a los empresarios de todo tipo.
1950-1960	Agroindustrias y desarrollo de la industria avícola. Alberto Gutiérrez, empresa Mezquital del Oro. Enrique Robinson Bours, fundador de Granjas Tepeyac, actualmente Bachoco, y Mario Aguirre Romo, fundador del Grupo Aguirre	Plan de repoblación avícola que conjugaba créditos blandos, fondo de garantía y apoyo técnico. Se buscaba autosuficiencia alimentaria
1960-1970	Licenciado Luis Encinas Johnson, gobernador de Sonora	Proyecta transitar del primer ciclo de desarrollo económico orientado por la agricultura al ciclo industrial, mediante un plan transexenal, el Plan de Diez Años
1970-1980	Richard Campbell y Gustavo Rigoli, actores foráneos que fundan Sonitronics-Collectron, S. A.	Durante el gobierno de Luis Echeverría se emite decreto que regula las importaciones temporales y se establecen los lineamientos del concepto “importación temporal”, entre otros. Desarrollo de grandes obras de infraestructura urbana y de comunicación (carreteras, escuelas, hospitales) en el estado de Sonora
1980-1990	Licenciado Félix Tonella Luken, ingeniero Roberto Gómez del Campo Laborín y licenciado Luis Felipe Seldner Elías, socios fundadores de Maquilas Tetakawi. Instalación de la planta de Ford Motor Company y de las empresas proveedoras en la ciudad de Hermosillo, Sonora.	Programa de Importación Temporal para producir artículos de importación. Construcción de parques industriales, escuelas técnicas (CONALEP) y carreteras, construcción del gaseoducto Cananea-Hermosillo

Fuente: elaboración propia a partir de Aguilar 1980, Almada 2010, Hernández 2001, Vázquez y Hernández 2008, Hewitt 1980, Lorenzana 2010 y Tapia y Puebla 2011.

III. 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 examinado 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 de 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 2007 la recolección de información de las estadísticas de las unidades beneficiarias de este programa del sector manufacturero y en 2009 las del sector no manufacturero (Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013). En lo que respecta al PIBE, el año base para el cálculo ha cambiado varias veces.

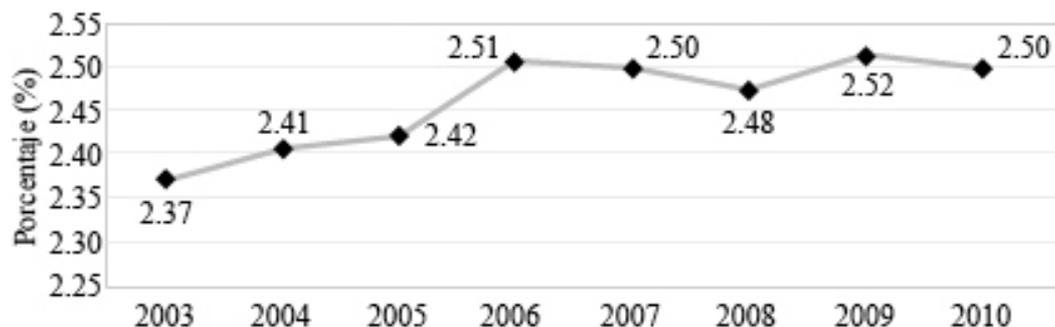
El capítulo está integrado por cinco subapartados. En el primero analizamos la contribución del PIBE de cada uno de los estados de la frontera norte al PIB nacional, la estructura del PIBE de 1970 a 2000 y el desarrollo del sector servicios. El segundo tiene como objetivo conocer cómo ha sido el desempeño de las variables económicas en el estado. En el tercero se estudia el tránsito de una industria maquiladora de exportación que se concentraba en los municipios fronterizos a otra, que en la actualidad 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 ha seguido la industria maquiladora de exportación en su trayecto dentro de la entidad. Finalmente, en el quinto se examina la influencia de los actores locales.

DESEMPEÑO ECONÓMICO DEL ESTADO DE SONORA

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 3.17 por ciento y ocupaba el décimo lugar, en 1975 bajó a 2.79 por ciento y al undécimo lugar, en 1980 descendió al decimotercer sitio con 2.45 por ciento y en 2010 ocupó el decimocuarto lugar con 2.5 por ciento. Entre 2003 y 2010 su contribución al PIB nacional no logró colocarse por encima de 2.5 por ciento; Sonora se convierte en el estado de la frontera norte con una menor participación en el PIB nacional, sin recuperar los índices mayores a 3 por ciento de 1970 (véase [figura 4](#)).

Figura 4. Contribución de Sonora al PIB nacional, 2003-2010

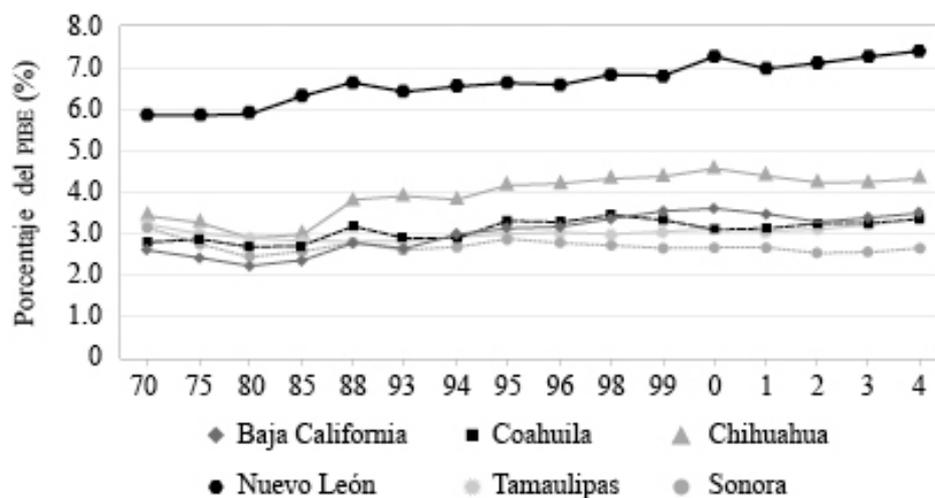


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2011.

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 de 1994 el crecimiento fue ascendente y actualmente ocupa la segunda posición entre los estados de la frontera norte con 4.33 por ciento, por debajo de Nuevo León, entidad 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 y 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 en el PIB nacional, ha tenido un crecimiento sostenido en las últimas cuatro décadas. En 2004 ocupa el tercer lugar, por debajo de Nuevo León y Chihuahua, como lo indica la [figura 5](#).

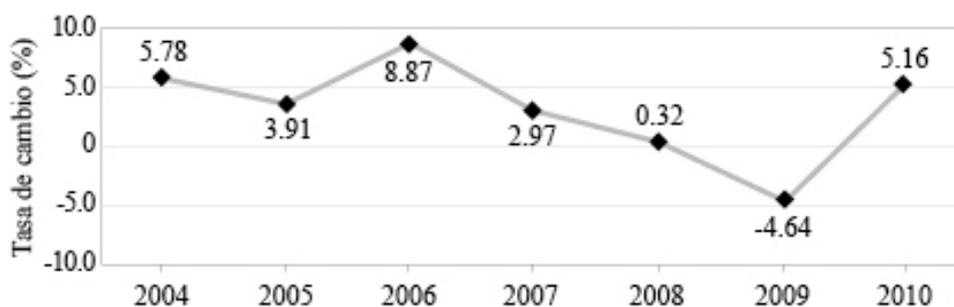
Figura 5. Contribución de los estados de la frontera norte al PIB nacional, 1970-2004



Fuente: elaboración propia a partir de series de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012c, 2012d, 2012e.

A nivel nacional la producción de bienes y servicios sufrió una contracción en 2008, debido a lo cual la crisis económica de este año no se refleja en la tasa de cambio del PIBE. Sin embargo, al comparar su crecimiento de un periodo a otro se observa que presenta una recuperación positiva en 2004 de 5.78 por ciento; el crecimiento de 2005 tuvo un ligero retroceso al ubicarse en 3.91 por ciento, para tener después una recuperación muy positiva en 2006 de 8.87 por ciento, la cual se vio reducida en los años 2007 y 2008, sufriendo de nueva cuenta una brusca caída en 2009 de -4.64 por ciento. Lo anterior refleja la sensibilidad de la economía sonorense a las crisis económicas mundiales y una inestabilidad en el PIBE, un indicativo de que las medidas económicas no han logrado una estabilidad y crecimiento sostenido (véase [figura 6](#)).

Figura 6. Tasa de cambio del PIBE en Sonora, 2004-2010



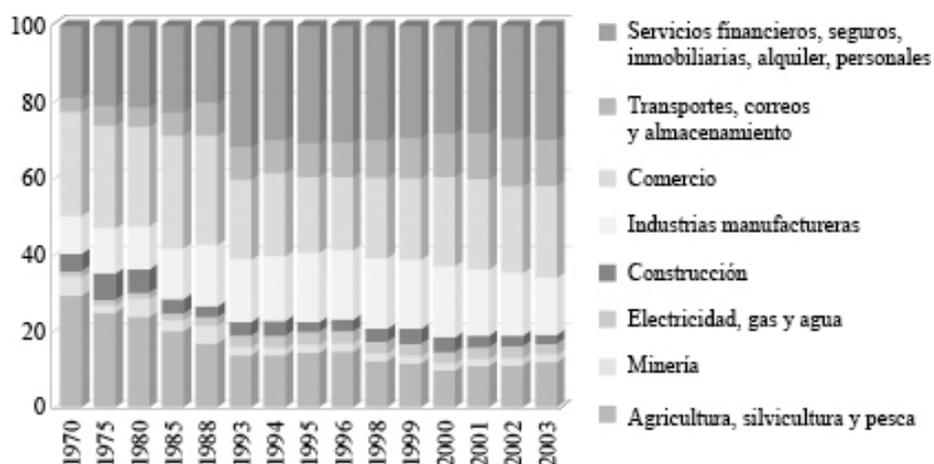
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012b.

Estructura del PIBE de Sonora (1970-2010)

Identificamos tres tendencias en las actividades económicas durante el periodo 1970-2010.

- 1970-1982. En este periodo la agricultura es la actividad predominante con una participación de 29.5 por ciento, seguida del comercio con 27.2 y los servicios con 18.8 por ciento. El sector manufacturero se encuentra rezagado a 9.66 por ciento; sin embargo, este sector presenta un dinámico crecimiento de 49 por ciento en establecimientos y de 40 por ciento en empleos durante el periodo 1966-1975 y de 1975 a 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 23.80 por ciento, para 1993 lo hace con 17 por ciento. Por su parte, el sector manufacturero gana lo que el sector primario pierde; inicia la década con 11.18 por ciento y para 1993 contribuye con 16.19 por ciento. 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” (ibíd. 1996, 73)
- 1993-2010. Se reflejan con más claridad los cambios en la estructura productiva; el sector primario queda rezagado a una participación menor a 10 por ciento, para dar paso a los sectores de servicios y manufactura, que contribuyen en mayor proporción en la composición de este indicador, como lo muestra la [figura 7](#).

Figura 7. Estructura del PIBE, 1970-2003

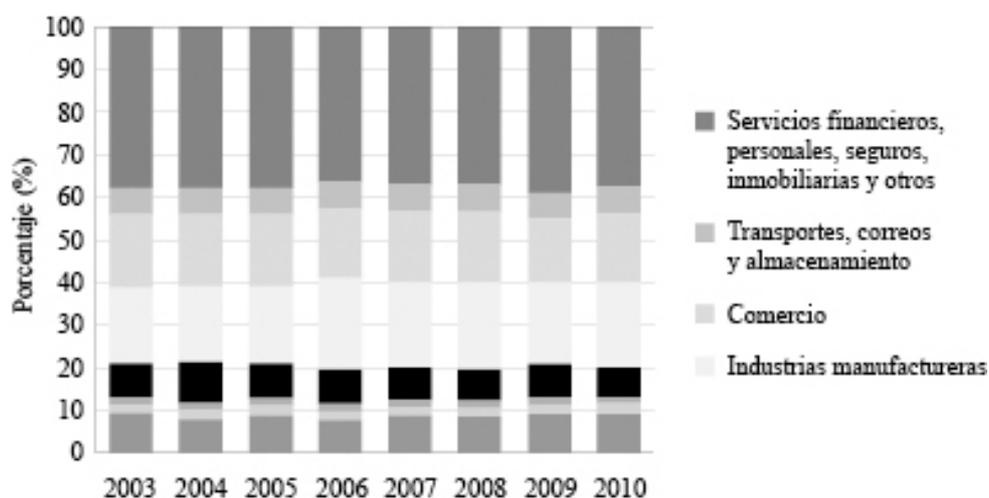


Fuente: elaboración propia a partir de series de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012c, 2012d, 2012e.

Análisis del PIBE (2003-2010).

A partir del año 2003 la lógica del comportamiento del sector agropecuario se muestra errática, con pérdidas significativas en 2004, para recuperarse, tener ligeras oscilaciones en los años siguientes y concluir 2010 con 8.95 por ciento de participación. El sector manufacturero logra en 2006 su participación más alta para esta década con 21.30 por ciento; después de la crisis económica de 2008 se redujo a 18.77 por ciento, para recuperarse parcialmente y cerrar con 19.80 por ciento en 2010. El sector de la construcción recibe un fuerte impulso en 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 ingeniero Eduardo Bours. Después de este año pierde participación de forma paulatina para cerrar 2010 con 6.76 por ciento del PIBE, como se observa en la [figura 8](#).

Figura 8. Composición del PIBE, 2003-2010



Fuente: elaboración propia a partir de series de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012b.

Reestructuración productiva en Sonora. Inversiones en infraestructura 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 de 200 a 400 por ciento, así como el de “construcción de caminos y carreteras”; los caminos de terracería pasan de 196 a 2 389 kilómetros; las carreteras pavimentadas pasan de 3 075 a 5 252 kilómetros; lo mismo sucede con la carga transportada, que tiene un incremento de 362 por ciento en ese periodo (véase [figura 9](#)).

Figura 9. Incremento en transporte y comunicaciones, 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	Km	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	Tons.	1 381 125	2 144 943	5 002 434	362

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012b.

La división “servicios comunales, sociales y culturales” tuvo un significativo incremento al pasar de una aportación al PIB en 1970 de 11.6 a 14.4 por ciento en 1975 y a 17.7 por ciento en 1980. En este rubro la rama de actividad más importante fue la de servicios educativos, con aportaciones de 1.9, 2.9 y 4.7 por ciento, 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 importante.

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 (véase [figura 10](#)).

Figura 10. Transformación de los servicios,
1970-1980

Servicios comunales, sociales y culturales. Actividades más importantes	1970	1975	1980	% de 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	1 477
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 del Estado	24 043	49 387	89 317	371

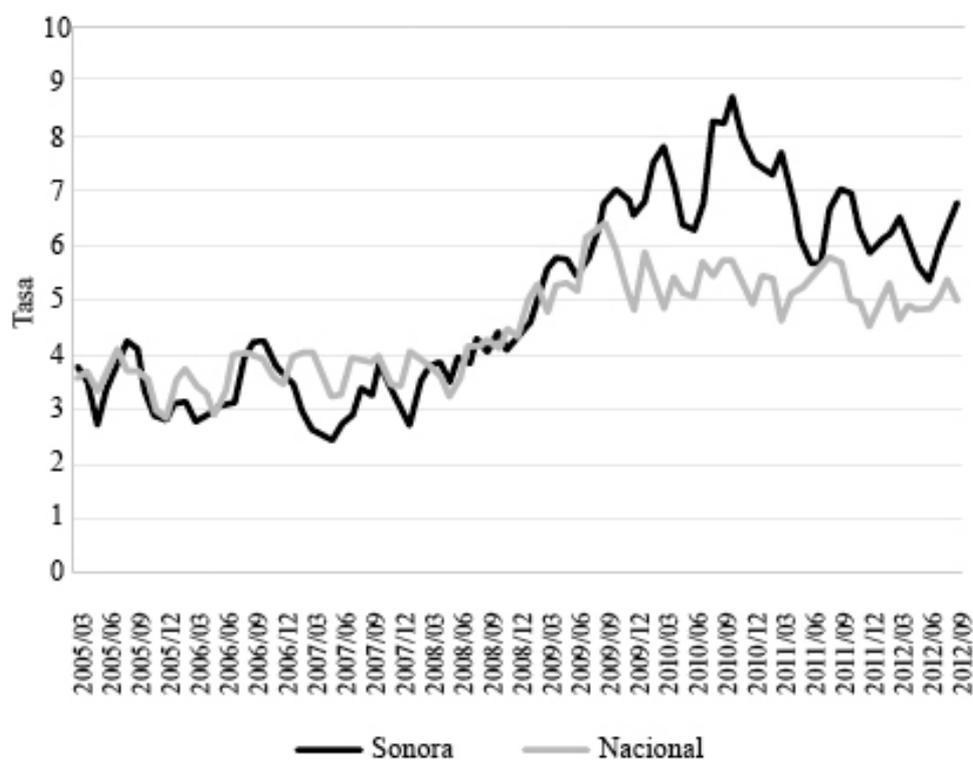
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012b.

De 1980 a 1985 la inversión en infraestructura ligada a la inversión del Estado continuó; el cambio fundamental tuvo lugar durante el periodo 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.

Desempleo

A finales de 2008 la tasa de desocupación en Sonora fluctuaba en una relación muy similar al promedio nacional. Sin embargo, en 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 de 8.73 por ciento en octubre de 2010. A partir del año 2011 esta tendencia se ha revertido de manera paulatina; no obstante, 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 estabilizarlo no han sido suficientes, como se observa en la [figura 11](#).

Figura 11. Desocupación abierta
(Sonora y nacional)

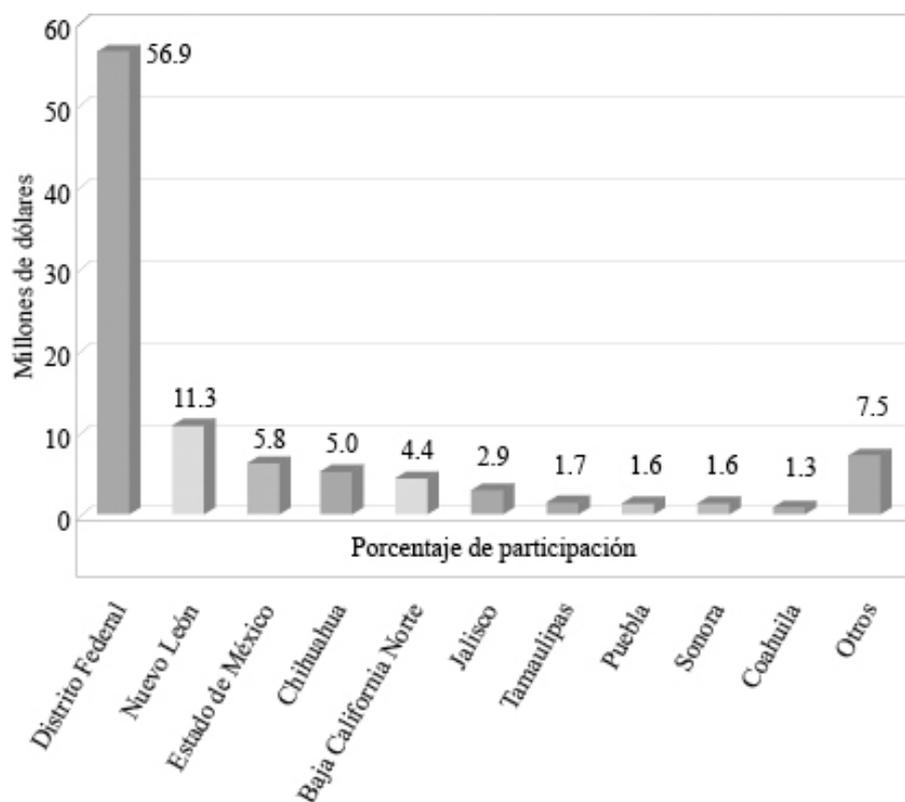


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012a.

Inversión extranjera directa (IED)

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 a 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 los primeros diez sitios de dicha jerarquización. En la [figura 12](#) se observan los primeros diez estados receptores de la IED y la participación porcentual de cada uno de ellos.

