



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN  
QUERETARO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIA POLITICA  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
(CIENCIA POLITICA)

P R E S E N T A :

MARCO ANTONIO HUERTA SANCHEZ

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION	Pág. 3
I. EL ESCENARIO INDUSTRIAL DE QUERETARO	11
1. Factores locacionales de la industrialización en Querétaro, 14; 2. Estrategia de desarrollo; 17; 3. La distribución geográfica de la producción en el estado, 23.	
II. LA CONCENTRACION INDUSTRIAL EN QUERETARO	28
1. Hipótesis explicativas, 28; 2. Las empresas dominatrices en Querétaro, 32; 2.1. Aparición de las holdings en México, 34; 2.2. DESC. Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V., 37; 3. Algunos grupos industriales presentes en Querétaro, 44; 3.1. Grupo Spicer, 45; 3.1.1. Liderazgo de la empresa, 49; 3.1.2. La organización del Grupo Spicer, 55; 3.2. Vidriera Querétaro: el Grupo Vitro se descentraliza, 60; 3.2.1. Grupo Vitro: génesis desde el vidrio, 60; 3.2.2. Expansión del Grupo, 61; 3.3. Celanese, 65; 3.3.1. Surgimiento en los cuarentas: el auge industrializador, 65; 3.3.2. Expansión de Celanese, 67; 4. Inversión extranjera y mexicanización en Querétaro, 71; 4.1. Clemente Jacques: los riesgos de la diversificación, 74; 4.1.1. Historia de la empresa, 74; 4.1.2. Expansión y reubicación de la empresa, 76; 4.1.3. Mexicanización, 75; 4.2. Gerber: mexicanizarse para seguir creciendo, 80.	
III LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION.	85
1. Aspectos teóricos, 85; 2. Los consejos de administración de algunas empresas instaladas en Querétaro, 93; 4. Destacados empresarios nacionales en	

el escenario industrial de Querétaro, 95; 4.1 Bernardo Quintana Arriola y el Grupo ICA, 95; 4.2. Grupo Spicer-DESC, 100; 4.3. Familia Saba: Celanese, 105; 4.4. Grupo Monterrey: familias de empresarios, 108; 4.5. González Nova: una empresa familiar, 110; 4.5.1. Textiles Hércules, 114;

IV. LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN QUERETARO. 119

1. Definición de las organizaciones empresariales, 119; 2. Algunas consideraciones sobre el carácter de las organizaciones empresariales queretanas, 124; 3. El Centro Empresarial del estado de Querétaro, 130; 4. Canacíntra Querétaro, 140; 5. La Asociación de Pequeños y Medianos Industriales de Querétaro (APEMIQ), 146; 6. Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales (AERI), 152; 7. La coyuntura de 1985, 157; 7. 7.1. Polémica en torno del ingreso de México al GATT, p. 169; 8. Consideraciones patronales sobre algunos temas, p. 173.

V. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE DIRECCION Y DE MAN\_ DO DE ALGUNAS INDUSTRIAS EN QUERETARO.

1. La muestra, 180; 2. Conceptualización de los gerentes y los mandos intermedios; 182; 3. Perfil socioeconómico, 185; 4. Ascenso y posición en la estructura jerárquica, 188; 5. Funciones de dirección y de mando, 191; 6. Sindicalismo y relaciones obrero-patronales, 200; 7. Visión sobre las clases, organizaciones y sectores sociales, 205; 8. Interés y participación política del empresario, 210; 9. Participación del Estado en la economía, 216.

CONSIDERACIONES FINALES,	228.
ANEXO I,	240.
ANEXO II,	246.
ANEXO III,	250.
ANEXO IV,	258.
BIBLIOGRAFIA.	267

En Querétaro el proceso de industrialización que comenzó a principios de la década de los sesentas, <sup>(1)</sup> ha tenido -además del Estado- a un importante actor social, económico y político: el empresario. Pero cuáles son las características de este empresario, sobresalen algunas que sin ser los rasgos definitivos de una tipología, sí nos señalan la aparición de un nuevo actor en el escenario de la región queretana. La industria ha predominado en la actual etapa de desarrollo de la entidad, no obstante, desde mediados del siglo XIX Querétaro ha tenido una tradición industrial, la cual va desde los primeros talleres o fábricas textiles (Hércules desde 1846 hasta la fecha ha mantenido su producción textil) hasta las diversas manufacturas de los años cincuentas. Los empresarios que surgieron durante aquellos años tuvieron una continuidad de un siglo, en lo económico se sostuvieron en pequeñas y medianas industrias de bienes de consumo, en lo social contribuyeron junto con otros actores a crear y mantener una identidad regional, y en lo político influyeron durante los cuarentas y los cincuentas en las políticas públicas que crearon y reunieron las condiciones previas para el despeje de las nuevas industrias. Los empresarios que establecieron estas industrias no contaban con una tradición en Querétaro, llegaron de importantes centros industriales del país y del extranjero, aunque en el pasado también hubo quienes procedían de otros lugares. Sin embargo, existen ciertas diferencias que caracterizan a los industriales que arribaron en los sesentas: organizaron la actividad industrial de la región a escala nacional, a partir de ese momento representarían a grandes empresas, podrían dirigir o influir en el proceso desde fuera y participarían directa o indirectamente en la definición de la región, sin dejar de participar en forma significativa en otras regiones. Los empresarios del sector tradicional y local en general no se han resistido al cambio, se han adaptado a la dinámica industrial y se han beneficiado con la aparición y el auge de algunas actividades.

---

(1) La industrialización de Querétaro es un proceso cuyo despeje es posible ubicarlo a principios de la década de los sesentas, aunque sus antecedentes los podemos encontrar a partir de los cuarentas. Las políticas dirigidas a la promoción industrial y a la creación de infraestructura fueron llevadas a cabo de manera importante por los gobiernos de Agustín Pérez (1943-1949) y Gerardo S. Mondragón (1949-1955), con las acciones emprendidas por ellos se reunieron las condiciones preliminares para el despeje. Empero, si tomamos la noción de industrialización en un sentido estricto (Rostow, 1962), queda definida como el período correspondiente a las etapas de despeje y de transición a la madurez o consolidación, para Querétaro, ese período comienza en los sesentas, durante el sexenio de Manuel González Cosío (1961-1967), aún cuando ya se habían establecido en la entidad, desde la década de los cuarentas, algunas importantes empresas transnacionales.

El tema de los empresarios y las empresas en los últimos años ha crecido tanto en su complejidad, que para su investigación en nuestro país se han formado equipos especializados de trabajo de científicos sociales, de acuerdo al periodo de estudio y/o a distintos subtemas, cada uno de los cuales constituye un amplio campo de investigación; un número creciente de investigadores ha venido realizando estudios multidisciplinarios y emplean nuevos enfoques metodológicos. La investigación sobre las empresas y los empresarios del sector industrial en Querétaro en una primera aproximación podía comprender uno o varios de estos subtemas, por ejemplo, en un principio mi interés consistió en hacer un microanálisis de la empresa enfocado en la distribución del poder al interior de la misma, pero también me interesaba estudiar el liderazgo de los empresarios en la industrialización de Querétaro -específicamente de su zona centro-. En ambos casos el avance en la investigación se hizo difícil por la falta de acceso a las fuentes de información y la escasa colaboración de las empresas en la aplicación de una encuesta y de entrevistas. El hecho de no contar con suficiente información fue desviando mi atención hacia otros tópicos relacionados con el objeto de estudio, fue así como decidí trabajar -por ejemplo- sobre algunos grupos industriales y comencé a plantear algunas hipótesis. Sin embargo, también retomé las conjeturas sobre los puntos que habían atraído primero mi atención, pues con la información disponible podía manejar algunas hipótesis que tuvieran un mínimo sustento empírico, con el cual fue posible obtener algunas hipótesis explicativas, que sólo se mencionan como tales en el capítulo II, pero que están presentes en los demás capítulos; debo aclarar que no siempre estuve consciente de ellas en el momento de escribirlas. Aún así pude contrastar algunas hipótesis y obtener una serie de conclusiones, que serían más bien una serie de consideraciones finales.

El presente trabajo tuvo varios ejes que sirvieron de guía, las condicionantes que se mencionan en el párrafo anterior fueron abriendo el abanico de subtemas a tratar sobre las empresas y los empresarios

en Querétaro, la amplitud y diversidad del tema me llevaron a utilizar distintas claves metodológicas y a formular hipótesis para cada subtema en particular, no obstante, traté de articularlas a través de un eje o hipótesis general que fue la siguiente:

El nuevo proceso de industrialización de Querétaro se produjo bajo el predominio y las pautas de los grandes grupos industriales y financieros del país, ya que este proceso se inicia bajo las tendencias hacia la concentración industrial que ya eran evidentes en la economía mexicana, como resultado de las economías de escala.

Las hipótesis particulares relacionadas con la anterior fueron las siguientes:

- a) Los grandes grupos o consorcios empresariales han llegado a Querétaro (zona centro) atraídos por los planes de descentralización, que han favorecido a la entidad -entre otros factores- por su cercanía a la zona metropolitana de la ciudad de México y por las importantes vías de comunicación que la atraviesan.
- b) La estrategia nacional de desarrollo -de la cual son parte importante los planes de descentralización- ha generado polos geográficos de crecimiento en la entidad, pero también ha acarreado ciertos desequilibrios -concentración de la producción y desigualdades sectoriales- que los planes de desarrollo de los gobiernos queretanos no han podido revertir.
- c) La expansión de los consorcios hacia nuevas regiones, como la de Querétaro, acentúa el crecimiento desigual tanto regional, como económico, en tecnología, que ha caracterizado el proceso de industrialización del país; las empresas a gran escala son el resultado de la dinámica organizativa y tecnológica moderna.
- d) La adopción de nuevos instrumentos para captar recursos financieros (vr. participación en la BMV) y de nuevas formas de organización

han dado origen a un nuevo tipo de empresa conocida como holding, que se va abriendo camino en el actual sistema industrial de nuestro país, sobre todo en áreas altamente desarrolladas o en proceso de industrialización como Querétaro.

- e) La concentración de la producción industrial en unas cuantas ramas (metalmeccánica, alimenticia y textil) ha sido consecuencia de las pautas de crecimiento de las grandes empresas.

Respecto a la dirección y el mando de algunas empresas instaladas en Querétaro pertenecientes a los consorcios nacionales, elaboré un par de hipótesis:

- f) La dirección de las empresas está centralizada a nivel corporativo, son los miembros de los consejos de administración de los principales centros industriales (vr. México, D.F. y Monterrey) quienes realizan esta función. En ese nivel los empresarios (consejeros y/o propietarios) forman una amplia red de relaciones con otros grupos industriales, comerciales o financieros, cuando no participan directamente en ellos.
- g) A pesar de la centralización de las principales decisiones es posible advertir una creciente participación de los puestos de dirección y mando a nivel de planta (no corporativo) en la toma de decisiones que requieren de conocimientos e información especializada. La posición intermedia que guarda el personal que ocupa estos puestos les da una personalidad con una visión e intereses propios.

Por último me interesaba conocer la representación de los empresarios a través de sus organizaciones, partí de una conjetura muy general sobre el comportamiento político que, sin embargo me llevó a conocer aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. La hipótesis fue la siguiente:

- h) El carácter político de las organizaciones que representan a los industriales en Querétaro, puede estar determinado por el comportamiento político que define a la facción de empresarios que surge en los cuarentas en el centro del país, a la que pertenecen buena parte de los establecimientos industriales del estado. Los grupos que integran esta facción se han caracterizado por las buenas relaciones que han tenido con el poder político y por el apoyo y la influencia que han ejercido en sus decisiones: estos rasgos pondrían a las organizaciones queretanas en una posición moderada.

Con estas hipótesis hice uso de una gran variedad de información y definí una serie de objetivos, los cuales habrían de dar al trabajo un contenido muy diverso, pero que cumplió con un importante objetivo: contar con una primera aproximación de la problemática social y política de las empresas y los empresarios en Querétaro, que nos permita conocer un fragmento de la historia reciente de esta entidad. ( )

Desde un comienzo me di cuenta que los alcances de una investigación sobre el proceso industrial de Querétaro y acerca del papel que han tenido en él los empresarios eran muy amplios, el tiempo necesario para reunir la información y analizarla no podía ser cubierto por una sola persona, además apareció otro problema, la información disponible no era suficiente ni adecuada. Las fuentes de información más confiables son de difícil o imposible acceso (vr. archivos de las empresas o las organizaciones empresariales, registro público de la propiedad, archivo de relaciones exteriores), y los censos industriales están muy rezagados en cuanto a actualización; las cifras de algunos importantes indicadores no coinciden de una publicación a otra o faltan ser desagregadas.

---

(1) El hecho de que buena parte del trabajo presente una problemática de dimensiones más amplias (de escala nacional e incluso internacional) a las locales, confirma las tendencias hacia una mayor homogeneidad e interdependencia de los procesos económicos y sus repercusiones en lo social y político.

El trazo grueso de una panorámica de este proceso también resultaba difícil de realizar, el conocimiento de las pautas y los patrones de la industrialización hubiera requerido del examen global de la totalidad de las empresas de Querétaro. En el presente trabajo sólo se estudian algunas empresas establecidas en la entidad, cuya principal característica es que pertenecen a algunos consorcios o grupos industriales y financieros nacionales. En los capítulos II y III fue abordada la problemática que tienen estos grupos a escala nacional, concretamente el proceso de concentración industrial y las características de sus consejos de administración. En este sentido el desarrollo de las empresas de los consorcios y su organización es relativamente independiente del lugar donde estas estén asentadas. Empero en los capítulos I, IV Y V se estudian aspectos específicos de Querétaro relacionados con el proceso industrial y con nuestros sujetos de análisis: los empresarios y los ejecutivos de empresa.

El primer objetivo de la investigación fue hallar los factores que han llevado a considerar a Querétaro como una zona estratégica para el desarrollo industrial del país. Otro objetivo consistió en esbozar la estrategia con la que el gobierno federal ha favorecido la industrialización de la entidad, concretamente a través de los planes de descentralización industrial, en los que la iniciativa del grupo ICA -encabezado por Bernardo Quintana- tuvo un papel decisivo: ambos objetivos fueron tratados en el capítulo I.

En relación a varios grupos industriales y financieros del país que tienen una importante presencia en Querétaro se fijaron tres objetivos: describir sus procesos de formación; ver los cambios que han ocurrido en su estructura jerárquica y organizativa y, analizar algunas estrategias de expansión

En el capítulo II fueron desarrollados la mayor parte de estos objetivos, en el contenido se expone una nueva forma de organización que ha sido definida como holding, se da una explicación de este término, de la forma en que surgió este tipo de empresas a partir

de los setentas, debido a la situación económica que vivió el país por esos años y a los cambios en la legislación y la promoción oficial (se incluye a Desc para ejemplificar la aparición de una holding). Asimismo se muestran los procesos a través de los cuales surgen y se expanden tres grupos industriales -con importantes plantas en Querétaro, dos de los cuales han sido controlados por holdings (Spicer y Vitro); el restante grupo (Celanese) ha tenido una significativa expansión sin haber cambiado a holding. Para terminar este capítulo se analiza el procedimiento legal de mexicanización que fue seguido por dos empresas de Querétaro (Clemente Jacques y Gerber) como una estrategia de expansión que posiblemente haya sido adoptado por otras empresas en la entidad; en dicho procedimiento los capitales nacionales y extranjeros llevaron a cabo nuevas alianzas entre ellos mismos y con el Estado.

Para ver algunos cambios que han ocurrido en años recientes, en la estructura jerárquica de algunos consorcios nacionales con empresas instaladas en Querétaro, en el capítulo III describo las principales características de los consejos de administración en México, la forma en que se relacionan con las demás órganos de la empresa y quienes los integran. Con el análisis de los consejos de administración, que se inició en nuestro país apenas en años recientes, se puede saber: quiénes las dirigen, cuáles son sus funciones, en qué otras empresas participan y con qué otros empresarios se relacionan. De esta manera pude identificar a los empresarios que han influido significativamente en la conducción del proceso industrial de Querétaro y, pude detectar la presencia que tienen en la economía del país (la cual ha sido objeto de numerosos estudio). Sin embargo, habría que profundizar más en la forma en que se organizan al interior de la empresa, para poder comprender y explicar mejor al nuevo tipo de empresario que ha comenzado a predominar en las grandes empresas de México.

Para el análisis de los sujetos del presente trabajo se plantearon dos objetivos enfocados específicamente a Querétaro: examinar la estructura, el funcionamiento y ciertas actitudes políticas de las organizaciones que representan a los empresarios de la industria

manufacturerera del estado y, conocer los valores, las orientaciones, las actitudes, las motivaciones y las percepciones del personal de dirección y mando de algunas industrias.

El examen de las organizaciones empresariales en base al primer objetivo se realizó en el capítulo IV, pero antes -en este mismo capítulo- se definió en qué consiste un grupo de presión y las implicaciones que tiene el uso de este término. De igual manera se expusieron algunas consideraciones sobre el carácter de las organizaciones empresariales de Querétaro, en particular la influencia que ejerce su cercanía a la ciudad de México sobre su comportamiento político y, sobre la determinación de sus rasgos políticos distintivos, por su pertenencia al grupo empresarial que surgió en los cuarentas bajo el impulso industrializador del Estado en el centro del país.

El capítulo V contiene los resultados de una encuesta aplicada al personal de dirección y mando de un grupo de empresas. Es preciso señalar que la elaboración del cuestionario -con los puntos señalados en el segundo objetivo- requirió de un enfoque microeconómico, cuya aplicación estuvo limitada por lo que significó para una sola persona realizar un trabajo de tal magnitud y, por la escasa colaboración de las empresas. Con el tamaño de la encuesta obtenida se puede comenzar a bosquejar algunos de los rasgos de este sector empresarial, incluso sobre el lugar que ocupa en la estructura jerárquica y organizativa de la empresa; una tipificación o una muestra estadísticamente significativa para el conjunto de la industria de Querétaro, sólo hubiera sido posible con una encuesta más amplia.

## CAPITULO I

## EL ESCENARIO INDUSTRIAL DE QUERÉTARO

El inicio en la década de los sesentas del proceso de industrialización en Querétaro, fue consecuencia en gran medida de los planes de desconcentración territorial de la industria del área metropolitana de la ciudad de México. Hasta la actualidad esos planes han tomado muy en cuenta el factor de ubicación geográfica de la entidad para trasladar o establecer nuevas industrias. La ubicación es estratégica por su orientación al mercado interno y su cercanía al principal centro urbano del país, esto se traduce en un abaratamiento de los precios de los insumos y los costos de los bienes manufacturados, por estar cerca de los principales proveedores y clientes del país y por el fácil acceso de sus vías de comunicación.

El municipio de Querétaro, ha sido considerado sobre todo a partir de los sesentas, como zona estratégica de desarrollo, por los factores locales señalados. Clasificado como zona estratégica el municipio ha sido objeto de un trato preferencial en la política tributaria del gobierno federal. La política crediticia y los estímulos fiscales aplicados en esta zona atrajeron en un principio a las grandes empresas, y recientemente -hasta finales de los sesentas- han protegido y promovido a la pequeña y mediana empresa. El gobierno local a partir de 1980 ha incluido en sus planes de crecimiento industrial algunas condiciones para el establecimiento de nuevas empresas, siendo en términos generales las siguientes: el aprovechamiento de recursos naturales y de insumos prefabricados del estado; la protección del medio ambiente, y la utilización de mano de obra local. Sin embargo, la industria del estado aún depende de insumos y materias primas elaboradas fuera de la entidad y aún del país; el ecosistema tiene ya graves daños, además de que se siguen presentando algunos impactos ambientales desfavorables, como es el problema de la escasez de agua y la desocupación es todavía muy alta.

Con todas esas condiciones, o a pesar de ellas, ha surgido en la entidad uno de los sectores industriales más diversificados del país por el número de ramas productivas que posee. En el actual escenario industrial de Querétaro tienen una presencia significativa las ramas metal-mecánica, alimenticia, textil, química y petroquímica. Aparecen empresas de los grandes grupos económicos nacionales como I C A ; Grupo Monterrey y D E S C. junto a conocidas empresas transnacionales como Kellogg's, Carnation y Gerber, y nacionales con prestigio y tradición como Clemente Jacques, o con participación extranjera como Celanese, sin dejar de considerar a empresas con tradición local como Hércules y Coca Cola o a empresas paraestatales como Fertimex, Turboreactores y Liconsá. Todas ellas son sólo ejemplo de grandes empresas, hay además un gran número de medianas y pequeñas que fabrican productos terminados para el consumidor directo, para el mercado de reposición y para otras industrias, productos semi-industrializados y que maquilan a otras empresas de la localidad o de fuera.

Dentro de la industria metal-mecánica se producen bienes de inversión, insumos intermedios y bienes de capital; en la industria alimenticia la preparación y embase de frutas y legumbres, el beneficio de cereales y otros granos y fabricación de productos de molino, la fabricación y tratamiento de productos lácteos, la elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y la fabricación de productos a base de harina de trigo, son las principales actividades; en la textil (grupo de bienes intermedios) las actividades son la producción y tejido de fibras de algodón y de fibras químicas y la producción de prendas de vestir; en la petroquímica la producción de fertilizantes y en la química la elaboración de alimento para animales.

La presencia de empresas matrices, sucursales, subsidiarias, filiales, divisionales o corporativas muestra la gran diversidad de relaciones que hay con empresas foráneas a través del capital, tecnología y métodos.

Sin embargo, aunque hay diversidad en la producción, tamaño y capital de las empresas, no se puede soslayar que la producción se concentra en establecimientos cada vez mayores y en menos ramas, (1) que la mayor parte de las inversiones las acaparan unas cuantas ramas (2) y que unos cuantos establecimientos concentran dos terceras partes del capital invertido en la industria. (3)

El sector industrial como una de las principales actividades económicas del Estado se caracterizaría entonces por su heterogeneidad en múltiples aspectos y coincidiría con algunos de los principales problemas de la industria nacional. En este primer capítulo se describen algunos aspectos del desarrollo de la industria en Querétaro a partir de su despegue en los años sesentas hasta 1980, con el propósito de ver -a grandes rasgos- el proceso que dió forma al actual escenario industrial. También se presentan los principales factores locacionales y algunos elementos de las estrategias de desarrollo que proporcionaron el establecimiento de empresas en la entidad, algunas repercusiones de los planes de desconcentración territorial de la industria de la zona metropolitana de la ciudad de México, que inciden en la distribución geográfica de la producción en el estado.

- 
- (1) Las cuatro principales ramas -donde se encuentran las empresas más grandes- han representado casi el total de la producción industrial 95% en 1965, 98.3% en 1970, 83.1% en 1975 y 94% en 1980.
- (2) Para 1975 las industrias metalmecánicas representaron el 57.6%, la alimenticia el 21.5%, la textil el 10.4% y la química el 7.3% del total de la inversión industrial del estado (sólo 4 ramas acapara el 96.8 de las inversiones).
- (3) Para 1980 operaban 1503 establecimientos y sólo en 146 empresas se concentraba el 50% del capital invertido en el sector.

## 1. Factores locacionales de la industrialización en Querétaro.

La actividad industrial del estado de Querétaro, actualmente presenta una estructura que ha sido configurada sobre todo a partir de la década de los sesentas. Existen varias razones para señalar los inicios de aquella década, como una pauta importante en el proceso industrial de la entidad y punto de partida de su actual dinamismo. El inicio en los setentas del proceso de industrialización más reciente fue ocasionada, en gran medida por los planes de descentralización del área metropolitana de la ciudad de México, que promovieron en establecimiento de polos de desarrollo. La ubicación geográfica de Querétaro y el fácil acceso de sus vías de comunicación desde entonces fueron cobrando mayor importancia, para su desarrollo, hasta que dos décadas más tarde serían dos factores decisivos para clasificarla como zona estratégica para el desarrollo industrial del país.

El hecho de que la mayoría de las empresas de la entidad hayan venido de una zona tan cercana al estado, como es la metropolitana, posiblemente reafirma la importancia del papel asignado a Querétaro en los distintos planes de desconcentración territorial de la industria en las dos últimas décadas. Esos planes han tomado muy en cuenta el factor de ubicación geográfica para trasladar industrias, el cual forma parte de los patrones generales de localización que deben definir a las zonas geográficas estratégicas. El problema radica en la forma en que habrán de considerarse esos patrones en el momento de seleccionar dichas zonas, pues si partimos de un criterio que englobe a todos, estaremos seguramente dejando fuera zonas que no cumplen con alguno (s) de los patrones aunque ofrezcan grandes ventajas con otros con los que si cumplen.

La orientación al mercado interno y la cercanía del principal centro urbano del país son los dos patrones de localización industrial en los que Querétaro se incluye ampliamente, pero no posee recursos naturales y materias primas como para atraer industrias,<sup>(4)</sup> aunque

---

(4) Sólo el 5% del total de las materias consumidas por el sector manufacturero del estado son de origen estatal, y el resto se obtiene del D.F., en un 60%; Nuevo León 10% y de otras enti...

si está cerca de los proveedores<sup>(5)</sup>. La ubicación es estratégica, tanto por la transportación de insumos para el abasto, como de bienes de consumo intermedio y consumo final<sup>(6)</sup>.

La disponibilidad de recursos naturales y de materias primas elaboradas fuera de la entidad y del país, debido a su ubicación estratégica, ha favorecido el crecimiento de un sector industrial diversificado, pero también se ha traducido en una dependencia de los costos externos y en la imposibilidad de la actividad fabril sea el motor que aliente sectores de la actividad económica menos desarrollados en el estado, como la minería y la agricultura<sup>(7)</sup>.

...dades y del extranjero el 25%. "Plan Estatal de Desarrollo de Querétaro", 1980-1985. Gobierno del Estado de Querétaro, COPLADEQ (Comité Estatal de Planeación del Desarrollo de Querétaro).

- (8) "Su importancia industrial obedece, junto con su localización, a la concurrencia de factores estratégicos, tales como caminos, carreteras, ferrocarriles, líneas telefónicas, electrificación, oleoductos, gasoductos, agua, drenaje, educación y, muy especialmente la cercanía de los grandes mercados consumidores del país, así, como de proveedores de materia prima para el sector alimentario y de transformación". "Plan Querétaro", Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos (y) Gobierno Constitucional del Estado de Querétaro. Pp. 22 y 23.
- (9) Las tres principales ramas -metalmecánica, alimenticia y textil- producen tanto bienes de consumo intermedio como de consumo final, algunos de los cuales son: estructuras metálicas, productos metálicos, maquinaria y equipo; carrocerías, motores, partes y accesorios para automóviles; maquinaria y equipo no eléctrico, abonos, fertilizantes; frutas y legumbres preparadas así como carnes y lácteos; fibras textiles duras y blandas y prendas de vestir.
- (10) "La industria del estado depende de insumos y materias primas elaboradas fuera de la entidad y aún del país, condición que la sujeta a la estructura externa de costos, además de que no aprovecha las ofertas multiplicadoras que dicha demanda puede representar para otros mercados menos consolidados en la entidad. El caso más notable en este sentido es el de la dependencia que se tiene respecto al acero, granos, frutas y legumbres. Op. Cit. Plan Querétaro.

Si, por una parte, como se trata de demostrar aquí, los factores locacionales anteriormente han sido decisivos para atraer a los inversionistas de la zona metropolitana de la ciudad de México; por otra parte, el desarrollo tecnológico del transporte, de los energéticos y de la misma industria parece atraer cada vez más a inversionistas de otros estados y del extranjero, debido a lo que se ha dado en llamar industria "sin raíces".

La industria "sin raíces" tiene como causas: el desarrollo tecnológico del transporte y las comunicaciones en general, que han reducido considerablemente el costo y el tiempo de la distribución de las mercancías; el desarrollo tecnológico de los energéticos y el mayor número de empresas que no transforman directamente las materias primas y, por tanto, no se encuentra atada -una gran proporción de la industria- a los recursos naturales y es capaz de establecerse en cualquier lugar<sup>(8)</sup>.

Antes de ver la forma en que la planeación ha tomado en cuenta los factores locacionales, es preciso mencionar cual fue el principal antecedente de la industria queretana comparándolo con dos antecedentes diferentes que han tenido otras ciudades.

En el pasado encontramos ciudades que tuvieron una vocación industrial y crecieron teniendo como núcleo a una empresa en torno a la cual se originaron y desarrollaron otras empresas vinculadas a su producción, a través del abasto de insumos, la terminación del producto o su distribución. Tal es el caso de la Cervecería Cuauhtémoc fundada por Issac Garza que dió lugar al surgimiento de otras importantes industrias productoras de insumos -malta, botellas, cajas de cartón, corcholatas, etc.- y encargadas de distribuir y comercializar el producto, que fueron luego la base del principal gru-

---

(8) Gustavo Garza, Industrialización de las principales ciudades de México, El Colegio de México, México, 1980, pp. 15 a 17.

po de empresas del país -Grupo Monterrey-, que extendió sus actividades al sistema bancario y financiero<sup>(9)</sup>.

Otras ciudades iniciaron su industrialización en torno a una actividad industrial, donde podía dominar -tecnológicamente y en el mercado- una o varias empresas, como en el caso de Puebla en el que la actividad textil además de impulsar otras actividades, propició su crecimiento urbano. Este fenómeno característico de otras ciudades también lo es en cierta forma, de Querétaro.

En el estado de Querétaro las primeras fábricas se establecieron a mediados del siglo XIX. En un sentido histórico, la rama textil es tradicional en la región porque con ella surgen las primeras formas de organización -talleres y manufacturas-, antecedentes de su actual estructura industrial. Sin embargo, en otras regiones del país donde floreció la actividad textil, -u otras ramas tradicionales-, no hubo un desarrollo industrial posterior; en otros, donde sí lo hubo, aparecieron nuevas ramas que poco o nada tuvieron que ver con la anterior aunque esta siguiera ocupando un sitio importante como en Querétaro.

Los factores locacionales dentro de la estrategia de los polos de desarrollo han sido decisivos para el caso de Querétaro en su etapa más reciente de industrialización, en la que han aparecido otras actividades junto a la textil.

## 2. Estrategia de desarrollo.

El municipio de Querétaro fue considerado en 1979 zona de estímulos preferenciales para el desarrollo urbano industrial. Los estímulos

---

(9) "La Cervecería Cuauhtémoc tuvo un impresionante desarrollo desde sus primeros años de vida. La introducción del ferrocarril en Monterrey fue sin duda, un importante respaldo para la naciente industria de esta ciudad que empezó a traspasar los límites regionales... La empresa fundada por Issac Garza dió lugar al surgimiento de otras importantes industrias, entre ellas una fábrica de malta y, en 1909, la Vidriera de Monterrey, S.A.; la primera productora de materia prima necesaria para la fabricación de cerveza y la segunda, para sustituir la importación de botellas". Juan Manuel Fragoso, Elvira Concheiro, Antonio Gutiérrez. El Poder de la Gran Burguesía. Ediciones de Cultura Popular, México, 1979, Pp. 56-57.

fiscales que favorecieron la industrialización en etapas anteriores, en ese momento se ampliaron y diversificaron, pero lo más importante es que fueron el resultado de un plan nacional que daba más participación al gobierno federal en el desarrollo industrial del estado.<sup>10</sup> Sin embargo, al inicio de los sesentas no fue un plan de esa magnitud lo que atrajo nuevas industrias; el objetivo era descentralizar la industria de la zona metropolitana hacia las zonas de los estados circunvecinos, pero no había un plan rector que dirigiera este proceso. En Querétaro fue la iniciativa del empresario Bernardo Quintana, Director del grupo industrial ICA, la que atrajo un gran número de industrias.

- 
- (10) Ver "Estado de Querétaro", monografía larga, para la gira de Miguel de la Madrid. La descentralización se manifestó en los setentas, a través de la creación de nuevos polos de desarrollo industrial en los estados circunvecinos al Distrito Federal, para su realización se requirió una mayor participación de la iniciativa privada, no sólo en la ejecución de los planes sino también en la elaboración de los mismos. En Querétaro el grupo industrial ICA es un buen ejemplo de esta participación. Los polos de desarrollo industrial como acciones gubernamentales no podían ser un instrumento efectivo para la descentralización sino involucraban cada vez más a los inversionistas desde los primeros pasos del proceso. Para los ochentas la descentralización adquirió la forma de las zonas estratégicas de desarrollo. El Plan Nacional de Desarrollo Industrial creó un programa de estímulos para la desconcentración territorial de las actividades industriales, el cual se aplicó con base a las zonas geográficas y actividades sectoriales prioritarias establecidas por Decreto Presidencial (Diario Oficial de la Federación del 2 de febrero de 1979). El programa de estímulos multiplicó y amplió los instrumentos de desarrollo, que asignó distintamente a las nuevas zonas. En el decreto "El Municipio de Querétaro está considerado como zona IB, que se define como: 'de estímulos preferenciales para el desarrollo urbano industrial' y forma parte del corredor industrial del Bajío". "Estudio Socio-económico del estado de Querétaro", Banamex, editado por Proyecto Relocalización Querétaro. El programa de estímulos comprende instrumentos de acción directa, indirecta y otros tipos. Los instrumentos para las zonas IB son: Estímulos directos que atienden preferentemente, por parte del gobierno federal las necesidades en infraestructura, equipamiento urbano, expansión de la industria paraestatal y precios preferenciales a combustibles industriales básicos; estímulos indirectos como incentivos fiscales (CEPROFI), apoyos financieros, promoción industrial (CEPAFIN) y protección industrial (Ley de Valoración Aduanera), y otros instrumentos para la transferencia y desarrollo de tecnología.

La descentralización sería accionada por la política del polo de desarrollo en el aspecto geográfico, que puede ser definida "preliminarmente como una dirección deliberada del desarrollo económico mediante la creación y el control de polos geográficos de crecimiento".<sup>(11)</sup> Sin embargo, ¿quién dirige al desarrollo económico?, ¿quién crea y controla los polos geográficos de crecimiento? La creación de la tercera zona industrial con la que se inicia el despegue en los sesentas, se debe al Ing. Bernardo Quintana aunque había sido ya delineada por el gobernador Agapito Pozo durante su mandato. En este sentido el gobierno tomó la iniciativa de crear una nueva zona, pero su organización y promoción correspondieron al sector privado. La dirección del desarrollo económico debe tener como punto de partida la concertación y acuerdo entre ambos sectores, pero finalmente debe ser asumida por el gobierno. Sin embargo, el desarrollo de la entidad a partir de los sesentas ha seguido orientándose hacia la industrialización, y aunque se ha prestado atención al desarrollo agropecuario no se ha logrado combinar favorablemente su crecimiento,<sup>(12)</sup> en gran medida condicionado por el sector secundario. Es precisamente en el desarrollo industrial donde la acción gubernamental se ha constraído a un papel subsidiario para atraer industrias, dotándolas de infraestructura y ofreciéndoles estímulos fiscales.

Se ha impulsado el desarrollo dando preferencia a la actividad fabril, hacia ella se han movilizad los principales recursos, pero no se han logrado abatir las desigualdades del nivel de vida entre las zonas de la entidad y de crecimiento entre los sectores productivos, porque los efectos de difusión de ese desarrollo han favorecido más el bienestar de los estratos medios y altos de

---

(11) Definición de Tormod Harmansen en "Polos y Centros de Crecimiento en la Planificación Regional", compilador Antonio R. Kuklinski, F.C.E., México, 1977, P. 74.

(12) El desarrollo en el campo ha afectado de manera desigual las áreas de cultivo, viéndose favorecidas las destinadas a los forrajes para la ganadería y a los productos requeridos por la agroindustria, en los cuales no pueden competir por su atraso técnico y carácter temporalero, las pequeñas propiedades y la mayoría de los ejidos.

la población -sobre todo urbana- , y porque no han podido ser transmitidos a las zonas donde no se han asentado los proyectos<sup>(13)</sup>.

Los gobernantes queretanos en correspondencia con la estrategia nacional de desarrollo han tenido el control de los polos geográficos de crecimiento (principalmente Querétaro y San Juan del Río), a través de la generación de impulsos de desarrollo, en zonas que además presentaban menor dificultad para hacerlo. Las consecuencias son la acentuación de las desigualdades regionales y sectoriales, y el que se haya ido cediendo a la iniciativa privada las pautas de un crecimiento económico desordenado. De esta manera en el arranque de la gran etapa de industrialización en Querétaro, el componente local representado principalmente por el gobierno estatal<sup>(14)</sup> dotó de recursos a las zonas asignadas como prioritarias en los planes nacionales, arregló el

- (13) En los países en desarrollo menos industrializados "los problemas del desarrollo regional -a pesar de la probable existencia de diferencias considerables del nivel de vida entre las áreas- parecen definirse por igual en términos de la movilización de recursos nuevos y de la asignación espacial de recursos dados. En lugar de examinar el problema de la eliminación de diferencias de bienestar existentes entre las regiones, se centra la atención en el problema de la asignación geográfica adecuada desde el punto de vista de la generación de impulsos de desarrollo y efectos de difusión a través de los cuales los proyectos pueden afectar áreas mucho mayores que las de asiento de los proyectos. Así pues, los países en desarrollo se interesan más en el desarrollo por se y su transmisión geográfica que en el crecimiento económico y la eliminación de las diferencias de nivel de vida. (Friedmann, 1966)" Ibid Pág. 72.
- (14) El poder económico local se ha situado en el comercio, la ganadería, la agricultura y los servicios, su participación en el sector secundario se localiza en la pequeña y mediana empresa, que antes del despegue industrial pertenecían a ramas tradicionales de la producción. Después de los sesentas el capital local se ha venido desplazando hacia empresas de esa magnitud que masquilan a las grandes industrias de capital extrarregional, las cuales han favorecido a otros negocios queretanos como constructoras, transportes, almacenes, granjas, etc.

escenario para el asentamiento de proyectos fabriles sin tomar en cuenta su impacto en los niveles de vida y en el aparato productivo ya establecido y con potencialidad de crecimiento; asimismo el componente foráneo representado por influyentes grupos inversionistas, tanto en el ámbito nacional como internacional, apoyados en esa estrategia del gobierno -estatal y federal- adquirieron un gran protagonismo en la determinación del rumbo del desarrollo, el cual les ha permitido adecuar mejor el escenario queretano a sus intereses sectoriales sin reparar en los efectos de esa transformación sobre el resto de la estructura productiva y los demás sectores sociales.

Ya una vez convertido en escenario, Querétaro atraerá cada vez más a empresas extranjeras y a las más diversas empresas nacionales, tanto por lo que producen como por su procedencia y tamaño.<sup>(15)</sup> En re-

- 
- (15) Entre 1960 y 1970 se establecieron en la entidad 687 nuevas industrias, entre las cuales se hallaban cerca del 80% de las plantas más importantes que existían en 1980. En los diez años de esa misma década Querétaro pasó del 21° al 17° lugar nacional en el valor de la producción industrial, y del 20° al 15° lugar nacional en capital invertido en la industria. Sólo entre 1962 y 1968, la inversión industrial creció más de 30% anual.

En el sexenio del gobernador Agapito Pozo se origina el Querétaro industrial moderno. El Gobernador creó la zona industrial, conocida ahora como la tradicional o antigua, a sólo unos metros de la estación de carga de los FF.CC. NN., en terrenos de la hacienda de la Era que habían sido expropiados para ese propósito. Los terrenos contaban con agua, electricidad y cada lote o a lo sumo, cada dos lotes estaban unidos por una "espuela" de los FF.CC.NN., a todo el sistema ferroviario. Se expidió una ley de protección industrial que ofrecía mano de obra barata, con exención de impuestos por diez años. Este ofrecimiento junto con los de la zona industrial y la regularización de pagos del estado a servidores y al comercio propiciaron una respuesta favorable de la iniciativa privada a corto y largo plazo; fueron atraídos: La Textil Concordia, Carnation de México (desde 1948), Kellogg's de México (desde 1951, Molino de Trigo El Fénix (1952), Gerber de México, Singer Mexicana (1957) y Ralston Purina de México (1957). Estas factorías se agregaron a otras ya existentes como Hércules, la Queretana Textil y la Textil San José de la Montaña.

La segunda zona industrial fue trazada al comenzar el gobierno de Manuel González Cosío. A diferencia de la forma en que fueron entregados los terrenos de la primera zona por Agapito Pozo, los terrenos (3 millones de m<sup>2</sup>) ahí fueron vendidos por las autoridades estatales en "greña", dejando en manos de las empresas

lación a años anteriores y décadas pasadas el establecimiento de nuevas empresas en el estado fue sobresaliente.<sup>(16)</sup> Bajo el impulso de las grandes industrias que se instalaron desde entonces vendrá un gran número de pequeñas y medianas.<sup>(17)</sup>

...la introducción de los servicios, que fueron por cierto fáciles de obtener. Las industrias más importantes que se establecieron en la zona fueron: Massey Ferguson, Reme, Productos Industriales Mecánicos, Máquinas de Proceso, Joy y Tremec,

La tercera zona conocida como "Parques Industriales de Querétaro" fue originada y promovida por el Ing. Bernardo Quintana, Director del Grupo I.C.A., aunque ya había sido delineada por el gobernador Agapito Pozo. En ella se han instalado industrias más relevantes: Industria del Hierro, Electroforjados, Compacto, Hejamex, Clemente Jacques, Link Belt Speeder, etc. Joyce, Tractores de Querétaro, Maher, Briquetes y Metales, Fundidora Sigme y Pollitos El Rey de Querétaro fueron otras industrias que se instalaron fuera del parque.

Existe también la zona industrial del municipio de San Juan del Río que fue construida a mediados de los sesentas en terrenos ejidales que expropió el gobierno estatal. Cuenta con empresas vitivinícolas; de frutas, legumbres, jugos, mariscos y otros alimentos; de prendas de vestir; papeleras; empresas de casas prefabricadas, estructuras metálicas, etc.

"La economía del estado de Querétaro", Colección de Estudios Económicos Regionales, Investigación (II) del Sistema Bancos de Comercio, México, 1973-1975.

Lic. Fernando Díaz Ramírez, Historia del Estado de Querétaro, Tomo VI (1931-1979). Ediciones del Gobierno del estado de Querétaro, 1979, PP. 56, 142, 143 y 170.

- (16) En un estudio donde se señalan 32 empresas que decidieron ubicar sus plantas en Querétaro desde 1962, trece eran compañías asociadas o propiedad de firmas extranjeras. El dato es significativo si se compara con el de las 5 que recaen en esa categoría de 28 empresas que había antes de ese año. Arthur D. Little de México, "Querétaro: actualidad y perspectivas industriales", México, 1970, P. 12.
- (17) "Desde un principio la inversión extranjera procuró su ubicación en las actividades económicas más rentables y lucrativas. En 1980, por ejemplo, controlaban el 27% de las ventas totales de la industria manufacturera; el 25% de la producción de hule; el 80% del tabaco; el 67% de la producción de químicos; el 62% de la producción de maquinaria; el 79% de la maquinaria eléctrica y el 49% del equipo de transporte". Diario de Querétaro, 30 de marzo de 1987, P. 3B.

### 3. La distribución geográfica de la producción en el estado.

Existe una significativa concentración geográfica de la producción. La localización de la industria en el estado se intensifica en la subregión centro, donde en 1980 se encontraban ubicados el 90.8% de los establecimientos principalmente en los municipios de Querétaro, San Juan del Río, Tequisquiapan y Villa Corregidora<sup>(18)</sup>. Según el Plan Querétaro de 1985, en ese año Querétaro y San Juan del Río concentraron más del 50% de los establecimientos que existen en el estado<sup>(19)</sup>. El incremento de la actividad industrial en estos dos municipios repercute -según el mismo plan- en los problemas de migración de mano de obra -desocupación y subocupación-, y de manera acelerada en "la demanda de agua, tierra y mano de obra, provocando desajustes en el desarrollo productivo de una zona que tenía condiciones agropecuarias favorables y generando una competencia desigual para el uso de los recursos, principalmente el agua. El sector industrial participa con el 7% del consumo estatal de agua aún cuando en las regiones de los valles, donde se concentra la planta industrial del estado, la demanda relativa es mucho mayor"<sup>(20)</sup>.

La centralización geográfica de la industria queretana paradójicamente es el producto de una política de descentralización determinada en el centro del país, que ha asignado a la entidad el papel de atraer empresas industriales, sobre todo a aquellas establecidas en el Distrito Federal o que pudieran establecerse ahí. Esa política atiende una prioridad nacional en detrimento de un crecimiento local equilibrado; Querétaro es visto como un eslabón en la cadena de relaciones técnicas interindustriales, como un espacio en función del desarrollo industrial del país<sup>(21)</sup>. Ciertamente no debemos concebir

(18) Plan Estatal, *Op. Cit.*, P. 40

(19) Plan Querétaro, *Op. Cit.* En 1986 Querétaro tenía el 62% y San Juan del Río el 23% (85% de los establecimientos).

(20) La actividad industrial tiene cada vez una mayor incidencia en los problemas generados por la migración de mano de obra, pues a pesar de que ha aumentado su participación en la P.E.A. de un 13.7% en 1970 a un 22.1% en 1980, la población urbana ha crecido un 1029% en el mismo tiempo en gran medida por la ampliación del sector industrial, mientras que la rural sólo tuvo un 24.4% de aumento. La P.E.A. tuvo un incremento del 75.2% también en esa década, pero respecto al total de la población apenas se incrementó un 3.97%, lo que significa que, aunado al desequilibrio campo-ciudad, no ha logrado abatirse el alto nivel de desocupación y subempleo, sobre todo en la población urbana. *Ibid.*

(21) Las relaciones técnicas interindustriales -como llama el autor...

un escenario regional como un espacio separado del escenario nacional -existe un solo espacio-; no obstante, la estrategia de descentralización podría tener un criterio apropiado en la selección de los principales factores espaciales -localización, tamaño y número adecuado de localidades a estimular industrialmente<sup>(22)</sup> -, pero también puede dejar de lado factores locacionales indispensables para el desarrollo equilibrado de la región, y no sólo para el establecimiento rentable de empresas particulares<sup>(23)</sup>.

Las condiciones geográficas del estado han propiciado que tanto la actividad industrial como la agropecuaria, se hayan concentrado en la subregión centro<sup>(24)</sup> quedando la mayor parte del territorio en

---

...Gustavo Garza al "espacio económico" de Perroux -definen al problema "espacial" como la relación del hombre con la naturaleza que lo rodea. De esta manera el autor concluye su crítica a la existencia de múltiples "espacios" que constituyen la realidad, de acuerdo al concepto de Polo de crecimiento de Perroux; se opone al uso de este concepto porque es absurdo derivar la existencia de innumerables conjuntos espaciales de los también innumerables conjuntos de relaciones existentes en un espacio abstracto irreal. op. cit., Gustavo Garza, p. 15 a 17

(22) Ibid.

(23) Los factores locacionales deben ser los más adecuados para cada industria en particular, lo cual hace compleja la selección correcta de las localidades prioritarias; inclusive pueden variar en una misma rama o sector de actividad. Ibid. subrayado mío.

(24) Desde el punto de vista geográfico las subregión centro no se localiza en el centro del estado, sino en el sur, y sureste, pero se le llama así porque en ella está concentrada la actividad económica y la vida política, y en ella se encuentra el municipio de la ciudad capital también conocido como municipio del Centro.

un gran atraso, sobre todo el norte (la región serrana). De la parte centro y sur de la entidad que representan el 31% de la superficie total, se obtiene la mayor producción agropecuaria, con rendimientos superiores al promedio estatal. El suelo de esa superficie está formado por cañadas, llanuras y valles de tierras fértiles, mientras que el resto (69% del total) -el norte- tiene una superficie de relieve montañoso. El clima también no es favorable, pues el 13% de la superficie es seca y el 87% restante es semiseca<sup>(25)</sup>.

La superficie del estado en general no tiene las condiciones oro-hidrográficas propicias para una agricultura rentable con niveles mínimos de productividad. La mayor parte de las tierras de labor son temporaleras y se destinan al consumo básico. Las mejores tierras -las de la zona centro- tienen un buen nivel de producción agropecuaria, pero buena parte de los productos los absorbe la industria queretana, tanto de cultivos tradicionales como de nuevos cultivos, que son procesados en la región por la pequeña y mediana industria tradicional alimenticia pero también por las grandes empresas trasnacionales en el primer caso y, en el segundo, son procesados sobre todo para el consumo animal. Esta situación ocasiona el desabasto de productos agrícolas en la entidad, principalmente para el consumo humano, que deben ser adquiridos fuera de ella. Además la sustitución de cultivos tradicionales para forrajes destinados a la actividad ganadera en las mejores y más grandes tierras de la región, también aumenta el déficit de productos primarios como el maíz, trigo, frijol, papa, etc.<sup>(26)</sup> Por otra parte, la producción ganadera

(25) Monografía larga Op. Cit.

(26) "El estado cuenta con un buen nivel de producción agropecuaria, sin embargo, la industria queretana absorbe una buena proporción de dichos productos que, después de haber sido procesados, se venden al resto del país, por lo que la entidad se ve en la necesidad de adquirir cuantiosos volúmenes de esos productos, dentro de los que destacan: maíz, del que se compraron 90.6 millones de pesos en 1978; trigo que significó 63.6 millones de pesos de egresos para el estado en ese año; frijol, papa y chile verde cuyas adquisiciones alcanzaron 39.9, 26.2 y 9.5 millones de pesos. Todos estos productos, aunados al durazno, haba, naranja y mango significaron un egreso para la entidad por 234.9 millones de pesos en 1979, lo que llevó a un déficit en la balanza estatal de productos primarios por 91 millones de pesos". Estudio Socio-económico del estado de Querétaro, op. cit., p. 46

es procesada en gran medida por industrias locales y vendida en otros mercados.

Por lo visto la industrialización ha propiciado serios desequilibrios en el sector agropecuario, que impiden satisfacer las necesidades de la entidad, influyen en la concentración de esa actividad y, al parecer, favorecen sólo al régimen de la gran propiedad agrícola<sup>(27)</sup>

Una condición que contrasta con las anteriores es la geológica, ya que los recursos mineros se encuentran en el 70% del territorio. Existen yacimientos de minerales metálicos -mercurio, manganeso, plomo, estaño, antimonio, plata y cobre-, su explotación no es adecuada además que no son procesados por las industrias de la entidad en su mayor parte, se venden a las de fuera -con lo que se revierte el efecto de las industrias sin raíces-, también hay yacimientos de minerales no metálicos -ópalo, mármol, fluorita, fosforita, bentonita y piedras calizas- pero sólo el 5% ha sido explotado. De esta manera, la minería que fue la principal actividad económica durante la colonia, ahora se ha rezagado con respecto a la del resto del

(27) El problema de la tenencia de la tierra es uno de los más agudos. Las innovaciones en los cultivos provocan incertidumbre que impide realizar nuevas inversiones. Aunque los censos indican que prácticamente ya no hay tierras que repartir [el censo de 1970 indica que había sólo cuatro predios mayores de 400 Has. que tenían el 1.2% (2,591 Has. de la superficie de labor, 210 mil Has); de 200.1 a 400 Has. había 36 predios (4.7%, 10,000 Has, de las tierras de labor), de 100.1 a 200 Has. había 75 propietarios (5.1%, 11 mil Has)], no obstante, puede haber latifundios encubiertos.

El reparto agrario es sólo parte de la solución de este problema, pues en el otro extremo está la pulverización de la tierra que contribuye técnicamente en buena medida a la ineficiencia productiva del ejido y de la pequeña propiedad (los 11 419 predios particulares que existen en el estado disponen de sólo 288 mil Has., 35.1% del total censado en 1970). Datos del censo extraídos de La economía del estado de Querétaro op. cit. p. 17.

país y no ha impulsado industrias locales<sup>(28)</sup>.

Los planes estatales del desarrollo han tomado en cuenta las condiciones geográficas, y los factores locacionales en general, para elaborar programas dentro de un marco institucional propio -instituciones y políticas del estado-. Sin embargo, esos planes han aprovechado la política a favor de la industrialización del gobierno federal (la política de descentralización y los Fondos de Estudios de Preinversión por ejemplo) y han sido parte de su estrategia. Por ejemplo, un plan general de desarrollo creado por el gobierno del estado en 1974 (Decreto del 5 de abril de 1974), consideraba a la concentración de la población (el 60% de la población total), de infraestructura económica, inversión pública y de la P.E.A. en la Zona Metropolitana de Querétaro en su aspecto positivo como una posible "...difusora del crecimiento hacia el resto de las regiones, en la medida que se da un reordenamiento del espacio económico regional en función de la estructura productiva de la Zona Metropolitana de Querétaro..."<sup>(29)</sup>.

Como hemos visto, la concentración de la producción en esta zona, a más de una década, no sólo no ha logrado un reordenamiento del espacio económico regional, por la falta de vínculos (comerciales y técnicos) entre lo que pueden ofrecer otras zonas y lo que demanda la estructura productiva metropolitana del estado, sino que también agrava sus efectos negativos en la zona donde ocurre: desequilibrio en el aprovechamiento de los recursos naturales, desajustes en el desarrollo productivo de su misma zona y repercusiones en los problemas de migración de mano de obra. En la ciudad empleados y subempleados, resienten los efectos negativos de la concentración y, en el campo los que se quedan no sienten ni contemplan su aspecto positivo, del cual el actual gobierno ya no habla<sup>(30)</sup>.

(28) Monografía larga Op. Cit. pp. 50 y 51. y la Economía del Estado de Querétaro Op. Cit. P. 40

(29) La Economía... Ibid P. 21.

(30) El Plan Estatal de la actual administración sólo menciona los problemas que genera la concentración de la producción. Op. Cit.

## LA CONCENTRACION INDUSTRIAL EN QUERETARO

## 1. Hipótesis explicativas.

Una característica importante del crecimiento industrial que se inicia en Querétaro a partir de los años sesentas, es su tendencia hacia la concentración, este fenómeno marca una nueva etapa, por su intensificación pero ya había antecedentes. Anteriormente fueron las transnacionales las que dieron la pauta al sector industrial de la entidad, fueron las que mejor pudieron invertir en empresas (proyectos) de tamaño mínimo eficiente.<sup>(1)</sup> Es posible señalar, a reserva de profundizar en el tema en futuras investigaciones, que lo más factible y recomendable para Querétaro, por el momento en que inicia su despegue industrial, era acceder a un proceso de concentración económica como resultado de las economías de escala, de donde partían los principales impulsos para la inversión en plantas cada vez mayores y, como consecuencia de la dinámica organizativa y tecnológica moderna.<sup>(2)</sup> La industrialización comienza en Querétaro bajo las tendencias hacia la concentración que ya eran evidentes en la economía mexicana.

Las empresas transnacionales se establecen en nuestro país -de acuerdo a un estudio- en las ramas con los mayores niveles de protección arancelaria o con estructuras de mercado que permiten ele-

---

(1) El tamaño mínimo eficiente de planta (TME) es un concepto que "debería estimarse de acuerdo con criterios de tipo tecnológico, según las mejores posibilidades de producción disponibles en un momento dado. Ello, sin embargo, no estaría exento de problemas ... De ahí que sea más útil ... un concepto de tamaño mínimo eficiente de carácter económico". Por eso se puede considerar como "TME de planta para cada cada clase industrial el tamaño medio de las empresas que controlan 50% de la producción en cada clase" Saúl Trejo Reyes "El tamaño mínimo eficiente y el papel de las empresas", La concentración industrial en México, Comercio Exterior, Vol. 33, Núm. 5, México, agosto de 1983.P. 712.

(2) Estas ideas para el caso de México las expone Saúl Trejo Reyes en su artículo, Ibid Pp. 306-715.

vados niveles de utilidades.<sup>(3)</sup> En Querétaro sucedió lo mismo, por ejemplo en 1948 se estableció Carnation de México con dos plantas para elaborar leche evaporada, comenzó importando latas pero ya para 1954 las fabricaba, actualmente es una industria con gran prestigio y arraigo en la región, ha llegado a tener unos 500 trabajadores, entre obreros y empleados, y su producción se distribuye en todo el país. Purina se establece en Querétaro en 1957, representa a la empresa más antigua y avanzada en el ramo de industria nutricional y producción avipecuaria, (alimentos balanceados para cerdos, aves y ganado) con experiencia y conocimientos adquiridos en casi 70 años, sus productos son vendidos por 600 distribuidores independientes en todo el país. En 1959 Gerber inicia operaciones en México, pero su antigüedad en la entidad data de 1967, fabrica alimentos y otros artículos infantiles y abastece la mayor parte del mercado nacional de alimentos para bebé. Para 1958 se instala Singer de México, su giro es la producción de máquinas de coser, ha llegado a contar con cerca de 900 trabajadores (incluyendo a los empleados) y a cubrir el 40% del mercado nacional, además de que exporta partes de fundición para máquinas que se ensamblan en E.E.UU.<sup>(4)</sup>

Es probable que debido a las ventajas financieras y a la capacidad organizativa con que han llegado a contar las corporaciones nacionales, la mayor parte de las industrias que se han venido estableciendo en la entidad en las últimas dos décadas corresponda a estas últimas y no a las empresas transnacionales. Sin embargo, con lo expuesto en este capítulo se podría decir que por el tamaño de sus empresas (o proyectos) algunos grupos nacionales terminaron "teniendo participación extranjera debido a la carencia de tecnología y de capacidad de ingeniería de las empresas nacionales"<sup>(5)</sup> Esto es particularmente notorio en los casos de Spicer, Celanese e ICA., A través de algunas de sus empresas establecidas en Querétaro.

---

(3) Ibid. P. 707

(4) Directorio Industrial de CANACINTRA, 1980

(5) Ibid P. 708.