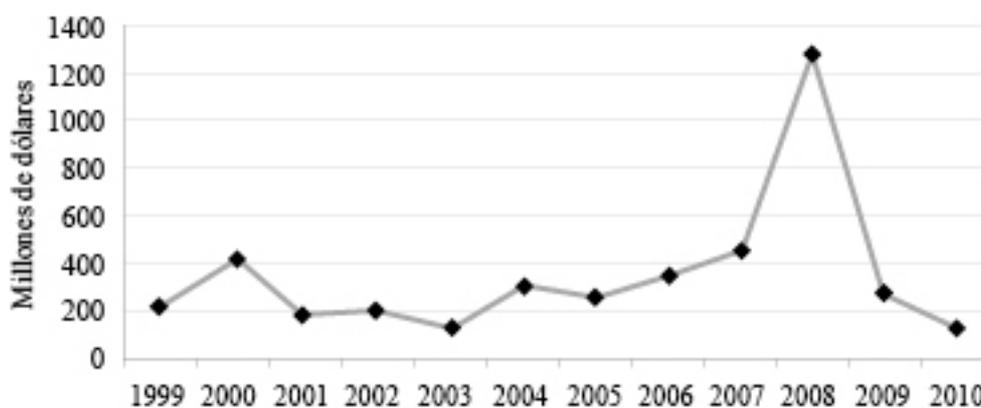
Figura 12. Estados con mayor IED acumulada, 1999-2011



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2011.

La IED en el estado de Sonora es inestable. En los primeros cinco años del siglo XXI presenta altibajos que coinciden con las crisis económicas. En 2008 se recibe una IED excepcional si se compara con otros años. Algunas de las inversiones fueron la 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 (véase [figura 13](#)).

Figura 13. Evolución de la IED, 1999-2010*



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

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2011.

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 se invirtió en una proporción muy marcada en la minería; la “extracción y/o beneficios de minerales metálicos no ferrosos” recibió 43.3 por ciento de la inversión total para el estado y representa 17.55 por ciento del total nacional, seguido por la industria manufacturera con el 43 por ciento. La tercera actividad receptora de inversión es la de “servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” con 7.2 por ciento.

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 PIBE de la minería con 2.23 por ciento 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 por ciento acumulado aportan 2.35 por ciento, lo que nos permite inferir que uno de los asuntos importantes de la IED para un estado o país no es únicamente el monto de capital invertido, sino lograr que se integre a la economía local y que influya en el PIBE (véase [figura 14](#)).

Figura 14. 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
Servicios 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
Servicios 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
Servicios 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: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012f.

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 se identifican tres etapas de su desempeño:

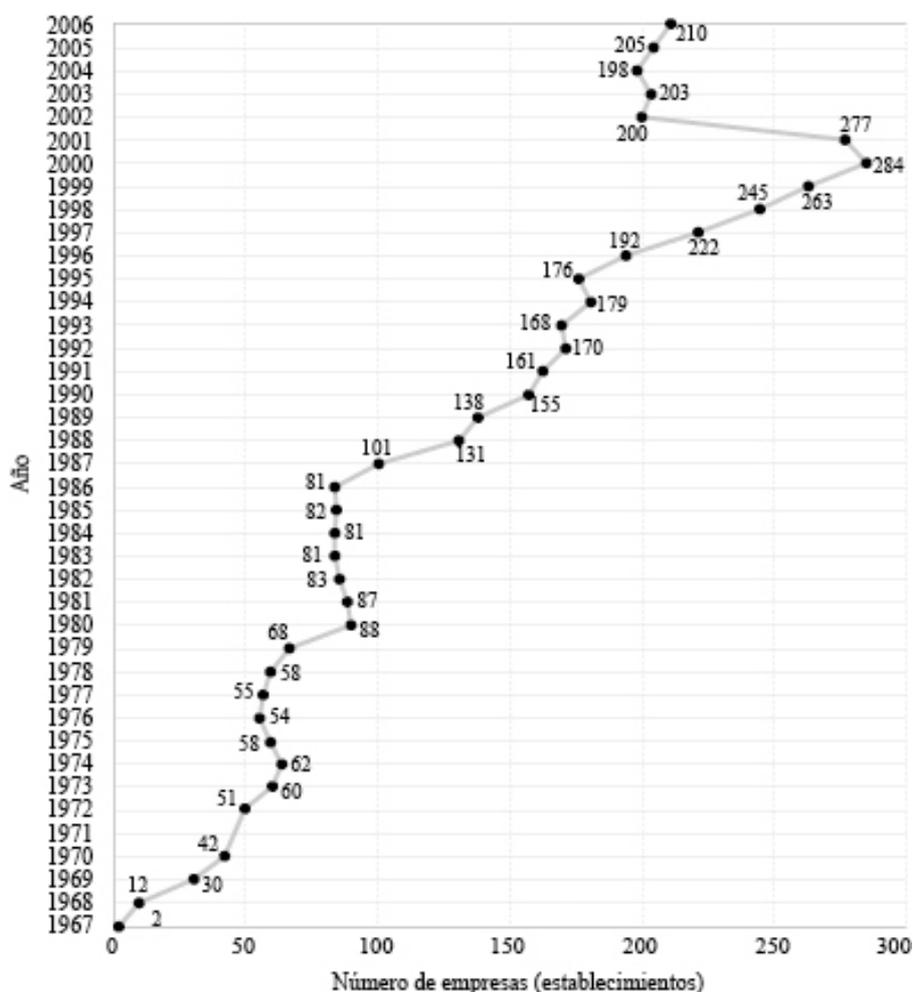
- Inicios (1966-1975). Se caracterizan por un fuerte crecimiento, con tasas de 49.73 por ciento anual en el número de empresas.
- Segunda etapa (1975-1982). Se caracteriza por un lento crecimiento, inclusive en determinados periodos con retrocesos, y el establecimiento de maquiladoras “golondrinas”.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

Lara, Velázquez y Rodríguez (2007) identifican una cuarta etapa a partir de la crisis económica de 2001 y la llaman “la segunda crisis”. Explican que debido a la desaceleración del crecimiento de la industria manufacturera en Estados Unidos el número de establecimientos maquiladores se redujo en 28 por ciento y casi en 25 por ciento el empleo. Posteriormente a esta crisis, identificamos una quinta etapa, a la que llamamos “crecimiento especializado y al interior”, la cual se 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 iniciarse 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 Ciudad 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 se inicia en 1986 (Lara, Velázquez y Rodríguez 2007).

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, como observamos en la [figura 15](#).

Figura 15. Establecimientos IME en Sonora



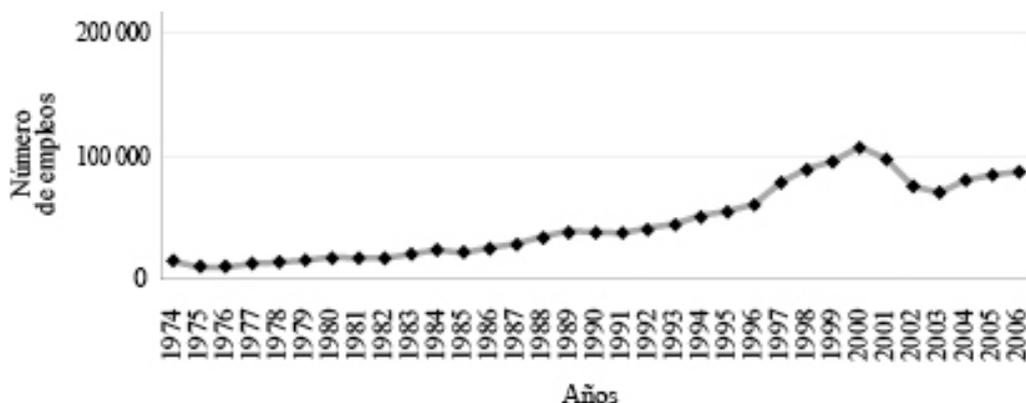
Fuentes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012a;
Vázquez y García de León 1996.

Empleos generados

A partir de los años ochenta la IME experimenta una recuperación y logra un crecimiento sostenido de casi veinte años, lo 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 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 de 2001, que ocasionó que este año se cerrara con un crecimiento negativo de -8.06 por ciento, de -22.29 en 2002 y -6.96 por ciento en el 2003, lo que representó 35 688 empleos perdidos en estos tres años. A partir de esta fecha la IME retoma un lento crecimiento (véase [figura 16](#)).

Figura 16. Número de empleos generados

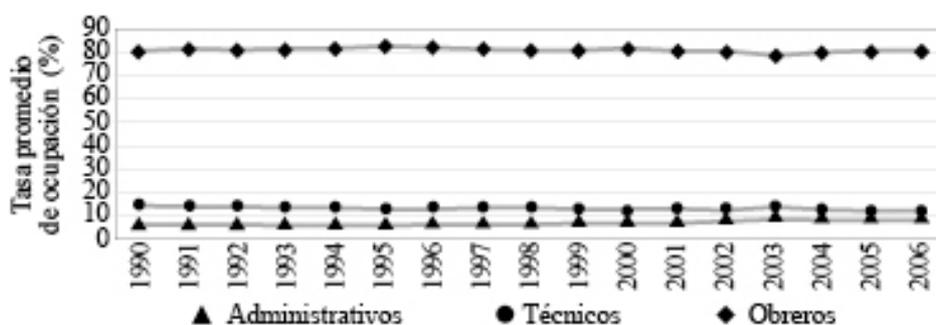


Fuentes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012a;
Vázquez y García de León 1996.

Tipo de empleo

En la [figura 17](#) observamos que el personal ocupado en la categoría de obreros⁴⁹ se ha mantenido prácticamente sin cambios en los últimos veinte años, con una tasa promedio de ocupación de 80.77 por ciento de 1990 a 2006. Merece la pena destacar la paulatina disminución que presenta la categoría de técnicos;⁵⁰ en 1990 concentraba 13.95 por ciento de ocupación y 11.64 por ciento para 2006, diferencia que representa una pérdida acumulada de 2.31 por ciento. La categoría que muestra los cambios más significativos es la de personal administrativo,⁵¹ pues en 1990 ocupaba el 5.37 por ciento y para 2006 pasa al 8.29 por ciento de personal ocupado, lo que representa un crecimiento de 2.92 por ciento (véase [figura 19](#)). Por lo anterior es posible afirmar que la proporción de empleo no calificado 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.

Figura 17. Personal ocupado por categorías



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012a.

⁴⁹ Personal que realiza trabajos principalmente manuales o relacionados con la operación de maquinaria y equipo en los procesos de maquila, así como al dedicado a tareas auxiliares del proceso (Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2007).

⁵⁰ 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 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2007).

⁵¹ 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.).

Figura 18. Proporción obreros, técnicos y administrativos,
1990-2006

Periodo	Total	Obreros	Técnicos	Administrativos	Proporción obreros (%)	Proporción técnicos (%)	Proporción admin. (%)	Obreros (as)	Técnicos (as)	Administrativos (as)
1990	38 924	31 403	5 431	2 090	80.68	13.95	5.37	3 014	7 509	10 387
1991	38 238	31 051	5 170	2 016	81.21	13.52	5.27	2 908	7 257	10 427
1992	40 255	32 508	5 427	2 321	80.75	13.48	5.76	2 983	7 386	10 231
1993	42 944	34 924	5 650	2 370	81.32	13.16	5.52	2 947	7 121	10 722
1994	48 879	39 824	6 427	2 628	81.47	13.15	5.38	2 926	6 995	11 421
1995	54 475	44 728	6 782	2 965	82.11	12.45	5.44	2 581	6 756	12 010
1996	60 366	49 443	7 492	3 432	81.90	12.41	5.68	2 442	6 712	12 456
1997	77 755	63 201	9 917	4 637	81.28	12.75	5.96	2 598	6 486	12 912
1998	88 842	71 971	11 444	5 428	81.01	12.88	6.11	2 851	7 076	14 130
1999	95 150	76 812	12 051	6 286	80.73	12.67	6.61	2 767	6 543	12 735
2000	106 457	86 693	12 597	7 166	81.44	11.83	6.73	2 876	6 830	12 867
2001	97 877	78 873	12 249	6 755	80.58	12.51	6.90	3 321	7 431	14 442
2002	76 058	61 033	9 367	5 658	80.24	12.32	7.44	3 274	7 198	14 346
2003	70 769	55 539	9 287	5 942	78.48	13.12	8.40	3 239	6 550	14 522
2004	78 977	62 929	9 508	6 540	79.68	12.04	8.28	3 227	6 510	15 699
2005	82 482	66 077	9 551	6 854	80.11	11.58	8.31	3 106	6 786	15 816
2006	86 793	69 493	10 106	7 193	80.07	11.64	8.29	3 174	7 023	15 467

Fuente: elaboración propia a partir de datos
del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012a.

Valor agregado de exportación

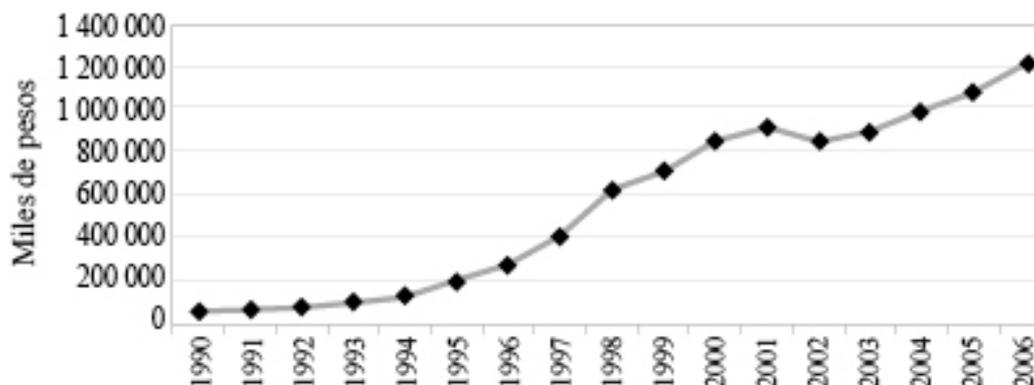
De acuerdo a la definición proporcionada por la Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación (EIME), el valor agregado de exportación es:

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 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía 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 [figura 19](#) se observa que después de un bajo crecimiento en los primeros cinco años de 1990, a partir de 1995 la IME presenta un crecimiento de 64.62 por ciento y una utilidad récord en todo el periodo de 20.31 por ciento. Este

crecimiento se prolonga hasta el año 2001 para sufrir un retroceso en 2002 a partir de la crisis económica; la recuperación después de éste no ha sido suficiente para recuperar las tasas de crecimiento experimentadas entre 1995 y 1998.

Figura 19. Valor agregado de exportación



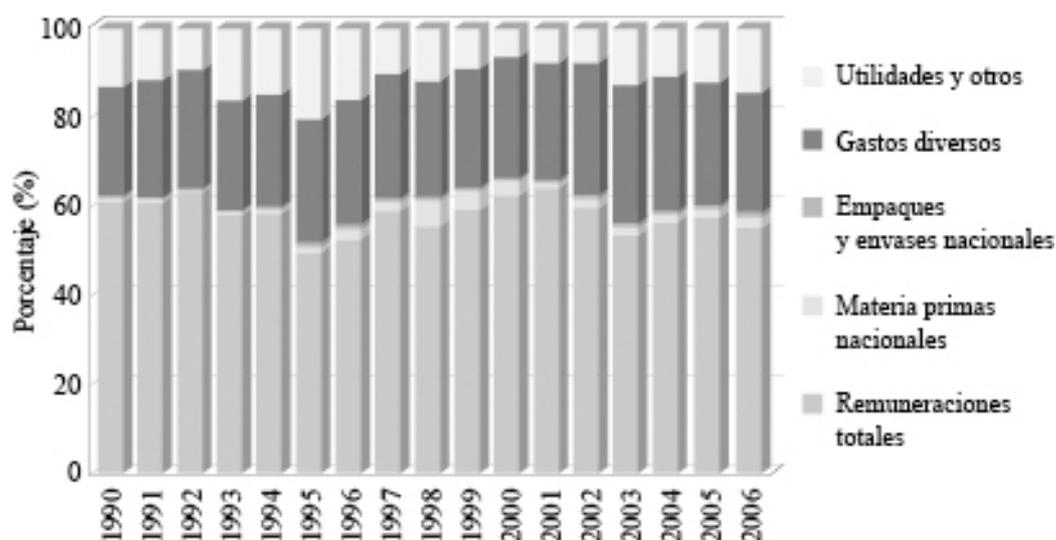
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012a.

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 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” (2003, 80). Sostienen que en las empresas de primer nivel los sueldos y prestaciones del personal ocupado (obreros, técnicos y administrativos) cubren 60 por ciento de los costos, y en las de segundo nivel va de 23 a 45 por ciento. Por otra parte, el costo de los componentes y materia prima guarda una razón de 30 por ciento en las de primer nivel y de 25 a 70 por ciento en las de segundo nivel.

El costo de la mano de obra en la década de los noventa era de 60.8 por ciento y para 2006 desciende a 55.06 por ciento; la contribución de materia prima en 1990 era de sólo 1.07 por ciento para pasar a 2.49 por ciento en 2006; 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 por ciento en los costos de mano de obra y, por otra, el incremento de 1.42 por ciento en la contribución de materia prima, son indicadores que pueden dar lugar a conclusiones contrarias. Por otro lado, aún no se recupera la tendencia favorable que se suscitó en los años de 1995 a 2000, en los que la estructura de costos en razón a la mano de obra y materia prima mostraba signos hacia una mayor jerarquización, por lo que no podemos afirmar si estos signos representan una tendencia desfavorable en el estado o en el futuro podría la IME mejorar su composición del VAE (véanse figuras [20](#) y [21](#)).

Figura 20. Valor agregado de la IME



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012a.

Figura 21. Estado de resultados de la IME

Periodo	Valor agregado de exportación. Nominal (miles de pesos)	Remuneraciones totales (%)	Materias primas nacionales (%)	Empaques y envases nacionales (%)	Gastos diversos (%)	Utilidades y otros (%)
1990	56 251	60.80	1.07	0.65	24.35	13.13
1991	65 224	60.98	0.52	0.41	26.60	11.50
1992	79 245	63.05	0.54	0.72	26.46	9.23
1993	99 309	58.14	0.51	0.36	24.80	16.19
1994	121 930	58.37	1.12	0.61	25.12	14.77
1995	200 724	49.54	1.27	1.13	27.75	20.31
1996	275 503	52.54	2.31	1.34	27.82	15.99
1997	410 309	59.01	2.00	0.85	28.16	9.99
1998	625 600	55.58	5.71	1.07	25.87	11.77
1999	714 755	59.17	4.42	0.70	26.71	9.00
2000	849 635	62.45	3.35	0.71	27.15	6.34
2001	922 526	64.18	1.29	0.64	26.30	7.58
2002	854 053	59.61	1.96	1.01	29.64	7.78
2003	895 433	53.58	1.72	0.92	31.08	12.70
2004	984 152	56.45	1.74	0.85	30.17	10.79
2005	1 056 142	57.56	1.82	0.86	27.78	11.99
2006	1 213 619	55.06	2.49	1.17	26.97	14.31

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2012f.

El 1 de noviembre de 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 de 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 desde 2009 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 centraba en 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.

Industria manufacturera de exportación

La estadística de la industria manufacturera de exportación (IMMEX) al cierre de 2011 muestra que existen 249 plantas en el estado de Sonora, de las cuales se ubican 55 en Hermosillo, 99 en Nogales y 95 en el resto del estado; en la categoría de “otros municipios” revela una tendencia a la baja debido que en 2007 las plantas ubicadas en el resto del estado eran 106. Nogales, en cambio, muestra una tendencia a la alza, mientras que el municipio de Hermosillo aparece prácticamente sin cambios. El personal ocupado en la industria manufacturera de exportación promedio para el ejercicio fue de 98 129, concentrándose 22.93 por ciento en Hermosillo, 28.86 en Nogales y 48.20 por ciento en el resto del estado (véase [figura 22](#)).

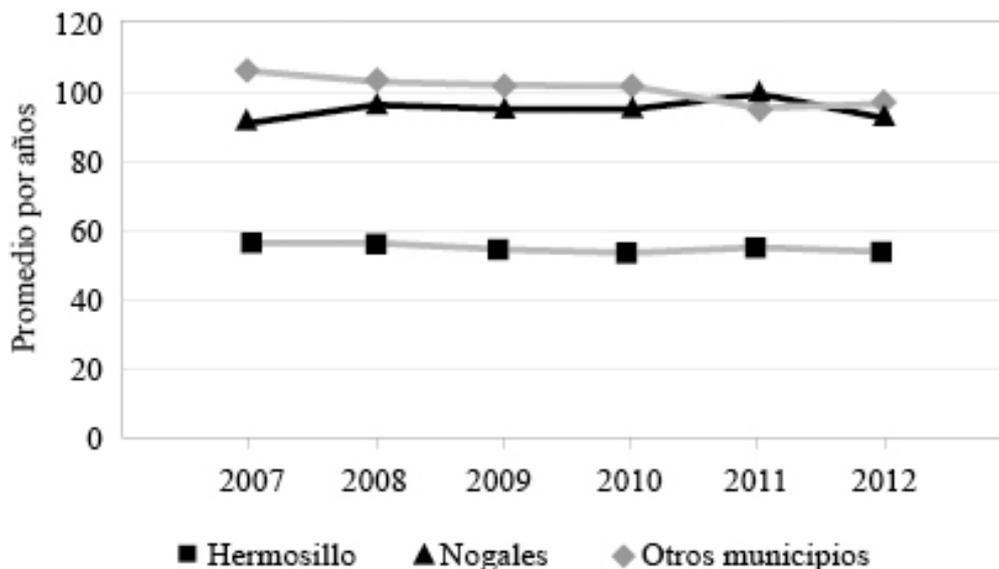
Figura 22. Personal ocupado en porcentaje

Personal ocupado en la IMMEX			
	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: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013.

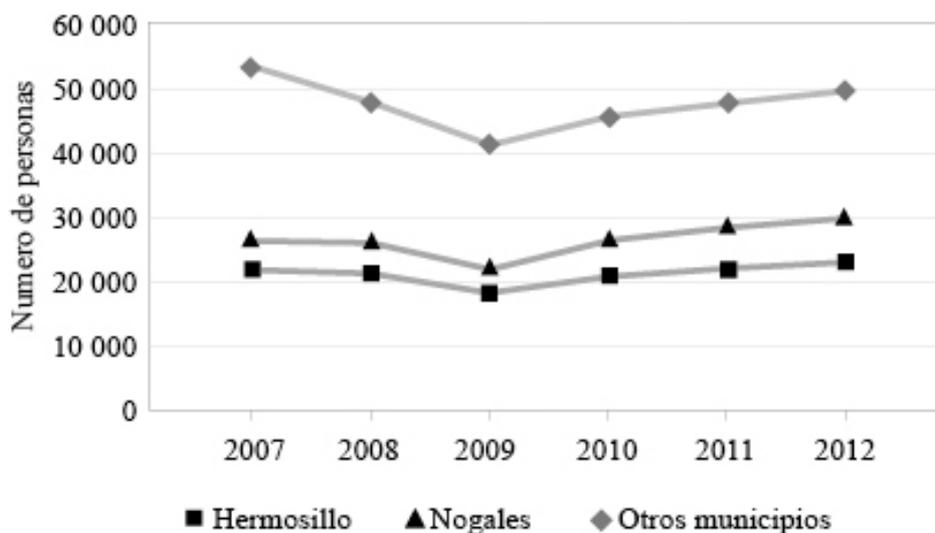
El análisis de las cifras en estos cinco años revela la importancia que ha adquirido el municipio de Hermosillo en la industria manufacturera de exportación y que la categoría de “otros municipios” concentra casi 50 por ciento del personal ocupado. Sin embargo, en los últimos seis años ha perdido 4.71 por ciento de personal ocupado, Nogales al cierre de 2011 había recuperado ya el número de empleos perdidos después de la crisis de 2008 (véanse figuras 23 y 24).

Figura 23. Número de establecimientos IMMEX



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013.

Figura 24. Personal ocupado en la IMMEX



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013.

La concentración del personal ocupado en la categoría de “otros municipios” con rangos cercanos a 50 por ciento confirma la tendencia señalada por Lara, Velázquez y Rodríguez (2007) y Contreras y Rodríguez (2003), acerca de la relocalización hacia municipios que no tenían tradición manufacturera, localizados en el interior del estado, a lo cual Wong (1993), citado por Lara, Velázquez y Rodríguez (2007), 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 y de la dispersión en la categoría de “otros municipios”.

Se observa un incremento acumulado en el salario promedio estatal de 17.10 por ciento en el periodo de 2007 a 2012; sin embargo, se presentan diferencias significativas. En la categoría de “otros municipios” el incremento en este periodo fue de solamente 2.75 por ciento; en cambio, en Hermosillo fue de 38.78 por ciento, lo que la coloca como la ciudad que paga salarios más altos, 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 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 de “otros municipios” constituye un primer indicio de una menor calificación en la mano de obra (véase [figura 25](#)).

Figura 25. Salario promedio diario

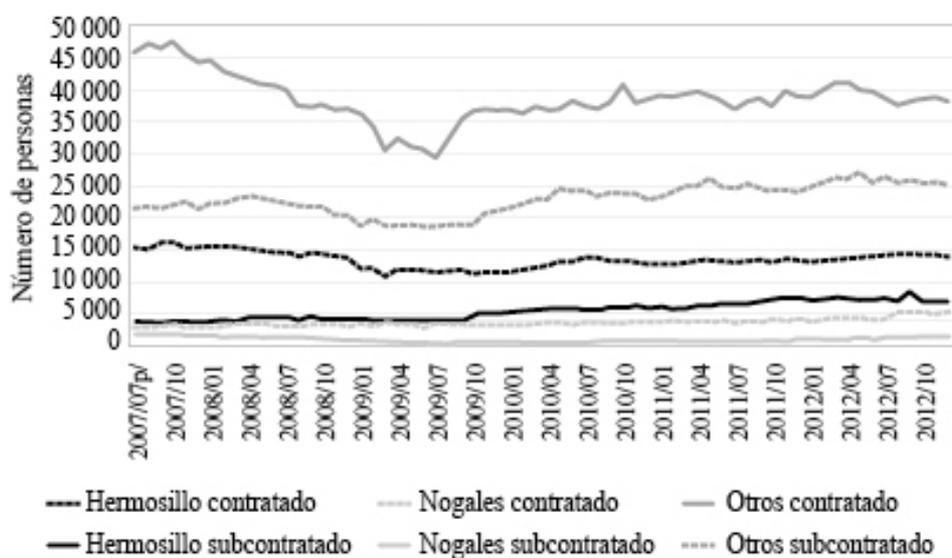
	Salario promedio estatal	Hermosillo	%*	Nogales	%	Otros municipios	%
2007	5 438	6 010	10.5	6 502	19.5	4 744	-12.7
2008	5 504	6 459	17.3	6 623	20.3	4 533	-17.6
2009	6 010	7 597	26.4	7 242	20.5	4 749	-20.9
2010	5 844	7 226	23.6	7 296	24.8	4 469	-23.5
2011	5 967	7 604	27.4	7 252	21.5	4 586	-23.1
2012	6 368	8 341	30.9	7 574	18.9	4 874	-23.4
		Incremento acumulado	38.79	Incremento acumulado	16.49	Incremento acumulado	2.74

* Porcentaje de la diferencia de la ciudad entre el salario promedio estatal.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013.

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 ellos 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 presenta diferencias en su comportamiento al interior del estado. Al analizar la categoría de obreros y técnicos durante el periodo 2007-2010, la ciudad de Nogales presenta una tendencia contraria al resto de la entidad. La reducción de este tipo de contratación, en cambio, en Hermosillo y otros municipios se ha incrementado en 76 y 91.5 por ciento, respectivamente, como podemos observar en la [figura 26](#).

Figura 26. Técnicos y obreros por tipo de contrato



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013.

LA HETEROGENEIDAD DE LA IME

En los trabajos de Lara, Velázquez y Rodríguez (2007) y Contreras y Rodríguez (2003) se hace referencia al desarrollo industrial heterogéneo de 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 llaman “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, llamada 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” y 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 (véase [figura 27](#)).

Figura 27. Subregiones de la IME en Sonora

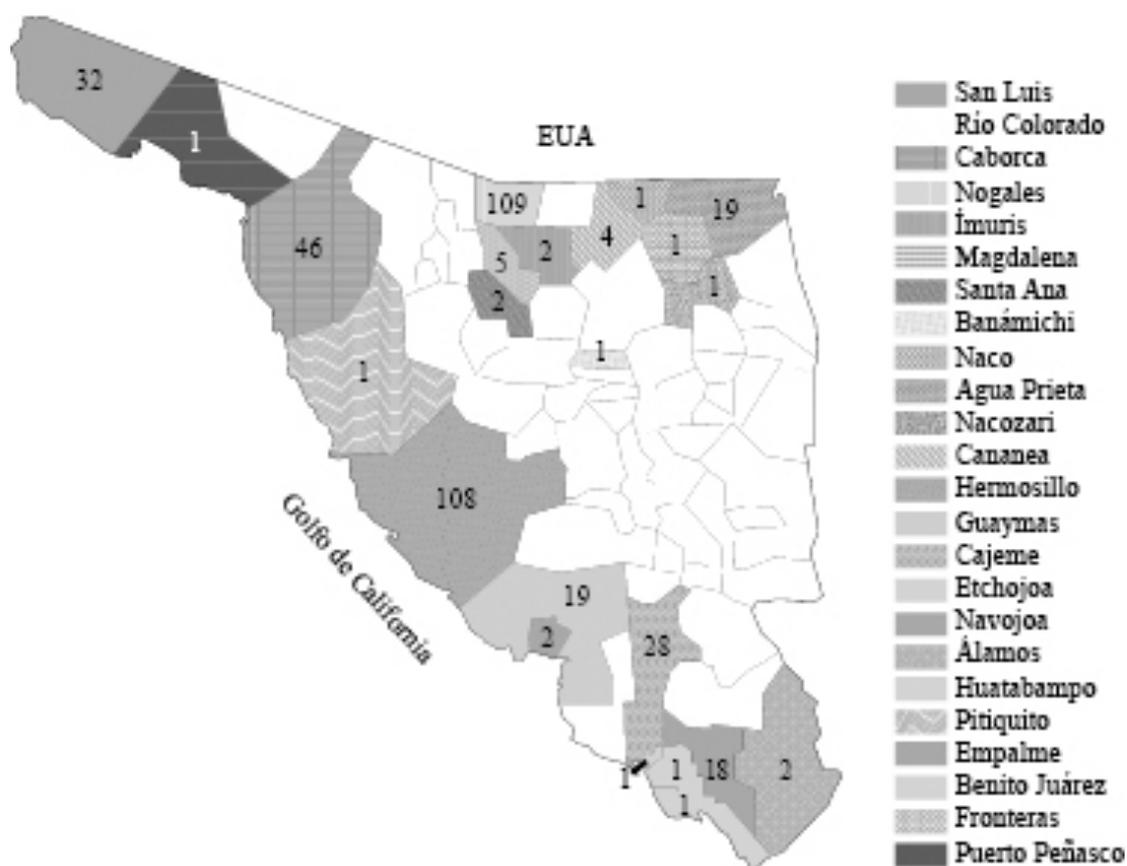


Fuente: elaboración propia a partir de Contreras y Rodríguez 2003.

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, hasta mayo de 2012 (véase [figura 28](#)), en el que ubicamos geográficamente las empresas registradas en el padrón de la IMMEX. Nos fue posible observar que:

- En prácticamente todo el territorio que comprende el Golfo de California en Sonora, a excepción del municipio de Bécum, se han establecido industrias maquiladoras y/o manufactureras de exportación.
- La frontera con Estados Unidos presenta un centro de concentración que excluye los municipios desérticos como Altar, Sáric, General Plutarco Elías Calles.
- En la frontera con el estado de Chihuahua no se han establecido.
- Las empresas que se habían establecido en lo que Contreras y Rodríguez (2003) llamaron “Subregión Sierra” ya no existen 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.

Figura 28. Ubicación de la IME por municipios



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Economía 2012b.

¿INFLUENCIA LOCAL?

En el sur del estado el desarrollo de agroindustrias; en Hermosillo el asentamiento de la industria de la tecnología de la 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 en las regiones que se imponen en el medio local.

Esta visión ya ha sido abordada por Contreras (2000, 45), quien advierte que la industria maquiladora de exportación 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 conocimiento muy pobre y fragmentado de los actores y sus estrategias, de la lógica de sus actuaciones” (ídem).

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 en el 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, debido a que supone que las regiones no son pasivas ante la penetración de las transnacionales y reconoce en la fuerza de los actores locales la posibilidad de incidir en su desarrollo.

IV. ENTORNO EMPRESARIAL EN CIUDAD 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, lo que nos ayuda 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 entre los empresarios y el Estado, en cómo posicionar a Sonora en el exterior; la opinión de los empresarios de por qué los empresarios sonorenses no se han convertido en proveedores de la industria de exportación; el tipo de capacitación que han llevado a cabo para preparar a los obreros y técnicos que demandan, así como su punto de vista sobre cuál es la percepción social de la maquila en las ciudades estudiadas.

Nos parece que al analizar el contexto en el que se desenvuelven los empresarios, frecuentemente se examinan las variables económicas, como lo hicimos en el capítulo anterior, de los magros resultados y de la poca integración con la economía local se concluye que uno de los factores responsables de este hecho son los empresarios. Sin embargo, pocas veces se les ha considerado como un actor informado que es necesario analizar desde su perspectiva, porque a final de cuentas ellos viven día a día las vicisitudes de desempeñarse en esta industria. Al cuestionarlos acerca de su actividad y el contexto, revelamos y provocamos en el sujeto lo que Giddens (2006) llama “un registro reflexivo de la acción” y queremos escuchar a estos actores situados.

PERFIL DE LOS EMPRESARIOS

De las 18 personas entrevistadas, solamente tres son 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. Una característica que destacamos del grupo entrevistado son los años de experiencia, ya que 69 por ciento tienen más de 20 años dentro en la industria; 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 esta ciudad; 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 industria maquiladora de exportación. Respecto a los que laboran actualmente en Guaymas y Empalme, se advierte que antes de llegar a Sonora trabajaron en maquiladoras de otras ciudades. La misma situación se observa en lo concerniente a los gerentes de Hermosillo.

Destacamos el papel de Sonitronics, 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. Asimismo, los actuales directivos y socios de Maquilas Tetakawi desempeñaron varios puestos dentro de esta empresa. Consideramos que esta experiencia previa sirve como una escuela de aprendizaje y profesionalización para la industria. Esta empresa fue pionera en el

concepto de negocios bajo el modelo de albergue o *shelter*, que, a decir de su presidenta, se convierte en una escuela de aprendizaje de cómo prestar servicios o elaborar un producto para las empresas transnacionales o inversionistas extranjeros.

Una prueba de la profesionalización y absorción de los empresarios sonorenses en las disciplinas y técnicas de esta industria la constituye el que muchos de ellos han escalado posiciones como: vicepresidencia de operaciones en México, presidencias de corporativos con operaciones en México y Estados Unidos, gerencias 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 por ciento.

Figura 29. 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: elaboración propia.

En la [figura 30](#) observamos que las carreras más comunes en la formación profesional de los gerentes es la de ingeniería (56 por ciento), con un notable predominio de la ingeniería industrial (44.4 por ciento); el resto (44.4 por ciento) ha cursado diferentes carreras. Un 44.4% tienen al menos un posgrado en áreas de manufactura o de administración de empresas.

Figura 30. 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: elaboración propia.

Figura 31. Perfil de los empresarios entrevistados

	Edad	Sexo	Gerente y/o propietario	Procedencia	Profesión	Lugares previos de trabajo	Años de experiencia	Posgrado
H1	48	H	Director de Operaciones México	Hermosillo	Ingeniero industrial	Agua Prieta-Mexicali-Hermosillo	14	Square Events Management
H2	50	M	Gerente	Chihuahua	Lengua inglesa	Hermosillo	22	MAE
H3	61	H	Propietario	Hermosillo	Ingeniero civil	Hermosillo	35	
H4	52	H	Propietario-gerente	Guaymas	Ingeniero eléctrico	Hermosillo	30	
H5	35	H	Gerente y presidente de INNDEX	Hermosillo	Contador público	Nogales	11	
H6	52	H	Propietario	Hermosillo	Ingeniero industrial	Hermosillo	30	Posgrado en industria
N1	43	H	Vicepresidente Operaciones México	Cananea	Ingeniero industrial	Agua Prieta-Guaymas-Nogales	31	
N2		H	Presidente de INNDEX Capítulo Nogales	Banámichi	Ingeniero 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	
GyE1	43	H	Gerente de planta México y E.U.	Hermosillo	Ingeniero industrial	Hermosillo	22	Manufactura
GyE2	42	H	Gerente	Culiacán	Ingeniero industrial	Hermosillo	18	MAE
O1		H	Propietario	Navojoa		Ciudad Obregón	20	
O2	38	H	Gerente	Ciudad Obregón	Ingeniero industrial	Obregón-Guaymas-San Luis Río Colorado-Obregón	17	Manufactura
O3	43	H	Director de Parque Industrial, Vicepresidente, gerente	Ciudad Obregón	Ingeniero industrial	Obregón		Manufactura
O4	50	H	Director de CANACINTRA	Ciudad Obregón	Contador público	Obregón		

Fuente: elaboración propia.

LA CONTROVERSIAS ENTRE LA POLÍTICA ECONÓMICA ESTATAL Y EL PROYECTO PÚBLICO DE ESPECIALIZACIÓN REGIONAL

En relación con 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 entrevistados de Hermosillo, un problema central es que no se ha elaborado 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 televisores, 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 qué 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 noventa 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, Ciudad 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 estándar, 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 [Camara Nacional de la Industria de Transformación], 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 Ciudad Obregón señalaron que en esta ciudad esta industria se encuentra estancada; varios empresarios de la localidad coincidieron en que esto se debe a la falta de promoción de la ciudad y a que ésta se realice sólo por el sector público. En Ciudad Obregón no se han desarrollado empresarios privados nativos que se dediquen a la promoción y atracción de inversiones. Existe una filial de Sonitronics 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 diez años y hacer lo mismo que hizo Chihuahua (O2 2013).

Los entrevistados coinciden en destacar la ausencia de una política industrial estatal con estrategias precisas para posicionar a Sonora; comparan las que se llevaron a cabo en ciudades como Tijuana, donde desde la entrada a la ciudad se anunciaba su estrategia y cómo esto no fue impedimento para un nuevo reposicionamiento ante los cambios del mercado.

La carencia de promotores locales en Ciudad 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 desaprovechan 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.

Es un desperdicio la cantidad de talento que hay aquí. En la ciudad tenemos más de veinte universidades, se generan muchos ingenieros muy buenos y, te digo, yo estuve fuera ocho años de la ciudad por lo mismo, no por querer irme, porque la ciudad me gusta mucho, desarrollar a mi familia aquí, que 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, cuando estuve en San Luis Río Colorado casi todos éramos de aquí. Me tocó conocer mucha gente de Tijuana, la mayoría era de aquí, de Ciudad Obregón. 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 Ciudad Obregón es impresionante, tenemos niveles de escolaridad cerca a los once años de estudio, la media nacional está como en ocho y feria, en Estados Unidos está como en doce. Entonces estamos muy cerca de este nivel de escolaridad, son muchas ventajas competitivas, estamos muy cerca de la frontera. Tenemos agua, terreno para crecer, estamos privilegiados en la locación y en la infraestructura, pero creo que sí está muy desperdiciado Obregón o esta área en particular, para más desarrollo maquilero o más bien industrial (O2 2103).

La opinión de los empresarios de Hermosillo, Nogales y Ciudad Obregón acerca 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. 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.

¿A qué nos vamos a dedicar? Hemos podido establecer estrategias en cinco 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. 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, si bien a nivel estatal tenemos cinco 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. Hacia allá vamos caminando, creo yo que hay municipios que han avanzado más que otros sin duda, Hermosillo, Navojoa, Guaymas, 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, 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. Después de la adaptación de gas natural y desde hace treinta 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 Comisión Federal de Electricidad del gasoducto Sásabe-Guaymas. Consiste en una tubería que se 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.
- 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 logró concretar 34 y el anterior 17 y de lo que estamos hablando, continúa, son de proyectos de incremento de operaciones, de atracción de inversión extranjera.
- c) Vinculación industria-universidad. Los proyectos en este rubro que destaca el 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. ¿Por qué? Porque debe de haber una política integral, pero tiene que haber un nivel de especialización y entonces sí hemos hecho, como ellos mismos lo han dicho, una política de ir aterrizando en cada municipio, cuáles son las visiones económicas, y cuáles son los aspectos que debemos de empujar” (Gómez 2013).