La concentración no sólo llegó a Querétaro a través de nuevas empresas, sino también por medio de algunas que estaban ya establecidas. A finales de los cincuentas, en los sesentas y principios de los setentas se habían instalado en Querétaro empresas de un tamaño que no era el mínimo eficiente para economías de escala, se sostuvieron por un tiempo pero no podían esperar a controlar un porcentaje significativo de un mercado nacional. El tamaño del mercado explica en gran medida que hayan sido absorbidas por los grupos industriales y financieros; la mexicanización fue la vía cuando eran filiales extranjeras. Sin embargo, hay otros factores que explican la absorción, como las posibilidades favorables de crecimiento, potencialidad que representa utilidades tangibles sólo a mediano y largo plazo, o las perspectivas favorables que existen aún con dificultades presentes.<sup>(6)</sup> Las empresas de menor tamaño que no fueron absorbidas pudieron tener mercados de carácter local o regional.<sup>(7)</sup>

En Querétaro las actividades económicas tradicionales, como las agropecuarias y el comercio, han resentido en gran medida los efectos de la concentración industrial -como ya se vió en el capítulo I-, pero las empresas artesanales, pequeñas y medianas del sector industrial de la entidad se vieron más directamente afectadas por este proceso, pronto adquirieron el carácter de tradicionales, para muchas sólo hubo dos opciones, incorporarse a la nueva dinámica industrial a través de la maquila o la prestación de servicios a las grandes empresas -por ejemplo-, o desaparecer (muchos de sus propietarios fueron desplazados a nuevas actividades del sector terciario, creadas por la derrama de beneficios del crecimiento industrial y urbano).

---

(6) Ibid.

(7) "Existen ... productos para los cuales el elevado costo del transporte determina el carácter local o regional de los mercados" Ibid P. 712. Además podemos hablar de empresas de tamaño mínimo eficiente de menor escala, cuyos mercados locales o regionales no están determinados por el costo del transporte sino por el tipo de productos que elaboran, como los que pertenecen a la rama alimenticia.

En resumen, el proceso de industrialización en Querétaro ha sido parte de un proceso de concentración económica que aparece en una escala más amplia, el cual responde a una nueva dinámica organizativa y tecnológica y que ha dado origen a plantas cada vez mayores.

En el anexo 1 se pueden ver los datos sobre el número y tamaño de los establecimientos industriales en la entidad, en base a ellos nos podemos dar cuenta que el número de las grandes industrias fue el que más creció en poco más de una década, de 1975 a 1986 se cuadruplicó (405.9%); el número de las medianas aumentó en un 68.0%, de las pequeñas un 40.0% y las microindustrias disminuyeron un 15%. En cuanto al personal ocupado por la industria manufacturera del estado los datos nos muestran que para 1975, por una parte, una ocupación de personal de alta intensidad en las industrias grandes y gigantes, y, por otra, de la baja capacidad de la industria pequeña y micro para dar ocupación en el estado. No obstante, de 1975 a la actualidad (1989) la mediana, la pequeña y la microindustria han venido creciendo juntas cada vez un mayor número de fuentes de trabajo, revirtiéndose la concentración del empleo que había a mediados de los setentas en las grandes industrias. En este anexo también se analizan algunas variables en las que se puede apreciar un alto grado de concentración, tanto en la inversión como en la industria queretana.

En este capítulo se exponen algunas de las manifestaciones que ha tenido este proceso en relación a Querétaro, se resumen los aspectos más relevantes del surgimiento de las empresas dominatrices (o holdings) en México, por ser la nueva forma de organización que asumen muchos de los grupos empresariales, se abordan algunos de los grupos que han tenido una presencia importante en la entidad y algunas de las empresas establecidas aquí; para ejemplificar diversas estrategias de expansión, por último, se presentan dos casos de inversión extranjera y mexicana en el mismo contexto geográfico. El proceso de la concentración, como cualquier otro proceso, no es el resultado de una dinámica impersonal, la voluntad de ciertos individuos no sólo le da el impulso inicial, sino que incluso ellos pueden acelerar o retrasar los cambios, por eso en este capítulo también se verá el papel que han jugado en la conducción de este proceso.

## 2. Las empresas dominatrices en Querétaro.

La concentración industrial no puede ser explicada únicamente como consecuencia de las economías de escala, como ya vimos, es también el resultado de la dinámica organizativa y tecnológica. En este capítulo veremos cómo esta dinámica da origen a un nuevo tipo de empresa llamada empresa dominatrix o holding. En Querétaro existe un gran número de plantas industriales que están en manos de empresas dominatrices, también llamadas holdings; algunas han tenido ese carácter desde que iniciaron actividades en la entidad, pero la mayoría lo han venido adquiriendo -a partir de los setentas- después de haber estado operando algunos años como empresas individuales o en agrupamientos industriales de otro tipo. Ejemplos de algunas holdings que operan en Querétaro son: Desc (con Spicer), Vitro (con Vidriera Querétaro), Visa (con Clemente Jacques) y Gamesa (con Gerber).

Debido a que se trata de un tipo de empresas creadas recientemente en México y por ser un concepto con el que apenas nos empezamos a familiarizar, es preciso explicar en qué consiste, cómo surgió y qué repercusiones trae para la economía del país, y para las mismas empresas por supuesto.

La holding company ha iniciado el desplazamiento lento pero inexorable del empresario individual y de la empresa familiar por empresas colectivas. Existen varias traducciones del término inglés holding, por una parte, se le llama "empresa controladora" para hacer referencia a una empresa creada con el fin de controlar o poseer las acciones de otras empresas. Por otra parte, se le traduce como "empresa tenedora", designa generalmente a cualquier empresa que compone la mayor parte de sus activos con acciones o partes sociales de otras empresas, aún cuando su participación en ellas sea minoritaria y, quienes están a favor de esta definición consideran que la traducción anterior no es correcta, porque la controladora es más bien una variante de la tenedora. El término "controladora" también hace referencia a aquellas compañías que sólo se dedican a manejar o administrar otras empresas. (Se llama "empresa madre" a la holding que tiene -aunque no necesariamente controla- las acciones de otras sociedades con una estructura legal distin-

ta. En este sentido las "empresas hijas" son las que se conocen como subholdings y las "empresas nietas" son las operadoras).<sup>(8)</sup>

El estudio del objetivo de este tipo de empresa ha dado origen a una definición más precisa, basada en el concepto de compañía dominatrix, ya que ese objetivo consiste en dominar, por medio de un centro de decisiones, los movimientos de todas las empresas que forman parte de un grupo. "Por compañía dominatrix debemos entender una estructura jurídica mediante la cual la administración se sirve para centralizar la toma de decisiones a nivel corporativo de un grupo determinado de empresas", según Eduardo Johnson Okhuysen.<sup>(9)</sup>

En resumen, la holding serviría para centralizar las decisiones de orden corporativo y para descentralizar la autoridad en un conjunto de empresas dado. A diferencia de las sociedades de inversión la holding aporta capitales para la adquisición de acciones, bienes y participación con la finalidad de centralizar las decisiones, para así poder coordinar empresas y crecer en forma conjunta y, no sólo con el fin de obtener ciertos niveles de utilidad, como sucede en el primer caso.

Es importante tener conciencia de que al poner en marcha un grupo dominatrix o holding "de hecho no tendrá ningún beneficio fiscal automático (como tanto se ha pensado en nuestro país), sino que éste se presentará con la implementación de una adecuada planeación fiscal, la cual se podrá obtener con o sin el uso de la dominatrix"<sup>(10)</sup>

La ciencia del derecho nos da un concepto regido por la legislación y los principios generales del derecho, en comparación la ciencia (técnica o arte) de la administración nos proporciona un concepto más

( 8 ) "La empresa controladora: Consolidación de la empresa colectiva". Expansión 13 de mayo de 1981, pp. 33 a 41.

( 9 ) Eduardo A. Johnson Okhuysen, Compañía Dominatrix. Holding Company. Ed. Humanistas, Centro de Investigación y Posgrado, México, 1984, P. 23.

(10) Ibid., P. 18.

flexible y práctico, relativo más bien a las necesidades y funciones de la empresa, similar al que se usa principalmente en los países desarrollados. De esta manera se puede entender en términos generales por compañía dominatriz la que tiene "el control tanto administrativo como financiero de las empresas que integran su grupo empresarial, formando así un mundo individual, una red de asuntos convencionales que relacionarán exclusivamente a la empresa dominatriz con las empresas dominadas. En cuanto al derecho podemos decir que si bien la legislación mercantil no contempla este tipo de sociedades en específico, si les permite en base a que no limita el que las acciones o partes sociales pertenezcan a personas físicas, sino que pueden pertenecer a personas morales (...) la legislación mexicana que únicamente se ha preocupado en específico del problema es la legislación fiscal..."(11)

#### 2.1 Aparición de las holdings en México

En México aparecen las holdings en la primera mitad de la década de 1970 a 1980:

"bajo diferentes esquemas el concepto (...) ha revolucionado la actividad industrial y comercial en nuestro país... (En) la proliferación de las holdings (que se les conoce también como grupos económicos, consorcios

---

(11) Ibid., pp. 18 y 19. "En principio, la compañía dominatriz y las empresas dominadas forman una unidad para efectos administrativos, pero no para efectos jurídicos, ya que cada uno de los integrantes del grupo tendrá una personalidad jurídica propia, independiente de las demás "únicamente para algunos efectos fiscales la legislación considera que los integrantes de un grupo dominatriz forman una unidad económica sin personalidad jurídica, siendo dominada este como una unidad de fomento y reglamentada por el decreto publicado en el Diario Oficial del 20 de junio de 1973 -como veremos en el caso de Desc-, así como en el caso de las sociedades mercantiles controladoras". Ibid. pp. 26 y 27.

de empresas afiliadas, grupos de empresas subsidiarias, conglomerados o divisiones de una empresa, cuya autonomía las ha convertido en empresas de un grupo... han influido los factores más heterogéneos, (a) desde la legislación y la promoción oficial (como es el caso de la desaparecida figura de Sociedades de Fomento Industrial), (b) hasta causas coyunturales: 1.- estrategias de diversificación de mercados y riesgos, 2. técnicas administrativas de concentración y descentralización y, también, --¿por qué no?--, 3. intereses personales o familiares por consolidar bajo un solo nombre capital, actividades empresariales y riesgos"<sup>(12)</sup>

Concretamente, de las empresas establecidas en Querétaro encontramos ejemplos que corresponden a algunos de estos casos.

(a) El Grupo DESC -que controla a Spicer- constituye un caso especial, porque la ley que le dió origen fue consecuencia de una estrategia de los fundadores del grupo, después de árduas negociaciones con las autoridades gubernamentales, a quienes precisamente los inversionistas encabezados por Manuel Senderos Irigoyen habían presentado un proyecto sobre Sociedades de Fomento Industrial, que tuvo éxito incluso frente a otro que había presentado un grupo de industriales de Monterrey.

(b) 1. Entre los grupos que se han formado como consecuencia de estrategias de diversificación de mercados y riesgos están ICA, Vitro y Visa.

2. En el caso de las técnicas administrativas como causa fundamental en la creación de holdings es difícil diferenciar a las empresas, porque de alguna manera esas técnicas son un medio para que cualquier holding cumpla con su cometido -centralizar las decisiones de orden corporativo y descentralizar la autoridad-.

3. Algunas empresas de tipo familiar como el Grupo González Nova, corresponden a la tercera causa coyuntural ya que concentran en un solo nombre el capital y la administración de todas las empresas, una sola familia o algunos de sus miembros centralizan las decisiones de orden corporativo. Esto parece una contradicción, porque

---

(12) Expansión, "La empresa controladora..." op. cit.

anteriormente se había señalado que la holding viene a desplazar inexorablemente a la empresa familiar. Sin embargo, en México algunos de los más importantes grupos empresariales -como de Monterrey y Chihuahua- comenzaron y en gran medida permanecen como empresas familiares. (13) Cuando crecieron estos grupos se tuvieron que abrir a la participación de nuevos capitales, cambiando su tipo de organización, convirtiéndose en holdings, esto fue posible debido a una transición que les permitió pasar de "empresas familiares" a "familias de empresarios". Por eso, resulta impreciso seguir clasificando a esas grandes empresas como familiares. La peculiaridad de las familias de empresarios, de alguna manera herederos de antiguos y exitosas "empresas familiares", es figurar en consejos de Administración de compañías inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores y aún en algunas que no están inscritas como en el caso de González Nova como se verá más adelante.

La expansión de los grupos industriales en México en la década de los setentas, fue tan explosiva que se creó un vacío de conocimiento sobre la nueva forma de organización empresarial que por aquellos años estaba surgiendo; en la actualidad aún se desconocen -en gran medida- las características de ese cambio y lo que lo hizo posible. (14)

Según una investigación sobre la presencia de los grupos industriales en la economía nacional, realizada por Taeko Hoshino del Colegio de México, (15) se pueden indicar dos factores que contribuyeron a hacerlo posible, aparte del crecimiento dinámico de los grupos.

---

(13) "La empresa familiar mexicana: ¿la cosa nostra?", Expansión, 18 de septiembre de 1985.

No se conocen cifras precisas de lo que representa la empresa familiar en México, pero se considera que un muy alto porcentaje -si no la mayoría- de las empresas medianas y pequeñas tienen este tipo de organización. Sólo en el sector industrial las empresas medianas y pequeñas constituyen el 99% de los establecimientos de ese tipo en el país y ocupan alrededor del 55% de la mano de obra. *Ibid.*

(14) Taeko Hoshino atribuye el desconocimiento de las situaciones de los grupos industriales privados del país, a que algunos estudios explican los problemas de la iniciativa privada por la fuerza o la preponderancia del Estado y/o el capital extranjero y, no por el mecanismo interno de la formación y el desarrollo de ella misma. El Desarrollo de los Grupos Industriales en México: su expansión en los setentas y el ajuste ante la crisis económica, investigación aún no publicada del CES, El Colegio de México.

(15) *Ibid.*

Uno es la suscripción de las principales empresas en la Bolsa de Valores y otro es la formación de holdings en muchos grupos. El primer factor consiste en una etapa de crecimiento extraordinario durante la segunda mitad de la década de los setentas, sostenido por el aumento de la demanda de los recursos en las empresas y la afluencia del capital a la Bolsa causada por el auge económico en general del boom petrolero.<sup>(16)</sup> El otro factor se refiere a la reorganización de las empresas que constituyen un grupo, dando por resultado la formación de holdings que ya habían aparecido desde antes en nuestro país -como ya se dijo-, pero fue en los años setentas cuando se aceleró este proceso.

Entre los factores que motivaron a formar la holding están, la expansión de los grupos por medio de la adquisición o fundación de empresas que operan en diferentes ramos o en lugares distantes y, el estímulo gubernamental, concretamente el decreto de las Sociedades de Fomento Industrial de junio de 1973.

A continuación será analizado el caso de Desc por la originalidad del proceso que le dió origen, por ser una estrategia de expansión representativa de la nueva dinámica industrial y, porque controla a uno de los grupos industriales con mayor presencia en Querétaro: Spicer.

## 2.2 DESC. Sociedad de Fomento Industrial, S.A., de C.V.

Desde sus inicios el objetivo de DESC fue el de controlar a través de una compañía a varias empresas para poder invertir, dirigir y planear en ellas. El hombre que habría de encabezar al grupo de industriales del país que fundó el grupo DESC fue Manuel Senderos Irigoyen, quien se inicia en los negocios a finales de la década de los

---

(16) Dentro de las empresas industriales, comerciales y de servicios que actualmente están en la Bolsa Mexicana de Valores, una tercera parte se suscribieron en la segunda mitad de los años setentas. Ibid.

treintas, cuando comenzaba actividades uno de los grupos empresariales más fuertes actualmente en México. "En 1937 el joven Senderos se encontraba estudiando el penúltimo semestre de la carrera de Actuaría en la Universidad de Michigan, cuando ... se vió obligado a regresar a México y a hacerse cargo de los negocios de su padre" que había fallecido.<sup>(17)</sup> Colaboró seis meses en el Banco de Comercio, pero debido a sus estudios actuariales pasó a trabajar en el área de Seguros La Comercial, donde además tenía ideas concretas a desarrollar.<sup>(18)</sup> La idea de promover y crear nuevas empresas le venía a Senderos de las relaciones que tenía "... con el grupo pionero de empresarios que surgió a raíz de la Revolución: Raúl Bailleres, Mario Domínguez, Carlos Trouyet y Eloy Vallina, entre otros."<sup>(19)</sup> La pertenencia a ese grupo le facilita el camino para iniciarse en el fomento industrial, primeramente invitando los fondos de la Comercial en la promoción, para posteriormente abandonar la aseguradora y entrar de lleno a la formación de DESC como sociedad de fomento.<sup>(20)</sup>

El primer paso fue crear nuevas empresas para constituir la nueva sociedad, no obstante se fundaría con algunas ya establecidas, las cuales fueron: Negromex, Spicer, Resisfol (IRSA), Petrocel, D M Nacional. Dos compañías más aparecen entre las fundadoras de DESC,

---

(17) El padre de Manuel Senderos, Don Uberto, fue un inmigrante español que se dedicó a los negocios, entre los que "...se contaba la representación de productos extranjeros y la de una compañía de seguros italiana. Luego fundaría la aseguradora y pertenecería al grupo fundador del Banco de Comercio y de diversas empresas industriales". Expansión, enero 16, 1985 Vol. XVII, No. 407, P. 33.

(18) "Esas ideas pronto fueron puestas en marcha. Senderos consideraba que la fórmula de obtener mayores beneficios para su empresa era interviniendo en la promoción de otras compañías, y no sólo comprando valores. Ibid.

(19) Ibid.

(20) Manuel Senderos perteneció a la aseguradora de 1943 a 1967; en este último año decidió permanecer únicamente como consejero delegado. Ibid.

Automagneto e IBISA: no sabemos si ya existían, probablemente fueron constituidas con el fin de ser integradas a la sociedad.

La agrupación inició en el año de 1969, presentaba aspectos innovadores que la hacían notar entre las sociedades existentes en el país, aunque utilizaba el proceso que ya se había seguido en otros países, pero su mérito fue el de haber sido la primera que iniciaba su actividad de fomento industrial bajo un instrumento desconocido en México. Además la nueva sociedad desde su origen se enfrentó a disposiciones fiscales que habrían de suscitar tensión entre los empresarios y el gobierno tres años más tarde.

La compañía fue denominada Consorcio de Empresas Mexicanas, Sociedad Civil, su objetivo fue el de controlar a través de ésta a varias empresas cuyos ejecutivos pertenecieran a la agrupación naciente; su tarea fue la de conocer más a fondo a las empresas participantes, "...para poder opinar en sus respectivos consejos de Administración con mayor profundidad, lo mismo que analizar " evaluar los proyectos en los que este grupo pudiera invertir" (21)

El grupo de empresarios encabezados por Manuel Senderos se organizó teniendo como objetivos las necesidades del momento, las cuales eran: la creación de grandes industrias, a escala internacional; la generación de capital interno que propiciara la asociación de inversionistas extranjeros con mexicanos, dando a las empresas una mayor inferencia nacional en la toma de decisiones. (22)

(21) Expresión, Número 1, 1985, Organó Informativo del Instituto Desc, A.C. La creación de DESC también se inscribe dentro de la política de mexicanización de empresas, Laura Palomares nos dice al respecto: "Monsanto Co., enorme compañía química norteamericana, ... unió fuerzas con inversionistas mexicanos a través de su subsidiaria mexicana para formar una nueva sociedad llamada DESC..., Monsanto Co., a través de Industrias Resistol tiene en propiedad el 38% de DESC; asió a sus socios en 1973 y desde entonces todas las puertas se le han abierto; en sólo 3 años las ganancias se han elevado en 200%". Laura Palomares B., Inversión extranjera y mexicanización, Centro de Estudios "Lázaro Cárdenas" de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1959, p.

(22) Expresión, op. cit., "El propósito era consolidar la industria del país, competir a nivel internacional y reducir en lo posible las prácticas transnacionales de manejo tales como la obligación tecnológica, la compra de insumos y equipos, el control de mercados, el pago de regalías, etc."

El gobierno fomentaba la inversión en empresas por medio de la Ley del Impuesto sobre la Renta que les permitía a las personas físicas no pagar impuestos sobre ganancias de capital. La ley presentaba principalmente dos trabas a la promoción industrial: la ventaja fiscal que sólo favorecía a las personas físicas limitaba las nuevas inversiones a los recursos de las personas o las familias; no se aprovechaba el ahorro interno a través del mercado de capitales.<sup>(23)</sup> Para el caso de empresas tenedoras de acciones la ley representaba muchas desventajas fiscales, pero DESC no sería una holding como las demás.

Los holdings que tenían suscripción en la Bolsa Mexicana de Valores, poseían la mayoría de las acciones de las empresas que agrupaban, mientras que DESC sólo poseía, en algunos casos, hasta el 32% de las acciones de una empresa. Este porcentaje era suficiente para controlar a las empresas, y daba a los inversionistas la ventaja de diversificar el riesgo participando con varios papeles, ya que además de la diversificación de inversiones que ofrecía DESC como sociedad de fomento inscrita como "holding" en la BMV, Spicer, Negromex y Resistol, empresas de la misma sociedad, se habían inscrito por separado en la bolsa. Para los inversionistas de la Bolsa DESC no podía ser considerada como una empresa tenedora de acciones, puesto que por una parte, hasta 1981 se había manejado como un fondo de inversión sin serlo, rebasaba el 10% de las acciones permitidas por empresa; por otra, no poseía la mayoría de las acciones para ser holding y finalmente su situación excepcional se acentuaba en los casos en que DESC sociedad de fomento, teniendo menos participación que el socio extranjero sostenía una inversión mayoritaria en Consejo de Administración.<sup>(24)</sup>

La necesidad de promover a la industria a través de estímulos fiscales al mercado bursátil, y la situación muy peculiar de DESC en la Bolsa, condujeron a los industriales de esta sociedad a la búsqueda de una plataforma fiscal que permitiera la formación de grupos industriales. Al inicio de la década de los setentas comenzarían las negociaciones con las autoridades de la Secretaría de Ha-

(23) Expansión, Núm 407, Op. Cit. P. 34.

(24) Ibid

cienda y Crédito Público, las que darían vida legal en 1972 a las sociedades de fomento industrial.

El entonces secretario de Hacienda, Lic. Hugo B. Margain formó un grupo para el estudio de las peticiones de los empresarios y la formulación de la ley correspondiente; en ese grupo participaron las autoridades y los representantes de varios grupos industriales. Dentro de la parte empresarial se establecieron dos corrientes:

"...la del grupo Monterrey que consideró que el mayor incentivo sería la consolidación de resultados fiscales que permitiera que las empresas que tienen pérdidas, puedan compensarlas con las utilidades que tuvieran empresas del propio grupo y así usar el flujo de efectivo que representa la disminución de la carga fiscal: la otra corriente (que era la de DESC) consistía en solicitar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público un trámite fiscal similar al de las personas físicas, que en pocas palabras era el de no gravar las ganancias de capital que pudieran tener las empresas tenedoras, por operaciones de venta de las acciones de su portafolio a través de la Bolsa de Valores". (25)

La corriente del grupo DESC presentaba mayores incentivos para los inversionistas e impedía que se gravaran las utilidades de las empresas, mas no de las personas físicas. Las dos corrientes podían ser complementarias, sin embargo, la del grupo Monterrey limitaba más la participación del Estado en el ahorro interno.

---

(25) Expresiones, Número 2, Organó Informativo del Instituto Desc, A.C., 1985, Artículo de Ernesto Vega Velasco.

Un investigador de las relaciones, a principios de los setentas, entre la iniciativa privada y el gobierno, señala que: La Ley de Ingresos para 1972 aunque modificaba varios artículos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que daban al Estado mayor participación en el ahorro interno y tendían a una readequación en la carga fiscal, ... en lo fundamental (dicha ley) mantenía el criterio de que la captación de ingresos no debería afectar la decisión de invertir del capitalismo privado. Bajo tal lógica, las reformas continuaron gravando especialmente los ingresos de las personas físicas, sin gravar las utilidades de las empresas por temor a afectar sus actividades productivas". Américo Saldivar, "Ideología y política del Estado mexicano (1970-1976), Siglo XXI editores, México, 1981, pp. 96 y 97.

Para el año de 1973, después de presentarse argumentos por parte de ambas posiciones, ya habiendo estado formulado el decreto y a punto de ser firmado por Margafn, éste fue sustituido en el puesto por López Portillo. El cambio retrasó la publicación del Decreto hasta el 20 de junio del mismo año, pero por fin se dió pauta para la constitución de las sociedades de fomento industrial.(26)

Durante los tres años de negociaciones que originaron el decreto y el nacimiento de DESC, Manuel Senderos y su grupo de inversionistas, dueños de Spicer y Negromex, se dedicaron a implementar el "control de gestión" y a preparar estudios de compra de varias empresas; producto de esta labor fueron compradas industrias Resistol y Petrocel. Las empresas que formaron el portafolio inicial de la Sociedad de Fomento Industrial fueron: Automagneto, D.M. Nal., IBISA, IRSA, Negromex, Petrocel y Spicer.

Desde su fundación DESC ha crecido rápidamente, prueba de ello son los siguientes datos: (ver cuadro de la siguiente página).

(26) "Estas sociedades de fomento industrial, son unidades económicas que fomentan el desarrollo industrial del país y se forman por una sociedad de fomento y una o más sociedades promovidas para utilizar los estímulos fiscales y el grupo en conjunto deberá incrementar sus ventas y servicios por arriba del 20% del crecimiento de la actividad industrial del país y obtener incrementos significativos, por lo menos en cinco de las siguientes actividades: I. Mexicanización de sociedades con mayoría de inversión extranjera; II. Creación de nuevos empleos; III. Creación de nuevas empresas industriales y de turismo; IV. Desarrollo tecnológico nacional; V. Aumento en las exportaciones; VI. Substitución de importaciones; VII. Inversiones en zonas de menor desarrollo económico relativo; VIII. Industrialización de recursos naturales; IX. Ampliación de empresas industriales y de turismo, y X. Colocación de acciones entre el público". Tomado de Expresiones, op. cit.

(algunos años representativos)

	1973	1978	1979	1982	1983	1984	1986	1987
Posición entre las 500 empresas más importantes de México.	-	10	12	5	7	-	6	8
Ventas (millones de pesos)	2,733.9	10,552.8	15,432.0	44,517.6	85,898.7	158,000.0	445,009.0	1,109,693.0
Capital social (M de P)	-	1,982.0	3,049.0	6,367.5	6,367.5	-	7,075.0	7,412.0
Capital contable (M de P)	1,308.3	3,982.0	6,693.0	27,160.1	61,217.7	114,600.0	437,010.0	1,393,891.0
Activo Total (M de P)	2,910.7	8,585.6	13,402.0	93,361.1	153,932.9	250,000.0	842,540.0	2,382,517.0
Personal empleado	7,145	12,819	16,324	21018	19768	22,000	19,206*	19,128**

## P E R S O N A L

	Administrativo	operativo	técnico.
* 1986	35.00%	65.00%	No
** 1987	34.00%	66.00%	No.

FUENTES: Expansión, "Las 500 empresas más importantes de México", años 1980, 1984 y 1988. Expresiones, Op. Cit.

M de P. Millones de Pesos.

### 3. Algunos grupos industriales presentes en Querétaro.

En las siguientes páginas se describen algunos aspectos relevantes del proceso de formación de tres grandes grupos industriales con una importante presencia en Querétaro, para ejemplificar -como se señaló al principio de este capítulo- diversas estrategias de expansión, pero principalmente para ver el surgimiento de estos grupos en la economía nacional y el rápido crecimiento que han tenido, sobre todo a partir de la segunda mitad de la década de los sesentas, debido a su suscripción en la Bolsa de Valores. Los grupos industriales a los que nos referimos son el Grupo Spicer, el Grupo Vitro y Celanese, los tres tienen en común haberse expandido extraordinariamente en los setentas debido a su participación en la Bolsa, <sup>(27)</sup> Spicer bajo el control de Desc, las empresas vidrieras bajo la propiedad del Holding Fomento de Industria y Comercio, S.A. (antecedente de Vitro), y Celanese en asociación con el consorcio Celanis de EE.UU. Estas empresas representan diversas formas de expansión durante los años en que surgen los holdings en nuestro país, Spicer -como ya se vió- fue controlado por Desc con una propiedad minoritaria de acciones, desde entonces ambos han estado inscritos en la Bolsa, uno como grupo industrial y otro como Sociedad de Fomento Industrial; Vitro fue un grupo de empresas que cambió su forma de organización a holding y, Celanese se ha mantenido como un grupo industrial sin haber pasado al control de alguna holding. No obstante, los tres guardan una similitud, el origen y la dinámica de su expansión se debió a la fundación y adquisición de empresas en un solo ramo de la actividad manufacturera (autopartes, vidrio y productos químicos), a diferencia de la mayoría de los grupos que se transformaron en holdings por medio de la adquisición o fundación de empresas que operan en diferentes ramos, y a veces en diversas actividades.

Querétaro en los setentas fue considerado por esos grupos como parte importante de sus estrategias de expansión, es decir como un lugar adecuado para el establecimiento de nuevas empresas, por eso los incluimos en este apartado. Al final se mencionan de manera muy sucinta los casos de algunos otros grupos para tener una panorámica más amplia de su presencia en la entidad.

---

(27) El crecimiento -como ya se dijo (p.37) -fue sostenido por el aumento de la demanda de los recursos de las empresas y la afluencia del capital a la Bolsa por el auge del boom petrolero.

### 3.1 Grupo Spicer.

En cuanto al Grupo Spicer, su primer antecedente se remonta al año de 1950, cuando la pequeña empresa de Engranajes y Productos Industriales, S.A., comenzó a producir cabezales para bombas hidráulicas siguiendo un procedimiento artesanal. En 1956 la empresa cambió de razón social a Amarillo de México, S.A. -empresa fundada en 1952-, que en su primer año tuvo ventas por \$950,000, habiéndose agregado la fabricación de refacciones de maquinaria sobre pedido; en este momento la empresa no se hallaba vinculada por completo a la industria automotriz. En 1957 se fusionó con Técnica y Fundición, S.A., y con Manufacturas Generales, S.A.; en un momento de la fusión el sector nativo fundamentalmente tiene la función de ser proveedor de capital, mientras que el sector extranjero proporciona la tecnología y el mando sobre el proceso de trabajo. Ya una vez terminada la fusión el predominio del sector extranjero en forma individual en los órganos de control, dirección y mando de Engranajes y Productos Industriales, S.A. es absoluto.<sup>(28)</sup> Hasta 1960 fue cuando se abandonó la anterior producción para dedicarse a la fabricación de anillos de pistones con el equipo y las instalaciones existentes, pero ya fusionada a Perfect Circle de México, empresa filial de Perfect Circle de E.E.UU.; la filial adoptó después el nombre de Industrial Perfect Circle, S.A. y contaba con un capital social de \$20,000,000.

En ese mismo año el Estado aumentó su intervención en la industria automotriz, con medidas que habrían de formalizarse con el decreto de 1962. La participación estatal en este proceso se hacía así de manera directa y determinante en la integración horizontal de la industria automotriz.<sup>(29)</sup>

---

(28) Sergio Ramos G., Margarita Camarena L. y Benito Terrazas, Spicer, S.A.: monografía de una empresa y de un conflicto, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Primera edición, México 1979, p.

(29) Las medidas plasmadas en el decreto fueron resultado "en parte, de las dificultades que para las empresas más poderosas significaba la desarticulación de la producción automotriz, pues dificultaba la proyección en gran escala de sus operaciones en el país, pero también del aumento del capital nativo en la producción automotriz que se expresaba ahora con mayor firmeza y de la redefinición de la política global de industrialización que impulsó el Estado". Margarita Camarena Luhrs, La industria automotriz en México, Cuadernos de investigación social 6, IIS-UNAM, México, 1981, p. 23.

El desarrollo de la industria de autopartes recibió un impulso definitivo con el Decreto de Integración de 1962,<sup>(30)</sup> pero también produjo una industria que cohesionó el ensamblado, llevado a cabo en forma dominante por el capital extranjero, con la producción de partes, donde la forma de asociación entre capital privado nacional y extranjero era y sigue siendo dominante.<sup>(31)</sup>

La empresa cumplió uno de los principales objetivos del decreto e inauguró la fabricación de lo que actualmente son sus principales productos: los ejes de tracción y las flechas de cardán (elementos del tren motriz para todo tipo de vehículos automotores). Las medidas del 62 operaron con cierta firmeza desde 1964, año en que hubo una nueva asociación con el consorcio industrial norteamericano Dana Corporation, la que en 1963 había absorbido a Perfect Circle Corporation, con lo cual se entró de lleno a la producción de partes destinadas a la industria automotriz. Este período puede ser señalado como el de la consolidación de la empresa y, el de su acoplamiento definitivo a los requerimientos de la industria terminal, que exige una alta eficiencia, la cual habría de ser lograda con la vinculación a Dana Corporation, a través de asesoría y transmisión tecnológica.<sup>(32)</sup> Pero además la empresa quedó sujeta a la dinámica de las grandes corporaciones transnacionales.

---

(30) Dos objetivos básicos del decreto fueron: 1. Desarrollar la industria automotriz como una actividad manufacturera que integrase la industria de autopartes y estimulara el establecimiento de nuevas industrias conexas. 2. Liberar la balanza de pagos del peso de las importaciones de vehículos terminados, prohibiéndolas y estableciendo un mínimo de partes nacionales. Se impulsaría a la vez, la exportación de autos y partes automotrices. Se fijó en un 60% el mínimo de integración de partes nacionales en el costo del vehículo, Ibid., pp. 24 y 25.

(31) "A partir de 1960, el desordenado proceso de crecimiento de esta industria se integró gracias a la unificación de fuerzas de los capitales nativo y estatal para enfrentar de cierta manera las directrices que estableció el capital de las grandes empresas productoras extranjeras que operaban en México". Ibid., P. 24.

(32) En relación a este período un ejecutivo de la empresa apunta: "Las características de la industria automotriz de alto volumen, alta calidad y precisión en las entregas y márgenes reducidos de utilidad, obligaban a ser eficientes si no se quería morir de inanición. Dentro de este contexto, nuestra divina en este período fue consolidarnos". Revista Expansión, quincenal, 11 de octubre de 1978, Pp. 38 a 42.

Un factor que probablemente contribuyó a la consolidación de la empresa fue el de la exención de impuestos de importación de maquinaria y equipos, por un período de cinco años; esta medida formó parte del decreto complementario de 1963 que incluía una serie de estímulos y alicientes fiscales para que las empresas acataran las exigencias del Decreto de Integración.<sup>(33)</sup>

La voluntad política del Estado para promover el desarrollo de la industria de autopartes, también emprendió acciones encaminadas a aumentar la participación del capital nativo en la industria automotriz, con el fin de lograr un mayor porcentaje de integración nacional. Una forma de alcanzar tal objetivo fue la de presionar a los socios extranjeros para que vendieran sus acciones a nacionales. A raíz de este suceso se mexicanizó el capital de Perfect Circle de México y se tomó el actual nombre de Spicer, S.A.<sup>(34)</sup> Mientras tanto la empresa había tenido un momento crítico en 1968 por problemas de producción y de calidad, los cuales se habían empezado a manifestar desde 1965, cuando empezó a disminuir la demanda de la industria terminal. Pero entre 1969 y 1971 Spicer tuvo una buena recuperación por la adopción de nuevos sistemas, programas de abastecimiento y la celebración de acuerdos bilaterales con los clientes.<sup>(35)</sup>

---

(33) Camarena Luhrs, *op. cit.*, p. 25. La autora menciona los principales aspectos del decreto complementario.

(34) Sergio Ramos en su análisis económico-social de Spicer señala tres momentos en la posición de los sectores nativo y extranjero, en la evolución del órgano de control de la empresa: a) durante el período de 1952-1955 el sector nativo mantiene un dudoso predominio; 2) de 1956 a 1958 la posición del sector extranjero asume una tendencia mayoritariamente creciente, y 3) la interrupción de esa tendencia en 1964 cuando el sector nativo empieza a recuperar su posición mayoritaria, estabilizándose a partir de 1967 en el control de tres cuartas partes de la propiedad de las acciones, favorecido por la política de mexicanización que se inicia en esos años, y por la comprensión del capital extranjero de la importancia de disponer de la dirección y el mando de la empresa, de la tecnología empleada y del conocimiento de los mecanismos del mercado, aún cuando no se tenga el dominio de la empresa.

(35) Luis Angel Marron Sansoube, Documento elaborado para el IPADE, Spicer (A), México, D.F.

A partir de 1969 Spicer empieza a dotarse de infraestructura y a adquirir las características de un gran grupo industrial moderno. (36) La ampliación de su capacidad productiva se inicia este mismo año con la construcción de la planta de Autometales en el Estado de México, dedicada a la fundición de hierro maleable para partes de ejes y flechas de Cardán, y a la fundición de hierro para partes de motor, la capacidad instalada es de 7,000 toneladas.

En 1970 Spicer comienza un programa de descentralización de la área metropolitana de la ciudad de México, que conducirá a la instalación de nuevas plantas, siendo la entidad de Querétaro el principal destino de este programa. La primera fábrica que se establece en 1971 es Cardanes cuyo giro son las flechas cardán; en 1976 se instalan dos plantas más en Querétaro, Autoforjas para la elaboración de piezas forjadas y Engranajes Cónicos (ENCO) para producir engranes del diferencial (Joyas hipoidales). Unos años más tarde se construyeron tres plantas más en la entidad, Frenos y Mecanismos fue una empresa que surgió de la descentralización de Kelsey-Hayes ubicada en el Estado de México (descentralizó otra empresa a Chihuahua), firma norteamericana que recientemente se había incorporado al Grupo Spicer, en la nueva planta se comenzaron a producir frenos y ensamblajes para automóviles. Transmisiones para Servicio Pesado (T.S.P.) fue la otra planta que se construyó, pero a diferencia de las demás se ubica fuera del municipio de Querétaro, en el municipio de Pedro Escobedo, fabrica transmisiones y embragues pesados.

Además de estas plantas, Spicer construyó Tecnomac, que diseña y construye máquinas-herramientas para las demás empresas del grupo o para cualquier otra; la producción de la planta es especializada, casi artesanal, ya que se requiere de bastante destreza, precisión y experiencia para la construcción de máquinas cuya producción no es seriada; sólo la fabricación de equipos anticontaminantes y de partes para implementos agrícolas, que también realiza es seriada.

---

(36) En 1970 otras grandes empresas fabricantes de autopartes "...concluyeron nuevos planes de expansión y muchas otras introdujeron líneas de producción nuevas... Transmisiones y Equipos Mecánicos (TREMEC), S.A., duplicó su capacidad productora de transmisiones automotrices. Eaton Manufacturera, S.A., instaló nuevos equipos de fundición para la producción de ejes para camiones pesados". Cámara Luhrs, Op. Cit., P. 47.

En total son seis plantas de Spicer en el Estado --cinco en la zona industrial Benito Juárez--, todas tienen en común su relación industrial con el sector automotriz terminal, pero pertenecen a tres distintas divisiones dentro del mismo grupo, lo cual podría explicarse por la forma en que ha crecido Spicer y por el segmento que representan estas empresas en sus respectivas ramas productivas. Cardanos, Autoforjas y ENCO están agrupadas en la División Querétaro; Tecnomac es parte (junto con otras cuatro empresas) de la División Celaya; T.S.P. pertenece a la División México (son cuatro en total) y Frenos y Mecanismos a la División Kelsey-Hayes (4 en total). Existen dos divisiones más (D.M. Nacional y Distribución) que juntas agrupan a siete empresas. También hay que agregar que en Querétaro está uno de los tres Centros de Desarrollo Industrial (CEDEI) con los que cuenta Spicer.

### 3.1.3. Liderazgo de la empresa.

El incremento de los activos entre 1965 (año en que se consolida Spicer) y 1977 (cuando es ya una empresa líder en su ramo) fue superior a los 1000 millones de pesos, la integración nacional pasó de 23% hasta 78%, la inversión acumulada tuvo una elevación de 7.5 veces, la inversión de los accionistas de 11.1 veces, y la fuerza de trabajo creció tres veces pasando de 650 personas en 1965 a 2,575 en 1977 (3,050 al año siguiente).

En 1971 la producción del sector tuvo una tasa de crecimiento, a precios constantes, de 6.6% pero no pudo ser absorbida por la industria terminal, lo cual propició que Spicer iniciara sus exportaciones a Venezuela con un valor de 6.5 millones de pesos. En 1972 se emitió otro decreto para la industria automotriz que reemplazó al interior, respondía a la exigencia de compensar las importaciones con exportaciones, y uno de sus aspectos más importantes era el que las empresas terminales no podrían fabricar partes o componentes automotrices para el mercado interno que pudieran ser producidos por la industria auxiliar. Esta restricción no se aplicaría cuando la fabricación de autopartes se canalizara a la exportación.<sup>(37)</sup> Este punto favoreció a las principales empresas del sector auxiliar, en general, y a Spicer en particular.

(37) Camarena Luhrs, *op. cit.* p. 28.

Entre 1974 y 1977 el ritmo de crecimiento del producto bruto de la industria de autopartes se desaceleró considerablemente, (38) pero aún así las principales empresas del sector aumentaron su potencial de exportación, en gran medida debido a la escasa demanda de la industria terminal. En 1976 Spicer se encontró ante un mercado deprimido y se decidió a exportar a gran escala, lo cual le permitió conservar su personal. Otro factor contribuyó a su propósito, fue el de la devaluación que facilitó la entrada al mercado norteamericano, al que destinó el 5% del total de sus ventas. A partir de este año, las exportaciones se incrementaron notablemente.

CUADRO No. 2

EXPORTACIONES DE SPICER.

<u>AÑO</u>	<u>VALOR DE LA EXPORTACIÓN*</u>	<u>% DEL TOTAL DE LAS VENTAS</u>	<u>DESTINO PRINCIPAL</u>
1976	55.6	5 % A	EE.UU.
1977	297.8	18 % B	EE.UU.
1978	114.3	5 % C**	Filipinas, EE.UU.

\* Millones de pesos.

\*\* El porcentaje bajó por recuperación del mercado interno. A) De 1058 millones de pesos. B) De 1620. C) De 2300.

Fuente: Revista Expansión, 11 de octubre de 1978.

(38) En esos años en PIB del país también descendió pero considerablemente menos que el de autopartes. La industria de autopartes reacciona magnificando los cambios que muestra la actividad económica del país. Cuando el PIB ha mostrado tasas anuales de crecimiento, la industria de autopartes ha registrado tasas de crecimiento anuales sustancialmente mayores. El Mercado de Valores, año XLIII, Núm. 17, abril 25 de 1983, pp. 415 y 416.

Un nuevo decreto que apareció en 1977 hizo definir la postura de Spicer hacia la política oficial. El decreto llevó a la empresa a una etapa de mayor expansión mediante el cumplimiento de sus principales objetivos.

Para Spicer el decreto se debía a la necesidad de cerrar la brecha que el crecimiento de la industria automotriz había abierto en la balanza de pagos, sin embargo, había producido la eliminación de cuotas de producción y exportación provocando un crecimiento inusitado y desordenado.

Frente al decreto también surgieron opiniones pesimistas de otras empresas automotrices: "el mercado doméstico de automóviles no proporciona, al de autopartes, una economía de escala que colabore a racionalizar sus costos y que le permita acudir, en una posición realmente competitiva, al mercado internacional". Otra opinión: "la industria autopartera será incapaz a corto y a largo plazo, de satisfacer los requerimientos -crecientes volúmenes de exportación y niveles de integración ascendentes- que exige el decreto automotriz de junio del 77". (39)

Pese a todo, Spicer -al igual que las empresas Rossini Rheem- fue una de las compañías proveedoras de la industria automotriz terminal que mejor cumplió con el decreto automotriz de 1977. Para fines del año anterior la balanza comercial de la empresa mostró un superávit de 68.3 millones de pesos entre sus operaciones de exportación de autopartes, y las correspondientes a importaciones netas. (40)

La ascensión de la empresa al liderazgo en su ramo coincide con ese último decreto, su posición se consolida definitivamente en el año de 1979, las cifras de sus ventas y utilidades netas confirman el gran dinamismo que adquiere a partir de este momento.

(39) Expansión, 11 de octubre de 1978, Pp. 38 a 42.

(40) Ibid.

CUADRO No. 3.

AÑOS	VENTAS NETAS		UTILIDADES NETAS
	Millones	de pesos	
1977	1 620		125
1978	2 379		240
1979	3 745		402
1980	5 617		569
1981	9 204		771
1982	10 734		745
1983	17 655		2090
1984	38 853		3747
1985	79,605		14411
1986	109,313		5118
1987	286,112		29535
1988	752,998		78264
1989	1'140,105		108074

FUENTE: Estados Financieros 1984, Spicer, S.A.

Se observa que de 1977 a 1982 el incremento de las ventas y de la utilidad ha sido regular, con excepción de este último año en que las ventas aumentaron de nuevo y la utilidad fue inferior a la del año anterior. En 1983 y 1984 el aumento de las ventas fue de 64.5% y de 120.1% respectivamente, mientras que la utilidad tuvo proporcionalmente un incremento mayor de 180.5% y de 79.3% en los mismos años respectivamente.

La industria automotriz en general no quedó a salvo de la crisis económica por la que ha atravesado el país desde 1982, los dos años posteriores a esta fecha fueron de recesión y a partir de 1984 se han observado signos de recuperación, sobre todo en el sector auxiliar donde el mercado ha mostrado una notable mejoría. La construcción de varias plantas fabricantes de motores para la exportación ha imprimido un mayor dinamismo a este sector, <sup>(91)</sup> aunque también la producción de refacciones y otras autopartes -particularmente los componentes de transmisión- se ha visto ampliada considerablemente.

Spicer inició en 1984 un proceso de recuperación de su volumen de ventas al mercado de equipo original de sus componentes tradicionales (ejes traseros y flechas cardán), los cuales además mejoraron para el mercado de repuesto. El aumento de más del 100% de las ventas en relación al año anterior se debió en gran medida, al lanzamiento en el sector terminal de los nuevos modelos de tracción delantera que condujo a la empresa

(91) La fabricación de motores ha tenido el ritmo de expansión más importante en el sector auxiliar. Con ésta producción a la cabeza, la industria de autopartes...

a duplicar la facturación de transejes manuales y flechas de velocidad constante. (42)

Si bien el grupo vio aumentada la demanda de sus productos por la mejoría que tuvo la industria automotriz en 1984, (43) debido a una leve recuperación de la economía general del país, las exportaciones también influyeron decisivamente en su reactivación y expansión. El éxito de las operaciones de exportación representa un buen nivel de calidad, servicio y precios competitivos a escala internacional, factores que además mejoraran las condiciones de competencia para el grupo en el mercado nacional y le permitirán planear a más largo plazo su desarrollo, apegado cada vez más a la dinámica de la división internacional del trabajo.

...se proyecta con un ritmo de crecimiento mayor al de la industria terminal, aunque se observa que algunas grandes empresas de éste sector, como la Ford y la Chrysler, han instalado en los últimos años las principales fábricas de motores, lo cual les es permitido porque pudiendo ser producidos por la industria auxiliar se canalizan a la exportación.

- (42) Un nuevo decreto del 30 de octubre de 1984 señala la lista de componentes de incorporación obligatoria, incluyendo también los que deben ser considerados de fabricación nacional por la industria automotriz. Entre éstos están los que más han contribuido al crecimiento de las ventas de Spicer: transeje, flechas de velocidad constante (homocinéticas), ejes y transmisiones. El Mercado de Valores (Nafinsa), año XLIV, Núm 25, junio 18 de 1984.
- (43) Los productos destinados al sector de transporte pesado tuvieron una gran demanda por la mejoría sostenida por este sector en 1984. El aumento del volumen de las ventas de estos productos fue 4.3 veces mayor comparado con las de 1983. Informe Anual 1984, Spicer, S.A.

Por todo lo anterior, las empresas del grupo han empezado a adquirir supremacía en su ramo, proyectando al capital nacional a consolidar su presencia en el sector auxiliar de la industria automotriz, a diferencia del sector terminal donde predomina el capital extranjero. No obstante, el alto grado de integración del sector auxiliar a las principales industrias automotrices extranjeras, podría supeditar el crecimiento, la tecnología, la demanda y los servicios del grupo Spicer a los requerimientos y fluctuaciones de estas industrias.

Dentro de las cuatro principales empresas de autopartes que participan en la Bolsa Mexicana de Valores, Spicer ha destacado desde mediados de los setentas hasta la fecha; las tres empresas restantes son Tremec, Eaton y Moresa, esta última fue recientemente adquirida por Spicer. De 1975 a 1978 la empresa tuvo el segundo lugar, después de Tremec, por sus ventas, capital social, capital contable y activo total. De 1979 a 1982 Spicer pasó al primer lugar por sus ventas y por la mayoría de los demás indicadores financieros. (44) Su situación como líder en su ramo se ha venido consolidando a partir de 1982, año de la crisis, debido al aumento de sus exportaciones y al incremento de la demanda del mercado interno que ahora abarca nuevos productos. (45)

Destaca el hecho de que Spicer haya sido durante esos años la única empresa con una composición de capital 100% nacional en relación a Tremec (62%), Moresa (67%) e Eaton (0%), que fueron los otros principales fabricantes de autopartes, considerando además que la participación del capital extranjero en el capital social de las empresas más importantes del sector -incluidas las primeras cuatro- fue en el período 1979-81 de 40% en promedio (límite máximo que permite la legislación actual), y sus ventas significaron el 55% del total de esta industria (arriba del 30% registrado en la industria manufacturera en conjunto) (46)

(44) La industria Automotriz en México, 1979-1983 e Información financiera de empresas mexicanas, 1975-1978, SPP, México 1984 y 1979 respectivamente. Durante el período 1970-1981 la producción de la industria de autopartes registró un comportamiento muy dinámico.

(45) El índice de concentración industrial en la industria de autopartes es mayor al promedio observado en la industria manufacturera del país. Ibid., P. 416.

(46) En la industria de autopartes predomina la forma de asociación entre el capital privado nacional y extranjero, a diferencia del sector terminal donde el capital extranjero es dominante y controla en su totalidad la fabricación y ensamblado de vehículos.

Las empresas que integran estos grandes grupos industriales del sector de autopartes varían en cada caso. Eaton Manufacturera, S.A. controla 11 empresas, Tremec 4 y Spicer 30; Moresa pasó a formar parte del Grupo Spicer en 1989.

### 3.1.2. La organización del Grupo Spicer.

Las características que denotan la modernidad de las grandes empresas automotrices, y que al mismo tiempo les dan ventaja sobre las medianas y pequeñas son:

- I. Descentralización del proceso de producción.
- II. Aumento de la complejidad y descentralización de la dirección y el control de la empresa, abarcando funciones como las operativas, administrativas, de planeación y comercialización.

Como se señala en un estudio sobre el cuerpo gerencial, en las empresas modernas la tendencia que se ha venido observando es la descentralización y expansión de la dirección y el control.<sup>(47)</sup> La pauta de esta tendencia ha sido dada principalmente por las empresas norteamericanas, pero se ha convertido en un modelo propagado rápidamente en varios países subdesarrollados (en la India y Brasil, por ejemplo) e industrializados (como Francia y Alemania), ya que representa un progreso razonable y una organización eficiente.

Nos interesa destacar aquí que la organización del grupo Spicer, tanto de la dirección y el control, como del proceso de producción, si bien sigue tendencias actuales resulta distinta a la organización de otras empresas pertenecientes a la misma rama o que incluso elaboran los mismos productos.<sup>(48)</sup>

El Grupo Spicer ha venido instalando plantas de mediana magnitud, que llevan a cabo distintas fases del proceso productivo y ofrecen varias ventajas. La fabricación de partes para el tren motriz constituye el proceso que termina con el ensamblado, su ejecución en varias fábricas obedece a un requerimiento técnico el cual repercute social y polí-

(47) H. F. Harbison y Charles A. Meyer, Management in the Industry World Mc. Graw Hill Press, 1964, p. 33.

(48) Tremec es una empresa que centraliza su proceso de producción en una sola planta, su organización es una de las más complejas y sus funciones (operación, administración, planeación, etc.) -a diferencia de Spicer- se localizan en un solo centro de operaciones (situado junto a la planta); esta característica tiene efectos aún no conocidos- sobre la descentralización de las dos principales funciones: la dirección y el control. Tremec.

ticamente en la empresa y en la eficiencia organizativa de ésta. El grado de mecanización en la empresa es alto, el tipo de estructura tecnológica que posee -representativo de la industria automotriz- es el de líneas de montaje que implica alta mecanización y estandarización del proceso productivo, dándole mayor fluidez al proceso.

También el aspecto tecnológico ha influido en la organización del trabajo (división del trabajo, jerarquía y uso de autoridad, procesos de comunicación, toma de decisiones, comportamiento del personal, procesos de capacitación; otros), diversas funciones se han venido estableciendo en locales separados. Esta situación y la mencionada en el párrafo anterior dan a la empresa ciertas ventajas, entre las cuales se encuentran las siguientes.

En primer lugar las plantas son legalmente entidades diferentes, lo cual resuelve o hace más fácil ciertas situaciones. Por una parte, cada planta cuenta con su propio sindicato, el cual agrupa a un número no muy grande de obreros, esto puede permitir una mayor participación de ellos en la toma de decisiones, respecto a las relaciones con la parte patronal, o en la conducción de la planta, o puede prestarse a un mayor control que lesione sus derechos e intereses. Por otra parte, las plantas de medianas o pequeñas dimensiones permiten la consecución de una política "de discreción", que forma parte de la "filosofía del grupo".<sup>(49)</sup> Esta política permite que el manejo de estas entidades no sólo traiga aparejado una mayor eficiencia en la producción, sino que también reduzca la mag-

---

...bién produce transmisiones para la industria automotriz y es una de las empresas más conocidas en Querétaro, las razones de ello tal vez sean sus antecedentes en las relaciones obrero-patronales, o el lugar estratégico que ocupa como proveedor de autopartes para la industria terminal, o las grandes dimensiones de la empresa, o quizás el hecho de haber sido una de las primeras empresas que marcan el despegue industrial de Querétaro. Cualquiera que sea la razón consideramos que su preminencia en la entidad, se debe en gran parte al papel que tiene como planta industrial de grandes dimensiones.

(49) Comúnmente la "filosofía" de una empresa es entendida por sus ejecutivos como el conjunto de conceptos básicos que se tienen sobre la organización y el manejo de la misma.

nidad de los asuntos fiscales, laborales y legales en general, haciéndolos más ágiles, operables y controlables. De esta manera además se genera una imagen de diversificación en el desarrollo industrial, aún siendo dentro de una misma rama, y se evitan problemas de gran proporción que trascenderían más fácilmente al medio económico y social.

En segundo lugar la creación de varias plantas tiene efectos directos en el proceso de producción, se logran adelantos técnicos con los cuales se incrementa el volumen y la calidad de la producción en muy poco tiempo. (50) En el caso de Spicer hubo un hecho importante que le daría posteriormente la pauta para su crecimiento, este fue el de la standarización de partes para automóviles acordada por las industrias norteamericanas, lo cual sirvió para que se convirtiera en uno de los principales proveedores de partes para automóviles en México, al comprometerse con el 60% de integración. (51)

La forma en que se organiza el grupo Spicer crea condiciones más propicias para controlar y optimizar los procesos de manufactura, y los avances tecnológicos son asimilados más fácilmente, llegando la empresa con más celeridad a desarrollar tecnología propia a través de sus áreas de investigación o de la práctica cotidiana. No obstante, las ventajas no son solamente tecnológicas, también se dan respecto a la organización del trabajo, en la interacción entre sus variables estructurales y de comportamiento, que comprende aspectos como el manejo, participación, involucramiento, compromiso e identidad del personal, y el empleo de sistemas. (52) Pero además las empresas del grupo Spicer tienen una característica fundamental: "la de estar relacionadas entre sí, pues-

(50) La descentralización obedece únicamente a un aumento del volumen de producción principalmente se busca con ella elevar la productividad, hacer más eficaz el proceso productivo, y mejorar la calidad del producto.

(51) Marrón Sansoube, op. cit., P. 3.

(52) En relación a la organización de la producción, podemos encontrar los programas masivos divisionales de la Corporación DANA y los últimos avances tecnológicos mundiales, utilizados "...para mover todas las divisiones de DANA hacia un liderazgo global en sus mercados siendo consistentes con sus objetivos financieros y estratégicos"; Proyecto 90 elaborado por DANA, corporación de la cual Spicer forma parte. En torno al Proyecto 90, Expresiones, Número 2, 1985, Organismo Informativo del Instituto Desc, A.C.

to que la propiedad y el control son comunes a todas, es decir que son los mismos individuos los que poseen y controlan a las firmas que forman el grupo o los grupos". (53)

La estructura y funcionamiento de las mayores empresas tienen efectos importantes sobre el desarrollo de la industria en general, aunque en la industria automotriz el grado de influencia que ejercen es aún más considerable. En este aspecto el caso del grupo Spicer es un buen ejemplo, además sobresaliente, de la participación del capital nativo en el desarrollo de la estructura organizativa de las empresas desde las formas más sencillas y tradicionales (léase familiares) hasta las más complejas y modernas, gracias a la afiliación a transnacionales extranjeras. (54)

---

Salvador Cordero, Rafael Santín y Ricardo Tirado

- (53) El poder empresarial en México, Editorial Terra Nova, México, 1983. P. "El incremento de la influencia del capital financiero y la concentración y centralización del capital adquiere en nuestro país, y en otros de la región latinoamericana, una determinada peculiaridad en lo que respecta al capital privado nacional... (que) radica en el tipo de organización que ha adoptado el capital privado nacional... A este tipo de organización se le denomina grupo económico y se diferencia sustancialmente de las empresas familiares, de las compañías estatales o paraestatales y de las grandes corporaciones multinacionales. Esta diferencia radica en que los grupos invierten y producen en múltiples actividades, obtienen sus recursos de capital más allá de una familia, y reúnen cuantiosos capitales que abarcan la mayor parte del sector moderno industrial, financiero, comercial y de servicios". Ibid.
- (54) "El capital nativo también ha tenido importancia dentro de la expansión de esta industria. Ha participado en cuestiones tan importantes como el desarrollo de la estructura organizativa de las empresas, en la que las formas de monopolio evolucionan desde estructuras familiares, hasta la formación de grupos financieros de gran importancia en el país". Camarena Luhrs, op. cit., P. 29.