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. Se formulan 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, resulta esencial señalar las diferencias que existen entre los intereses de los empresarios de Ciudad 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 el parque industrial REFIESON (Recinto Fiscal Estratégico del Estado de Sonora), que se construyó durante la gubernatura del ingeniero 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 éstos no obedecen a decisiones económicas o en beneficio de todos los empresarios, sino a intereses de corto plazo y sólo 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 ése 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 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 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 cuadrado. 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 trazar una política económica de largo plazo que logre un desarrollo más armónico en la entidad y 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. Advierten 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 entre los estados de la frontera norte.

EVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA Y MANUFACTURERA DE EXPORTACIÓN EN NOGALES, HERMOSILLO, EMPALME Y CIUDAD OBREGÓN

El licenciado Javier Gándara, cuando era presidente del Consejo Económico del Estado de Sonora, declaró:

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 (Kopinak 2001, 181).

Cuando expresó esta opinión habían transcurrido más de treinta años de que la industria maquiladora se iniciara en Sonora. Consideramos que su punto de vista reflejaba la visión que el Estado tenía del rol de los empresarios sonorenses en esta industria: carecían de las habilidades requeridas para administrarla y eran incapaces de ser proveedores de insumos. Asimismo, Vázquez (1998), Vázquez y García de León (1996) y Ramírez (1987) señalaron en su momento la incapacidad de los empresarios sonorenses para incursionar en la industria maquiladora de exportación.

De acuerdo con los entrevistados y con el secretario de Economía del Estado de Sonora (2009-2015), actualmente 90 por ciento de las empresas de la IME en la entidad están dirigidas por mexicanos, ya sean nativos de Sonora o de otros estados que residen aquí de forma permanente y que posiblemente han pasado por un proceso de aprendizaje en sus habilidades gerenciales. El secretario de Economía expresa que “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).

Opina que se han desarrollado distintas habilidades gerenciales en las ciudades del estado.

Yo veo diferencia entre los de Nogales, los de Hermosillo, los de Obregón y los de San Luis. Veo 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 involucrados con tratar de definir una visión económica, subirse a la competencia global, aprovechar su ubicación geográfica. En San Luis los veo con 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 [figura 32](#) se plasman los conceptos vertidos y las diferencias en las habilidades gerenciales señaladas por el secretario de Economía del Estado de Sonora.

Figura 32. 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 buscan cómo 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.

* La interpretación del autor se encierra entre paréntesis.

Fuente: elaboración propia.

Observamos un cambio de opinión respecto a la capacidad de los empresarios sonorenses y de su nivel de especialización gerencial. En Nogales, nos dice, “están involucrados en tratar de definir una visión económica”. El entrevistado los relaciona con un catálogo, diferente a la analogía que hace de los empresarios de Hermosillo, Guaymas y Empalme, a los que relaciona con un block de pedido, lo que en sus palabras significa empresarios proactivos, flexibles, listos para atender la demanda y en Ciudad Obregón los vincula con empresarios “en semilla”, el Estado los debe “apoyar”; en sus palabras, son empresarios que aún no desarrollan las habilidades empresariales y gerenciales que la industria requiere.

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 empresariales y gerenciales a través del territorio sonorense.

En la [figura 33](#) se sintetizan las diferencias de la especialización industrial. En Nogales los empresarios toman un papel más activo al involucrarse en definir una visión económica⁵² y ejecutar acciones tanto dentro como fuera de las plantas para competir globalmente; en Hermosillo se han especializado en la industria automotriz, electrónica, metalmecánica y logística; en Ciudad 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.

Existen diferencias en los salarios. Hermosillo es la ciudad en la que actualmente se pagan los salarios promedio más altos (véase capítulo 3) y en Ciudad 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 y por ello “tienen que jalar a la gente de todas partes”. Un gerente del parque industrial Roca Fuerte de Maquilas Tetakawí señala: “Tengo trabajadores de todas partes; tengo de Empalme, tengo de Guaymas, tengo del valle corto⁵³ y tengo del valle largo” (GyE1 2013).

En la figura también se observan los factores que los entrevistados señalan como significativos para los inversionistas en el 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 y la infraestructura.

Figura 33. Especialización en Sonora

	Guaymas-Empalme	Hermosillo	Nogales	Obregón
Factores que influyen en la estrategia de ubicación: 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 metro cuadrado en áreas industriales, costo de metro cuadrado, 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 (operador universal)	2	2.5	3	1 y 1.5

Fuente: elaboración propia.

⁵² Proyecto Nogales Gran Visión 20/30.

⁵³ El valle largo es Pótam, Vícam y San Ignacio Río Muerto, y el corto es el Ejido Mi Patria, La Atravesada, Las Guácimas. Menos de setenta kilómetros es el valle corto, más de setenta 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. 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” (íbid.).

Algunos de los factores que influyen en las empresas transnacionales en el momento de diseñar las estrategias de ubicación son: 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. Coincidimos con los planteamientos de Hernández (2012), quien señala que en la ubicación de empresas transnacionales entra en juego la concepción que tienen estos corporativos de “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).

CUATRO REGIONES, CUATRO VOCACIONES ECONÓMICAS

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 por ciento más altos en promedio que los de “otros municipios” y 12.88 por ciento más que en Hermosillo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2013). El 63 por ciento 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” (Municipio de 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, lo cual 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.

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 industria maquiladora de exportación 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 2012 como la ciudad con salarios más altos. 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.

Así lo confirma una entrevistada que narra el proceso de aprendizaje, el cual involucra a varios actores.

Un parteaguas muy importante es cuando hicimos el parque industrial Dynatech sur para los proveedores de Ford y que ahorita es un parque icono en Sonora, competitivo con cualquier parque industrial de México y de otros lugares también. En ese momento estábamos como uno de los posibles desarrolladores de parques; había seis desarrolladores más que querían ser el parque designado por los

proveedores de Ford. Te das cuenta de lo que es la industria, en este caso automotriz, y el trabajar con todos ellos fue una experiencia en 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. Eran edificios de 3 000 metros o 30 000 pies cuadrados, que para lo que ellos tenían o conocían, era muy poco; ahorita una de las empresas más chicas que puede haber en el parque tiene 6 000 metros, el doble de lo que se tenía y es de las empresas chicas, porque las empresas más grandes tienen 90 000 metros.

Entonces fue un cambio tan grande de cómo estaban haciendo los parques en otras entidades que se les hacíamos totalmente amateurs nosotros, Hermosillo. Fue difícil convencerlos de usar constructoras locales. Al inicio muchos de los edificios se hicieron con constructoras que se contrataron fuera; la mano de obra 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, grandes construcciones, fue un impedimento para que se les pudiera dar la oportunidad; ya después entró CONSTRUPLAN.

Yo creo que fue un gran logro, el que pudieran hacer un edificio, porque ya para entonces se probó que se tenía la capacidad en Hermosillo para hacer ese tipo de proyectos, además que nosotros como desarrolladores, toda la infraestructura que hicimos fue 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 apoyó mucho el que se le diera vuelta a la visión. Después, por ejemplo, hay varias empresas que han crecido (H2 2012).

Sin embargo, la actividad de esta industria 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 que mencionan es el retén militar PRECOS ubicado en Benjamín Hill, el cual ocasiona retrasos hasta de doce horas para el transporte terrestre. A pesar de ello, no hay medidas para agilizar esta revisión. Un empresario de Hermosillo afirma:

Yo siempre he dicho que la inspección militar es un insulto a la productividad; no quisiera que desapareciera, quisiera que fuera más eficiente. No es posible ver filas y que tardan hasta doce 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).

Esta situación coloca a Hermosillo en desventaja logística respecto de Nogales, ubicada en la línea fronteriza, y de Guaymas-Empalme, que tienen flujo de transporte por el puerto de Guaymas. Éste no es un asunto menor debido a que uno de los principios de control de calidad e inventarios con que opera la industria 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; 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 haberse iniciado la operación del Parque Industrial de Hermosillo, aún no cuenta con una ruta de transporte municipal adecuada a los ritmos y horarios de las empresas ahí instaladas. 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 muy buena presencia en el sector 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* empieza a tener participación en todo lo que tiene que ver con la industria aeroespacial, sobre todo en el tema de las aeroestructuras, es decir, procesos dedicados a fuselaje, a puertas de avión. Hay una buena participación de la proveeduría de la industria minera; tiene participación en el 60 por ciento del territorio en zonas en donde no hay actividad agropecuaria. No hay actividad industrial, pero la industria minera representa un nivel de empleo y de inversión importante para las regiones. Hermosillo se ha catapultado como uno de los nichos más importantes para la proveeduría de la industria minera, no sólo en actividades no productivas, como son la vigilancia, la alimentación, la seguridad, el transporte, sino incluso en procesos productivos involucrados directamente dentro de lo que es la exploración o la explotación minera (Gómez 2013).

La actividad económica de Hermosillo se 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, pasa 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.

Ciudad Obregón

Conocer el desarrollo de los empresarios de Ciudad 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 setenta; 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; no obstante, 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. 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 esta industria, 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 2102).

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” (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).

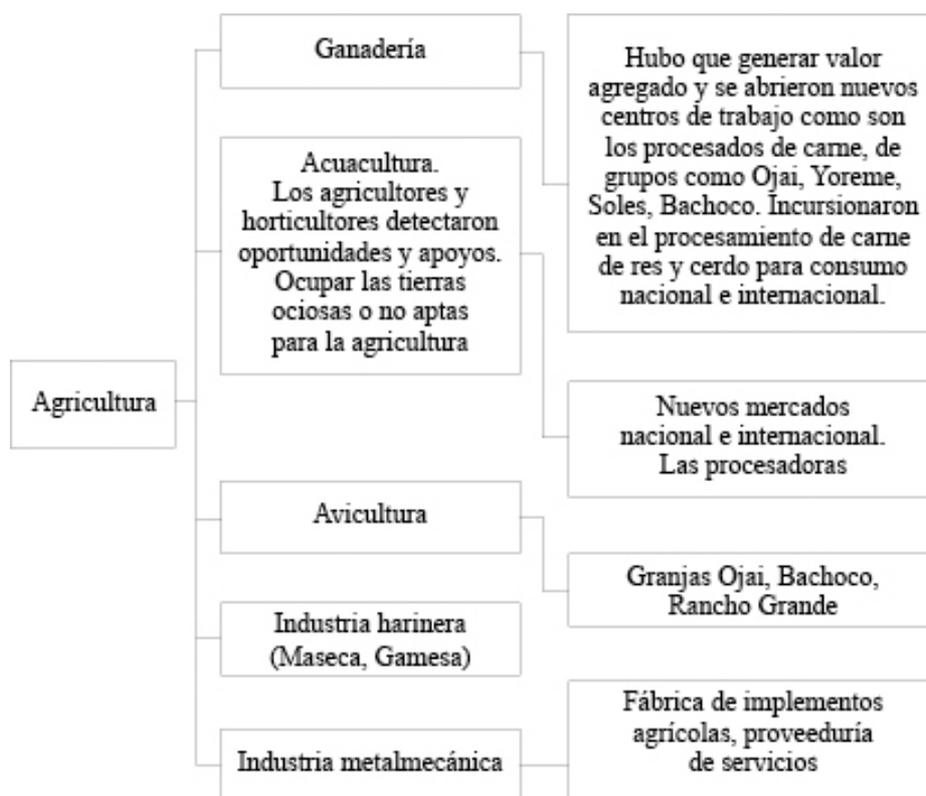
Un punto de vista en el que coinciden ampliamente los empresarios de Ciudad Obregón es que el crecimiento económico se ha estancado a partir de los años ochenta. Afirman que si bien las maquilas han generado empleos, no producen la derrama económica necesaria y los sueldos son muy bajos. Para estos empresarios, 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. Señalan que esta última actividad ha sido aprovechada por la industria maquiladora al instalarse una planta *arnesera* en 1986. En pocas palabras, “los empresarios agrícolas son el origen ‘antropológico’ de todos los empresarios actuales” (Obregón 5 2012).

Aunque la IME en Ciudad Obregón genera actualmente “alrededor de 13 000 empleos directos y yo calculo que 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 esta industria se encuentra estancada. Señalan que desde el año 2007, cuando inició operaciones la empresa Radial, no se han instalado nuevas compañías hasta 2013, con la apertura de la empresa Qet Tech Aerospace S. A. Para el secretario de Economía, el tema es más complejo, pues tiene que ver con una serie de factores, como son los costos, la competitividad, la especialización, la conectividad; además, considera que los empresarios no se han integrado a esta industria y mantienen un discurso ligado al pasado al señalar: “Lo que pasa es que allá hay muchos empresarios del sector primario; allá la discusión es qué subsidio se le va a dar al trigo, ésa es la discusión. Los temas de discusión de ellos no tiene nada que ver con el desarrollo, tienen 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). La generalidad de los empresarios señalan que la vocación de Obregón es la agricultura y la agroindustria; en la [figura 34](#) se observa cómo los empresarios de Obregón se han diversificado y reconvertido, pero conservando, como ellos afirman, su vocación: la agricultura.

Figura 34. Transformación de las actividades económicas a partir de la agricultura



Fuente: elaboración propia.

Guaymas-Empalme

Esta región ha transitado por una diversidad de actividades económicas, entre las que destacan un importante puerto comercial en Guaymas en los inicios del siglo pasado, en los años cincuenta, un centro ferrocarrilero en Empalme, además de la pesca, agricultura, 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 más 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 importante” (GyE1 2013). ¿Cómo esta región del interior del estado, sin actividad industrial previa, se convierte en este importante enclave maquilador?

Tardaron como dos 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, 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 (GyE1 2013).

Actualmente Maquilas Tetakawi forma parte de las diez principales empresas del estado de Sonora, según el informe de la Secretaría de Economía (2012). En los últimos siete años diferentes gobiernos han apoyado a esta empresa para posicionar esta región en la industria aeronáutica. Señala el secretario de Economía:

Guaymas tiene un buen nivel desde hace unos diez o quince 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, y de esas 35, 20 están en Guaymas-Empalme, es decir, dos están en Nuevo León, una está en Baja California, dos están en Chihuahua, tres 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,⁵⁴ el cual ha enfrentado diversas crisis económicas en los años 2005 y 2008, cuando se despidió a más de 3 500 trabajadores, en estos dos periodos, el gobierno local apoyó con un porcentaje de la nómina a la empresa (*El 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 puede abastecer desde una hoja de papel, los servicios de personal, la capacitación, el transporte, 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 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.

CONDICIONES QUE REQUIEREN LOS EMPRESARIOS SONORENSES PARA SER PROVEEDORES DE LA IME

INDEX nacional ha hecho estimaciones, según las cuales Sonora es de los estados con menos injerencia en lo que se refiere a proveedores nacionales; estamos hablando de 1.8 y 2.5 por ciento, que es prácticamente nulo. “Creo que tiene mucho que ver la competitividad del proveedor local, saber cómo ser más competitivo, porque el corporativo va a abrir operaciones en Taiwán, en China, en México, buscando abaratar costos; es la realidad de la maquila” (H5 2013).

Una pregunta formulada repetidamente por Bracamontes y Contreras (2008) y Vázquez (1997): ¿por qué son tan escasos los empresarios sonorenses que han incursionado como proveedores de la IME? Consideramos que es necesario reformularla para indagar las causas no sólo en la persona del empresario, sino también en las condiciones externas a ellos y las condiciones de la industria en general. Al preguntarle a los entrevistados ¿qué se requiere para ser proveedor?, refieren que no es una tarea fácil, pues se requiere de condiciones específicas, las cuales clasificamos en las siguientes:

⁵⁴ 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 licenciado Félix Tonella Luken, el ingeniero Roberto Gómez del Campo Laborín y el licenciado Luis Felipe Seldner Elías. Todos ellos con amplios nexos familiares con la clase política del estado y del país, como veremos en este capítulo.

Hemos buscado muchas maneras de cómo invitar al empresario pequeño; se han creado programas por medio del gobierno que les llaman 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. ¿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.

Existen muy pocas en Sonora, toma capital de inversión muy alto, aunque ha habido prestaciones por parte del gobierno y ha habido 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, de una empresa a otra comprar un subensamble o una parte, lo que tenemos son proveeduría de paquetería, etiquetado, lo básico. 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, se vuelven consultores de legal, laboral, de comercio exterior, de medio ambiente, de diferentes partes de los servicios que da el concepto *shelter*. Sin embargo, no cualquier inversionista transnacional va a venir a hacer un contrato con una persona desconocida o con una persona que no pueda sustentarle o garantizarle su inversión en México.

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. 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 que se requiere tiempo para 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 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 de mejor calidad. Eso es lo que le ha pasado a la proveeduría mexicana, le han intentado mucho y va avanzando, pero se pierden en la calidad y en el tiempo de entrega (N5 2013).

Un empresario de Guaymas señala que se trata de un problema cultural, que no le ha permitido al empresario local o proveedor local conectarse con la maquila, porque no ha aprendido el concepto.

El proveedor local o nacional tiene que saber la cultura de la maquila, 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, y cuando diga que va a entregar una cosa con calidad, le va a entregar con calidad. Así estamos acostumbrados a trabajar, porque trabajamos en un entorno global. Ése ha sido el gran problema por el cual la industria local no

se conecte con la maquiladora. Le voy a poner un ejemplo: si yo ya desarrollé un proveedor local para que sea mi proveedor, ése tiene cien veces más oportunidad de ser proveedor en otra empresa que uno que apenas inicia. ¿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 lo que el cliente está requiriendo y ofrecerle precisamente eso y si se puede mejorar. Una de sus mediciones son los precios que ellos requieren, y pues ahí sí hay que afinar el lápiz porque ello representa un negocio de largo plazo (H6 2013).

El concepto al 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 sólo 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 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.

Políticas públicas incluyentes para los empresarios nacionales

Otra condición que se requiere para que exista una mayor participación de empresarios como proveedores de la industria maquiladora de exportación son políticas públicas que incluyan a los empresarios locales. Hasta hoy los pequeños y medianos empresarios tienen condiciones en contra, como la cultura, las prácticas internacionales, los recursos financieros, la legislación, es decir, la estructura. Señala un empresario de Hermosillo:

La preparación del proveedor para dar servicio a la empresa extranjera. China fue exitoso porque diseñó un modelo de suministro de materia prima interna. China le dice a la inversión extranjera: “Mira, tú vas a estar aquí, te voy a dar todos los beneficios fiscales, mano de obra, pero la materia prima me la vas a comprar aquí”. Pero en China había un programa para apoyar al sector industrial o empresarial interno para apoyar esa industria; actualmente la gran mayoría de los insumos nosotros los importamos de Estados Unidos o de China (H1 2013).

Desde nuestro punto de vista, se trata de preparación estructural, porque 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 el que intervengan los diferentes actores orientados a revertir la tendencia actual en la cual ser empresario de la IME es una situación excepcional, es decir, una política industrial.

Marco legal adecuado

Un aspecto pocas veces abordado cuando se estudia a los empresarios de la IME en Sonora es el marco legal, las distintas leyes a las que se requiere dar cumplimiento en el país y por ende en el estado: estas diferentes obligaciones que consisten en cumplimiento mensual de declaraciones a las instancias como el

Servicio de Administración Tributaria (SAT), para las declaraciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA), impuesto sobre nóminas, cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cuotas al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), con multas muy elevadas en caso de incumplimiento de estas obligaciones, que por su complejidad y número, requieren contratar servicios profesionales, 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.

Te puedo decir lo que no funciona de los emprendedores o microempresarios es que tienen que lidiar con un régimen fiscal que, como empresario, emprendedor, me tratan igual que una empresa muy grande. Entonces, tengo que andar pagándole a una consultoría de contadores en lugar de ingenieros para estar lidiando con eso, en lugar de enfocarme en las necesidades del cliente. Muchas empresas que se han acercado con nosotros, proveedores de tarimas, de cartón, son muy pequeños, 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 sesenta días, hasta en noventa días. Entonces viene un changarrito a quererme venderme tarimas y no puede.

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.

*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, aún persiste la desconfianza en los inversionistas transnacionales para contratar a empresas sonorenses proveedoras de insumos. Los empresarios sonorenses actualmente son proveedores de “subensambles” y 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) asimilar las disciplinas internacionales, 2) políticas industriales orientadas a la formación integrada de empresarios locales a largo plazo y 3) un marco normativo más acorde. 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.

CAPACITACIÓN

Hasta los años ochenta 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 estas empresas despliegan en la actualidad con la finalidad de hacer frente a una reestructuración en la entidad.