## CUADRO No. 4

**SPICER, S.A. DE C.V. (AUTOPARTES)**

Autoforjas (Autopartes)  
Autometales (Autopartes)  
Autopar (Autopartes)  
Autoprecisa (Autopartes)  
Bumex (Autopartes)  
Cardanes (Autopartes)  
Comercial D.M. (Comercio)  
Direcspicer of America (Autopartes)  
Direcspicer (Autopartes)  
Enco (Autopartes)  
Etrac (Autopartes)  
Fomento Manufacturero (Autopartes)  
Frenos y Mecanismos (Autopartes)  
Fupresa (Autopartes)  
Ind. Eléctrica Automotriz (Autopartes)  
Irgsa (Autopartes)  
Kelsey Hayes Chihuahua (Autopartes)  
Kelsey Hayes México (Autopartes)  
Moresa (Autopartes)  
Muebles D.M. (Muebles Metálicos)  
Pemsa (Autopartes)  
Placarsa (Autopartes)  
Pyde (Autopartes)  
Servispicer (Autopartes)  
T.F. Víctor (Autopartes)  
T.S.P. (Autopartes)  
Tecnomac (Autopartes)  
Transeje (Autopartes)  
Velcon (Autopartes)

FUENTE: Expansión, 31 de agosto de 1988.

### 3.2. Vidriera Querétaro: El Grupo Vitro se descentraliza

La industria vidriera es una de las principales industrias de nuestro país por múltiples aspectos y el Grupo Vitro es el que controla a las más grandes empresas de esta rama en México y América Latina. Una de esas empresas se encuentra en Querétaro, por sus ventas ocupa el cuarto lugar dentro del grupo -- de un total de 100 -- y el 82 entre las empresas más importantes de México.<sup>(55)</sup> Vidriera Querétaro también es una de las empresas más nuevas y modernas de Vitro, se estableció en la región en el año de 1978, pero la historia del grupo es mucho más antigua.

#### 3.2.1. Grupo Vitro: génesis desde el vidrio.

El origen del Grupo Monterrey --al que pertenece Vitro-- es prototípico de cualquier proceso de industrialización, y también uno de los más estudiados.

"En 1890 la Cervecería Cuauhtémoc fue fundada por Isaac Garza, Francisco G. Sada, José A. Nueguera y el alemán Joseph M. Schneider. Esta empresa, que vino a ser la primera fábrica productora de cerveza en México, se inició con un capital de 150,000.00 pesos, y tenía solamente 70 operarios y dos empleados administrativos. Para 1903 el número de obreros era de 700 y contaba con 46 empleados ... La empresa fundada por Isaac Garza dió lugar al surgimiento de otras importantes industrias, entre ellas una fábrica de malta y, en 1909, la Vidriera de Monterrey, S.A.; la primera productora de la materia prima necesaria para la fabricación de cerveza y la segunda, para sustituir la importación de botellas.

En los años treinta surgieron: Vidriera México (1934), Fábricas Monterrey, Empaques de Cartón Titón, Cristalería S.A., Vidrio Plano (1936), Cristales mexicanos (1940), Vidriera Los Reyes (1944), Fabricación de Máquinas (1943) que se encargó de la producción de maquinaria para la industria del vidrio"<sup>(56)</sup>

(55) Las 500 empresas más importantes de México, 1988, Expansión.

(56) Máximo de León Garza, Monterrey, un vistazo a sus entrañas, citado en Poder de la gran burguesía, op. cit. pp. 56 y 57. En los años cuarenta se fundaron también Hoja y Lámina (1942), que se convirtió en la empresa metalúrgica más importante del país.

El vidrio -como podemos ver- fue un producto que, junto con el carbón y la lámina, llevó al Grupo Monterrey a su expansión y diversificación, de la elaboración de cerveza a las empresas del acero, la química y la construcción de maquinaria. De cada una de estas ramas surgió un grupo, cada uno de los cuales pasó de la actividad industrial a otras actividades. Directamente de la cerveza surgió el Grupo Visa con empresas extractivas, industriales, cerveceras, empaquetadoras, financieras y aseguradoras (antes de la nacionalización bancaria), de servicios, constructoras e inmobiliarias y, de inversiones.

De la rama química nació el Grupo Cydsa que cuenta con empresas industriales, comerciales, de servicios, constructoras e inmobiliarias, financieras y de inversiones.

El Grupo Alfa tuvo su origen en el acero (junto con Vitro es uno de los grupos que más ha crecido), sus divisiones son el acero, la electrónica, el comercio, los bienes raíces y turismo, la minería, los servicios, los empaques, la química y la comunicación electrónica.

### 3.2.2 Expansión del Grupo

El Grupo Vitro -el cual nos ocupa aquí- tuvo su génesis en el vidrio,<sup>(57)</sup> pero respecto a los demás grupos regiomontanos ha te-

---

(57) Vemos como "la industria madre" fue la cerveza, de donde surgieron 4 grandes ramas que engendraron a cuatro de los grupos más importantes del país: Visa (cerveza), Cydsa (química), Alfa (acero) y Vitro (vidrio).

nido una diversificación distinta, como resultado de una estrategia corporativa que el mismo director del grupo, Rogelio Sada Sambrano, llama diversificación vitrogenética. (58) La estrategia consiste en un crecimiento en cualquier rama, siempre y cuando se justifique en función de ese cordón umbilical que es el vidrio. Es por esto que actualmente cuenta con empresas en los más diversos ramos, sin haber perdido, por ello, su vocación original en el campo del vidrio, y sin haber atravesado por problemas financieros como le sucedió al Grupo Alfa en 1981 por haber adquirido empresas que cada vez lo alejaron más de su vocación por el acero.

El crecimiento de Vitro se debe en gran parte a su división de envases, que por cierto representa la actividad en el campo del vidrio que dió origen al grupo. El director de la división envases, Ernesto Martens, nos da un patrón del crecimiento seguido por el grupo: "la diversificación orientada hacia negocios que tengan un gran crecimiento, contra la tendencia a invertir en industrias maduras, cuyos crecimientos son muy cercanos a los del PIB" --como es el caso de la industria de empaques de papel y de cartón-- (59)

---

(58) Expansión, 28 de noviembre de 1979, Sada Sambrano, Rogelio. Director de Vitro (antes Fomento de Industria y Comercio, FIC). Nació en Monterrey, N.L. el 30 de mayo de 1935. Es hijo de Andrés G. Sada y Beatriz Zambrano, es nieto de uno de los fundadores de la Cervecería Cuauhtémoc. Realizó sus estudios en Massachusetts Institute of Technology. Perteneció a varios consejos directivos y de administración, entre ellos: Celulosa y Derivados, S.A. (CYDSA), Fibras Químicas, Celloprint, S.A., Conexiones y Tuberías, S.A. Polycyd, S.A., Industrias Químicas del Istmo, Sales del Istmo, S.A., Comisión de Agua Potable, Centro Patronal de Nuevo León, Especialidades Industriales, S.A., Universidad de Monterrey, Instituto Tecnológico de Monterrey, USEN. Además es presidente de Financiera de Fomento, S.A. y de Financiera Monterrey, S.A., y es consejero propietario del Banco Comercial Mexicano de Monterrey, S.A., del Banco de Comercio de la Ciudad de Monterrey y de Seguros la Comercial (COMERMEX). Fue presidente de la COPARMEX desde mayo de 1976 hasta marzo de 1978. El poder empresarial, Op. Cit., p. 25.

(59) Ibid.

Un ejemplo del crecimiento seguido por Vitro, precisamente dentro de la División de Envases, es Vidriera Querétaro, que inició actividades en noviembre de 1978 con un horno (en marzo se aprobó el segundo y en julio el tercero). En ese año el grupo sumaba un activo fijo de \$1.214 millones de pesos y el crecimiento de las inversiones fue de un 190%, en comparación con las realizadas el año anterior. El establecimiento de Vidriera Querétaro fue parte de un programa de expansión, que comprendió la ampliación de las unidades productivas ya establecidas,

se construyó, por ejemplo, el horno más grande del mundo para envases en vidriera "Los reyes, S.A." las fusiones y adquisiciones de grupos de empresas, como fue la adquisición de la totalidad de las acciones de las compañías subsidiarias que estaban en poder de otras filiales por parte de la empresa Holding --en ese momento Fomento de Industria y Comercio, S.A. (F I C )--.

A partir de los ochentas Vitro ha seguido una estrategia de integración vertical y horizontal al mismo tiempo. De manera vertical la división de envases se ha diversificado hacia el plástico e incluso hacia la fabricación de maquinaria para ello. La integración horizontal ha consistido en abarcar otros rubros industriales, pero sin separarse del cordón umbilical que es el vidrio, rubros como los de la química y la minería le han permitido tener una mayor autosuficiencia en materias primas.

El primer caso llama la atención por lo que representa, para el grupo y para la industria en general, la producción de plástico.<sup>60)</sup>

(60) La producción de envases plásticos ha sido una de las áreas que mayor crecimiento ha tenido dentro del grupo y probablemente la que tenga más futuro. Podría decirse que el origen del grupo fue el vidrio y uno de sus principales destinos será el plástico, aunque lleva más de veinte años fabricando algunos artículos de plástico, como envases y tapas, la razón es que aún está por aprenderse una gran variedad de usos para los plásticos --en México y en el mundo--. Por lo pronto la diversificación hacia envases de plástico resulta más atractiva que hacia los envases de cartón o papel.

Sin embargo, frente al vidrio el plástico presenta los inconvenientes siguientes: la contaminación y la necesidad de reciclar los envases plásticos, lo cual prácticamente no se hace en la gran mayoría de los países --la proporción es insignificante--, por el contrario en 1978 se reciclaba el 25% del vidrio utilizado en México, para 1979 se intentaba reciclar el

## CUADRO No. 5

## VIDRIERA QUERETANA, S.A.

64

## (INDICADORES ECONOMICOS)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>%</u>	<u>1988</u>	<u>%</u>
Ventas	37,776.0	101,690.0	169.20	177,544.0	74.60
Capital Contable	53,919.0	165,713.0	207.30	223,567.0	34.90
Capital Social		57,871.0	474.20	59,663.0	3.10
Activo Total	120,448.0	248,390.0	106.20	319,773.0	28.70
Pasivos con entidades del interior	11,559.0	19,836.0	71.60	19,021.0	4.10
Pasivos en entidades del exterior	54,970.0	62,891.0	14.30	77,187.0	22.80
Inversiones Previstas	22,030.0	7,763.0		5,976.0*	
Personal empleado:					
Total	1,312	1,492	13.70	1,316	11.80
Administrativo %	24.00	25.00		27.00	
Operativo %	76.00	75.00		73.00	

Composición y origen del capital: 100% nacional.

FUENTE: Expansión, 7 de agosto de 1988 y 17 de agosto de 1989, "Las empresas más importantes de México".

\* Inversiones realizadas.

...40% (en algunos países donde se realiza el reciclaje --otros ni siquiera lo realizan-- el porcentaje no excede ni siquiera el 5%); respecto a los envases el vidrio es superior al plástico, ya que en los últimos se desarrollan bacterias y es más difícil mantener un líquido sin que se presente descomposición; el plástico es un producto secundario de la petroquímica por lo que su precio se incrementa constantemente; en la rama de la construcción el vidrio resulta insustituible.

Podría pensarse que la única ventaja del plástico consiste en ser irrompible, no obstante, existe ya el vidrio irrompible, aunque por el momento sólo se utiliza para seguridad puede tener otros muchos usos (por otra parte en el vidrio templado el riesgo de rompimiento se reduce de 6 a 8 veces menos que el vidrio normal --menos resistente--). El hecho es que los mercados (del vidrio y el plástico) coexisten, porque ambos tienen un uso muy concreto; el plástico, a pesar de sus desventajas, es una buena alternativa --por sus posibles usos-- por las expectativas de crecimiento que representa para la industria, aunque no lo sea tanto para el medio ambiente y en la orientación de algunos hábitos de consumo.

### 3.3. Celanese.

#### 3.3.1 Surgimiento en los cuarentas: el auge industrializador.

Casi al término de la Segunda Guerra Mundial, durante el Gobierno del General Avila Camacho y aún bajo las presiones internacionales por la expropiación petrolera, en el año de 1944 se fundó Celanese. En 1943 --afirma la empresa en una publicación de aniversario-- surgió la idea de producir en México "fibras artificiales", fue acogida por Luis Legorreta y demás funcionarios del Banco Nacional, la apoyaron funcionarios del gobierno de Avila Camacho y por "los ejecutivos (norteamericanos) de Celanese Corporation a quienes los promotores y el Banco animaron, tras ardua labor, a suscribir 51% del capital de Celanese Mexicana, dándole ayuda técnica y administrativa. Los argumentos principales fueron, sin duda la empresa: la producción nacional (Artisela Mexicana, S.A.) era mala y exigua; las importaciones pocas e inseguras (sujetas a trámites burocráticos onerosos y grandes especulaciones, se agrega); el gobierno ofrecía la máxima ayuda fiscal permitida por una nueva ley". (61)

La empresa inició actividades con malos augurios, no sólo por los acontecimientos externos que amenazaban al país, sino también por su situación interna, había desórdenes políticos que afectaban incluso a Celanese. (62)

---

(61) Celanese en Marcha, Órgano del personal de la empresa, publicación especial por los 25 años de su fundación, Vol. IX, No. 8, agosto de 1969.

(62) "En Zacapu (donde se construía una de las plantas de Celanese en 1946), por ejemplo, durante un tiroteo frente a la presidencia municipal, los proyectiles llegaron hasta el hotel donde estaban los ingenieros extranjeros encargados de la construcción, alarmándolos tanto que quisieron marcharse en seguida". Ibid.

Celanese inició actividades con la producción de hilo acetato, el hilo era de buena calidad, los obreros no tenían experiencia pero sí habilidad, los técnicos habían sido adiestrados en el extranjero durante la construcción. Los problemas se presentaron en otros aspectos: en la aceptación del producto.

"...los fabricantes textiles casi no conocían la nueva fibra y le desconfiaban por ser producto nacional; después cambió la situación, el acetato alcanzó tal demanda que el problema era satisfacer equitativamente a los verdaderos consumidores, a precios fijos e iguales para todos (cada cliente quería privilegios), y no tener trato alguno con los especuladores (quienes invocaban influencias e intentaban todos los medios). Los tipos de hilo con gran demanda variaban frecuentemente, por lo que resultaban inútiles los incipientes planes de producción, la inestabilidad del tipo de cambio constituyó otro problema muy serio"<sup>(63)</sup>

Los funcionarios públicos también fueron un obstáculo, al principio, actuaron arbitrariamente y desconfiaban de Celanese. La actitud del gobierno en relación a nuevos productos era proteccionista, pero parece que estaba más bien inspirada en un afán por sustituir bienes de capital; posiblemente en el caso de Celanese la participación extranjera tuvo también que ver en el trato, ya que los funcionarios permitieron innecesarias importaciones de fibras a precios de "dumping" desoyendo las protestas de la empresa, basadas en el perjuicio que se causaba a la industria nacional.

Desde un principio la presencia de extranjeros en la empresa, ya fuera a nivel directivo o técnico, fue motivo de críticas, el comportamiento de algunos de ellos acentuó su mala imagen en Celanese, "no comprendieron que aquí no daban buen resultado ciertos sistemas; o pretendieron superioridad a causa de su raza o su procedencia. Otros por fortuna, trajeron otro criterio o modificaron erróneos conceptos".<sup>(64)</sup> No obstante, la empresa fue disminuyendo el número de sus directores extranjeros, actualmente se enorgullece de que todos sus directores sean mexicanos.

---

(63) Ibid.

(64) Ibid.

### 3.3.2 Expansión de Celanese.

El primer complejo de Celanese se comenzó a construir el 12 de diciembre de 1944, en la población de Ocotlán, Jal. A partir de esa fecha, gran parte del destino económico y social de Ocotlán se desarrolló paralelamente a las actividades de la empresa. El 12 de abril de 1947, siendo presidente Miguel Alemán, se inauguró el complejo con una planta de fibras de acetato, en 1949 se logró duplicar la producción original de la planta. Después se fueron fabricando otros productos. (65)

El segundo complejo se instaló en Zacapu, Mich., durante mucho tiempo fue la planta industrial más grande en ese estado. El lugar se escogió por algunos factores favorables que presentaba, como el fácil acceso por distintos medios de transporte y la cercanía de centros de población en donde obtener elemento humano; condiciones del medio como el acceso al flujo continuo de aguas limpias y el clima y, la política del gobierno federal para descentralizar la industria y establecerla en áreas propicias de ser desarrolladas. Hago referencia a estos aspectos porque en la instalación del Complejo Querétaro de Celanese, en 1973, fueron también decisivos, más otro de carácter estrictamente laboral que finalmente inclinaría el fiel de la balanza.

En septiembre de 1948 se iniciaron las operaciones del Complejo Zacapu y en marzo de 1949 fue inaugurada oficialmente por el Presidente Miguel Alemán. El primer producto fue el "filamento continuo de rayón", para la industria textil. Con ampliaciones posteriores fueron agregándose otros productos. (66): Cabe destacarse

---

(65) Los productos que se fabricaron fueron en 1957 fibra preteñida y mecha de cigarro, en 1958 se creó la unidad I de nylon 6, en 1959 se amplió la planta nylon, para junio de 1963 se instaló la unidad II de la lanta nylon y en 1966, instalación y arranque de la planta de filamento poliéster. En 1970 el Complejo de Ocotlán de Celanese Mexicana, estaba formado por cuatro plantas: fibras de acetato, Filamento nylon, filamento poliéster y acetato de celulosa en escamas.

(66) Fibra corta de rayón (viscorta) (1952); película celulósica de tipo celofán (clarafán) (1954); cuerda de rayón de alta tenacidad para la industria lantera (1953); sulfato de sodio (1957) y, esponja de celulosa (1963). El proceso de clarafán se amplió dos veces. Ibid

que los tres primeros gerentes de la planta fueron extranjeros, hasta 1961 se nombró el primer gerente mexicano de la misma, los siguientes también han sido nacionales.

La planta del Río Bravo y la de Toluca fueron también de las primeras empresas de Celanese. La primera se inició con las gestiones y adquisición, por parte de Celulosa Nacional, S.A., de cien hectáreas de terreno en las inmediaciones del Río Bravo, misma que se encargó de la construcción. Esa región ha sido una de las principales productoras de algodón en el país. De la necesidad de industrializar el "oro blanco", surgió la idea de procesar la borra, pelusa residual de la semilla, en los molinos de aceite, para obtener la Celulosa, materia prima para la elaboración de muchos productos. En 1952 se inauguró oficialmente la planta, la celulosa que obtiene y procesa ha sido de óptima calidad y constituye uno de los principales productos de exportación de Celanese, el crecimiento de la demanda interna y externa ha propiciado la tecnificación y ampliación de la empresa.

La planta de Toluca no fue creada sino adquirida, su anterior razón social era Nufitex, cuando cambió a Celanese únicamente maquinaba la cuerda de rayón, ya que los julios procedían de Zacapu. Posteriormente se introdujeron otros procesos. (67)

Celanese es una de las empresas más grandes en Querétaro, en realidad es un complejo industrial que inició actividades en 1975 y abarca 30 mil metros cuadrados de construcción en una extensión de 49.5 hectáreas, lo integran tres plantas que producen poliéster filamento para la industria textil, polímero poliéster, fibra corta poliéster, y nylon alta tenacidad. Su capacidad anual de producción es de 100,000 toneladas.

---

(67) Proceso de nylon, para la elaboración de cuerdas para llantas; policondensación para la fabricación de resinas, poliéster de varios tipos y un proceso de fibra corta poliéster. Las instalaciones consisten en tres plantas que producen cuerda nylon, fibra corta poliéster y recorte de monofilamento de hilo industrial. Ibid.

El establecimiento del complejo Celanese en Querétaro formó parte de la descentralización del grupo Celanese, originalmente se había pensado construir el complejo en Zamora, Michoacán pero un conflicto laboral ocurrido en ese lugar cambió la decisión a favor de Querétaro, que además de presentar el atractivo de un clima laboral no conflictivo en términos generales, ofrecía otras condiciones propicias como su ubicación geográfica; el soporte para obtener servicios elementales (agua, luz, escuelas, etc.) y mano de obra; la gran rapidez con que fueron obtenidos los permisos de construcción y los alineamientos, que ayudó a que los costos de la empresa no fueran tan elevados, y un incentivo fiscal del año de 1973<sup>(68)</sup>

El complejo industrial de Celanese en Querétaro es sólo uno de los seis complejos, tres plantas y un centro de investigación que integra el grupo,<sup>(69)</sup> además de sus 12 empresas afiliadas y sus 10 empresas subsidiarias. En 1988 ocupó el décimo lugar entre las empresas más importantes de México, sus ventas fueron en 1987 de 757,051 millones de pesos.

---

(68) Entrevista al Lic. Enrique Tamayo, Gerente de Relaciones del Complejo Querétaro de Celanese.

(69) En 10 centros de operación cuenta con 34 plantas en total.

## CUADRO No. 6

## CELANESE

## (INDICADORES ECONOMICOS)

	1986	1987	%	1988	%
Ventas	267,711.0	757,051.0	182.80	1,590,682.0	110.10
Capital Contable	416,458.0	1,147,562.0	175.60	1,548,636.0	34.90
Capital Social	4,678.0	4,678.0	.00	478.0	.00
Activo Total	545,948.0	1,425,774.0	161.20	2,193,728.0	53.90
Pasivos con entidades del interior.	425.0	791.0	89.80	33,690.0	4,152.80
Pasivos con entidades del exterior.	38,065.0	5,049.0	86.70	5,049.0	.00
Inversiones provistas	219,000.0	79,000.0		53,399.0*	
Personal empleado:	7685	8263	7.50		
T o t a l				8663	4.80
Administrativo%	35.00	34.00		35.00	
Operativo%	65.00	66.00		65.00	
Técnico %	NO	NO		NO	

\*Inversiones realizadas.

FUENTE: Expansión, "Las 500 empresas más importantes de México", años 1988 y 1989.

#### 4. Inversión extranjera y mexicanización en Querétaro.

En Querétaro la inversión extranjera, que comenzó a tener una presencia significativa a principios de los sesentas (ver pie de página 16, Cap. I ), para mediados de los setenta muestra los primeros efectos de la modificación de los principios legales contemplados en la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera decretada en 1973, y que -como señala un estudio- constituye el contenido ideológico de lo que se denomina como mexicanización. (70)

La opinión contenida en ese mismo estudio sobre la ley de 1973, lo mismo que los decretos anteriores, nos dice que lo que ha hecho "es generalizar la asociación del capital nacional -privado y estatal- con el capital monopolista extranjero en todos los sectores de la economía..." (71)

Los mecanismos y términos de la mexicanización se pueden resumir de acuerdo al estudio de la siguiente manera:

1. "Para el capital extranjero la mexicanización es un procedimiento legal que le permite hacer a un lado casi todas las restricciones marcadas por la ley que reglamenta su participación a fin de actuar con toda libertad y aprovechar todos los beneficios que concede el Estado al capital nacional; de este modo puede continuar manteniendo sus posiciones exclusivas y conservar su hegemonía en la asociación con el capital doméstico... Por tanto, es un procedimiento mediante el cual se atrae aún más a la inversión extranjera". (72)

---

(70) Laura Palomares B. Inversión Extranjera y Mexicanización, op. cit. p. 2

(71) Ibid., p. 3 Opinión citada de Fernando Carmona. Política Mexicana sobre Inversiones Extranjeras et. al. Instituto de Investigaciones económicas, UNAM, México, 1975, p. 173.

(72) Ibid., pp. 3, 4 y 7.

2. "En esta negociación el capital nacional pone a disposición del capital extranjero los mecanismos que le permiten legitimar su papel de capital mexicanizado; a cambio, indudablemente, recibirá beneficios económicos que de alguna manera le sirven para afianzar a la clase social que detenta el capital. Sin que esto soslaye la existencia de pugnas al interior de la burguesía".<sup>(73)</sup>
3. "En esta negociación al promover leyes, decretos y reglamentos que protegen y apoyan a la propiedad privada, el Estado también lleva a cabo alianzas empresariales con los diferentes tipos de capital, sobretudo con el capital monopolístico extranjero con lo que fortalece su capacidad de dirección del desarrollo económico y social ante la sociedad civil."<sup>(74)</sup>

En todo lo anterior hay dos proposiciones que debemos destacar:

1. la mexicanización y sus mecanismos sirven a la inversión extranjera para legitimar y consolidar su hegemonía; 2. este proceso es un elemento de negociación entre los capitales involucrados -capital extranjero, capital nacional privado y capital estatal- que fortalece la asociación.<sup>(75)</sup>

Los antecedentes inmediatos de la política de mexicanización se sitúan a mediados de los sesentas en nuestro país (Infra P. 76), a partir de ese momento y hasta los inicios de los setentas los empresarios tuvieron que familiarizarse con los términos de la mexicanización; por esos años hubo confusión entre ellos sobre el contenido ideológico y la finalidad de esta política,<sup>(76)</sup> pero aunque en la actualidad está claro en qué consiste la mexicanización, el término en ocasiones se utiliza en forma ambigua y frecuentemente se confunde con el de "nacionalización"

(73) Ibid., p. 7.

(74) Ibid., pp. 4 y 7

(75) Ibid., pp. 4 y 6.

(76) "...durante el año de 1966 los argumentos expuestos más comunes que hacían confuso su contenido eran los siguientes:

- 1) Que la mexicanización y la nacionalización son la misma cosa y, por tanto, es únicamente el gobierno mexicano la fuerza principal que está detrás de la actual intensificación del proceso de mexicanización.
- 2) Que la mexicanización es un fenómeno totalmente independiente de los factores que influyen en el crecimiento económico de México, por tanto, puede actuar como una variable independiente de la política económica oficial, sea lo que sea la evolución del movimiento económico del país y sus perspectivas.

Hay inversionistas extranjeros y mexicanos que después de dos décadas de haberse intensificado este procedimiento, parecería que todavía no asimilan los términos del lenguaje con que les habla el gobierno, pero lo más probable es que quienes, entre los empresarios mexicanos, se empeñan en seguir empleando el término de nacionalización lo hagan no tanto para destacar el hecho de que el capital privado nacional también es una fuerza importante -no sólo el gobierno- en el proceso de mexicanización,<sup>(77)</sup> sino más bien para asirse a una ideología nacionalista que los presente como parte estratégica del crecimiento económico de México. En este sentido la mexicanización sería -encontra de lo que se argumentaba antes- una variable dependiente de este crecimiento y, por tanto, también actuaría como una variable dependiente de la política económica oficial, pero con la concertación con los grupos privados nacionales.

Para Querétaro se han tomado los casos de dos empresas que ejemplifican el proceso de mexicanización. La primera es Clemente Jacques y tiene la particularidad de haber sido "remexicanizada", en sus orígenes fue mexicana, después pasó a manos de extranjeros, quienes determinaron su reubicación en esta ciudad y, finalmente fue comprada por la Cervecería Cuauhtémoc. La segunda es Gerber y fue adquirida por un grupo regional.

---

(77) El capital privado nacional no sólo es una fuerza importante en la mexicanización por los mecanismos que pone a disposición del capital extranjero, de hecho hay grupos empresariales mexicanos como el Grupo Monterrey o el Grupo ICA los cuales han "logrado tal supremacía en el control de las áreas donde opera(n), utilizando su imagen de solidez en todos los negocios que emprende(n) y teniendo carta de nacionalidad mexicana, que negocian en términos de igualdad, las condiciones de asociación con el capital extranjero". Ibid. p. 4. El ejemplo del Grupo ICA y el subrayado son mios.

En ambos casos se ve como el procedimiento legal de la mexicanización supera los obstáculos y las limitaciones que se oponen al crecimiento de las empresas y, se muestra el papel y los beneficios de cada una de las partes -el capital extranjero y el capital privado nacional-. No obstante, la mexicanización respondió a dos fenómenos de signo contrario. Clemente Jacques y Gerber pertenecen a la rama alimenticia pero sus mercados ofrecen distintas alternativas de crecimiento, uno está dirigido a toda la población y otro exclusivamente a los niños. Mientras que para la primera empresa la diversificación arrojó resultados negativos, la mexicanización vino después de que se reorganizó su producción -junto con otros aspectos-, para la segunda significó un mayor crecimiento, el proceso fue para consolidar y aumentar la variedad de productos Gerber.

#### 4.1. Clemente Jacques: los riesgos de la diversificación.

En algunos casos la diversificación resulta un camino equivocado para la expansión de las empresas, principalmente cuando se realiza en ramas que no tienen ninguna relación productiva con las ramas que ya ha habido en una empresa individual o en un grupo de ellas. Clemente Jacques y Compañía es una de las empresas de productos alimenticios más conocidas en México y en algunos otros países, un tiempo incursionó sin éxito en la producción de artículos que no tenían relación con el ramo alimenticio y que le ocasionaron grandes pérdidas, a tal grado que la empresa tuvo que ser vendida en 1967 a una compañía transnacional. Tuvieron que pasar diez años para que la empresa fuera mexicanizada, ahora por la Cervecería Cuauhtémoc del Grupo Visa. La recuperación de Clemente Jacques ha estado basada en su línea más conocida de productos: alimentos enlatados y envasados.

##### 4.1.1. Historia de la empresa.

El nombre de la empresa nos podría hacer pensar que se originó en el extranjero, pero no fue así, la empresa fue fundada en México

en "1887, por un inversionista francés, Michel Clemente Jacques, quien montó la que fue considerada como la primera empaedora de alimentos de América Latina. Ya en los Estados Unidos existían, desde 1847, otras empresas dedicadas al mismo ramo, por lo cual en aquella primera experiencia mexicana se utilizó la misma tecnología de homogeneización, pasteurización y uso de idénticos conservantes" (78)

Es interesante ver cómo la fundación de una industria que podía tener éxito por ser la primera en su tipo, por tener un amplio mercado nacional, por ser innovadora en una rama tradicional y por poder utilizar tecnología que ya había sido probada en otro país, es llevada a cabo por un inversionista extranjero y no un mexicano, en una época en que los empresarios extranjeros se caracterizaban por introducir innovaciones a nuestro país y los nacionales por explotar negocios tradicionales que no requerían mayor creatividad y riesgo. En el porfiriato México se industrializó no sólo con el capital extranjero, sino también con administradores y técnicos provenientes de países industrializados como Francia, que para el régimen era uno de los principales modelos a seguir. Por aquellos años comenzaba a surgir la idea de que el empresario de los países industrializados tenía el atributo de ser innovador, mientras que el empresario de los países periféricos el de ser rentista.

Clemente Jacques --la empresa-- había nacido en el porfiriato, vivido en el período revolucionario y había crecido durante los primeros años posrevolucionarios. No sólo había logrado introducir sus productos al mercado nacional, sino que también "a lo largo del tiempo, fue adquiriendo una sólida imagen internacional, y ya en 1930 exportaba sus productos a más de 20 países". (79)

(78) Clemente Jacques se mexicaniza. Expansión, 11 de enero de 1978, Pp. 42 a 45. Entrevista al ingeniero Porfirio Suárez, presidente de la compañía.

(79) Ibid.

#### 4.1.2. Expansión y reubicación de la empresa.

El gran crecimiento de la compañía en la rama alimenticia en los sesentas, propició su diversificación, elaboraba una amplia gama de más de 1,200 artículos, los cuales en muchos casos no tenían relación con el ramo alimenticio. Las pérdidas ocasionadas por la enorme diversificación, además de un rezago tecnológico que tenía la empresa, la llevaron a un alto grado de dificultades financieras que desembocaron en la venta de la compañía, en 1967, a la United Brands Corporation, de los Estados Unidos.

Por una parte, la transnacionalización de Clemente Jacques sucede precisamente cuando en nuestro país comienza una tendencia inversa a esta operación, en 1966 se sitúan los antecedentes inmediatos de la política de mexicanización.<sup>(80)</sup> Por otra parte, la empresa seguía dependiente tecnológicamente del exterior, por lo que el capital de la compañía norteamericana le garantizaba el mantenimiento y la incorporación de alta tecnología. El problema de los anteriores dueños estuvo en este renglón y en su errático crecimiento, no en la falta de financiamiento, aunque al final (en el caso de Clemente Jacques) fue la empresa transnacional la que tuvo que venir a poner orden e introducir nueva tecnología, los nuevos dueños realizaron fuertes inversiones en lo que respecta a desarrollo tecnológico y masificación de la producción, además de haber hecho una reorganización completa. Dentro de la nueva organización, se eliminaron algunos productos, se buscó una variedad más amplia de alimentos y se rediseñó la presentación de los productos y envasados.<sup>(81)</sup>

---

(80) Durante ese año se llevaron a cabo las mexicanizaciones de Pan American Sulphur, American Smelting and Refining, Anderson Clayton and Co., San Luis Mining y Frick de México. Inversión extranjera y..., Op. Cit. P. 8.

(81) Ibid.

Otro cambio, el más importante respecto al campo y a la ciudad de Querétaro, fue haber establecido relaciones directas con los agricultores, eliminando intermediarios, brindando asesoría técnica más moderna al campo y realizando fuertes inversiones en métodos modernos de fabricación por lo mismo, hacía falta una nueva planta mejor ubicada, se decidió que la nueva sede de la planta fuera en la ciudad de Querétaro, anexionándose así de la concentración urbana de la capital, donde se ubicaba la antigua planta. "Querétaro --acota un expresidente de la compañía-- por su cercanía con el Distrito Federal, y por el clima de la zona, resultó ser un lugar ideal".<sup>(82)</sup>

La nueva forma empleada por la compañía para relacionarse con los agricultores tiene varias implicaciones: abaratamiento de las materias primas; mayor integración en la relación insumo-productos; control técnico desde la siembra o plantación hasta el producto final (enlatado o envasado); mayor control de los precios de las cosechas, que por lo general son más altos que los precios que pagan los intermediarios; elevación de las normas mínimas de calidad de los productos del campo; actualización en técnicas y métodos de cultivo, etc. No obstante, hay que considerar también la dependencia del agricultor y el desplazamiento de cultivos tradicionales por otros que crean nuevos hábitos alimenticios. Algunos estudios señalan que el agricultor se convierte en un trabajador más de la empresa, aunque no contratado; por lo tanto, no es un sujeto con derechos laborales y prestaciones, pero su trabajo sí es valorado por la empresa al venderle la mayor parte o la totalidad de sus productos. A diferencia del obrero recibe el pago por su producto y no un salario.

En relación a Querétaro vemos como su cercanía al principal mercado del país determina su reubicación, además de su cercanía a la zona agrícola del Bajío.

---

(82) Ibid.

## 4.1.3. Mexicanización.

La empresa volvió a ser mexicanizada en mayo de 1977, ya dentro del marco jurídico de la Ley de 1973, fue adquirida por la Cervecería Cuauhtémoc, S.A. (VISA). El grupo regiomontano pagó \$250 millones de pesos por Clemente Jacques, cuyo capital era 100% extranjero; <sup>(83)</sup> sobresalen dos aspectos de esta operación, primeramente el hecho de que la empresa haya sido vendida por los norteamericanos cuando ya había sido reubicada, modernizada, integrada con los agricultores, reorganizada, tanto en su administración como en su producción, saneada en sus finanzas y cuando tenía buenas posibilidades de expansión. La razón por la que fue vendida la empresa era la legislación que imponía fuertes limitaciones al capital extranjero --100% del capital de la empresa-- en lo que respecta a la expansión de sus actividades. Esas limitaciones hicieron que la empresa empezara a registrar algunas pérdidas.

En segundo lugar, es frecuente "que una empresa originalmente extranjera o con mayoría de capital extranjero se nacionalice (sic) por completo, o bien que capitales nacionales adquirieran el 51% de las acciones. Lo que es menos común, es que se produzca el proceso inverso: que las empresas nacionales pasen a estar constituidas en su totalidad por capital extranjero y, posteriormente, ser por segunda vez nacionalizadas" (sic). <sup>(84)</sup> La organización interna de la empresa había pasado paulatinamente (de 1973 a 1977) a manos de mexicanos, cinco años antes de haber mexicanizado su capital, así lo expresa el que fuera presidente de la compañía en ese momento: "aún estando la empresa en manos extranjeras, el personal incluyendo a los ejecutivos, se integró en su totalidad por ciudadanos mexicanos. Y teníamos libertad de decisión". <sup>(85)</sup> No obstante,

---

(83) Ibid.

(84) Ibid. Subrayado mfo.

(85) Ibid.

el crecimiento de la empresa se veía limitado por la legislación vigente, que tomaba en cuenta el origen del capital y no que los directivos fueran mexicanos.

Durante cinco años, de 1967 a 1972, (la planta se inaugura en Querétaro en 1970), el capital y la organización de la empresa estuvo en manos de extranjeros, la sustitución paulatina por ejecutivos mexicanos se realizó cuando la empresa aún no había madurado suficientemente y, la presencia del capital transnacional era necesaria para su modernización, reorganización y expansión. La mexicanización se efectuó cuando la empresa ya estuvo en condiciones de seguir su expansión, este procedimiento era la única opción para seguir creciendo, para superar las barreras legales impuestas a los extranjeros, para tener un campo de acción empresarial más amplio y poder establecer un trato distinto con el capital extranjero, ya sea a través del uso de patentes o de cualquier otra vía de transmisión tecnológica.

El paso de la organización y/o administración de la empresa de ejecutivos extranjeros a nacionales, sin que el dominio del capital pase de los primeros a los segundos, frecuentemente un contenido ideológico, ya que los empresarios mexicanos le dan también el nombre de mexicanización -haciendo más confuso el término-, para poner de relieve su capacidad técnica y administrativa y para mostrar esta capacidad como la variable dependiente del crecimiento económico, pasando a un segundo plano el tipo de capital.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

#### 4.2. Gerber: Mexicanizarse para seguir creciendo.

En el año de 1954 los productos Gerber entraron al mercado nacional con alimentos importados, cinco años más tarde comenzarían a fabricarse en México; paulatinamente el producto de importación fue desapareciendo hasta llegar a fabricarse en nuestro país 35 variedades de alimentos infantiles. Más tarde, el aumento de la demanda llevó a la construcción de la planta de Querétaro, inaugurada en 1967, y en la que actualmente se producen más de 70 variedades de alimentos, además de otros productos. (86)

El mercado de Gerber es uno de los mejores, en 1982 cuando se mexicanizó la empresa 40,000 niños nacían cada semana, integrando no sólo un vigoroso mercado para su línea alimenticia, sino también para la diversificación de su producción. (87) La empresa pertenece actualmente a un grupo industrial de Monterrey, se trata del Grupo Gamesa, uno de los más importantes de México (ocupó la posición 19 en el informe especial sobre los grupos más importantes en 1988, publicado por Expansión). El giro del grupo es la producción de alimentos, reúne a 15 empresas que van desde la fabricación de dulces, harinas de trigo, aceites vegetales, manteca, galletas y pastas, hasta la prestación de servicios profesionales a inmobiliarios y el transporte. Pero, cómo fue que Gerber pasó a formar parte de este grupo, la respuesta se resume en una sola palabra: la mexicanización.

---

(86) Entrevista a Tom E. Jones, director general de la empresa en 1982. Artículo, "Mexicanización de Gerber: Para crecer con salud". Expansión, 18 de agosto de 1982, pp. 67 a 71.

(87) En México la empresa tiene una escasa variedad de artículos infantiles, además de la línea alimenticia, el ejemplo a seguir en la diversificación sería Gerber Products Company de Estados Unidos que además de su división de alimentos --absorbe el 70% de sus ventas--, cuenta con una división de mercancía general, una de transportes, una compañía de seguros de vida y otros negocios que ostentan su marca (ha incursionado en el terreno editorial). Entre estos últimos existen 33 Centros Infantiles Gerber para atender a niños. Ibid.

Cuando Gerber inició sus operaciones en México 20% de su capital era nacional y el resto era extranjero --norteamericano--. Posteriormente, debido a que la empresa atravesaba una situación difícil y necesitaba capital que los socios mexicanos no estaban en posibilidad de aportar en esos momentos, retiraron su participación y a partir de entonces la compañía operó con 100% de capital extranjero.<sup>(88)</sup> En 1982 el Grupo Coral (anterior nombre del Grupo Gamesa) compró el 51% del total de sus acciones, el trato quedó cerrado en junio de ese año con la adquisición de \$350 millones de pesos de acciones emitidas por Gerber. De esta manera, el tiempo que la empresa incrementó su capital, su control y administración pasó a manos mexicanas.<sup>(89)</sup>

El Grupo Coral es de origen regiomontano, inició actividades en 1925 con La Industrial, S.A., también se le conoce como Grupo Santos por el apellido de uno de sus propietarios. En el momento en que adquirió la planta de Gerber ubicada en la ciudad de Querétaro, contaba con ocho empresas y 25 centros de distribución diseminados en el país.<sup>(90)</sup> Para 1988 sumaban 15 empresas. Según el ingeniero Oscar Santos, vicepresidente y consejero delegado de Productos Gerber, fueron tres las razones que llevaron al grupo a relacionarse con Gerber; su prestigio internacional, su pertenencia a la misma rama (alimenticia) y las perspectivas de desarrollo y diversificación que presentaba para el grupo.<sup>(91)</sup>

(83) Ibid.

(89) Ibid

(90) Grupo Coral.  
 Empresas:  
 Corporativo Coral, S.A. de C.V.  
 Gamesa, S.A.  
 Harinera Santos, S.A.  
 Nabisco Famosa, S.A.  
 Gamesa Comercial, S.A.  
 Galletera Palma, S.A.

(91) Ibid.

Gerber fue una de las empresas que más tardamente adoptaron el procedimiento legal de mexicanización. Específicamente en este caso el recurso consistió en que los inversionistas y empresarios extranjeros encontrarán en la asociación con los mexicanos un buen mecanismo para seguir creciendo, los primeros buscaron socios que estuvieran relacionados o pertenecieran a la rama donde anteriormente habían invertido, con el fin de continuar con el crecimiento de sus negocios, dependiente en gran medida del interés despertado en los socios mexicanos por las perspectivas de ampliación y diversificación de la producción de las empresas que estos últimos poseen. Los socios mexicanos encuentran una ventaja en la asociación con marcas de prestigio internacional, lo que significa contar con la mejor tecnología en la línea de productos en que se va a incursionar y, por lo tanto, entrar al mercado con una calidad que ya ha sido probada y es competitiva; se adquieren las patentes, se compra el prestigio y se elimina el costo de correr riesgos.<sup>(92)</sup>

El paso de la empresa subsidiaria extranjera a la empresa que opera bajo licencia disminuye la participación del capital extranjero, pero puede aumentar la dependencia tecnológica y/o financiera. En el caso de la industria alimenticia la tecnología empleada es de baja intensidad, se trata de una rama tradicional, pero si es el caso de una línea de productos que ha sido monopolizada --como sucede con Gerber-- existen aspectos tecnológicos, de producción o de métodos que son dominados por una sola empresa.

---

(92). Tom. E. Jones, director general de la empresa: "la mexicanización de Gerber fue la culminación de negociaciones iniciadas tiempo atrás, ya que con la estructura anterior estábamos limitados por ser una empresa transnacional. Ahora las posibilidades de crecimiento se han abierto: Podremos construir nuevas plantas, establecimientos y bodegas. Y lo más importante es que estaremos en condiciones de aprovechar íntegramente la experiencia y tecnología Gerber para aplicarla a la diversificación de productos y actividades económicas". Ibid.

La operación de mexicanización de Gerber forma parte de una estrategia mundial que Gerber Internacional ha llevado a cabo principalmente en América Latina. En Venezuela se realizó una operación similar a la de México, en Costa Rica y Brasil las plantas de Gerber se mostraron incapaces de alcanzar su capacidad de producción total, como sucedió en México, debido a los efectos combinados de la inflación y el control de precios, en este sentido la mexicanización podía servir de ejemplo para otros países del área,<sup>(93)</sup> o representar una forma universal de asociación del capital extranjero con el capital privado nacional o con el capital estatal de otros países.

La orientación monopolista que Gerber tiene en México se ve reforzada por la adquisición de nuevas empresas que la compañía norteamericana ha efectuado a partir de 1980, la finalidad ha sido abarcar toda la gama posible de artículos destinados a la población infantil.<sup>(94)</sup> Esto no significa que la absorción de otras empresas en Estados Unidos tenga que repercutir directamente en lo que Gerber haga en México, pero sí puede ser la pauta para que el Grupo Gamesa comience a adquirir otras empresas de la línea de productos de consumo infantil.

---

(93) Ibid.

(94) En el ejercicio fiscal correspondiente a 1980, la Realliance Products de Woonsocket, productora de los artículos NUK (mamilas, mordedoras, etc.) y de la línea Protecto (toda clase de accesorios para el bebé) pasó a formar parte de Gerber. También en 1981 la Century Products, Inc. se convirtió en subsidiaria de la empresa, con lo que Gerber pasaba a ser también productora de asientos para carro, sillas, andaderas, carros para bebé, etc. Ibid.

CUADRO No. 7  
C L E M E N T E J A C Q U E S

84

(INDICADORES ECONOMICOS)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>%</u>	<u>1988</u>	<u>%</u>
Ventas	13,971.0	36,331.0	160.00	65,113.0	78.80
Capital Contable	18,100.0	64,873.0	258.40	56,804.0	12.40
Capital Social	7,849.0	24,165.0	207.90	13,475.0	44.20
Activo total	21,828.0	69,310.0	217.50	98,629.0	42.30
Pasivos con entidades del interior.	3,416.0	3,993.0	16.90	40,450.0	913.30
Pasivos con entidades del exterior	311.0	444.0	42.80	1,375.0	209.70
Inversiones previstas.	371.0	567.0		905.0*	
Personal empleado:					
Total	876	823	6.10	831	1.00
Administrativo%	ND	32.10		31.50	
Operativo %	69.90	67.90		68.50	
Técnico %	ND	ND		ND	

CUADRO No. 8

P R O D U C T O S G E R B E R

(INDICADORES ECONOMICOS)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>%</u>	<u>1988</u>	<u>%</u>
Ventas	12,511.0	35,255.0	181.80	62,768.0	78.00
Capital Contable	11,018.0	29,563.0	168.30	40,928.0	38.40
Capital Social	1,000.0	11,000.0	1,000.00	11,000.0	.00
Activo Total	14,897.0	42,231.0	183.50	59,578.0	41.10
Pasivos con entidades del interior	3,879.0	12,668.0	226.60	18,649.0	47.20
Pasivos con entidades del exterior	- -	- -	- -	- -	- -
Inversiones previstas.	ND	2,476.0		561.0*	
Personal empleado:					
Total	663	721	8.70	733	1.70
Administrativo %	32.00	25.00		26.00	
Operativo %	68.00	75.00		74.00	
Técnico %	ND	ND		ND	

\* Inversiones realizadas.

ND. No Determinado.

F U E N T E : Expansión, "Las 500 empresas más importantes de México", años 1988 y 1989.

## CAPITULO III

## LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION

En los consejos de administración de las empresas o los grupos industriales presentes en Querétaro y registrados en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), están los principales industriales de la entidad. El objetivo de este capítulo no fue sólo el de saber -a través de los consejos- quiénes los dirigen, sino también el de detectar en qué otras empresas participan (en el mismo sector, el comercio, los servicios y/o las finanzas), o con qué otros empresarios se relacionan. Sin embargo, antes de pasar a hacer la descripción de estos puntos, donde el aspecto biográfico es una referencia importante, es preciso ver cuáles son las características de un consejo, en qué consiste, y cuáles las funciones de los consejos.

## 1. Aspectos teóricos.

Si partimos del análisis de la estructura de clases de la empresa capitalista, se le debe concebir a ésta no sólo como una unidad productiva en creciente expansión, sino fundamentalmente como una unidad de clase o intereses de clase necesariamente antagónicos. Bajo esta concepción las funciones empresariales más importantes en la empresa son, en términos generales, el control o dominio, la dirección y el mando; a cada una de estas funciones corresponde un órgano, en consecuencia, son tres los órganos de la empresa: a) el órgano de control representado por la asamblea de accionistas; b) el órgano de dirección o sea el consejo de administración, y c) el órgano de mando o sea todo el cuerpo gerencial; el trabajo productivo constituye el cuarto órgano de la empresa. ( 1 )

---

(1) Sobre los órganos de la empresa particular y para una aproximación teórica al análisis de la estructura de clases de la empresa en general, se puede encontrar una amplia explicación en dos obras de donde se extraen algunos aspectos teóricos que aquí se presentan, Sergio Ramos G., Margarita Camarena L. y Benito Terrazas, Spicer, S.A. monografía de una empresa y de un conflicto, op. cit. y, Laura Palomares E., Los financieros de la minería y la siderurgia en México: la continuidad de una clase, FCP y S. UNAM, México.

Los dos primeros órganos son los "elementos determinantes de la Propiedad y la Organización-Administración dentro de la empresa capitalista... responden a una estructura jerárquica de dominación que tiene como base la propiedad privada de los medios de producción y (guardan una) posición... en la organización del trabajo." (2)

Las funciones de dominio y de dirección son "los elementos determinantes que concentran la propiedad y la organización, son los que deciden las directrices económicas, los socios del capital internacional y, consecuentemente, los miembros de la gran alianza entre capitales". (3)

Por ser el consejo de administración el órgano que me interesa tratar aquí, abordaré algunas cuestiones sobre la relación entre los órganos de control y dirección, que considero necesarias para mi análisis.

Es preciso preguntarse sobre qué tipo de directrices proyecta el consejo, cuál es el papel que cumple en la descentralización del poder, cómo delimita el órgano de control las políticas formuladas por el órgano de dirección, qué decisiones toma por su cuenta, cuáles le corresponde únicamente poner en operación, podemos hablar de una autonomía relativa o debemos incluso plantear el problema de un poder autónomo del órgano de dirección, y en consecuencia preguntarnos de dónde proviene ese poder, cuál es su carácter, en última instancia podemos hablar dentro de una misma empresa de un poder patrimonial fundado en la propiedad y, de un poder meritocrático basado en los conocimientos que se tienen sobre la empresa.

---

(2) Palomares, op. cit., p.12. "La relación con los medios de producción divide al conjunto de miembros que participa en la empresa capitalista en propietarios o no propietarios y la posición en la organización del trabajo, los separa en organizadores y no organizadores. Sin embargo, mientras la relación con los medios de producción los divide, la posición en la organización del trabajo los reúne como partes de las condiciones objetivas necesarias para la producción".

(3) Ibid., p. 13.

Las respuestas a la mayoría de estas preguntas rebasan con mucho a lo expuesto en este capítulo, sobretodo aquellas que implican resolver antes algunos problemas teóricos como serían las últimas preguntas, que plantean el problema de la determinación económica del poder en la teoría marxista, o el problema de la existencia de una élite patrimonial, o sea económica, y de una élite burocrática o de una meritocracia (tecnocultural) en la teoría de las élites, en última instancia nos tendríamos que referir al problema de lo político. En todo caso con estas interrogantes se podrían plantear algunas hipótesis para una investigación posterior, por el momento sólo queda señalado el problema.

## 2. Los consejos de administración en México.

Es posible tener una buena aproximación al conocimiento particular de los empresarios que aquí nos interesa investigar y que participan en los órganos de dirección, si nos preguntamos ¿cuáles son las principales características de los consejos de administración en México?, ¿cuál es su composición?, ¿qué cambios han tenido en años recientes?, ¿quiénes son sus miembros?, ¿qué actividades realizan?, ¿son también accionistas de la empresa?, ¿forman parte de los consejos o son accionistas de otras empresas?, ¿con quiénes se relacionan?

Los puestos o cargos que existen dentro de un consejo son: Presidente, Vicepresidente y/o Director General, Secretario Propietario, Secretario Suplente, Tesorero, Consejero Propietario y/o Vocal, Consejero Suplente, Comisario Propietario y Comisario Suplente. Los consejeros, comisarios y secretarios los puede haber de Serie "A" o de Serie "B" (4)

---

(4) "En los actas más antiguas y cuando la empresa no es muy grande se habla de un administrador único". Palomares, op. cit., p. 6.

Una encuesta que aplicaron el IPADE y la Korn Ferry Hazzard, cuyos resultados aparecieron en mayo de 1985, revela una serie de datos que caracterizan a los consejeros mexicanos y que explican sus funciones. (5) El perfil del consejo de administración fue llevado a cabo con la participación de 147 consejos que controlan un total de 260 empresas de dimensiones y sectores de lo más variado.

A partir de la segunda mitad del año de 1982, con la crisis económica y la nacionalización de la banca, comienzan los cambios en los consejos de administración. La nacionalización hizo que "un gran número de empresas cambiaran de dueño y que la proporción de consejeros accionistas bajara del 70 al 57%". (6) Este dato constata -a pesar de la baja-, contra lo que comunmente se piensa, la gran proporción de poder económico que representan los consejos de administración por la simbiosis que tiene con la asamblea de accionistas, lo cual conduce a la pregunta de ¿hasta dónde están restringidas y sujetas las decisiones del consejo por los accionistas?, o en otras palabras, además de la dirección ¿qué tanto control o dominio tiene el consejo sobre la empresa? (7)

La crisis cambiaria obligó -dice la encuesta- "a algunas empresas a modificar su estructura de propiedad, debido a su apalancamiento

---

(5) "Encuesta IPADE-KFH: Los consejos de administración cambian de estilo", Expansión, 1 de mayo, 1985, pp. 24 a 31.

(6) Ibid.

(7) En las investigaciones sobre empresas tradicionalmente se ha partido del enfoque de la superioridad de la asamblea de accionistas sobre el consejo de administración. Sergio Ramos, op. cit., p. 50, dice lo siguiente: "El órgano de control (o dominio), como órgano de poder supremo, tiene como función tomar las decisiones relativas a la proyección de la empresa hacia el exterior y hacia la organización interna de la misma. Este órgano centraliza el poder y, por ello mismo, su función principal es ejercerlo para poder reproducirlo. Esta función se ejerce controlando la dirección y el mando del conjunto de la empresa, mediante el establecimiento de directrices generales que han de normar el comportamiento de los otros órganos subordinados.

"Estas directrices generales o descentralización de la función de poder, son implementadas por el órgano de dirección mediante la formulación de las políticas adecuadas a la empresa. Estas políticas están siempre delimitadas por el órgano superior que establece las áreas en que éstas han de aplicarse, así como sus objetivos y su relación entre sí. Aunque el órgano de dirección tiene posibilidades de tomar decisiones por su cuenta, estas siempre están restringidas y sujetas a la aprobación del órgano de control mediante la asamblea de accionistas".

financiero en divisas extranjeras. Pero, sobretodo, las obligó a buscar una integración nacional a través de la sustitución de importaciones que implicó incursionar en sectores colaterales a su giro principal". Esta incursión ocasionó que en los consejos de administración se buscara "la participación de un mayor número de ejecutivos de otras compañías, de profesionistas e incluso de académicos; asimismo se ha limitado y suprimido (en algunos casos) la participación de consejeros que en estos momentos parece menos esencial, como la de abogados que brindan servicios legales en la propia empresa, la de banqueros, la de ejecutivos internacionales o la de miembros femeninos". ( 8 )

La encuesta IFADE-KFH nos permite conocer también la composición de los consejos en México, la comparación que hace con la composición de los consejos de EE.UU. además me lleva a hacer algunas observaciones. Como ya vimos el 57% de los consejeros en México son accionistas, mientras que sólo el 30% de los consejeros de las 100 empresas más importantes en EE.UU. son accionistas, lo cual no só-

---

( 8: ) Ibid. Estos cambios los podemos comparar con la situación imperante en los consejos antes del 82 y que Laura Palomares nos describe. A la enumeración de los principales cargos que existen dentro de un consejo, la autora encuentra que, en ocasiones, se agregan "los apoderados y/o representantes, generalmente miembros de despachos que dan asesoría jurídica, administrativa, diseño ingenieril, psicología para el mejor funcionamiento de una empresa. Son los "Apoderados" de las empresas quienes las representaban ante cualquier órgano gubernamental o ante otras empresas. Los despachos de asesoría empresarial juegan un papel muy importante. En las asambleas de accionistas quienes ahí trabajan participan representando a una familia o a individuos y no sabemos hasta que punto toman decisiones o llevan sólo el encargo de decidir tal o cual cosa de acuerdo al grupo de interés". Palomares, op. cit., p. 7.

lo muestra el papel preponderante de los "dueños" de las empresas en México --como señala la encuesta--, sino además el poder que pueden darle con su participación al órgano de dirección, aunque habría que corroborar si los accionistas del Consejo poseen la mayoría de las acciones.

Otro dato revelador es que el 67% de los consejeros --en México-- son externos, son ejecutivos de otras compañías, lo cual nos hace pensar que las relaciones entre los empresarios son múltiples, amplias y muy variadas; aunque la encuesta no nos dice cual es el tamaño de las empresas que comprende, es muy posible que esa clase de relaciones aparezcan sobretodo en empresas grandes y gigantes, como lo veremos más adelante en el caso de las empresas presentes en Querétaro y, como lo señala un estudio sobre empresas y empresarios en el sexenio de Miguel de la Madrid, la concentración de personajes que están más relacionados entre sí, tiende a aparecer en ese tipo de empresas; "por otro lado, si los puntos de contacto --nos dice este estudio-- son muchos cuando se trata de los grandes grupos, la frecuencia aumenta al seguir su participación en otras empresas, no sólo entre ellos mismos, sino que abre la posibilidad de establecer contacto con otros empresarios". (9)

Si bien es cierto que una de las consecuencias de la incursión de algunas empresas en sectores colaterales a su giro (supra), fue el recorte de consejeros que parecían no ser esenciales, hubo un crecimiento de 60% de miembros en los consejos en los últimos dos años y medio (de 1983 a mediados de 1985), 16 miembros en promedio por consejo, y como el 67% son externos significa que estos suman 12 y los internos sólo 4 por consejo.

Mientras que en EE.UU. el 77% de los presidentes del consejo son también directores ejecutivos de la empresa, en México sólo el 35% de los presidentes ocupan ese cargo. Estos porcentajes relacionados con los primeros nos muestran que en nuestro país las funciones de dirección y mando se hayan más claramente separadas --menos directores son presidentes del consejo-- que en EE.UU., mientras que, por el contrario, las funciones de control y dirección se hayan más estrechamente vinculadas --más consejeros son accionistas--, en con-

(9) Rogelio Hernández R., Empresas y Empresarios en el sexenio de Miguel de la Madrid, FLACSO México, Pontencia del Seminario: "Empresarios y Estado: Crisis y Transformaciones", Pachuca, Hidalgo, 1987, pp. 12 y 13. (Inédita)

traste con lo que sucede en el vecino país del norte. Los grados de simbiosis que hay entre los órganos de la empresa nos sugieren que siendo accionistas la mayoría de los miembros del consejo, es más difícil que permitan ocupar la presidencia a alguien que no sea de ellos, ya que por lo general los directores ejecutivos (o gerentes generales) pertenecen al equipo asesor del consejo sin ser accionistas; el estudio no nos dice el porcentaje de los presidentes del consejo que poseen acciones. Por cierto que los directores por ser consejeros tienen un doble carácter, por una parte, ocupan un puesto de línea, son responsables directos de las áreas de la empresa (producción, finanzas, relaciones industriales, compras y ventas) y, por otra, pertenecen al equipo asesor del consejo, son parte del personal ejecutivo que no tiene una responsabilidad directa sobre la empresa.