Con la información proporcionada por los empresarios elaboramos la [figura 35](#), 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 las tendencias en manufacturas, 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 externa y capacitación interna.

Capacitación externa

La “capacitación externa” 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 sólo 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 dentro 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.

- Desarrollo de plataforma técnica. La estrategia de los empresarios de Nogales es un proyecto a largo plazo (dos años) que involucra un cambio para los técnicos de Nogales, de Sonora o inclusive de México. Consiste en un proyecto de educación tecnológica y para llevarlo a cabo se compraron retículas en Inglaterra, Francia e Italia; se tiene planeado implementarlo en las universidades tecnológicas. “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 dos años por estudiante” (N3 2013).
- Centro de prototipos. Por iniciativa de empresarios privados se gestionaron ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) apoyos para el desarrollo de un centro técnico de prototipos rápidos para instalarse en la Universidad de Sonora y que puede ser utilizado por la comunidad sonorenses. “Nosotros tenemos nuestra participación en nuestro pedazo de tiempo que podemos utilizar ahí, pero no significa que es exclusivo” (N1, 2013). En cuanto a los recursos para este centro, la empresa aportó el 50 por ciento y “CONACYT puso el otro 50 por ciento 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

- 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.

Capacitación interna

La “capacitación interna” se refiere a la serie de acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa con la finalidad de capacitar y/o adiestrar a los trabajadores en las tareas y objetivos de la compañía. Esta capacitación por lo regular (existen excepciones) está orientada a acciones que tienen lugar en el corto plazo y

para las tareas o productos específicos que desarrolla la empresa. Por lo general su impacto en el 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 autodirigible, que es autoeducable”. En este sistema trabajadores certificados entrenan a otros trabajadores para que a su vez se certifiquen; crear una universidad interna, proponen (N5 2013).
- Proyectos tecnológicos. Una estrategia innovadora 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 de generar tecnología e innovar. En este caso la capacitación se centra en proyectos de alto valor agregado. “Estamos generando tecnología, innovación y son jóvenes que fluctuarán entre los 26 a 35 años de nivel de ingeniería y de alto impacto de ingeniería que están trabajando en proyectos de tecnología de primer mundo, y que está pasando aquí en Nogales que 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 con base en dos características, las personales (*soft skills*)⁵⁵ y las habilidades técnicas (*hard skills*). “Nosotros podemos identificar talento de alto potencial que puede ser desarrollado en tres y en cinco años. Puede ser un ingeniero recién egresado que es cien por ciento bilingüe, que tiene una carrera técnica y que puede tener talento de liderazgo; se puede desarrollar para ser gerente en tres años, para ser director en cinco años, por ejemplo” (H1 2013).

Ciudad Obregón

- Es poca la información que proporcionan los empresarios de Obregón, de la cual se logra conocer que hasta el momento no se han propuesto estrategias para una posible reestructuración o para hacer frente a nuevas oportunidades de la industria establecida.

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, nos parece que las acciones de capacitación fuera de la planta son las que tienen un mayor impacto en la región debido a que posibilitan acciones más proactivas, ante la reestructuración industrial. En Ciudad Obregón se observa 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).

⁵⁵ Capacidad de comunicación, confianza, habilidad en el manejo de personal.

Figura 35. Estrategias de capacitación

Capacitación Situación actual	Los trabajadores fueron entrenados por las transnacionales en el producto específico y soportan la industria actual		
	Las estrategias de crecimiento siempre van acompañadas de desarrollo de talento, interno o externo.		
	Nogales. Dos tendencias	Hermosillo	Guaymas-Empalme y Obregón.
Tendencias de la capacitación ante la reestructuración	<p><i>Al exterior.</i> Sonitronies. Atentos a las tendencias mundiales. Capacitar hoy para las tendencias futuras.</p> <p><i>¿Qué se requiere?</i> Técnicos especializados.</p> <p><i>Acciones.</i> Un plan a largo plazo y no sólo dentro de la planta. Vinculación con las universidades tecnológicas para formar técnicos. Formar técnicos en la industria aeroespacial y energía renovable.</p> <p><i>Mecanismos.</i> Se compraron retículas en Inglaterra, Francia e Italia y están en proceso de certificarse.</p> <p>Herramientas ya probadas por otros países.</p> <p><i>Destinatarios.</i> Todos los estudiantes. No sólo Sonitronies, no sólo Sonora, sino para quien quiera reproducir este modelo.</p>	<p><i>Al interior.</i> <i>¿Qué se requiere?</i> Gerentes y mandos medios.</p> <p><i>Acciones.</i> La empresa entrena en: áreas técnicas y gerencias avanzadas.</p> <p>Gerencias. Áreas técnicas, humanas, liderar grandes grupos (mil personas).</p> <p><i>Mecanismos.</i> Identificar talento de alto potencial que puede ser desarrollado en 3 y en 5 años.</p> <p>Ingenieros recién egresados, 100 % bilingües con talento y liderazgo en 3 años se pueden desarrollar para gerente y en 5 para director.</p> <p><i>Potencial. Soft skills.</i> Inteligencia emocional y <i>hard skills</i> (capacidad técnica o científica).</p>	<p>Guaymas y Empalme.</p> <p><i>Al exterior.</i> Formación en metromatemáticas en secundaria.</p> <p><i>Objetivo.</i> Despertar el interés por las matemáticas y formación de ingenieros en el futuro.</p>
Tendencias de la capacitación ante la reestructuración	<p><i>Al Interior.</i> <i>¿Qué se requiere?</i> Técnicos especializados.</p> <p><i>Acciones.</i> Sistema de empresa inteligente que es autodirigible, que es autoeducable.</p> <p><i>Mecanismos.</i> 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>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 evalúe su conveniencia.</p>

Fuente: elaboración propia.

ESTRUCTURA PRODUCTIVA

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. Según Kopinak (2001, 168), existe una diferencia entre las propuestas teóricas del modelo japonés y 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 subrayan 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 tres 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 emigre a 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, éstos son los objetivos que tenemos y éstos son los resultados que vamos a lograr en este tiempo, y lo fuimos logrando poco a poco 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 entre los años ochenta y noventa, 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, a inicios del 2000 se dejó de utilizar el concepto de círculos de 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 manufactura esbelta. 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 con un marco de medición de indicadores del negocio (N1 2013).

En Hermosillo la crisis de 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 surge la necesidad de procesos más flexibles.

Nosotros somos lo que en inglés se llama *contract manufacturing*⁵⁶ 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. Ahorita lo que está dando mucho es la flexibilidad, 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”. Nosotros experimentamos un cambio muy severo en la forma en el que el cliente ordena, después de la crisis de 2007-2008, los clientes ya no te dan un plan de órdenes por tres, seis meses, nadie tolera a largo plazo (H1 2013).

En Guaymas y Empalme observamos que la introducción de la industria aeronáutica 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 al inversionista. Un empresario de la industria aeronáutica refiere un ejemplo:

⁵⁶ 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.

Aquí se trabajaba muy a la “antiguüita”. Empezamos a meter mesas de trabajo, individuales, para hacer el proceso más flexible. No tenemos mucha tecnología todavía, pero sí hemos iniciado. 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 ¡ah!, aunque la industria arnesera desde hace muchos años lo hace, sobre todo la automotriz. 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. Al revelar que el hecho de que se instale una empresa en el ramo de la industria aeronáutica no significa, por sí mismo, procesos más tecnificados o mejores sueldos, estas condiciones están relacionadas no con la industria en sí, sino con el tipo de procesos que se realizan dentro de la planta.

ACEPTACIÓN Y ASIMILACIÓN EN SONORA

Así como existe una diversa especialización industrial, diferentes modelos de capacitación, existe también una diversa aceptación y asimilación de la IME en la sociedad sonorense. En la [figura 36](#) se presentan, clasificados por ciudad, los elementos de dicha aceptación y asimilación.

Figura 36. La IME en la sociedad sonorense

Nogales	<p>Nogales es industria, ése es su principal modus vivendi. Traemos gente de todos lados, del sur de México, del norte; hay una mezcla 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. Lo que se observa actualmente es 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).</p>
Hermosillo	<p>Yo recuerdo cuando con parientes que vivían aquí en Hermosillo, cuando oían “maquiladora” la asociaban con una connotación no positiva: jóvenes explotados, largas horas de trabajo. Incluso actualmente se escucha: “No, no hay trabajo; el único trabajo que hay es en las maquiladoras”. Se usa mucho eso, tiene una connotación negativa. Por eso ahora le llamamos “industria de exportación”, yo le llamo “sector manufacturero”. 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 (H1 2013).</p>
Ciudad Obregón	<p>Algunos dicen que una maquila da más empleo y genera más ingreso que el campo. Es una cuestión que todavía aquí no estamos convencidos. ¿Por qué? Porque puede ser cierto para una de alta tecnología, cosa que no abunda mucho en Sonora, más allá de Hermosillo y Nogales. Sin embargo, tenemos que ir por algo de alta tecnología, 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).</p>

Fuente: elaboración propia.

En Nogales existe mayor aceptación; 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, el trabajo en la industria maquiladora, 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 de 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 opinan que la agroindustria otorga más posibilidades de crecimiento económico y un mayor desarrollo.

Nos parece 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 Ciudad Obregón, no es difícil pensar que los empresarios tampoco y, por lo tanto, han estado renuentes 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 II, explicar la posición que han asumido los empresarios en Sonora no puede ser abordada sólo desde la voluntad individual o desde un único aspecto; varios son los factores que explican su comportamiento y entre ellos se encuentran las barreras que impone la cultura.

V. CONOCER AL DANZANTE POR SU DANZA.⁵⁷
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 de 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 orienta a estudiar los roles de los empresarios y hace hincapié en cómo el contexto influye y es influido por el empresario (Thornton y Flynn 2003).

Previamente a Thornton (1999) y Thornton y Flynn (2003), Gartner (1988) cuestionó la utilidad de buscar responder la pregunta: “¿quién es el empresario?”. Señala que las características personales de los empresarios han sido poco productivas, debido a la dificultad para caracterizarlo y separarlo del individuo común, afirmando que 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.

Asumimos el enfoque de Gartner (1988) porque es dinámico, 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 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, 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.

Lo expresado por 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 centramos en identificar la acción empresarial, las formas que ha tomado al desarrollar habilidades gerenciales y las características particulares de los poderes que ejercen en Ciudad Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales con el objetivo de explicar la transformación por la que ha transitado el empresario en estas ciudades. Consideramos que este conocimiento es importante para comprender las diferencias del desarrollo económico del estado y que estas acciones definen el tipo de desarrollo, al empresario como actor y su participación en el desarrollo local.

⁵⁷ Esta frase ha sido tomada del artículo de Gartner (1988), “Who is an entrepreneur? is the wrong question?”, en el que hace alusión a esta frase de Yeats (1956).

En el segundo capítulo señalamos que es hasta la década de 1990 cuando los empresarios sonorenses incursionaron como gerentes, directores y proveedores de la IME. 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 necesitaba. 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 el desarrollo de su círculo de colaboradores y después a todos los niveles, enseñándoles todo tipo de nuevas tecnologías (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 transnacionales 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 y además conocer si el empresario de la IME requiere habilidades empresariales diferentes a los de otra industria.

En Nogales señalan que todos los que actualmente participan en la industria 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, y se sigue dando” (N3 2013).

Afirma que la universidad y la industria han estado desvinculadas. Entonces, 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, de modo que tienen que emigrar o subemplearse. Sin embargo, se requieren profesionistas en áreas como energías renovables, aeronáutica, mecatrónica, entre otras. Continúa comentando 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. El reto es cómo tomar lo que tienes aquí, en el recurso humano, y llevarlos allí, a esa plataforma, para que cuando ellos vengán a visitarnos, vean que tenemos una plataforma ya lista para llevar a cabo su negocio. El reto es trabajar con el personal, desarrollarlos, aprender disciplinas internacionales y cumplir, estar listos (N3 2013).

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 te capacita, no únicamente en áreas técnicas, sino en áreas de liderazgo. En la empresa anterior 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 mil personas; es un entrenamiento que dura dos 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. 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, un cliente 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. Aprendí muchísimo de eso. ¿Qué aprendes? A saber seleccionar a tus clientes, a saber cuidar esa cartera, poder documentarla, para que te cumplan con la parte que les corresponde. Me propuse que no me iba a suceder nunca más (H6 2013).

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 cuando 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 que fueron las experiencias 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, lo 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. 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 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. La otra ha sido el hecho de ir formando gerentes de departamento para gerentes de planta; encontrar el potencial de las personas haciendo un análisis de sus fortalezas, de sus oportunidades, de sus debilidades (GyE1 2013).

En Ciudad Obregón observamos una situación similar; afirman que las habilidades gerenciales para dirigir las aprendieron en la práctica.

La experiencia laboral te va generando habilidades en el ámbito de crear sistemas, aprender cómo se trabaja en la industria, es 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. Cuando estás en la industria maquiladora aprendes a visualizar de esa manera el negocio (O2 2013).

Para concluir este apartado, señalamos que las habilidades para ser empresarios y ejercer las funciones directivas de alto nivel 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.⁵⁸ 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 Ciudad 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. Éstos son los 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; éstos 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.

LAS HABILIDADES GERENCIALES EN NOGALES, HERMOSILLO, EMPALME Y CIUDAD OBREGÓN

Para Contreras (2000), a partir de los años ochenta se 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 con el 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 basada 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 otras que operan bajo el modelo tradicional de ensamble.

De acuerdo con 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. Estos autores afirman que este proceso “ha sedimentado una considerable masa de conocimientos manufactureros, que han terminado por convertirse en una ventaja competitiva regional”. Este conocimiento, señalan, está conformado por la transferencia de investigación, el desarrollo de plantas locales y el aprendizaje industrial (2004, 83).

Las habilidades gerenciales desarrolladas por los empresarios de Sonora forman parte de este conocimiento, debido a que los entrevistados comentan 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. ¿Cuáles son las particularidades y diferencias en Nogales, Hermosillo, Guaymas, Empalme y Ciudad Obregón?

⁵⁸ Las disciplinas internacionales de que nos hablan los entrevistados son la administración intermaquilas y entregar a tiempo y con calidad.

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”

Una de las frases reiteradas por los empresarios de Nogales como parte de las habilidades necesarias para dirigir una empresa maquiladora es “pensar global”. En estas palabras 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 pensar global? Para un empresario:

Pensar que el mundo económico global tiene una competencia a nivel mundial, fábricas a nivel mundial. Estamos hablando de México y tienes que entender ese tipo de cultura, qué es fabricar, qué es hacer negocio en China, con México, o con Canadá. 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, pero la esencia de los procesos es la misma; los procesos son los procesos, aquí y en China. Cuando hablamos de procesos, estamos hablando de cosas que han demostrado funcionar y si se repiten y se hacen bien, llevan a las compañías a ser exitosas. Entonces, abrirte al mundo es precisamente considerar que 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. 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; porque eso es lo que crea, la siguiente generación de conocimiento, la siguiente estructura de modelos, la siguiente plataforma. Así es como evoluciona el mundo, es como yo lo veo, ésa es mi opinión personal (N1 2013).

b) Entender el concepto de intermaquila.

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 de intermaquila” (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 intermaquilas*, 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.⁵⁹

Esto es necesario 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 la transformación de la producción y administración.

Consideran que sus habilidades gerenciales para asimilar la “administración intermaquilas”⁶⁰ han sido imprescindibles para ocupar la posición actual.

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 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 los 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 de 2008, la demanda cambió, los pedidos ya no son a largo plazo, ni de tres o seis 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 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 a tiempo ante los cambios de la demanda; así funciona la industria de exportación.

⁵⁹ Se resaltan partes de las entrevistas que corresponden a la idea central de este punto.

⁶⁰ “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.

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 seis semanas”. “Necesito en cuatro, ok, ¿no puedes? Yo se lo voy a dar al otro”. Estamos en un terreno muy competitivo donde si no estás listo, pierdes el negocio. Toda esa habilidad de ser flexible, de reaccionar a tiempo, hace que sobrevivas en un mercado muy competido (H1 2013).

b) Órdenes de producción y precios flexibles

Los cambios en el proceso productivo por el que ha transitado la IME a raíz de la crisis de 2008 han ocasionado que las órdenes de producción con precios y plazos seguros tiendan a cambiar. Actualmente algunos de estos clientes se refieren a la llamada “subasta” en la cotización electrónica (ebits) y explican cómo las empresas han entrado en una dinámica en la cual se desconocen los competidores y su número y lo que se observa es la subasta en tiempo real de los precios de los productos que se elaborarán, es decir, órdenes de producción flexibles. Así que si un productor quiere conservar el cliente, tiene que ofrecer el precio más bajo que el competidor en línea.

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, 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 (H1 2013).

La flexibilidad como capacidad de reacción certera y a tiempo involucra a toda la organización y a un nuevo manejo de los costos, de la producción, de los precios y, por supuesto, de la administración. Todo ello refleja la dinámica de esta industria y la necesidad de que los directivos y empresarios interioricen la flexibilidad para hacerla una habilidad en su gestión. Asimismo, en la acción individual representa una aparente contradicción, debido a que la flexibilidad como parte de la acción humana, a la cual el actor –en este caso el empresario– debe adaptarse de antemano a esta condición objetiva de las relaciones de producción, y en eso radica precisamente su valía.

c) 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 sólo 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).

d) 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 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 intermaquilas y la flexibilidad.

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, 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.

Ciudad Obregón

En Ciudad Obregón los empresarios señalan que adquirieron las habilidades gerenciales con el tiempo, es decir, a través de la experiencia en empresas similares 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. 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).

Particularidades encontradas

Encontramos particularidades en las habilidades empresariales que los entrevistados refieren haber adquirido y ser claves para ocupar su posición actual, que dan cuenta de la racionalidad de la acción de los empresarios ante la diversidad de circunstancias de su interacción, es decir, lo que Giddens (2006) llama “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 industria maquiladora de exportación en la ciudad, la

especialización industrial, la vocación económica, la distancia de la frontera norte, 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 (véase [figura 37](#)).

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.

Figura 37. Habilidades gerenciales

Lugar	Habilidad
Todos los entrevistados	Manejo de personal o manejo de la gente
	Liderazgo
Nogales	Pensar global
	Entender el concepto de intermaquilas
Hermosillo	Flexibilidad
	Logística
	Administración de un negocio
Empalme	Administración de recursos financieros y personal
Ciudad Obregón	Habilidades técnicas (manufactura)

Fuente: elaboración propia.

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 intermaquila”, lo que demuestra una mayor comprensión de los particularidades de esta industria.

En Hermosillo, ciudad ubicada en el centro del estado, con problemas de distribución de mercancías por su distancia de la frontera y los puertos, mencionan la logística y la flexibilidad como las principales habilidades necesarias, lo que muestra que la producción flexible requiere no sólo de la organización flexible, sino también de actores que tengan la habilidad de la respuesta flexible para hacer frente a los nuevos modelos de producción. Esto nos remite a la dualidad de la estructura que plantea Giddens, en la 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 dentro de la empresa, las que consideramos como genéricas para cualquier empresa y no específicas para la IME o una industria global. En Ciudad Obregón los empresarios se encuentran enmarcados en el dominio de las técnicas de manufactura. En la figura 38 representamos jerárquicamente las habilidades que los empresarios declaran claves para ocupar su posición actual y en la que se resumen las respuestas de los entrevistados.

Para Bourdieu (2010), los agentes sociales se constituyen como tales en y por la relación con un espacio social o campo, por su posición en el espacio y la distancia que los separa. Las diferencias encontradas en la acción empresarial revelan que más allá de las distintas habilidades que hemos relatado, la posición que guardan los sujetos en el campo social los constituye y a la vez ellos constituyen este espacio, es decir, el espacio o campo social forma a los sujetos, la posición que guardan en este espacio también.

Figura 38. Pirámide de habilidades gerenciales en la industria maquiladora de exportación



Fuente: elaboración propia.

HABILIDADES COMUNES EN TODAS LAS CIUDADES.
MANEJO DE PERSONAL O MANEJO DE LA GENTE

Los entrevistados reconocen el manejo de personal como una habilidad indispensable, “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” (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 el manejo de personal como una habilidad imprescindible. 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.

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 el trabajador, por lo que realizan

acciones para “ayudarlo” o “apoyarlo”, buscando, a severan, 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 ésa 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 (GyE1 2013).

El cumplimiento de metas de productividad y los objetivos de costo/beneficio han sido asimilados por los gerentes de planta, así como determinadas actividades orientadas a lograr la permanencia de la planta en la localidad, que incluyen disminuir 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, 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 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 en que se va a incurrir al hacer eso; en plantas como la mía son pocas, no impacta tanto, pero para plantas como Tayco, Cooper y otras, el subir un salario de una forma significativa, el incurrir en costos como el servicio de comedor, puede ser causa de tomar la decisión de marcharse (GyE2 2013).

En este discurso destaca la interiorización de las regulaciones o mecanismos de esta industria; en este caso el “bajar costos” 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 únicamente 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 cinco 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 cuántas 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 en el ámbito 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” (idem).

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 las siguientes ventajas competitivas para invertir: 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. 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). La mano de obra que transforma la materia prima es el principal componente del costo de producción (60 por ciento 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 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 más de 45 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 un proceso de aprendizaje y actualización de esta habilidad. Este tema ha sido poco analizado en estudios empresariales previos, aunque sí se ha abordado en estudios acerca del aprendizaje 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 que, como ya lo hemos afirmado, es necesario examinarlos desde el punto de vista del desarrollo histórico y su evolución.

Empresarios independientes

Los empresarios independientes reconocen la calificación de la mano de obra y los buenos resultados obtenidos, como los principales factores para que las plantas no emigren a otros países.

En el ámbito de desarrollo y de administración de capital humano nos ha tocado una experiencia favorable. En México tenemos un súper nivel de talento, sólo hay que saber qué hacer con él, hay que compartir y ponerlos en el escaparate, y ayudarlos a desarrollarse. Precisamente por el desarrollo del talento humano, por la confianza y por sus resultados, es que se ha logrado ir conquistando espacios en los niveles gerenciales de liderazgo. En nuestro caso estamos generando tecnología e innovación; son

jóvenes que fluctúan entre los 26 y los 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. Ese tipo de tecnología podría revolucionar la manera de hacer negocio en el mundo, por ejemplo, bueno, eso está sucediendo en México (N1 2013).

Cuando la empresa opera 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.

Lo que estamos haciendo es por las oportunidades que hemos identificado. En este caso, la oportunidad principal 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. Es superior a muchos países emergentes y esto hace que la productividad sea muy alta; es una oportunidad que tenemos siempre en 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, al personal hay que empoderarlo, darle poder de decisión. Si no sabe algo, se lo enseñamos. 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 (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 representan 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.

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 centrados 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 concentran en contratar al personal idóneo para el puesto y 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, 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. Nos costó mucho retraso, tardamos años en comprender esa parte; lo mismo en la selección de un buen proveedor, o desarrollar a un proveedor alineado a tu estrategia, tus expectativas de negocios (H6 2013).

Podemos apreciar que la contratación del personal adecuado es un asunto complejo, es un proceso de aprendizaje que lleva años. Estas circunstancias son conocidas por los empresarios con experiencia, pero en un empresario novel o 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, lo que Aldrich (2005) llama “brechas estructurales” y señala que en algunos casos estos desconocimientos pueden llevar al fracaso y desmotivar la iniciativa empresarial.

PODERES QUE EJERCEN LOS EMPRESARIOS DENTRO 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” (ibíd. 52) y, como ya lo expresamos en el primer capítulo, el 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, etcétera. 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 dentro como fuera 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 dentro de la empresa el empresario de la IME y analizamos las diferencias entre las ciudades estudiadas.

Nogales

1. Decisión respecto 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 señor Campbell. El señor 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 quedara 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 ingeniero Luis Felipe Seldner trabajó para el señor Gustavo Rigoli cuando éste acababa de iniciar la empresa Sonitronies en Nogales,

primero como operador de línea, luego en otros departamentos y después en la administración intermaquilas. 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 Empalme y Guaymas la empresa Maquilas 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 autodirigible” y “autoeducable”, en la 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”⁶¹ que les ha permitido obtener cierta 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.

Hace unos seis años anduvimos en Monterrey, en Coahuila, en Aguascalientes, en el Estado de México. Insistimos nuevamente hace tres años y encontramos cierto avance en la proveeduría local. En Nogales, Hermosillo, Guaymas, 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. ¿Por qué? Porque ni se habla el lenguaje de negocios, ni se tiene la 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; sin embargo, hay talento humano, y hay madera de dónde cortar. Ése 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. Yo creo que es por 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

⁶¹ “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’. 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. A partir de ahí, lo único que me une a ti y a mí es confianza. Prácticamente es poner un presupuesto, una operación, 1 500 gentes en las manos de una persona y pensar que va a pasar bien. Entonces, tienes que aprovechar ese momento de confianza y demostrar que puedes ganar más confianza y 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).

dificultades”. 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.

Es una de las cosas muy interesantes que puede tener la institución maquiladora con el liderazgo nacional, es que vamos a abogar nosotros por una segunda oportunidad, y a lo mejor vamos a darnos otra tercer oportunidad hasta que esto empiece a fluir, pero también el empresario mexicano tiene que salirse de las cuatro paredes del estado, del país, hay que empezar a globalizar (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 de su relación con empresas globales 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 a 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 es proveeduría de paquetería, etiquetado, lo básico pero no necesariamente de un producto terminado (N3 2013).

Este testimonio subraya la necesidad de mejorar los 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. Sin embargo, consideramos que no es sólo una incapacidad personal, es necesario plantear el problema, las barreras estructurales de la industria y la necesidad de una política industrial que pueda integrar en el largo plazo a estos empresarios. 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 ante esta reorganización.

3. Decisiones sobre sueldos, contrataciones y despido de personal

El poder de decisión de los empresarios respecto a 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 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 y 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 en la planta, logró 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 seis niveles de técnicos; el nivel 6 de técnico en este momento gana lo que gana un ingeniero 2, es decir, un ingeniero que tenga cinco años de experiencia en la industria” (N4 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 dentro 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.

Hermosillo

1. Decisión respecto 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 quienes 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 cinco años jamás hubiéramos pensado que los íbamos hacer en México” (H5 2013). Como producto de esta confianza, han inaugurado 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 comentan 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 sobre sueldos, contrataciones y despido de personal

Los entrevistados responden que toman decisiones en cuanto a 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; 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. Nosotros medimos mucho la eficiencia, la productividad laboral y aprovechamos cuando la gente está aquí. Nos evitamos trabajar tiempo extra los fines de semana. Somos la única industria en la que nadie gana el mínimo. 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 (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”. 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 (idem).

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 a INDEX (industria de exportación), 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.

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. 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. Para adquirirlos he tenido que tomar esos riesgos y posteriormente poder ofrecer ese servicio, porque no puedes ofrecer lo que no tienes y normalmente, cuando se vienen las oportunidades de proyectos, 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.

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 les posibilitaría llevar a cabo cambios más profundos en los procesos productivos. En su situación actual tienen relativamente poco poder y control debido a varios factores; el primero de ellos es que esta región surge como emergente hace en realidad poco tiempo;⁶² 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.

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 estamos limitados hasta cierto punto; inclusive esta 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 que hay que 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, pues 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, porque 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).

⁶² 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” (Contreras y Bracamontes 2013, 199).

3. Decisiones sobre sueldos, contrataciones y despido de personal

En Empalme las decisiones en cuanto a 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, si éstas 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. Ya uno, como cliente, le tocará: “¿Sabes qué?, no es redituable la operación con ese nivel de aumento”. Entonces sí tratamos de influir, por ejemplo, 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).

Aun cuando aparentemente no tiene el poder, el empresario puede en determinados momentos 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. Ése 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 profundizan 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 pendientes, es decir, estamos generando clientes aquí regionales o de Estados Unidos (GyE1 2013).

Ciudad Obregón

1. Decisión respecto del proceso productivo

Los gerentes de Ciudad 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 desde cero, como un soporte de manufactura para la corporación que tenemos en Virginia, 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 Ciudad Obregón.

Ésa fue la ventaja competitiva en el 2006; ahorita te puedo decir que esa ventaja competitiva se ha acertado porque la gente va adquiriendo habilidades. Ya estamos hablando de salarios de 15 a 20 dólares diarios, que se ha compensado a través de lo que hemos aprendido, lo que es manufactura esbelta, six sigma. Esas herramientas nos han ayudado a bajar el costo de operación, no nada más en la labor. Te puedo decir que hace cuatro años tirábamos alrededor de 700 000 dólares de desperdicio, de materia prima que la desechábamos en el proceso. Ahorita el rango que tiramos está como en 100 000

dólares; se ha reducido en 600 000 dólares. Eso nos ha dado un costo de operación muy bueno, independientemente de lo que es la labor. Incluso si esta operación la tuviéramos en Virginia, estaríamos hablando de una reducción de un 40 por ciento 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 (O2 2013).

Esto podría implicar que mediante una eficiente gestión empresarial, llevada a cabo con acciones y decisiones dentro 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 Ciudad 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, quienes, a cambio, han otorgado determinados poderes a la dirección local, posibilitando prácticas de manufactura que han evolucionado a trabajos más calificados.

Estamos arrancando con cuestiones 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 anuales, 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 qué problemas eran los que generaban más costos y qué áreas de la máquina eran las que se tenían que diseñar y rediseñar. Era un proyecto que en Estados Unidos tenían diez 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 Ciudad Obregón posibilitaron la expansión de la planta, así como atraer nuevas líneas de producción y una evolución hacia el diseño de partes y las ventas para Latinoamérica. Resulta evidente 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 llevan a cabo dentro de la empresa actores locales han logrado transformar la visión de las empresas transnacionales, otorgando mayor confianza; por ello la gerencia pudo tomar decisiones en cuanto a ahorro de costos por medio de la innovación y el proceso de producción.

2. Decisión en la selección de proveedores.

De los entrevistados en Ciudad 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 de que el acero que nosotros manejábamos estaba protegido por una regla que se llamaba la regla octava. A partir de este año parece que ya no nos va a proteger; entonces, nos va implicar un 3 por ciento más de arancel, que no lo teníamos. Ésa 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 (O2 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 fábrica, ante la amenaza de un incremento en el arancel de 3 por ciento, toma la decisión de buscar proveedores nacionales y no, como pudiera pensarse, de cambiar de ubicación la planta.

3. Decisiones en materia de sueldos, contrataciones y despido de personal.

Una estrategia que revelan los empresarios de Ciudad Obregón, y que considero opera en todo el estado,⁶³ 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. Nosotros no somos el patrón directo, 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 propósito 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.

4. Otras decisiones

Para Schumpeter (1963), la innovación es una característica sine qua non del empresario, pero también es una decisión que se concreta por medio de acciones. Los empresarios de Ciudad Obregón afirman que mediante su gestión han llevado a cabo innovaciones que les han 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 procesos aquí que los estábamos corriendo desde hace sesenta años en la empresa como tal; 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 y 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 con respecto al proceso productivo y cuando se producen los buenos resultados. Los efectos para el desarrollo regional pueden ser benéficos, al

⁶³ Manpower es “líder 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 Ciudad Obregón.

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.

Figura 39. Principales decisiones que toman los empresarios

Decisiones en materia de:	Nogales	Hermosillo	Empalme	Ciudad 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 mayores habilidades mayor salario.	Las limitaciones no son facultativas sino de costos.	No tienen el poder de decisión. La realiza directamente el corporativo.	Uso de <i>outsourcing</i> . Facultados en función de los costos de producción.
Otras decisiones	Han ampliado líneas de producción y han realizado acciones para que se abran centros de distribución a Latinoamérica y gestionado acciones para colocarse en la competencia global.	Los proveedores 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: elaboración propia.

Actualmente dirigen proyectos de innovación de procesos. Destaca 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 dentro de la empresa con el objetivo de poder competir con éxito ante las tendencias globales 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”, y en acciones para incluir proveedores sonorenses. Expresan que se encuentran limitados en las industrias aeroespacial y médica, ya que se requieren certificaciones y estándares propios de la industria. Respecto a los sueldos y salarios, lo que determina las prestaciones sociales, contrataciones e incrementos salariales es mantener los costos en los estándares que determina el mercado.

En Ciudad Obregón se mantiene estancada; sin embargo, los entrevistados señalan un hecho que merece resaltarse y tiene que ver con las cualidades habilitadoras de los entrevistados. Consiste en el hecho de que las acciones que llevan a cabo dentro de la planta han generado confianza por los buenos resultados y por las innovaciones incrementales realizadas, lo que ha dado por resultado el tránsito a formas de producción de valor agregado. Comentan que tienen facultades e intervención en los sueldos, salarios y contrataciones, lo que los limita son las condiciones de mercado.

Para finalizar, los empresarios de Empalme 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.

PODERES QUE EJERCEN FUERA DE LA EMPRESA

En determinadas circunstancias, el empresario ejerce poderes que trascienden los límites de la empresa y tienen un impacto en beneficio o perjuicio de la sociedad. Esta capacidad se ejerce cuando el actor reconoce racionalmente los límites de la estructura y utiliza precisamente sus propiedades para desplegar su acción. Los poderes que se ejercen fuera de la planta implican acciones y procesos diferentes de los que se realizan en el 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 fuera de la empresa y las estrategias que utilizan.

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 también 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. Se logran algunos de los beneficios de la aglomeración industrial citados por Scott (1998), de los mercados de trabajo y las comunidades empresariales.

1. Decisiones en materia 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 transnacionales para un producto y proceso específico y dentro 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. Por ello la capacitación tendrá que ser para las tendencias futuras de la empresa y no sólo dentro de la planta. Consideran que será necesario capacitar a una región o localidad en las tendencias mundiales, por lo que la capacitación que proponen es a nivel técnico, así que buscan vincularse con las preparatorias y universidades.

Ellos buscan sus proveedores para todas las partes del avión; traen unos presupuestos grandísimos para invertir a nivel global y nuestra competencia es Brasil, China y la India. Entonces, hay oportunidades de presupuestos; estamos hablando de unos 400 billones de dólares anuales. Hay mercado para México, ¿qué 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. Lo que queremos subrayar aquí 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 también 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, así como 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 concernientes al desarrollo

Varios de los empresarios entrevistados participan y trabajan en el proyecto que llaman Nogales 2030, que es un “plan de visión de largo plazo de la ciudad manejado y administrado por el consejo empresarial” (N1 2013). Éste 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).

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 (*El Imparcial* 2011a). Los regidores cuestionaron la poca transparencia en el uso de estos recursos, el presidente municipal señaló los beneficios de su entrega y, por su parte, el presidente del proyecto Visión 2030 declaró 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, lo que, consideramos, constituye una muestra de lo que señalan Sklair y Pineda (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. Al respecto expresa: “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: ‘*oké*’. ¿Por qué? Porque hay un juego entre ellos” a cambio de este apoyo económico. Comenta que el ayuntamiento apoyaría en cualquier cosa que pueda trastocar los intereses de los empresarios de la maquila y continúa diciendo que los empresarios de la maquila ven a Nogales como suyo y no de México. Afirma: “Nogales no es de México, es de nosotros, los empresarios” (Robles 2013).

Lo expresado por Robles (2013) de 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 2011, José Ángel Hernández Barajas, manifestaba: “Creo que no debemos expresar esa unión gobierno iniciativa privada porque entonces estaríamos perdidos en cuanto a competitividad” (*El Imparcial* 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 dentro de la planta. La operación de la Asociación de Maquiladoras se realiza mediante la contribución de las empresas miembros con la cantidad de nueve pesos diarios por cada trabajador y con estos recursos se han llevado a cabo “ochenta proyectos comunitarios y la derrama ha sido de un millón cuatrocientos mil dólares; abarcan programas de salud, programas deportivos, programas de convivencia, bienestar familiar, todo lo que es desarrollo social” (N2 2013). Algunos ejemplos de las obras se encuentran relacionados en la [figura 40](#) y la totalidad se incluyen en el anexo 1.

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 atiende a 35 000 personas (N2 2013).

Figura 40. Algunas de las obras y aportaciones realizadas por la Asociación de Maquiladoras, Capítulo Nogales

Obra	Monto Dólares	Año
Donación/construcción de 9 canchas de basquetbol y volibol 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 Departamento 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: elaboración propia a partir de los datos de Proyecto 2011.

Es conveniente precisar que los gastos de operación de la clínica corren por cuenta del IMSS. No obstante, 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 esta y otras obras sociales, que realiza la Asociación de Maquiladoras, Capítulo Nogales, obedecen 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. 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” (ídem).

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 veinte años con Jorge Vega; por otra, según nota publicada en la prensa local y en el periódico de la CTM, sólo 14 000 trabajadores de la maquila están sindicalizados (38 por ciento) y el resto, 22 000 (62 por ciento), no pertenecen a ningún 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, el hecho de que la Asociación de Maquiladoras y los empresarios se hayan unido para construirla es relevante. Por un lado, es una acción que tiene un efecto directo en la sociedad de Nogales y, por otro, lo interpretamos como 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 Maquiladoras pavimenta, edifica 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.

Tenemos nuestra propia clínica del Seguro Social, donde se puede ir a la hora que guste y ver las condiciones de esa clínica, sana, higiénica cien por ciento. No va a ver usted trabajadores esperando su consulta. Desde aquí se hace cita a través de un sistema que le dice que llega a las 4:00 y a las 4:00 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, son gastos bastantes fuertes. Por el otro lado, tenemos una guardería, que también fue la primera guardería que se tuvo por lo menos a nivel estatal. Son dos prestaciones muy importantes que nosotros manejamos. Tenemos una prestación 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 (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 Sonora 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.

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 INDEX⁶⁴) 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 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 a un nuevo socio, ya sea en CANACINTRA o en INDEX, siempre te pregunta: “¿Qué me vas a dar?”. No, pues es al revés: ¿tú que le vas a dar a la cámara?, o sea, el compromiso de pertenecer a un organismo debe 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, de manera que los empresarios ejercen su acción solamente dentro 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).

Empalme

Para los entrevistados de Empalme, la toma de decisiones se centra en 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 INDEX (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). No obstante, este proyecto es poco

⁶⁴ Industria de Exportación.

conocido por otros empresarios del sector. Otro de los 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 Instituto Tecnológico de Sonora, pero no, todo quedó en planes” (GyE2 2013).

Ciudad Obregón

En un primer nivel de análisis se podría decir que los empresarios de Ciudad Obregón ejercen mínimos poderes al exterior. Sin embargo, éstos pueden tomar cauces no explícitos; algunas de las acciones que se realizan dentro de la empresa traspasan sus límites, impactando a la sociedad en su conjunto. Identificamos algunas de estas acciones en los entrevistados de Ciudad 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 permitieron en muy poco tiempo evolucionar de una ventaja competitiva ligada a bajos costos de mano de obra a otra orientada a 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. Al ser Ciudad 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 cómo la cultura que se promueve dentro 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, 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 también una cultura nueva, a trabajar, a ser competitivos en sus escuelas” (O2 2013). En los párrafos anteriores se pone de manifiesto cómo la cultura de la fábrica se pasa al resto de los integrantes de la familia, transformando determinados hábitos y cambiando prácticas cotidianas.

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, que consideran clave para la permanencia de la empresa extranjera. Señalan que esta calificación les ha permitido quedarse en el estado después de la crisis de 2008 y también en algunos casos emigran 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 de 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 habría 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 se inició a fines de los años sesenta, y poco a poco las empresas transnacionales se han ido apropiando de un modelo de desarrollo donde también se ha acumulado conocimiento. Los empresarios de Sonora han adquirido una serie de habilidades gerenciales que les han permitido desplegar poderes tanto dentro como fuera de la fábrica.

El empresario 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 también 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 materia de salud, algunas veces invadiendo las funciones de las instituciones sanitarias del Estado, al construir mediante la Asociación de Maquiladoras una clínica del IMSS. Otras maquiladoras instalaron dentro de la empresa una clínica del IMSS y guardería.

En estas 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; 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 dé algo a cambio. Algunos de los entrevistados se centran en acciones orientadas a que la sociedad perciba el trabajo en la maquila como un quehacer digno, buscando romper el estigma que tiene este tipo de trabajo en Hermosillo.

Guaymas y Empalme son las ciudades en que se observa que las decisiones de los gerentes de las plantas se encuentran centralizadas en la dirección del *shelter*. En Obregón nos fue posible percatarnos de 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 fundamentales para incrementar con éxito la productividad en el trabajo. No sólo eso, los resultados obtenidos han sido determinantes para generar confianza, propiciando atraer en muy poco tiempo nuevas líneas de producción. Además, los gerentes han obtenido poder y control dentro de la organización.