Un último dato aportado sobre la composición del consejo por la encuesta señala que en el 40% de los casos existen comités de apoyo en sus empresas, mientras que en el 46% no los hay. Normalmente los comités se organizan en torno a un proyecto de expansión.

Por lo que hemos visto en el consejo hay, desde un punto de vista, consejeros accionistas y consejeros no accionistas, y desde otro, personal ejecutivo con puestos de línea y personal ejecutivo sin puesto de línea, pero falta saber cómo se retribuye su participación en el consejo y cuáles son las tareas de este órgano. Sobre estos aspectos la encuesta también nos proporciona datos.

Al igual que en 1982 el 12% de las empresas remuneraron a sus consejeros en 1985 sobre la base de una iguala anual, 20% sobre la base de pagos por reunión del consejo, otro 20% son retribuidos a través de un sistema que combina ambas modalidades y el 16% no remuneró a sus consejeros; <sup>(10)</sup> en 1982 el 12% de los consejeros internos no recibía

---

(10) La remuneración anual de los consejeros en 1985 se distribuía de la siguiente forma: consejeros externos \$2.1 millones de pesos máximo y \$45,000 mínimo; consejeros internos \$875,000 y el nivel mínimo fue de \$45,000; consejeros que cobran por sesión reciben \$43,000 y por sistema combinado \$333,000 al año. IPADE-KFH, op. cit.

remuneración ninguna, para 1985 el 24% no la recibió, pero participaron en la nómina de esas empresas por otras funciones.

El tiempo que dedican anualmente los consejeros a su función como tales en nuestro país es muy poco, 39 horas anuales en promedio, sobretodo si lo comparamos con las 125 horas anuales que dedican sus similares de las principales empresas de EE.UU.

Los consejeros invierten el 35% de su tiempo en análisis de la información financiera (4 puntos porcentuales arriba que en 1982), el 29% absorbe la operación cotidiana de la empresa, y le sigue en dedicación las relaciones con el gobierno. El hecho de que el mayor tiempo sea en el aspecto financiero es algo lógico, si consideramos que las principales políticas que elaboran los consejeros giran en torno a la reproducción económica de la empresa, pero si es relevante que casi una tercera parte de su tiempo lo inviertan (aquí la palabra tiene un significado muy exacto) en sus relaciones con el gobierno, no se especifica sobre qué cuestiones se llevan a cabo, seguramente las cuestiones fiscales ocupan un lugar preponderante, de cualquier manera esa dedicación nos habla de la importancia del aspecto político en la empresa mexicana o del papel que juegan los empresarios como protagonistas políticos.

La supuesta delimitación de las políticas del consejo por la asamblea de accionistas, la restricción y la aprobación de sus decisiones en todos los casos por el órgano superior, ya fue cuestionada en los aspectos teóricos, existe una justificación más para hacerlo, el tiempo empleado en las relaciones con los accionistas, de por sí muy escaso, bajo de 8% en 1982 a 5% en 1985; por el contrario aumentó el tiempo empleado en aspectos éticos. Estos porcentajes muy probablemente se deben a que la mayoría de los consejeros son accionistas, por lo que las relaciones con estos se dan dentro del mismo consejo sin que constituyan un órgano aparte, sin embargo, como miembros de la asamblea de accionistas se relacionan formalmente poco con el consejo de administración. El po-

co tiempo que se relacionan ambos órganos, mas no los consejeros y accionistas, finalmente nos lleva a reflexionar sobre las atribuciones que comunmente se han conferido a los consejos de administración y que parecen no corresponder a la realidad, su función no parece ser únicamente la descentralización del poder (dosificación del control o la aplicación autoritaria de políticas para reproducir el poder), sino que este mismo órgano ejerce el poder de manera autónoma; queda cuestionado su carácter inferior o subordinado.

### 3. Empresarios y consejos de administración de algunas empresas instaladas en Querétaro.

Los grandes grupos privados nacionales fueron los que iniciaron el despegue industrial en la década de los sesentas y, han sido los que han caracterizado el crecimiento en los años setentas y en los ochentas -por el monto de sus inversiones-, por eso los consejos de administración que analizo en este apartado corresponden principalmente a empresas pertenecientes a esos grupos, cada una de ellas o algunas de ellas representan a un grupo industrial, pero entre ellas su vez pueden estar controladas por holdings, clasificados por la BMV como controladoras puras, <sup>(11)</sup> las cuales agrupan a varios grupos industriales. Veremos como las relaciones más amplias y complejas entre los empresarios se establecen en el ámbito de las controladoras, ya sea en el conjunto de empresas que forman una holding o en la vinculación entre dos o más holdings.

Entre las empresas que se han instalado en Querétaro y que pertenecen a grandes grupos privados nacionales están las siguientes: Transmisiones y Equipos Mecánicos, Prima e Industria del Hierro del Grupo de Ingenieros Civiles Asociados (ICA) <sup>(12)</sup>; Cardanes, Autoforjas, Engranajes Cónicos, Transmisiones para Equipo Pesado, Frenos y Mecanismos, y Tecnomac del Grupo Spicer controlado por DESC, Sociedad de Fomento Industrial; Hércules y Polynova del Grupo Textiles perteneciente al grupo de empresas (entre las que se

(11) Otras empresas del Grupo en la entidad son Compacto y Fabricación Ingeniería y Montajes.

(12) En este capítulo utilizamos la calificación de la BMV, aunque la palabra más adecuada es la de empresa dominatriz, como se expuso en el capítulo II.

encuentra la cadena de supermercados Comercial Mexicana) de la familia González Nova; Vidriera Querétaro del Grupo Vitro; Clemente Jacques del grupo de la Cervecería Cuauhtémoc controlado por la holding VISA; Gerber del Grupo Coral que forma parte del Grupo Industrial Gamesa; Bioquímex recientemente adquirida por el Grupo Resistol, que también forma parte de DESC y, Astral del Grupo Astral.

I C A. Textiglez, Gamesa y Astral son grupos industriales que no son controlados por ninguna holding, aunque se pueden relacionar con ellas, tal es el caso de Carlos González Nova, presidente y director general del Grupo Textiglez, quien es consejero propietario de DESC y de la Corporación Industrial San Luía.

Vitro es quizá la controladora gigante más homogénea del país, desde el punto de vista del área donde están la mayor parte de las empresas que controla, pertenecientes al ramo del vidrio, por eso, Vitro no se ha constituido como una controladora pura, es más bien una controladora operativa, no opera en áreas diversas, su origen y su principal actividad siguen siendo la fabricación de productos de vidrio.

Las controladoras puras por lo general operan en distintos sectores de la economía, la industria, la minería, la construcción, el comercio y las finanzas; es difícil precisar cual de estos sectores fue el que impulsó o atrajo a empresas de otros sectores para formar la holding, ya que no hay una actividad que sea el eje de las demás. Esto se puede explicar en parte porque este tipo de holdings surge de la unión de un grupo de empresarios, que por lo general proceden de áreas muy diversas, con el propósito de incorporar a nuevas empresas que fortalezcan la situación financiera del grupo, importando menos a que se dediquen. Se pueden distinguir dos subtipos de controladoras puras, las que principalmente proporcionan asesoría, consultoría y otros servicios a las sociedades de las cuales son accionistas, no producen directamente, sino a través de sus subsidiarias (vr. VISA) y, las que controlan directamente a las empresas productoras.

DESC es el único caso que está clasificado como sociedad de fomento industrial en la B.M.V., su origen, desarrollo y actividad (la promoción industrial) ya fueron analizados en otro capítulo, sólo cabe agregarse que debido a sus características agrupa a empresas de las ramas más diversas.

Ya una vez habiendo hecho estas observaciones, podemos comprender mejor la forma en que se desenvuelven y relacionan los empresarios en el ámbito de los consejos, sobre todo de las controladoras.

### 3. Destacados empresarios nacionales en el escenario industrial de Querétaro.

Si nos preguntamos quienes han sido los principales personajes del medio empresarial mexicano que han promovido o contribuido al desarrollo industrial de Querétaro a partir de 1960, la respuesta es una lista que no rebasa la decena de nombres, la integran Bernardo Quintana Arrijoja y Gilberto Borja Navarrete de ICA; Antonio Ruiz Galindo, Antonio Ruiz Galindo Jr., Fernando Senderos Mestre de Spicer y DESC; Federico Ortiz Álvarez y la familia Saba Raffoul de Celanese y, las familias de empresarios Garza Sada y Garza Laguera del grupo Monterrey (Vitro, Alfa, VISA).

#### 3.1. Bernardo Quintana Arrijoja y el Grupo ICA.

Bernardo Quintana Arrijoja fue el principal promotor del crecimiento industrial en la región en los años sesentas y parte de los setentas, como pionero de la descentralización industrial ha sido junto con el empresario queretano Roberto Ruiz Obregón (ver Anexo II), el empresario más conocido en el medio empresarial de la entidad, en gran medida por las empresas que fundó y la divulgación que hizo a escala nacional e internacional de las ventajas que ofrecía la entidad para invertir en ella y, por ser el benefactor de obras sociales y culturales.

Egresado de la facultad de ingeniería de la UNAM, fundador del principal consorcio de la construcción en México, <sup>(13)</sup> gran contratista del sector público mexicano, <sup>(14)</sup> asociado a importantes firmas estadounidenses del ramo, inversionista en algunos países de Centro y Sud-América, a donde comenzó a exportar tecnología y a participar en obras públicas, y miembro distinguido de diversas asociaciones, Quintana Arrijoja cuando falleció a los 64 años (12-VIII-84) participaba en puestos directivos de muy variadas empresas y en instituciones educativas (ver cuadro I); se preocupó, dedicando una buena parte de su actividad, por la formación de cuadros profesionales y técnicos que sirvieran a la industria, sobre todo ante el creciente deterioro de la enseñanza pública apoyó el surgimiento de nuevas opciones educativas por parte de la iniciativa privada.

#### CUADRO I

##### Algunas empresas, instituciones y asociaciones donde participó Bernardo Quintana Arrijoja.

###### -Empresa y Puesto.

- Grupo ICA --- Presidente del Consejo de Administración. (1)
- Grupo Tolteca --- Presidente del Consejo de Administración. (1)
- Constructora Metro, S.A. de C.V. --- Presidente del Consejo de Administración. (1)
- Geosistemas, S.A. --- Presidente del Consejo de Administración
- Cfa. Mexicana Aerofoto, S.A. --- Presidente del Consejo de Administración.
- Telefonaktiebolaget L.M. Ericsson (Teleindustria Ericsson, S.A.) --- Presidente del Consejo de Administración.
- IBM de México, S.A. --- Miembro del Consejo Consultivo para Latinoamérica.
- Nacional Financiera, S.A. --- Consejero Propietario.

---

(13) La empresa fundada por Bernardo Quintana en 1947, Ingenieros Civiles Asociados (ICA), es considerada actualmente como el principal complejo constructor de América Latina. Expansión, 29 de agosto de 1984, p. 13.

(14) "Quintana participó en la construcción del Metro de la capital, las ciudades universitarias de Puebla, Guadalajara y México, así como en grandes obras de infraestructura y urbanización, tanto en el país como en otras 13 naciones latinoamericanas", Ibid.

- Banco Obrero, S.A. --- Consejero Propietario.
- Construexport --- Socio Fundador.
- Asociación Franco Mexicana Suiza y Belga de Beneficiencia --- Presidente del Consejo de Administración.
- Asociación Mexicana Automovilística, A. C. --- Socio de Honor.
- Instituto de Ingeniería de la UNAM --- Fundador.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) --- Miembro de la Junta Directiva.
- Educación Superior del Centro, A.C. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Unidad Querétaro --- Colaborador.
- El hospital "The American British Cowdray" --- Patrono de la campaña financiera de la institución.
- Sociedad Mexicana de Ingenieros --- Miembro distinguido.
- Sociedad Mexicana de Mecánica de Suelos --- Patrono de la sociedad.
- Sociedad de exalumnos de la Facultad de Ingeniería (SEFI) --- Expresidente y miembro de la Junta de Honor.
- Cámara Nacional del Cemento --- Consejero honorario y expresidente de la institución.

Fuente: Esquelas aparecidas en Excélsior, 13 y 14 de agosto de 1984.

A la muerte de Bernardo Quintana, el Consejo de Administración de I C A designó como presidente al ingeniero Gilberto Borja Navarrete (54 años), que al igual que su antecesor estudió ingeniería civil en la Escuela Nacional de Ingeniería de la UNAM, toda su trayectoria la hizo dentro de la empresa, se integró a ella tres años después de su fundación, es decir, en 1950, en el momento de su designación ocupaba la vicepresidencia ejecutiva del grupo junto con otros dos colegas, cargo que había asumido en 1979.<sup>(15)</sup> En relación a Querétaro Borja Navarrete fue parte importante del Grupo en la elección de esta plaza para establecer sus industrias. No se debe pasar por alto que él ha mantenido un interés por la

---

(15) Expansión, 12 de septiembre de 1984. "Su primer puesto lo ejerció en la que entonces era la sección de urbanización ... Después de ocupar diversos puestos directivos, en 1979 asumió la vicepresidencia ejecutiva del grupo ... Dentro de sus responsabilidades, el ingeniero tenía a su cargo el manejo y la planeación financiera del grupo, así como las divisiones del Construcción Pesada y Construcción Industrial". Ibid.

entidad muy parecido al que tenía Bernardo Quintana, aunque no le tocó desempeñar el papel de iniciador o gran promotor del crecimiento industrial. (16)

- (16) Borja Navarrete se identifica actualmente con algunos problemas que presenta el crecimiento urbano de la ciudad de Querétaro --vivió 3 años aquí-- y se preocupa de la conservación del patrimonio arquitectónico y artístico de la ciudad. Este aspecto cobra relevancia cuando se le relaciona con el papel que Borja ha tenido como protagonista del crecimiento industrial de Querétaro; ambos puntos los expresa él mismo de la siguiente manera: "En los años sesentas, cuando el Grupo decidió iniciar la fabricación de bienes de capital ... realizamos un análisis cuidadoso de diversas plazas donde pudieron establecerse estas industrias; finalmente se eligió Querétaro, por ser una ciudad bien comunicada con prácticamente toda la República, y porque apreciamos en todo lo que vale su gran tradición artesanal, la base de una mano de obra apta y minuciosa --- Dos condiciones más orientaron nuestra decisión: una ciudad con una adecuada infraestructura urbana, con los servicios necesarios y un clima benigno, y una actitud muy favorable de parte del Gobierno del Estado". Respecto al crecimiento de la ciudad, a la armonía que debe existir entre el pasado histórico y el presente progresista piensa que "el crecimiento urbano de la ciudad, debidamente planificado, pensando en términos de construcciones modernas, que respeten el estilo de la ciudad, creo que no está reñido con la fisonomía histórica del centro; por el contrario, puede darle aún mayor realce ... Mantener la armonía de la ciudad debe ser una preocupación de todos los que de una u otra manera participamos en la vida de Querétaro. Debemos preservar el patrimonio histórico, cuidar la arquitectura y el trazo original de la ciudad". Entrevista de Araceli Ardon para la revista Ventana de Querétaro, Año 2, No. 19, pp. 31 a 34. Podemos observar en esta entrevista cómo Borja Navarrete no relaciona de manera lineal los dos procesos, que aparecen con mayor amplitud en Querétaro en los años sesentas cuando se establece I C A se refiere a ellos como crecimiento urbano y crecimiento industrial y, los relaciona con el pasado histórico y el presente progresista. Por lo tanto, ve correr paralelamente el establecimiento de nuevas industrias (principalmente de bienes de capital) y la ampliación de los servicios y la infraestructura urbana; encuentra la armonía del pasado y del presente no sólo en términos arquitectónicos, sino también entre la tradición artesanal de la mano de obra y los requerimientos de calidad en la producción de la industria moderna. Su visión está muy lejos de hallar una relación causal entre la industrialización y los desequilibrios sociales y urbanos; es una visión progresista en la que hay una vía evolutiva hacia la modernidad donde cuentan sólo los beneficios

El nuevo presidente de I C A ha seguido fielmente los principios organizativos que han llevado al Grupo a su crecimiento y expansión y, que consisten --en sus propias palabras-- "en una organización donde el personal profesional y técnico pueda tener participación accionaria, no por aportaciones de capital sino por aportaciones de trabajo, sistemáticamente evaluado. Esta es la clave de nuestro crecimiento y nuestra solidez. Fue el ahorro y la reinversión de los rendimientos del trabajo lo que consolidó al Grupo y lo llevó a lo que es". (17)

Como actual cabeza de I C A Borja participa en las empresas que el grupo tiene en Querétaro, es presidente y consejero propietario de Tremec, Industria del Hierro, Prima y Compacto, (18) además es consejero propietario de Empresas Tolteca de México donde el presidente es el hijo del fundador del Grupo, Bernardo Quintana Isaac, quien a su vez aparece como consejero en las demás empresas del grupo. Un hermano de Gilberto Borja está en tres de ellas y otro en una, aunque sólo son consejeros suplentes representan el mayor número de miembros de una sola familia en I C A. Otros consejeros importantes por el número de empresas del grupo en que participan son Juan Manuel Zurita Sosa y Eduardo Ibarrola Santoyo.

---

(17) Ibid.

(18) A principios de los sesentas, Industria del Hierro comenzó a producir bienes de capital que serían destinados a la industria petrolera, petroquímica, azucarera, siderúrgica, eléctrica, del cemento, papel y telecomunicaciones. Compacto proporciona la maquinaria y equipo de mantenimiento para la industria de la construcción, Tremec fabrica cajas de velocidades manuales para la industria automotriz, Prima montacargas para la industria en general. Todas las empresas señaladas se hallan establecidas en Querétaro y representan la división industrial --geográficamente hablando-- más importante de uno de los principales grupos económicos del país.

### 3.2. Grupo Spicer-DESC.

Antonio Ruiz Galindo, Jr. encabeza al segundo grupo industrial de Querétaro. Para tener una mejor idea del carácter que representa dentro del empresariado mexicano, es conveniente abordar algunos aspectos biográficos de su padre Antonio Ruiz Galindo, destacado empresario cuyos negocios crecen y se consolidan durante los gobiernos de Lázaro Cárdenas, Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán Valdés.

El investigador Rogelio Hernández R. ha estudiado el pensamiento de Ruiz Galindo padre, su actividad e intereses como empresario y sus relaciones con el proletariado, la burguesía y el Estado, el nos proporciona los siguientes datos.

"Ruiz Galindo pertenece a la generación de empresarios favorecidos por la política económica implantada por el gobierno especialmente de 1940 a la fecha. El comienza su actividad empresarial 1929, después de trabajar desde 1923 como agente vendedor de varias compañías importadoras de muebles de acero, todas ellas extranjeras. En aquel año, Ruiz Galindo funda la Distribuidora Mexicana S.A., encargada también de importar y distribuir en el país muebles de acero. Para 1932, tres años más tarde, crea la fábrica productora de muebles de acero DM Nacional, empresa que aún subsiste. Su tarea no se detiene ahí: en 1937 instala Cortinas Venecianas S.A., y entre 1938 y 1939 aparecen la Compañía Mexicana Metalúrgica S.A., empresa del Hotel Ruiz Galindo de Fortín de las Flores, Veracruz. Hacia 1943-1944, nacen los laboratorios Ruiz y Alva, S.A., la Compañía Urbanizadora Fortín de las Flores y el Banco Veracruzano. Incluso tenemos noticia de que durante 1942 y 1943 él y otros empresarios intentaron establecer una compañía de cemento Portland en Veracruz, sin que sepamos si finalmente lo lograría. Para 1945, la empresa comercial de muebles contaba con 114 empleados y 64 obreros, en tanto que la fábrica tenía 12 técnicos, 49 empleados y 220 obreros; el capital de la primera ascendía a un millón de pesos".

"Como se ve, Ruiz Galindo Incursiona por todas las áreas de la actividad económica y ninguna abandona. Del comercio pasa a la industria, a los bienes raíces, y por último cierra el proceso con la fundación del banco. Su propia evolución es una muestra del desarrollo económico de país y, sobre todo, de la formación del moderno empresariado mexicano".

En "la década de los cuarentas, el período donde la industrialización recibe su mayor impulso al amparo del Estado, bajo la sustitución de importaciones", Ruiz Galindo fue nombrado "secretario de Estado, titular de la Economía Nacional, nada menos que durante el primer año del sexenio de Miguel Alemán. Naturalmente, no fue casual el encuentro de ambos personajes. Lo importante del hecho ... es que Ruiz Galindo debe su llegada al Estado a su destacado papel como empresario y, además, en

que cierra el círculo de sus actividades: próspero empresario, representante de sus colegas y dirigente del comercio y la industria desde el Estado".

"Pocos son los empresarios que pueden contar en su currículum con esta trayectoria; por ello, si logramos sistematizar, así sea en unas cuantas páginas, parte de su pensamiento, habremos conseguido la anatomía de un modelo del empresario mexicano".(19)

Cuando Ruiz Galindo murió al comenzar el año de 1981 era presidente de DESC uno de los grupos económicos más importantes de México. Como dice Rogelio Hernández "su ascendencia dentro del empresariado queda plenamente demostrada al ocupar la presidencia de la Concamin durante dos periodos, de 1964 a 1966, no sólo por el tradicional cuidado que tienen en la elección de dirigentes para sus organismos, sino porque las reelecciones son poco comunes".(20)

El heredero de la fortuna de la familia Ruiz Galindo y dirigente de la familia de empresarios que había logrado reunir su padre en una organización, ha sido desde su muerte su hijo del mismo nombre: Antonio Ruiz Galindo. Nació en el Distrito Federal el 23 de marzo de 1921, dos años antes de que su padre entrara en los negocios. Se graduó en la Universidad de Northwestern (Chicago, Illinois).(21)

Al igual que su padre participa en muy diversas áreas de la actividad económica, ha ampliado el tamaño de DESC y ha extendido sus vínculos y participación a otros grupos económicos, que van desde las comunicaciones hasta el comercio: Es presidente del Consejo de Administración de DESC donde a partir de 1986 se formó un comité de dirección integrado por él mismo, Manuel Senderos Irigoyen y Fernando Senderos Mestre.(22) Entre las

(19) Rogelio Hernández Rodríguez, Antonio Ruiz Galindo: una expresión del pensamiento empresarial mexicano, Estudios Políticos, Nueva Época, Vol. 3 enero-marzo 1984, número 1, F.C.P. y S., UNAM, México, pp. 35 y 36.

(20) Ibid.

(21) "Los 100 directores generales de las empresas más importantes de México", Expansión, 8 de junio de 1988.

(22) Anuario Financiero, 1986 y 1987, Bolsa Mexicana de Valores.

empresas del Grupo en las que aparece como presidente del Consejo y consejero propietario (es miembro de los consejos de todas las empresas del grupo), están las dos más importantes, Spicer e Industrias Resistol, en esta última el puesto de presidente lo ocupó apenas en 1987. Es miembro además del consejo de administración del grupo industrial Kimberly Clark, donde se relaciona con el destacado empresario Claudio X. González, presidente, director y consejero de este grupo; consejero del Grupo Industrial Minera México cuyo presidente es Jorge Larrea Ortega y uno de sus consejeros más conocidos Miguel Alemán Velasco; consejero de la holding Synkro (que controla a industrias de artículos de consumo no duradero como Calzado Puma y Cannon Mills) cuyo presidente es Crescencio Ballesteros Ibarra y, consejero de Impulsora del Fondo México, de Banca Confía, Teléfonos de México y Mexicana de Aviación entre otros.

Resalta el hecho de que Ruiz Galindo Jr. sea consejero de una empresa paraestatal (Mexicana de Aviación) y de un banco, esto en buena parte se debe a que el heredero sigue una trayectoria parecida a la de su padre, respecto a sus vínculos y participación dentro del gobierno, (23) fue embajador de México en la República Federal de Alemania (1971-1972). No obstante, su actividad política la inició como presidente de la Concamin (1958-1959), cargo que ocupó aún antes que su progenitor; además es miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. (24)

Como ya hemos visto Manuel Senderos Irigoyen fue quien tuvo la idea de fundar el Grupo DESC, como miembro de la generación pionera de empresarios emanada de la revolución, tomó la iniciativa de fomentar a la industria a través de una sociedad privada donde logró reunir a otros pioneros de la actividad industrial de la década de los cuarentas entre los que están Raúl Bailleres, Mario

---

(23) Antonio Ruiz Galindo (padre) como Secretario de Economía Nacional en el sexenio de Miguel Alemán, con su pensamiento colaboró desde el Estado en el cumplimiento del proyecto histórico de los empresarios, y dió prueba de anuencia y el apoyo privado a la implantación que el Estado realizó del proyecto de sustitución de importaciones, *Ibid.* y p. 41. Ruiz Galindo ha sido uno de los más representativos empresarios nacionalistas, hablaba de defensa de la nacionalidad y de independencia económica.

(24) Los 100 directores ... *Op. Cit.*

Domínguez, Carlos Trouyet y Eloy Vallina.

Resulta interesante ver como Senderos Irigoyen pertenece a una generación que se inició en los negocios bajo un régimen, que lo alentaba a crear las industrias que necesitaba el país para sustituir importaciones a raíz de la Segunda Guerra Mundial. Las ramas de la producción, sobre todo de bienes de consumo duradero, ofrecían un vasto campo para la creación y crecimiento de nuevas empresas que iban encaminadas a satisfacer la demanda del mercado interno; durante casi treinta años, hasta finales de los sesentas, esa generación de empresarios recibió la protección del Estado para cubrir esa demanda interna; aceptaban la inversión extranjera sólo en áreas donde no aparecieran ellos,<sup>(25)</sup> pero la producción de bienes de capital recibió muy poca atención por parte de la iniciativa privada. Precisamente cuando se agotó el modelo de desarrollo estabilizador -finales de los sesentas- la generación de los cuarentas vieron la necesidad de contar con un instrumento propio de fomento industrial, con el cual pudieran reinvertir sus ganancias en la promoción y creación de nuevas empresas, para hacer frente a la penetración del capital extranjero, para satisfacer las nuevas necesidades del mercado, para desarrollar tecnología nacional y ser más competitivos ante las nuevas condiciones del mercado internacional. La condición para que esta iniciativa fuera posible era la creación de una nueva ley, que disminuyera la captación de recursos por parte del Estado; una vía era compensar las pérdidas con las utilidades de un grupo y otra era quitar el gravamen a las ganancias obtenidas en el mercado accionario (ver el origen de DESC en el capítulo II)

En el propósito de obtener una mayor participación en el fomento industrial, donde el Estado tendría que ir cediendo terreno,<sup>(26)</sup>

---

(25) El nacionalismo que profesa y caracteriza políticamente a la generación de los cuarentas se debe en gran medida a la identificación que tienen con el proyecto de nación plasmado en la constitución de 1917, esencialmente en los artículos que legitiman, fundamentan y auspician el sistema de economía mixta.

(26) En la actualidad esto se ve más claramente, ahora el Estado es quien toma la iniciativa e invita a la iniciativa privada no sólo a crear nuevas instituciones promotoras de desarrollo, sino también a invertir en obras de infraestructura como carreteras.

confluyeron principalmente los empresarios que desde sus inicios en la actividad económica posrevolucionaria habían venido actuando aisladamente, los mismos que habían formado grandes empresas y que en un momento vieron que era necesario unirse en una organización económica más amplia que les permitiera seguir creciendo. Fue así como, por una parte, aparecieron las holdings y por otra surgió Desc Sociedad de Fomento Industrial. En este último caso se unen dos importantes figuras: Antonio Ruiz Galindo y Manuel Senderos Irigoyen.

Actualmente Senderos Irigoyen es miembro del Comité de dirección de DESC -como ya se señaló-, de esta manera participa como consejero propietario en las empresas del Grupo. Los fundadores del grupo que se mencionaron anteriormente (Raúl Bailleres, Mario Domínguez, Carlos Trouyet y Eloy Vallina) ya no aparecen en su consejo de administración, pero sí algunos de sus familiares como Alberto Bailleres González y Francisco Trouyet Haus, este último es además presidente del consejo de Electro Química, donde también participa su hermano Roberto. La familia Ballesteros es la que cuenta con más consejeros en DESC Crescencio y Guillermo Ballesteros Ibarra, Jorge y José Luis Ballesteros Franco, quienes junto con su hermano Carlos son consejeros de Industrias Synkro. Otros consejeros importantes de DESC por la participación que tienen en Spicer y/o Resistol son Alberto Núñez Esteva, Adolfo Patrón Luján, Carlos Gómez y Gómez, Ernesto Vega Velasco y Eneko Belausteguigoitia Arocena.