El asunto de la confianza es otro tema que queremos resaltar. 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 transnacionales, confianza que relacionamos con la entrega de más control por parte de las empresas transnacionales a cambio de mejores resultados en los costos de operación y 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, en donde realizan 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.

Un objetivo adicional que se identifica en estas acciones está relacionado con la alta influencia de las empresas de albergue o *shelter* en el estado. Consiste en que uno de los atractivos que ofrece al inversionista es

el reducido papel que juegan los sindicatos en la entidad. Con el propósito 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 en las ciudades estudiadas del estado de Sonora.

VI. CONCLUSIONES

Para realizar esta obra 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 habría aportado este conocimiento.

Asimismo, Giddens propone que para realizar investigación de la acción social es necesario “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.

Igualmente, conocer cómo fue el tránsito de una IME comandada en el estado por extranjeros a ser dirigida por locales y el de los empresarios sonorenses que lograron con éxito incursionar como proveedores de esta industria. También identificar, contrastar y analizar los poderes que ejercen los empresarios tanto dentro como fuera de la planta, ubicando las diferencias en las decisiones empresariales en las ciudades de Obregón, Empalme, Hermosillo y Nogales.

El análisis por ciudades (Ciudad 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. Agentes sociales que se constituyen como tales en y por la relación en un espacio social. Nuestra aportación en esta obra es analizar el papel de actores de los sujetos, en este caso empresarios, y su vínculo con el contexto.

Entrevistar a los empresarios y actores, permitirles expresarse acerca del contexto en el que se desenvuelven y de la problemática a la que se enfrentan, como actores informados que poseen saberes sobre los que es necesario reflexionar, fue nuestro punto de partida. Por considerar que tanto las políticas públicas como las instituciones y algunos investigadores han atribuido a estos actores mucho menos saber del que poseen. Se pudo recoger información que permitió acceder a su inteligencia empresarial, a su conocimiento informado del contexto y a las particularidades encontradas, que tienen que ver precisamente con su conformación como actores en un campo de acción o en un espacio (ciudad) y la relación que guarda con él y su distancia.

Por otra parte, se reconoce 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.

Abordar el estudio desde el punto de vista de los actores conlleva varios retos teórico-conceptuales. Uno de ellos es el concepto de *habitus* o hábito social de Bourdieu, que consiste en las disposiciones sociales adquiridas por la experiencia social que une a los sujetos a su origen y a su historicidad, la “huella de su trayectoria pasada” (Bourdieu 2005, 85. Significa que la acción no es simplemente una reacción inmediata,

sino que para Bourdieu es una espontaneidad condicionada y limitada; el reto que se nos presenta hoy en día es estudiar cómo los sujetos convierten la flexibilidad para pensar y actuar en una acción condicionada, en un *habitus*, lo que llamo “la paradoja de la flexibilidad”.

Por otra parte, uno de los asuntos que presenta un reto abordarlo desde el punto de vista de la sociología y de los planteamientos de la teoría de la estructuración de Giddens es el concerniente a actores como Álvaro Obregón o Abelardo L. Rodríguez, actores empresarios que lograron mediante la ostentación del poder político traducir sus objetivos personales o metas empresariales en políticas públicas, influyendo con estas acciones notablemente en el futuro económico de un estado o un país. De momento revelamos estas cuestiones y las analizamos a partir de estas posiciones teóricas; sin embargo, consideramos que éstas son cuestiones que abren un campo de estudio que es necesario abordar.

En este capítulo presentamos las conclusiones finales. El capítulo está organizado en cinco apartados. 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 ser actores del desarrollo y los poderes que ejercen; en el tercero, las habilidades gerenciales de los empresarios y el proceso para desarrollarlas; en el cuarto proponemos algunas líneas futuras de investigación, y en el quinto reflexionamos sobre el futuro de la maquila en el estado de Sonora.

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 el modelo de desarrollo orientado a la exportación.

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, comandada por empresarios locales, para lo cual llevó 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, quien 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 dejarlas 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 de Faustino Félix Serna a la gubernatura, la industria maquiladora de exportación se convirtió en el eje de la estrategia de industrialización.

En este análisis indagamos cómo los actores que aquí referimos fueron capaces de producir situaciones históricas, de convertir un proyecto personal en un proyecto nacional, de una región o un país.

LA HETEROGENEIDAD DE LAS MODALIDADES DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN LAS CIUDADES ESTUDIADAS

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”. Éstas 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; Vázquez y Hernández 2001) 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; Vázquez y García de León 1996).

En el primer capítulo definimos al empresario como alguien que 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 en Sonora conocen el ambiente y las condiciones de la industria maquiladora de exportación, y 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 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, ciudades donde se concentra la actividad en la empresa de Maquilas Tetakawi, y Ciudad Obregón, con intensa actividad agrícola que ha reportado éxito económico a los empresarios y en la que la IME no ha terminado de ser aceptada.

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.

Directivos, técnicos, obreros y proveedores han acumulado conocimiento y capacidad técnica en estos 45 años. 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 dentro de las plantas, con la finalidad de estar preparados para las nuevas demandas que surjan a nivel global. Es el caso de la empresa Sonitronics-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 (*El Imparcial* 2012a).

Se han vinculado con la Universidad de Sonora y las escuelas técnicas, 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 del 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 fomentando 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).

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.

En Nogales también identificamos que se desarrolla una política social con dos formas de operarla. Una es manejada directamente por las empresas, se realiza dentro de la planta y está 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 la 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 con 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 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 cual, 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 (véase capítulo III).

Los empresarios de esta ciudad participan 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 materia de capacitación no se circunscriben sólo a la planta, sino que también 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 Nogales destacan por la política social que han organizado y llevan a cabo. Sin embargo, observamos una problemática, debido a que, consideramos, no existe un balance adecuado en la actuación de los diferentes actores (Estado, sociedad, sindicatos, organizaciones civiles, trabajadores, etcétera) 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 38 por ciento de los empleados se encuentran registrados en sindicatos y 62 por ciento 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 veinte años.

Hermosillo

La acción de los empresarios de Hermosillo se concentra en la planta. Las comunidades empresariales pertenecientes a las asociaciones no han establecido lazos fuertes entre los agremiados y 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, así como para la formación de empresarios en las áreas de la industria metalmeccánica.

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 materia de capacitación señalan que esta tarea compete a las empresas transnacionales. 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 empresariales. Como señalamos, las acciones en esta ciudad se orientan al interior de la planta.

Hermosillo es la ciudad que en los últimos tres años registra los salarios más altos en la IME (capítulo III). Respecto al número de establecimientos se ha mantenido prácticamente sin cambios; en cuanto al empleo, los empleos perdidos en 2008 se han recuperado paulatinamente; no obstante, existe un alza en la tendencia a la subcontratación de 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 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 éstas 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 llevarlas a cabo, por lo que consideramos necesario analizar en el futuro estas acciones.

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 en el contrato de trabajo, sueldos, condiciones laborales 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.⁶⁵ 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.⁶⁶ En los últimos dos años se anunció una nueva inversión para Guaymas y Empalme; la gestión para la atracción de inversión la realiza el gobierno del estado mediante el Consejo para la Promoción Económica (COPRESON).⁶⁷

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 éste 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 apoyar a particulares de Sonora y otros expresan que el gobierno debe sacar las manos de la promoción y dejar esta función a un consejo. Manifiestan 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.

Resulta necesario reflexionar acerca de las cuantiosas inversiones que realiza el gobierno (federal y estatal) con el fin 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

⁶⁵ En mayo de 2013 se inició la construcción de la Universidad Aeronáutica de Sonora, la segunda en su tipo en el país (la primera fue en Querétaro), obra que fue concluida y cuenta con especialidades en aeroestructuras, turbinas y MRO (mantenimiento, reparación y revisión). Los recursos para la construcción y operación de esta universidad son públicos (Gómez 2013).

⁶⁶ Estas empresas han sido apoyadas no sólo por el actual gobierno del estado, han sido promovidas 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 en 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 (*Expreso* 2013). En años posteriores, después de la crisis de 2003, el gobierno del estado dio apoyo con el pago de la nómina a diversas empresas, como expusimos en el capítulo III. Los socios de Maquilas Tetakawi aparecieron más que ningún otro propietario de empresas que dan servicios de albergue o *shelter* durante el gobierno de Guillermo Padrés Elías en diversas visitas que se hicieron con el objetivo de 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” (Gómez 2013). Igualmente, los socios de Maquilas Tetakawi (Luis Felipe Seldner, Félix Tonella Luken y Roberto Gómez del campo) y sus familiares han sido beneficiarios regulares de Procampo (anexo 2).

⁶⁷ 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 Elías y la noticia se publicó en los diferentes medios del estado (*El Imparcial* 2012a), como parte de la gestión que realiza. Asimismo, en 2011 se había anunciado la instalación de dos plantas en Guaymas mediante la gestión de copreson: la inglesa Bodycote y la estadounidense Acra Aerospace.

inversión de mil a mil quinientos millones de dólares (*El Imparcial* 2012a), 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, aluden a la generación de 75 000 empleos y el desarrollo de agrupamientos industriales. El asunto que queremos resaltar se refiere a la cuantiosa inversión que realizan los gobiernos 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 continuara hacia Guaymas?⁶⁸ Por otra parte, esta primera etapa del gasoducto hacia Guaymas confirma la tesis expuesta párrafos arriba de que el éxito de Maquilas Tetakawi parece un proyecto 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, lo 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 a qué empresas atraer; pero lo más delicado de estos asuntos es 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.

Ciudad Obregón

En Ciudad Obregón, donde la IME no es plenamente aceptada, los empresarios reconocen a la agroindustria como la vocación de esta ciudad. También encontramos 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 industria maquiladora de exportación 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 1976, actualmente los empresarios de Ciudad Obregón piden al Estado el reconocimiento a su vocación como fuente de conocimiento, de derrama económica y como alternativa de actividad económica. Asimismo, el Estado no ha explorado otras formas de desarrollo y se ha centrado en el impulso en esta industria.

Es relevante el interés de gerentes y directivos para que las conductas que aprenden los trabajadores en la fábrica se transmitan a su hogar. Desde nuestro punto de vista, esta situación se relaciona con la falta de dinamismo. En Ciudad 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 resaltamos se refiere a las oportunidades que otorga tener facultades para el diseño y la incorporación de innovaciones en el proceso productivo. Mediante esta gestión, aseveran empresarios de Ciudad Obregón, han logrado atraer procesos más calificados o nuevos procesos para las plantas que dirigen.

La confianza y los arreglos institucionales

Una cuestión poco estudiada es el asunto de 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.

⁶⁸ Véase capítulo IV.

El voto de confianza representa para los empresarios mexicanos un compromiso y un fuerte lazo, que por su informalidad adquiere valor y compromiso. Ésta es una línea de investigación que requiere un estudio exhaustivo, pues los lazos de confianza que se establecen como parte de arreglos institucionales tienen gran relevancia para el desarrollo regional. El hecho de 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 dentro 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 centran 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.

LAS HABILIDADES GERENCIALES

¿Un proceso local?

La perspectiva asumida para el análisis de la acción empresarial permitió identificar y analizar el proceso por el cual los empresarios han adquirido sus habilidades gerenciales y reveló la relación que existe entre ellos y las localidades donde realizan sus actividades. Los empresarios aprenden y convierten en fortalezas lo que necesitan conocer en el día a día para enfrentar los retos y resolver las problemáticas que encuentran, a identificar y evaluar problemas; 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 se requieren, y que éste 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 preciso ubicarlo en contextos socioeconómicos específicos, delimitados geográficamente, como una ciudad, o una región, 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, que el empresario de Ciudad Obregón, con una larga historia en el sector primario y una relación conflictiva con el Estado, que el 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.

Logramos identificar las habilidades que los empresarios señalan como claves. En Nogales son la administración intermaquilas 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 Ciudad Obregón son el dominio de técnicas y sistemas de manufacturas.

Una habilidad requerida por todos los empresarios es el manejo de personal. No obstante, 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 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 sólo a quien posea ciertas características como tenacidad, visión, fortaleza o 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.

Desde esta perspectiva podemos comprender por qué en los años setenta el empresario de Sonora fue sólo 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.

¿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. Éste ha sido un proceso que no se dejó al azar, pues las empresas transnacionales desplegaron una serie de estrategias para preparar no sólo 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; se ha formado también mano de obra capacitada para el sector industrial, lo que hace veinte años parecía imposible.

LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En estos capítulos investigamos y expusimos el punto de vista de diferentes actores, con el objetivo de conocer, comprender e interpretar las modalidades de su acción. Desde esta óptica nos fue posible explicar cómo se construye la connotación local de las posiciones empresariales; asimismo fue posible identificar diferencias en la acción empresarial.

Identificamos además algunos problemas que el gobierno del estado debe resolver para lograr un desarrollo económico más homogéneo en Sonora, y los diferentes puntos de vista acerca de las acciones a seguir para posicionar a la entidad en la industria maquiladora de exportación a nivel mundial; los empresarios y las diversas instituciones públicas tienen visiones distintas. 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 se requerían. 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.

Como parte de las diferencias que existen entre 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, lo cual 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, como 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 y 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 con base en 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 se afirma que consiste en “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 inversionistas, 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 funcionarios del actual gobierno municipal y estatal; de la iniciativa privada sólo se encuentra el ingeniero Mario Humberto Aguirre Ibarra y están ausentes miembros de la INDEX y otros organismos empresariales.

En documentos de IMPULSOR se indica que se debe priorizar la visión a la vocación, 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 ésta 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 compartida por algunos empresarios.

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 de 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 la entidad. La atracción de inversión extranjera a la que ha apostado el Estado debe ser considerada bajo nuevos esquemas.

Ante una industria 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 de 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? Para ser proveedor de la IME se debe cumplir con al menos lo siguiente: 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, nos parece que esta obra 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

- Aguilar Camín, Héctor. 1980. Macbeth en Huatabampo. Álvaro Obregón Salido (1880-1980). *Nexos*. <http://www.nexos.com.mx/?p=3611> (13 de septiembre de 2015).
- Aldrich, Howard. 2005. Entrepreneurship. En *The handbook of economic sociology*, compilado por Neil Smelser y Richard Swedberg, 451-477. Nueva York: Princeton University Press.
- Alexander, Jeffrey. 1988. El nuevo movimiento teórico. *Estudios Sociológicos* VI (17): 259-307.
- Almada, Ignacio. 2010. *Sonora. Historia breve*. México: El Colegio de México.
- Álvarez-Gayou, Juan. 2007. *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Badilla, Miguel. 2000. Negocia grupo Mazón adeudos bancarios. *El Universal*. http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=15712&tabla=nacion (7 de noviembre de 2012).
- Bandín, Ignacio. 2013. Hay 22 mil trabajadores no sindicalizados en maquila de Nogales: José Luis Vega. *Kiosco Mayor*. <http://www.kioscomayor.com/vernoticiasanteriores.php?artid=49721&relacion=gracia&tipo=principal1&cat=11> (29 de enero de 2013).
- Baniester, Jeffrey. 2012. Diluvios de grandeza: agua, territorio y poder en el río Mayo en el noroeste de México (1880-1910). *región y sociedad* 24 (núm. especial): 11-51.
- Barajas, Rosío. 2009. Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México. En *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*. Compilado por Rosío Barajas, Gabriela Grijalva, Blanca Lara, Lorenia Velázquez, Ileana Rodríguez y Mercedes Zúñiga, 55-80. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Baum, Robert y Edwin Locke. 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth. *The Journal of Applied Psychology* 89 (4): 587-598.
- Benítez, José y Luis Robles. 1985. Tres ensayos sobre Cantillón. *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales* I: 01-84.
- Boisier, Sergio. 2005a. Desarrollo endógeno. ¿Para qué? ¿Para quién? *Persona y Sociedad* XIX (2): 77-92.
- . 2005. Hay espacio para el desarrollo local en la globalización. *Revista de la CEPAL* 86: 50-51.
- Bourdieu, Pierre. 2010. *La miseria del mundo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- . 2005. Principios de antropología económica. En *The handbook of economic sociology*, compilado por Neil Smelser, y Richard Swedberg, 75-89. Nueva York: Princeton University Press.

- Bracamontes, Alvaro y Óscar Contreras. 2008. Redes globales de producción y proveedores locales: los empresarios sonorenses frente a la expansión de la planta Ford. *Estudios Fronterizos* IX (18): 161-194.
- Cardoso, Fernando y Enzo Faletto. 1977. *La dependencia y desarrollo en América Latina*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Carrada, Francisco. 1998. Inversión extranjera directa e industria maquiladora en México. *Comercio Exterior* 48 (4): 273-282.
- Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde. 1996. Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors. *Comercio Exterior* 47 (9): 747-757.
- y Cirila Quintero. 2005. Recorrido por la historia de las maquiladoras en México. *Comercio Exterior* 30-42.
- y Raúl Hinojosa. 2003. Cableando a Norteamérica. La industria de los arneses automotrices. En *Hecho en Norteamérica. Cinco estudios sobre la integración industrial de México en América del Norte*, compilado por Óscar Contreras y Jorge Carrillo, 71-108. México: Cal y Arena.
- Casalet, Mónica. 2013. *La industria aeroespacial. Complejidad productiva e institucional*. México: Flacso.
- Casson, Mark. 1982. *The entrepreneur. An economic theory*. Estados Unidos: Barnes and Noble.
- Cerutti, Mario. 2000. *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- , Isabel Ortega y Lylia Palacios. 2006. Cemex, Imsa, Fembsa. Apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002). En *Estructura y dinámica de la gran empresa en México*, compilado por María de los Ángeles Pozas, 177-212. México: El Colegio de México.
- Clark, Ernesto. 2013. *Agricultura comercial y grupos de poder en el Valle del Mayo (1920-1940)*. Xalapa de Enríquez: Universidad Veracruzana.
- Consejo Empresarial Nogales, A. C. 2014. *Consejo Empresarial Nogales, A. C.* <http://consejoempresarial.org/index.html> (30 de abril 2014).
- Contreras, Óscar. 2000. *Empresas globales, actores locales: producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras*. México: El Colegio de México.
- , Jorge Carrillo y Arturo Lara. 2006. Redes de producción global y aprendizaje local. El caso de Ford en Hermosillo, ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, México.
- y Alfredo Hualde. 2004. El aprendizaje y sus agentes. Los portadores del conocimiento en las maquilas del norte de México. *Estudios Sociológicos* XXII (64): 79-122.
- y Alvaro Bracamontes. 2013. Capacidades de manufactura global en regiones emergentes. La industria aeroespacial en Sonora. En *La industria aeroespacial. Complejidad productiva y relacional en las regiones de localización*, compilado por Mónica Casalet, 199-223. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México.

- y José Rodríguez. 2003. La conexión del desierto: industria electrónica y proveedores globales en Sonora. En *Hecho en Norteamérica Cinco estudios sobre la integración industrial de México en América del Norte*, compilado por Óscar Contreras y Jorge Carrillo, 139-163. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Echavarría, José. 1965. *Consideraciones sociológicas sobre el desarrollo económico de América Latina*. Ecuador: Facultad de Ciencias Económicas.
- El Imparcial*. 2012a. Invertirán en Guaymas 9.4 millones de dólares en el sector aeroespacial. 10 de julio.
- 2012b. Tendrá Sonora agua y gas para desarrollo: Padrés. 16 de octubre.
- 2011a. Defiende el alcalde proyecto gran visión. 2 de enero.
- 2011b. Denuncia entrega de dinero de Fopin. 1 de enero de 2011.
- . 2005. Entregan apoyos. 16 de noviembre.
- . Industria maquiladora busca regresar algo a la comunidad. http://www.elimparcial.com/EdicionDigital/Ediciones/20120930/PDFS/General_16.pdf (30 de septiembre de 2012).
- Expreso*. 2013. Maquilas Tetakawi. 3 de septiembre.
- García de León, Arminda. 1993. Reconversión tecnológica, centralización financiera e internacionalización de la industria cementera mexicana. Tesis de maestría en ciencias sociales, El Colegio de Sonora.
- Garrido, Celso. 2006. 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*, compilado por María de los Ángeles Pozas, 17-69. México: El Colegio de México.
- Gartner, William. 1988. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 47-67.
- Gereffi, Gary. 2005. Export-oriented growth and industrial upgrading. Lessons from the Mexican apparel case. 1-18.
- y Lynn Hempel. 2006. Latin America in the global economy: running faster to stay in place. <http://www.hartford-hwp.com/archives/40/index-db.html> (septiembre de 2012).
- Giddens, Anthony. 2006. *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gobierno del Estado de Sonora. 2012. Sistema de Parques Industriales de Sonora. <http://www.spis.gob.mx/servicios.htm> (10 de octubre de 2012).
- Gómez Estrada, José. 2007. *Gobierno y casinos. El origen de la riqueza de Abelardo L. Rodríguez*. México: Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.

- Gracida, Juan. 2003. Empresarios cerveceros en Sonora. En *Formación empresarial, fomento industrial y compañías agrícolas en el México del siglo XIX*, compilado por Mario Trujillo y José Mario Contreras, 345-356. México: CIESAS.
- Granovetter, Mark. 2005. Economic action and social structure. En *The handbook of economic sociology*, compilado por Neil Smelser y Richard Swedberg, 51-76. Princeton: Princeton University Press.
- Guillén, Arturo. 2004. La teoría latinoamericana del desarrollo. Reflexiones para una estrategia alternativa frente al neoliberalismo. En *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización*, compilado por Gregorio Vidal y Arturo Guillén, 489-518. Río de Janeiro: CLACSO.
- Hernández, Marcela. 2012. *Estrategias empresariales de subcontratación internacional. La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México: Plaza y Valdés.
- . 2007. *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. México: Plaza y Valdés.
- . 2004. *La cultura empresarial en México*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Hernández, María del Carmen. 2001. *Crisis avícola en Sonora. El fin de un paradigma, 1970-1999*. Hermosillo: Plaza y Valdés.
- Hewitt, Cynthia. 1980. *La modernización de la agricultura mexicana, 1940-1976*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- IMPULSOR. 2013. Impulsor. http://www.impulsor.sonora.gob.mx/?page_id=9 (12 de diciembre 2013).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2013. Registros administrativos. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/registros/economicas/manufacturera/Default.aspx> (27 de septiembre 2013).
- . 2012a. Banco de Información Económica (BIE). <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/> (15 de octubre 2012).
- . 2012b. Estructura económica del estado de Sonora. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/estruct_econo/son/147419I.pdf (12 de octubre 2012).
- . 2012c. Producto interno bruto por entidad federativa 1993-1996. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/1993-1996/166120i.pdf (10 de octubre 2012).
- . 2012d. Producto interno bruto por entidad federativa 1998-2003. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/pib/pibe%202003.pdf (10 de octubre 2012).
- . 2012e. Producto interno bruto por entidad federativa 1999-2004. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/pibe2004.pdf (10 de octubre 2012).

- . 2012f. Sistema de Cuentas Nacionales. <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=16859&c=17383&s=est&cl=3#> (15 de octubre 2012).
- . 2012g. Sistema de Cuentas Nacionales de México. <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/> (30 de septiembre 2012).
- . 2011. Perspectiva estadística de Sonora (marzo 2011). <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-son.pdf> (11 de mayo de 2013).
- . 2007. Síntesis metodológica de la estadística de la industria maquiladora de exportación. http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/registros/economicas/sm_eime.pdf (4 de noviembre 2012).
- Kopinak, Kathryn. 2001. Oportunidades desaprovechadas por las industrias maquiladoras en Nogales, Sonora. En *Globalización, trabajo y maquilas*, compilado por María Eugenia de la O y Cirila Quintero, 157-184. México: Plaza y Valdés.
- Lara, Blanca. 1990. La industria maquiladora y la pequeña, mediana y microindustria ¿reestructuración o polarización? *Revista de El Colegio de Sonora* 2:75-105.
- , Lorenia Velázquez y Liz Rodríguez. 2007. Especialización económica en Sonora: características y retos al inicio del nuevo milenio. *región y sociedad* XIX 27-49.
- La Voz del Puerto*. 2009. http://lavozdelpuerto.com.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=10964. 24 de febrero.
- Lorenzana, Gustavo. 2010. 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*, compilado por Juan Manuel Romero Gil, 19-65. Hermosillo: Universidad de Sonora.
- Manpower. 2013. Manpower México Centroamérica. <http://www.manpower.com.mx> (10 de agosto de 2013).
- Marx, Carlos. 1847. *Manifiesto del Partido Comunista*. [http://www.marx2mao.com/M2M\(SP\)/M&E\(SP\)/CM47s](http://www.marx2mao.com/M2M(SP)/M&E(SP)/CM47s). (7 de abril de 2012).
- Moncada, Carlos. 1997. *Aquel hombre: Abelardo L. Rodríguez*. Hermosillo: Fondo Editorial El Libro Sonorense.
- Municipio de Nogales. 2011. La industrialización de Nogales, Sonora. <http://www.municipiodenogales.org/castellano/historia/industria.htm> (20 de abril de 2011).
- Ortiz, Etelberto. 2010. *Globalización versus desarrollo*. México: UAM-X.
- Pereira, Fernando. 2007. La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración* 20 (34): 11-37.
- Pozas, María de los Ángeles. 2006. 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*, compilado por María de los Ángeles Pozas, 71-110. México: El Colegio de México.

- Procampo. 2010. *Subsidios al campo*. <http://www.subsidiosalcampo.org.mx/mexico/busqueda/?fips=F2600000&lastname=TONELLA&page=0> (10 de agosto del 2012).
- Proyecto Nogales. 2011. Asociación de Maquiladoras, A. C. <http://www.amsnogales.com.mx/Sec6ProyNog.aspx> (1 de diciembre de 2013).
- Quintero, Cirila. 2009. Cuarenta años de relaciones laborales en la maquila. Una historia de permisos y restricciones desiguales. En *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*, compilado por Rosío Barajas, Gabriela Grijalva, Blanca Lara, Lorenia Velázquez, Ileana Rodríguez y Mercedes Zúñiga, 313-343. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Ramírez, José. 1997a. La nueva alternativa agraria. En *Historia general de Sonora*. Tomo v: *Historia contemporánea, 1929-1984*, compilado por Ernesto Camou, Rocío Guadarrama y José Ramírez, 149-164. Hermosillo: Sonora: Gobierno del Estado de Sonora.
- . 1997b. La reorganización de la sociedad. En *Historia general de Sonora*. Tomo v.: *Historia contemporánea, 1929-1984*, compilado por Ernesto Camou, Rocío Guadarrama y José Ramírez, 65-76. Hermosillo: Sonora: Gobierno del Estado de Sonora.
- . 1988. Sonora en el nuevo proyecto expansionista de Estados Unidos. Las maquiladoras de exportación y la Ford Motor Co. En *La nueva industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*, compilado por José Ramírez, 425-453. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- . 1987. La industria maquiladora de exportación en Sonora. Tesis de licenciatura, Universidad de Monterrey.
- , Ricardo León y Oscar Conde. 1997. La estrategia económica de los callistas. En *Historia general de Sonora*. Tomo v: *Historia contemporánea, 1929-1984*, compilado por Ernesto Camou, Rocío Guadarrama y José Ramírez, 65-85. Hermosillo: Sonora: Gobierno del Estado de Sonora
- Redlich, Fritz. 1949. The business leader in theory and reality. *The American Journal of Economics and Sociology* 8 (3): 223-237.
- Rivière, Hélène. 1998. Nueva configuración regional. Simbólica y real. En *Las regiones ante la globalización*, compilado por Carlos Alba, Ilán Bizberg y Hélène Rivière, 23-40. México: El Colegio de México.
- Rodríguez, Abelardo, L. 1962. *Autobiografía*. México: Imprenta Nuevo Mundo.
- Rodríguez, Octavio. 1998. Aprendizaje, acumulación, absorción: las tres claves del desarrollo. *Estudios Sociológicos* XVI (48): 515-548.
- Romero, Juan. 2010. Industria y empresarios de la harina en Sonora, 1850-1910. Notas para construir su perfil. En *Empresas y empresarios en el noroeste de México*, compilado por Juan Manuel Romero Gil, 67-103: Hermosillo: Universidad de Sonora.
- . 2001. *La minería en el noroeste de México. Utopía y realidad, 1850-1910*. México: Plaza y Valdés.

- Ruiz, Eduardo. 1988. *The people of Sonora and Yankee capitalists*. Tucson: The University of Arizona Press.
- Salas-Porras, Alejandra. 1991. Los facilitadores de la integración. En *La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá. ¿Alternativa o destino?*, compilado por Benito Rey Romay, 375-399. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Schmidt, Samuel. 1998. *En busca de la decisión. La industria maquiladora en Ciudad Juárez*. Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Schumpeter, Joseph. 1978. *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- . 1963. *Capitalismo, socialismo y democracia*. México: Impresiones Modernas.
- Scott, Allen. 1998. Fundamentos geográficos del comportamiento industrial. En *Las regiones ante la globalización*, compilado por Carlos Alba, Ilán Bizberg y Hélène Rivière, 71-99. México: El Colegio de México.
- Secretaría de Economía. 2012a. Instrumentos de comercio exterior. <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/directorios-y-discos-de-captura> (25 de septiembre de 2012).
- . 2012b. Sonora. http://www.economia.gob.mx/files/delegaciones/fichas_edos/121130_Ficha_Sonora.pdf (1 de noviembre de 2012).
- Sklair, Leslie y Marcela Pineda. 1992. Las maquilas en México. Una perspectiva global. *Revista Mexicana de Sociología* 54 (2): 163-183.
- Sunkel, Osvaldo. 1982. *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Tapia, Guillermo e Ignacio Puebla. 2011. *Planta Ford Hermosillo, el porqué y el cómo*. Hermosillo: Imágenes de Sonora.
- Taxis, Michelle, Alejandro Mungaray y Gabriela Monteverde. 2009. Maquiladora y organización industrial en la frontera norte. En *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*, compilado por Rosío Barajas, Gabriela Grijalva, Blanca Lara, Lorenia Velázquez, Ileana Rodríguez y Mercedes Zúñiga, 29-44. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Thornton, Patricia. 1999. The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 19-46.
- y Katherine Flynn. 2003. Entrepreneurs, networks, and geographies. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 401-433.
- Touraine, Alain. 1987. *El regreso del actor*. Buenos Aires: Eudeba.
- Vázquez, Miguel. 1998. Integración regional binacional y grupos empresariales en la frontera México-USA. *Aldea Mundo* 8: 13-24.
- . 1997. Reestructuración económica y grupos empresariales en el norte de México. *Economía y Sociedad* 3: 1-32.

- y Guadalupe García de León. 1996. *Modernización industrial en Sonora*. Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.
- y María del Carmen Hernández. 2008. Industrialización sonorenses. Itinerario de un proyecto inconcluso. *región y sociedad* 16 (31): 206-235.
- y María del Carmen Hernández. 2001. Región y grupos económicos en Sonora. Breve itinerario de su integración (1910-1950). *Frontera Norte* 26: 77-104.
- Vázquez Barquero, Antonio. 2000. Desarrollo Endógeno y Globalización. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales* 26 (79): 47-65.
- . 1999. *Desarrollo, redes e innovación*. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid: Pirámide.
- Villegas, Javier. 2012. “Hay que pensar globalmente”: Moisés Gómez Reyna. *Correo*. <http://correorevista.com/centro/hay-que-pensar-globalmente-mois-es-gomez-reyna/> (31 de julio 2012).
- Weber, Max. 2003. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- . 1944. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Yedra, Gerardo. 2012. Sonitronies marca la ruta de la maquila. *Bien Informado*, 63-74.
- Zapata, Francisco. 2005a. *Cuestiones de teoría sociológica*. México: El Colegio de México.
- . 2005b. *Tiempos neoliberales en México*. México: El Colegio de México.
- . 1992. Premisas de la sociología accionista. *Estudios Sociológicos*, 10 (29): 469-505.

ENTREVISTAS

- Gallego de Rigoli, María Elena. 2013. Presidenta de Sonitronies. Lugar de nacimiento: Nogales. Administradora de empresas. 16 de febrero.
- Gómez, Moisés. 2013. Secretario de Economía del Estado de Sonora. Lugar de nacimiento: Bécum. Licenciado en economía. 12 de marzo.
- GyE1. 2013. Gerente de planta México y Estados Unidos. Lugar de nacimiento: Hermosillo. Ingeniero industrial. 14 de febrero.
- GyE2. 2013. Gerente. Lugar de nacimiento: Culiacán. Ingeniero industrial. 18 de marzo.
- H1. 2013. Director de Operaciones México. Lugar de nacimiento: Hermosillo. Ingeniero industrial. 16 de mayo.
- H2. 2012. Gerente. Lugar de nacimiento: Chihuahua. Lengua inglesa. 18 de octubre.

H3. 2013. Propietario. Lugar de nacimiento: Hermosillo. Ingeniero civil. 13 de febrero.

H4. 2013. Propietario. Lugar de nacimiento: Guaymas. Ingeniero eléctrico. 23 de julio.

H5. 2013. Gerente. Lugar de nacimiento: Hermosillo. Contador público. 9 de marzo.

H6. 2013. Propietario. Lugar de nacimiento: Hermosillo. Ingeniero industrial. 27 de febrero.

N1. 2013. Vicepresidente de Operaciones México. Lugar de nacimiento: Cananea. Ingeniero industrial. 16 de mayo.

N2. 2013. Presidente INDEX, Capítulo Nogales. Lugar de nacimiento: Banámichi. Ingeniero industrial. 20 de febrero.

N3. 2013. Presidenta. Lugar de nacimiento: Nogales. Administradora de empresas. 16 de febrero.

N4. 2013. Gerente. Lugar de nacimiento: Chihuahua. Psicólogo industrial. 8 de marzo.

N5. 2013. Gerente de Operaciones. Lugar de nacimiento: Ciudad de México. Física. 16 de febrero.

N6. 2013. Director ejecutivo-socio. Lugar de nacimiento: California. Lean Manufacturing. 16 de febrero.

O1. 2013. Propietario. Lugar de nacimiento: Navojoa. 2 de mayo.

O2. 2012. Gerente. Lugar de nacimiento: Ciudad Obregón. Ingeniero industrial. 30 de enero.

O3. 2012. Director. Lugar de nacimiento: Ciudad Obregón. Ingeniero industrial. 30 de enero.

O4. 2012. Director de CANACINTRA. Lugar de nacimiento: Ciudad Obregón. Contador público. 2 de mayo.

Obregón1. 2012. Presidente de la Asociación Ganadera Local de Porcicultores de Cajeme.

Obregón2. 2012. Comisario de la Unión de Crédito Agrícola del Valle del Yaqui.

Obregón3. 2012. Asociación de Organismos Agricultores del Sur de Sonora.

Obregón4. 2012. Director de CANACINTRA.

Obregón5. 2012. Encargada de Crédito de la Asociación de Agricultores del Valle del Yaqui.

Obregón6. 2012. Presidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias.

Obregón7. 2012. Empresario. Ex director de la Oficina de Desarrollo Económico de Cajeme.

Obregón 8. 2012. Empresario. Ex director de Gamesa.

Obregón9. 2012. Gerente Operativo de Sonora S. Plan.

Obregón10. 2012. Gerente administrativo.

Robles, Héctor. 2013. Secretario de la CTM Hermosillo. 11 de septiembre.

Villarreal, Javier. 2013. Secretario general de la CTM Sonora. Lugar de nacimiento: Ciudad Obregón.
Licenciado en derecho. 11 de septiembre.

ANEXOS

Anexo I. Asociación de Maquiladoras de Sonora, A. C. Programa Proyecto Nogales. Resumen de obras

Número	Descripción	Año	Importe en dólares
1	Construcción de una subestación al sur del Parque Industrial en terreno donado por Pinsa	1988	55 000
2	Donación/construcción de 9 canchas de basquetbol/volibol 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 extinguidoras de incendios para el Departamento de Bomberos		21 500
8	Compra y donación de lámparas para el estadio de beisbol		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 acondicionado en el Tecnológico de Nogales		12 200
22	Reparación total de baños para los estudiantes y maestros de la escuela Abelardo L. Rodríguez		10 000
23	Participación con el 50% del 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 volibol en la colonia San Carlos		15 000

25	Construcción de una subestación 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	
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 subestación 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 calefactores 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 calefactores 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 Donaldo Colosio		3 000	
46	Donación de 2 calefactores 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		2002	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 de 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
65	Reparación de tableros en canchas Flores Magón, Rosarito, Embarcadero		745
66	Apoyo a FESAC (Fundación del Empresariado Sonorense) para grupos base		3 636.36
67	Reparación escuela Luis Donaldo Colosio Murrieta, colonia Puesta del Sol	2008	24 830
68	Municipio de Nogales (Patronato de Bomberos Gustavo L. Manríquez), subestación colonia San Miguel, 35% del costo total, Programa Pasos 2da. Etapa		21 500
69	Fiber Crete Home		2 000
70	Adecuación consultorio dental clínica AMS-IMSS		7 000
71	Construcción de cancha multiusos en Cibuta		31 265
72	Calefactores escuela Bellotas III		4 000
73	Calefactores 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 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 2. Procampo: subsidios al campo en Sonora,
1994-2008

Lugar	Beneficiarios	Total de pagos en los padrones de subsidios al campo 1994-2008 (pesos corrientes)
1	Tonella Luken, Félix	5 513 626.76
2	Álvarez Tonella, Martha Silvia	219 442.38
3	Álvarez Tonella, Jorge	219 442.38
4	Tonella Luken, Cecilia	208 987.38
5	Tonella Luken, Marcia Matilde	205 907.38
6	Vielledent Tonella, Víctor Manuel	199 747.38
7	Muñoz Tonella, Manuel	199 747.38
8	Tonella Platt, Félix	199 747.38
9	Seldner Tonella, Luis Felipe	199 747.38
10	Vielledent Tonella, Ana Lorenza	199 747.38
11	Álvarez Tonella, Belem	191 014.80
12	Álvarez Tonella, Matilde María	186 626.80
13	Tonella Platt, Amparo	176 331.80
14	Tonella Luken, Ana Lorenza	168 547.80
15	Muñoz Tonella, Verónica del Carmen	168 547.80
16	Muñoz Tonella, María Cecilia	167 507.80
17	Muñoz Tonella, Elsa	163 935.32
18	Tonella Platt, Joaquín	159 307.80
19	Tonella Luken, Silvia	158 383.80
20	Vielledent Tonella, Daniel	149 143.80
21	Álvarez Tonella, Belén	71 122.38
22	Muñoz Tonella, Elsa	70 682.38
23	Tonella Platt, Amparo	70 682.38
24	Tonella de Vielledent, Ana Lorenza	67 602.38
25	Muñoz Tonella, Verónica del Carmen	66 282.38
26	Vielledent Tonella, Daniel	61 882.38

27	Álvarez Tonella, Matilde María	61 882.38
28	Tonella Luken, María Silvia	61 882.38
29	Muñoz Tonella, María Cecilia	61 882.38
30	Tonella Platt, Joaquín	61 882.38
31	Tonella Luken, Cecilia	38 466.80
32	Álvarez Tonella, Jorge	36 704.88
33	Seldner Tonella, Luis Felipe	34 018.80
34	Álvarez Tonella, Martha Silvia	33 454.80
35	Vielledent Tonella, Víctor Manuel	30 682.80
36	Tonella Luken, Marcia Matilde	30 126.80
37	Muñoz Tonella, Manuel	30 126.80
38	Tonella Platt, Félix	30 126.80
39	Vielledent Tonella, Ana Lorenza	19 962.80
40	Tonella Luken, Félix	16 456.00

Fuente: Procampo 2010.

Anexo 3. Formato de entrevista

Fecha: _____

Fecha de entrevista:	Hora de inicio:	Hora de cierre:
Edad:	Nacionalidad:	
Contratado por:		

1. Breve semblanza personal: lugar de 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 dentro de la empresa? (Sí/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 solicitado apoyos a algún organismo público? Sí/No.
 - Si la respuesta es afirmativa
 - ¿De qué tipo?
 - ¿Ha recibido dichos apoyos?
 - ¿Cuándo?
 - ¿Qué tan constantes han sido?
 - Si la respuesta es negativa.
 - ¿Por qué no?
9. Decisiones que toma dentro 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 industria maquiladora de exportación que representen un beneficio para su empresa?
17. ¿Alguna vez ha utilizado alguna amenaza del entorno para el beneficio de su empresa?
 - a. ¿Cómo enfrentó 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 en qué cuestiones dentro 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) está(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?

Septiembre de 2016
(edición impresa)

Octubre de 2016
(edición electrónica)

Diseño de portada y compuedición:
Miguel Ángel Campuzano Meza

Corrección de estilo:
Guillermo Balderrama Muñoz

Departamento de Difusión Cultural de
El Colegio de Sonora