Patrón Luján fue hasta 1986 presidente de Industrias Resistol, lo sustituyó (1) Ruiz Galindo Jr., no obstante, sigue siendo consejero propietario de esta empresa y de DESC, además de ser consejero de Synkro y de Electro Química Mexicana; su hermano Roger es consejero suplente en Resistol y en DESC. Benito Bucay Faradji es el director general de Resistol, a donde ingresó en 1971; antes fue director del Grupo Sabre. Ahora es también consejero de otro holding dedicado a la petroquímica EPN.

Mención aparte merece un importante consejero de DESC se trata de Agustín F. Legorreta Chauvet. Es muy conocido por haber esta-

do al frente de Banamex antes de la expropiación bancaria; el antecedente de Banamex fue el Banco Nacional de México, institución bancaria mexicana e impulsada por Legorreta padre. Legorreta hijo en su calidad de presidente del banco participaba en los consejos de administración de múltiples empresas que Banamex controlaba financieramente; casi la totalidad de las acciones de estas empresas fueron vendidas por el Estado después de la expropiación a sus anteriores propietarios o a nuevos inversionistas. La expropiación llevó a Agustín F. Legorreta a la actividad bursátil, ahora dirige la casa de bolsa Inverlat. Esto seguramente -como veremos más adelante- no sólo le permitió seguir como consejero en las empresas donde ya lo era, sino también extenderse a otros grupos industriales y financieros. Prueba de esto es que ahora participa en DESC y en algunos de los grupos más importantes del país, como Alfa, Celanese y Grupo Industrial Mínera México.

Los consejos de administración de Spicer y Resistol se dividen en dos series, "A" y "B", un rasgo sobresaliente de la serie "B" es que en el primer caso todos los consejeros (6) son extranjeros y en el segundo 6 extranjeros y 2 son nacionales, probablemente esto se deba a que los puestos de la serie "B" se asignan simbólicamente a los extranjeros para que también tengan representación en la dirección de la empresa, aunque cabría preguntarse si se les incluye por los conocimientos que pueden aportar, sobre todo de orden tecnológico.

### 3.3 Familia Saba: Celanese.

Celanese se ha caracterizado desde su origen por la unión del capital nacional con el extranjero, debido principalmente a su dependencia tecnológica, y por el apoyo y participación que ha tenido el Estado en la empresa a través de su promoción y financiamiento; estos tres factores -capital nacional, capital y tecnología extranjera y apoyo del Estado- son los que han llevado a Celanese a ser la

primera en su tipo, en la rama petroquímica. En la actualidad la composición del capital de Celanese es 60% de la iniciativa privada nacional y el 40% restante extranjero (datos de 1988).

Actualmente la familia Saba es la que dirige a Celanese, en su consejo de administración hay 8 miembros de la familia, 4 consejeros propietarios con los apellidos Saba Raffoul y 4 consejeros suplentes, Saba Ades, Saba Mesri, Saba D. Jamus y Saba Stern. A pesar de ser una de las empresas gigantes con más consejeros de una misma familia el presidente del consejo y director de la empresa no pertenece a ella, su nombre es Federico Ortiz Alvarez. Si a esto agregamos que los Saba aparecen como accionistas relevantes de Celanese<sup>(27)</sup> y que Ortiz Alvarez es más bien un miembro del corporativo, encontramos una organización abierta donde la familia es capaz de dejar en el puesto de mayor responsabilidad e importancia de la empresa a un ejecutivo que ha ido ascendiendo por sus conocimientos dentro de ella.

Federico Ortiz Alvarez nació "en México, D.F. en 1928, es ingeniero químico (UNAM). Cuenta con estudios de psicología industrial (UNAM) y administración en la Universidad de Pittsburgh". "Premio Nacional de Química en 1983 y Académico de Número de la Academia Mexicana de Ingeniería, durante 37 años ha trabajado para Celanese Mexicana, S.A. Por 20 años se desempeñó en el área de producción en sus diferentes instalaciones, en tanto que los últimos 17, en las oficinas centrales, laboró en planeación, mercadotecnia, proyectos y administración general. En 1973 llegó a la dirección de la división química; siete años más tarde fue nombrado director general y desde 1984 preside el consejo de administración"<sup>(28)</sup>

---

(27) Isaac Saba es uno "de los ejemplos más significativos de las nuevas posiciones en varios grupos financieros, e industriales", una vez que el proceso de expropiación bancaria terminó". Expansión, 29 de mayo de 1985.

(28) Los 100 directores..., op. cit.

Otros dos consejeros han sido ejecutivos en la administración pública del Estado, se trata de Ernesto Marcos Giacoman y Ernesto Fernández Hurtado. Agustín F. Legorreta entró como consejero a Celanese siendo director de Banamex, después de la expropiación siguió ocupando ese puesto, pero no porque hubiera sido un importante accionista de una de las principales instituciones bancarias del país, (29) sino porque siempre se ha destacado como promotor de empresas, poco después de la expropiación bancaria fundó la firma Inverlat -como ya se dijo-, "que fue precisamente el "cascaron" o estructura operativa que se hizo cargo de la Casa de Bolsa Banamex y de otras firmas de intermediación financiera que poseía Banamex hasta antes de la venta de activos no-bancarios en 1984. De ahí que no fuera gran sorpresa que, al ser "readquirida", la Casa de Bolsa Banamex pasará a llamarse Inverlat, Casa de Bolsa" (30) En todo caso Legorreta es un "nombre importante en Celanese porque dirige a una casa de bolsa y son precisamente las casas de bolsa y las sociedades de inversión los nuevos instrumentos para el financiamiento de las empresas".

(29) "Al decir de los enterados, Legorreta, en lo personal, no contaba con una fortuna tan importante como la del exdirector de Bancomer (Espinoza Iglesias), ya que las acciones de Banamex se encontraban, al momento de la expropiación, en muchas más manos que las de Bancomer... Más aún, para asombro de muchos, Legorreta no era el principal accionista de Banamex, sino Moisés Cosío y su esposa -Antonia Ariño de Cosío-, quienes además, eran los segundos accionistas de Bancomer, después de Espinoza Yglesias... Cuando Cosío falleció en septiembre de 1983, después de una larga e invalidante enfermedad, siendo, a juicio de algunos columnistas financieros, el hombre más rico del país". "Las bancoempresas cambian de manos: Los giros de la rueda de la fortuna", Expansión, 29 de mayo de 1985, pp 26 a 32.

(30) Ibid. "Además de esta intermediaria bursátil, Legorreta (o el grupo del que es la cabeza más visible) readquirió Seguros América Banamex y otras firmas aseguradas menores, así como Factoría Banamex y el Fondo de Inversiones Banamex". Ibid.

Carlos Slim Helu es otro destacado consejero de Celanese, quien es además presidente del consejo de Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, (31) José Kuri Harfush es también accionista y consejero de ambas empresas. El capital y/o la tecnología extranjera están representados por una tercera parte de los consejeros propietarios e, igual proporción de consejeros suplentes.

#### 3.4. Grupo Monterrey: Familias de empresarios.

Las familias que conforman y dan nombre al Grupo Monterrey por su lugar de origen son principalmente de los apellidos, Garza Sada y Garza Laguera. Eugenio Garza Laguera encabeza al Grupo Visa, es presidente del consejo, las actividades en las que participa junto con algunos familiares, como Javier Garza Sepúlveda y Alfonso Garza Valdez, son la producción de bebidas (cerveza), turismo, papel y cartón, alimentos y productos metálicos, entre otras actividades del Grupo. Es importante señalar que Garza Sada era quien contro-

---

(31) Carlos Slim "aunque no era del todo desconocido antes de estos grandes movimientos financieros (después de la expropiación), prácticamente nadie, en el medio bursátil o bancario, hubiera situado a Slim entre los primeros 10 nombres de los grandes inversionistas mexicanos... Algunos corredores bursátiles y directivos bancarios consultados por EXPANSION coincidieron en que la aparición de Slim, como uno de los grandes compradores de "bancoempresas", fue sorpresiva... Slim no es un promotor de empresas en el sentido tradicional; es un inversionista que trabaja para sí; tan pronto está aquí comprando, como allá vendiendo. Es algo así como un nómada de las finanzas, dijo, en privado, un funcionario bursatil... Sin embargo, las compras que realizó Slim probablemente signifiquen que ahora será un "sedentario" de las finanzas. Por lo pronto es quien representa dos de los más importantes paquetes accionarios que poseía Bancomer: Seguros Bancomer (hoy Seguros de México) y el 30.11% del capital de Anderson Clayton. Dos compras que, hasta antes de la aparición de Slim, nadie parecía dudar que correspondían a Espinosa Yglesias". Ibid.

laba el Grupo Visa antes de Garza Laguerá, su sobrino Bernardo Garza Sada, primo de Garza Laguerá, dirige al Grupo Alfa, es presidente del consejo donde se encuentra también Armando Garza Sada (consejero); entre las actividades del Grupo que abarca están el acero, la industria alimentaria, bebidas, química, cartón y papel y fibras textiles. (32)

En el Grupo Vitro se encuentran familiares en diversos grados de los anteriores, entre los cuales destaca Adrián Sada Treviño como presidente; los demás son Alejandro Garza Laguerá, Dionisio Garza Sada, Mario Garza González, Tomás González Sada, Federico Sada González, Adrián Sada González y Pablo González Sada, todos ellos tienen como actividad el vidrio.

Debe aclararse que las empresas de estas familias ya no pueden ser catalogadas como empresas familiares, su organización, y las mismas familias, han crecido, diversificado y ramificado tanto que ahora forman familias de empresarios, es decir, los herederos de antiguas y exitosas empresas familiares, cuya peculiaridad no sólo es figurar en los consejos de administración de compañías inscritas en la B M V, sino además hacerlo junto a renombrados empresarios que no son de la familia, como en el caso de Alfa donde aparecen Claudio X. González (presidente y director de Kimberly Clark), Agustín F. Legorreta, Antonio Madero Bracho (presidente de Corporación Industrial San Luis) y Agustín Santamarina (consejero de Kimberly Clark y Secretario de Corporación Industrial San Luis). Esto podría significar no sólo abrirse hacia asesorías externas o los conocimientos de personal preparado, sino también eventual o permanentemente hacia otros capitales.

---

(32) Anuario Financiero 1987 de la Bolsa Mexicana de Valores y "Las dinastías empresariales", Expansion, 18 de septiembre de 1986, pp. 36 a 39. Garza Sepúlveda es familiar en segundo grado de los anteriores y se dedica a la actividad comercial.

Existen otras ventajas de la transición de empresas familiares a familias de empresas, de la apertura a otras empresas, como es el caso de evitar el "gravísimo problema de que al mismo tiempo sea familia y sea empresa, (que) hace que cualquier conflicto de la administración afecte a la familia, y viceversa"; (33) este problema se ha presentado varias veces entre las familias de Monterrey. Otra ventaja es de carácter político, el control en la empresa familiar se ejerce con mayor facilidad sobre unos pocos, las decisiones son más autoritarias, pero al entrar nuevos miembros a la organización el control se hace más difícil y las decisiones aún estando concentradas toman mejor en cuenta las aportaciones y puntos de vista de los demás.

Por último cabe señalarse que en los consejos de Vitro y Visa no figuran empresarios de otros importantes grupos o empresas, en el primer caso muy probablemente la aparente "cerrazón" se deba a que casi todas las actividades del Grupo tienen que ver con el vidrio, a que la producción ha tenido un mismo origen y ha crecido en torno a una misma rama, en el Grupo se ha gestado gran parte del desarrollo tecnológico del vidrio. El alto nivel de autosuficiencia productiva y tecnológica, se traduce en una gran independencia financiera y organizativa, cuenta con los suficientes recursos y experiencia para formar a sus propios empresarios que por lo general son miembros de la misma familia; la asesoría o capitales que podrían ofrecer quienes están fuera de la organización casi no son necesarios, los familiares están capacitados y pueden seguir haciendo las aportaciones necesarias tanto en capital como en conocimientos, por eso, no es gratuito que en el consejo de Vitro se encuentre la más alta proporción de familiares.

### 3.5 González Nova: Una empresa familiar.

En el inicio de los años veinte Antonino González Abascal -inmigrante español- estableció en Tehuacán, Puebla una bodega con la razón social de Comercial Mexicana, Manta y Jarcía; en ella vendía todo lo de ixtle, vara, palma, bejuco y manta en rollos. Para la

---

(33) "La empresa familiar mexicana: ¿la cosa nostra?", Expansión, 18 de septiembre de 1985.

segunda mitad de esa década se trasladó a la ciudad de México e instaló una bodega entre las calles de Pasaje Yucatán y Venustiano Carranza, donde también había manta y jarcia. En los inicios de los treinta se hizo la transformación de la bodega en tienda departamental, y posteriormente en 1935 Antonino introdujo por primera vez en México el autoservicio. Comercial Mexicana del Centro fue la primera tienda de este tipo y se estableció en el mismo lugar que ocupaba la bodega.

A la par que creció el negocio creció la familia, Antonino González tuvo varios hijos e hijas. Los varones hicieron sus primeros años de estudio en el Instituto Colón de Puebla, en 1926 Carlos y Antonino (hijos) se fueron a España y regresaron a México a principios de los treinta para estudiar en la Universidad Lasalle y, hacerse cargo de los negocios del padre. Antonino González Nova, el primogénito, murió en 1984 y Carlos, el segundo de los hermanos, desde entonces quedó a la cabeza de los negocios, siempre había sido el brazo derecho de su padre. José, el tercero de los hermanos trabajó siempre de manera independiente al grupo, nunca participó en los negocios de la familia.

En 1962 José fue uno de los que fundaron la cadena de tiendas de autoservicio Gigante, pero más tarde vendió su participación accionaria y un almacén de ropa para mujer que tenía en Irapuato (Vestidam), este último lo adquirió su hermano Carlos; emigró a Argentina donde fundó una de las más grandes tiendas de ese país, Bonanza.

Los demás hermanos, las mujeres no participan en los negocios, Jaime y Guillermo pasaron a formar parte del grupo de empresas familiares en los años cincuenta, junto con Carlos y la madre doña Josefina. En el inicio de los sesenta los González Nova empezaron a adquirir industrias textiles (10 en total) en varios estados de la república, con las cuales formaron el grupo industrial Textiglez.

El grupo no sólo produce tela en crudo, también la tiñe, blanquea y confecciona, elabora varias líneas de ropa que vende en su cadena de tiendas.

El 4 de noviembre de 1962 se inaugura la segunda Comercial Mexicana en Insurgentes, D.F., como regalo de cumpleaños de Carlos; actualmente suman cerca de 50 en varios estados. Esta expansión produjo nuevas empresas, como una compañía constructora e inmobiliaria que se encarga de construir los edificios para las tiendas y centros comerciales, una financiera y una aseguradora. El éxito de Comercial Mexicana se debe en gran parte a su forma de vender siempre innovadora y al manejo de sus finanzas, pues como dice Don Manuel Díaz, antiguo director de una de las empresas del Grupo, trabaja con dinero ajeno y todavía recibe una renta de quienes le surten de mercancía. La forma en que operan las grandes tiendas de autoservicio es la siguiente: la mercancía que venden sólo se encargan de exhibirla y publicitarla en sus establecimientos, (34) por lo que reciben una renta y pagan hasta que los productos han sido vendidos. Claro que a esto habría que agregar los costos de operación, sin embargo, el que vende no tiene pérdidas, estas las transfiere al fabricante.

Antes del fallecimiento de doña Josefina en 1986, ella y Carlos tenían cerca del 50% de las acciones del Grupo, el resto se repartían entre Antonino, Jaime y Guillermo.

Esta es la historia del Grupo que puede ser reconstruida con la información proporcionada por Don Manuel Díaz, exdirector de Textiles Hércules, amigo de la familia González Nova desde que vivía en Puebla en los años veintes y con cerca de 20 años de jubilación. (35)

---

(34) Muchas cadenas de tiendas ordenan la fabricación de una serie de productos a distintas empresas que les maquilan, y después los venden con la marca del establecimiento comercial.

(35) Entrevista realizada a Don Manuel Díaz, noviembre de 1987.

Precisamente esta empresa pertenece al grupo textil de la familia González Nova y es la que tiene mayor tradición en la industria que-  
retana, su origen en la entidad se remonta a las primeras etapas de  
la industrialización del país en el segundo tercio del siglo pasado.  
Por estos motivos a continuación se hace un esbozo histórico de la  
empresa y de la forma en que fue absorbida por el Grupo.

A diferencia de los casos anteriores, las empresas de la familia  
González Nova no están registradas en la BMV, por eso los datos so-  
bre Hércules fue necesario extraerlos del registro público de la  
propiedad y de una fuente bibliográfica; los demás datos sobre el  
grupo se obtuvieron platicando con algunos gerentes de la empresa.

### 3.5.1. Textiles Hércules.

Hércules es una empresa con gran arraigo en la región queretana, que se ha mantenido funcionando durante casi 160 años. La fundación de la empresa provoca el nacimiento de una comunidad cuyo crecimiento y permanencia estuvieron, casi un siglo, estrechamente vinculados a ella. El primer dueño de la fábrica Hércules fue un personaje profundamente arraigado a la región, localista, emprendedor, visionario y benefactor de comunidades. Don Cayetano Rubio fundó una industria estable y en muchos aspectos autosuficiente.

Textiles Hércules desde que comenzó su producción en 1846 ha funcionado básicamente con insumos tecnológicos extranjeros, habiendo tenido ensayos aislados con maquinaria nacionales. A continuación trataremos la evolución de la tecnología, organización y el control de Hércules.

Cuando se construyó la fábrica, señala el ingeniero Agustín Chacón, (36) se requirió de una infraestructura especial para transportar la maquinaria, que había sido adquirida en Europa, desde el puerto de Tampico. También se necesitó de un medio para conducir el agua a la fábrica y obtener la fuerza motriz. Después de haber superado grandes dificultades de ingeniería en un largo trayecto de la sierra de la región huasteca, quedó concluido el camino a Tampico habiéndose comenzado a la salida de la ciudad de Querétaro, pasando por Higuerillas adelante de Jalpan, por la cuesta de Huemazontla donde fue necesario trazar 73 curvas demasiado suaves para aquellas elevadísimas pendientes, hasta llegar al puerto. La maquinaria se introdujo a lomo de bestia por esta brecha, desde Tampico hasta Querétaro. (37)

Para llevar el agua en mayor cantidad se exploraron unos yacimientos de agua llamados los socavones, se construyó la Presa del Diablo y un acueducto de 2 kilómetros de largo para canalizar el agua de la presa hasta la fábrica. Este acueducto descansa sobre una arquería de 257 ojos con una distancia entre sí de 7.50 metros.

---

(36) Agustín Chacón E., Introducción de la Tecnología Moderna en Querétaro XXII Evento Nacional Intertecnológico, Serie Tlalticpac 4, Instituto Tecnológico Regional de Qro., pp. 4, 5, 6 y 7.

(37) I b i d. pp. 6, 7 y 9. Los párrafos siguientes también toman la información del autor citado, pp. 13, 14 y ss.

Estas dos grandes obras fueron emprendidas por Don Cayetano Rubio, quien el 25 de septiembre de 1838 había comprado el molino colorado con todas sus pertenencias a Don Antonio Gelaty en \$60,000. En ese lugar Don Cayetano construyó la fábrica transformando el edificio desde sus cimientos y bautizándolo con el nombre de "El Hércules", en atención a, que en el escudo de armas del primer propietario, el Marqués Don Juan Antonio Urrutia y Arana, se encuentran las columnas de Hércules con la leyenda de: "non plus ultra".

Para comenzar sus actividades Hércules, el agua habría de integrarse en un sistema hidráulico para el que Don Cayetano importó desde Manchester, Inglaterra, de la casa Wren & Bennet, una rueda hidráulica de canchillo-nes de 50 caballos de fuerza para mover la maquinaria.

En la primera mitad del siglo XIX los pocos insumos tecnológicos necesarios en Querétaro provenían casi en su totalidad del extranjero, a través de la importación de maquinaria y de la inmigración del personal gerencial y técnico, principalmente de Francia e Inglaterra. Por lo que es de suponer que Hércules haya sido dirigido varias décadas por algunos de éstos inmigrantes.

Después de la fundación de "El Hércules" Don Cayetano Rubio promovió la creación de la fábrica textil "La Purísima", a la entrada de lo que hoy es la población de Hércules; el molino de San Antonio no muy lejos de ahí; la presa de San Isidro y las haciendas de San Juanico y el Jacal.

Para el año de 1882 existían en Querétaro tres grandes industrias de hilados y tejidos, y se producía además principalmente jabón y fideos. En el siguiente año se inauguraba el segundo tramo de servicio de tranvías en la ciudad, teniendo una de sus terminales en la fábrica "El Hércules". Por aquellos años la fábrica había adquirido nueva maquinaria de vapor que consumían 8,000 arrobas de leña por semana y contaba con talleres anexos de carpintería, herrería, hojalatería, talabartería, fundición de hierro y bronce y fábrica de gas hidrógeno. (38)

---

(38) Ibid., hasta aquí se toma la información.

El registro más antiguo que conocemos de cambio de propietario data del 11 de diciembre de 1883, cuando se le nombró Compañía Industrial Manufacturera el Hércules y Anexas. El 29 de octubre de 1888 fue adquirida por Rene Guzmán y se llamó Compañía Industrial Manufacturera. Para ese entonces la fábrica ya había conatruído casas para rentarlas a sus obreros, aunque al parecer no fueron las primeras. (39)

El Hércules fue protagonista de otro avance tecnológico en Querétaro con la instalación en su planta de un teléfono que, al ampliarse la red en la ciudad, serviría para producir la primera transmisión a control remoto, en vivo, directamente. (40)

Hasta el 3 de junio de 1936 la empresa sería vendida de nuevo, ahora a Luis Guerard constituyéndose por primera vez en sociedad anónima con un capital social de \$710,000.00 y contando todavía entre sus propiedades --además de la fábrica-- las casas que habitaban los obreros, el canal que conducía agua del Río Querétaro, de la presa del Diablo a la caída en el interior de la fábrica, esa presa, los terrenos aldeaños a las obras hidráulicas los "Socavones", una vía férrea y otros terrenos anexos al edificio. (41)

Para 1949 las casas de los obreros se empezaron a vender a ellos mismos, quedando la fábrica circunscrita a una población cada vez más diversa y dedicada a otras actividades económicas. (42)

El 31 de diciembre de 1952 la empresa fue comprada y se registró con el nombre de Compañía Industrial de Guadalajara S.A. El dominio de la empresa pasaba a la ciudad de Guadalajara y se liquidaba la anterior Sociedad Anónima, ya que el número de sus socios era inferior al mínimo

(39) Registro Público de la Propiedad, partida 254 del Libro XVIII de Comercio y, partida 248 del Libro XXV de Comercio.

(40) Agustín Chacón, op. cit., p. 14.

(41) Registro Público, op. cit.

(42) Ibid., modificaciones posteriores.

legal y por lo mismo había quedado disuelta. La Compañía Industrial de Guadalajara ya poseía acciones de la empresa, ahora quedaba como única propietaria pagando la cantidad de \$4.162,500.00. Desde este momento Hércules mantendría en Querétaro solamente la dirección y el mando de la empresa. (43).

Durante 10 años la empresa parece no haber sufrido cambios significativos, hasta el 1° de abril de 1963 cuando fue absorbida por el consorcio textil que encabeza la familia González Nova. De esta manera la empresa adquiere su actual denominación, "Textiles Hércules", S.A., que para ese año contaba con un capital social de \$12,000.000.00. En el acta constitutiva aparece Don Carlos González Nova como presidente, Antonio González Nova como secretario, Guillermo González Nova como tesorero, y Benedicto Ruiz Campo y Jaime González Nova como vocales. Como podemos ver el Consejo de Administración está integrado casi en su totalidad por miembros de una sola familia, quienes participan de igual manera en los consejos de un gran número de empresas industriales y comerciales. El dominio y control de la empresa pasará entonces a la ciudad de México, el mando y un buen número de funciones directivas radicarán en la misma planta. (44)

Las empresas textiles del grupo al que pertenece Hércules, desde 1986 se empezaron a constituir como una holding para ingresar a la Bolsa Mexicana de Valores, pero hasta la actualidad no han sido registradas; las empresas del grupo son:

<u>Empres a</u>	<u>U b i c a c i ó n</u>
Compañía Textil la Purísima, S.A. de C.V.	Coatepec, Ver.
San Diego Textil, S.A. de C.V.	Cholula, Pue.
Textiles Aga, S.A. de C.V.	Tlalpan, D.F.
Textiles Acozac, S.A. de C.V.	Ixtapaluca, Ed. de México.
Textiles San Cristobal, S.A. de C.V.	San Cristobal, Chiab.
Textiles San Francisco, S.A. de C.V.	Naucalpan, Edo. de Méx.
Textiles Hércules, S.A. de C.V.	Querétaro, Qro.
Polynova, S.A. de C.V.	Querétaro, Qro.

FUENTE: Documento de la controloría del grupo textil.

(43) Ibid.

(44) Registro Público, op. cit.

El grupo González Nova se inició casi al mismo tiempo en la actividad comercial e industrial, y actualmente posee la cadena de supermercados "Comercial Mexicana" y "Sumesa". Respecto al grupo textil nos percatamos que las oficinas de control financiero de los establecimientos --al igual que otras del grupo-- se encuentran en la ciudad de México. Allí se elaboran los controles y programas de impuestos, la coordinación de los aspectos financieros con los bancos y la planeación corporativa desde el punto de vista fiscal. El Instituto Superior de Estudios Fiscales proporciona la información y asesoría a los encargados de diseñar la planeación. Frente al fisco el grupo asume una gran beligerancia, pues se considera que la carga fiscal es la causa principal de la crisis y el mayor obstáculo para mantener el nivel de empleo.

Las decisiones sobre cambios tecnológicos también son tomadas desde el centro siguiendo una estricta jerarquía; la modernización es dirigida por el presidente del Consejo Administrativo del grupo y las direcciones técnicas realizan los estudios basados en lineamientos ya establecidos.

La estrategia del grupo frente a la política económica del Estado la elabora a través de la Cámara Nacional de la Industria Textil. Es posible que utilice fundamentalmente este canal formal de comunicación con el Estado, ya que la familia González Nova emprende su expansión en la década de los cincuenta bajo uno de los principales impulsos estatales a la economía y mantiene, por tanto, una actitud leal al régimen en turno; se desconoce su participación en otros organismos empresariales.

## LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES QUERETANAS.

### 1. Definición de las organizaciones empresariales.

El enfoque político que ha predominado en el estudio de las organizaciones empresariales, es aquel que las conceptualiza como "grupos de presión". Antes de entrar al análisis de las organizaciones empresariales queretanas, es necesario plantear la problemática y las dificultades que presenta el uso de este término.<sup>(1)</sup> Para el estudio de los empresarios mexicanos y de sus organizaciones se ha preferido la aplicación de este enfoque, sobre todo orientado a conocer las actitudes y el comportamiento de ese sector.

En el Diccionario de Política<sup>(2)</sup> Gianfranco Pasquino afirma que la teoría de los grupos de presión en realidad no puede aspirar legítimamente al estatus de teoría general de la política, debido a que los discípulos más fieles y más preparados no han sido capaces de

- (1) El empresario es definido primeramente como un importante agente del desarrollo económico moderno, y un agente de cambio social. El concepto también se refiere al papel jugado por un individuo o un conjunto de individuos, el interés radica en ver sus principales actividades y no sus atributos psicológicos o su posición en la estructura social. Finalmente se dice que un individuo o un grupo de individuos es un empresario, no porque sea dueño de la compañía, sino porque asume la responsabilidad principal de las decisiones.
- (2) Norberto Bobbio; Nicola Matteucci, Diccionario de Política, Siglo XXI Editores, Primera Edición en español, 1982, dos tomos, Tomo I, México, pp.

eliminar el defecto consistente "en una serie de definiciones vagas, aproximativas y genéricas, cuando no hasta tautológicas, de sus conceptos clave --grupos de interés y actividad--". (3) En realidad algunos de esos discípulos como Bentley --encontramos en la definición del mismo Pasquino-- no trataron de elaborar una verdadera teoría sino más bien plasmar un instrumento analítico. Plasmada con este último significado la teoría de los grupos "ha impulsado el interés de los investigadores hacia la actividad de los grupos de presión y ha permitido plantear algunas preguntas significativas concernientes a su existencia, a su importancia, a la intensidad y al ámbito de sus actividades y a las condiciones que favorecen o impiden su éxito". (4)

La noción grupos de presión "indica al mismo tiempo la existencia de una organización formal y la modalidad de acción del grupo mismo en vista a la consecución de sus fines: la presión. Entendemos por presión la actividad del conjunto de individuos que unidos por motivaciones comunes tratan de influir, a través del uso o de la amenaza del uso de sanciones, en las decisiones que toma el poder político, ya sea a fin de cambiar la distribución prevaleciente de bienes, servicios, cargas y oportunidades, ya sea a fin de conservarla ante las amenazas de intervención de otros grupos o del poder político mismo. Presión, no es, pues, como consideran algunos autores, tanto la posibilidad de tener acceso al poder político, como la posibilidad de recurrir a sanciones negativas --castigos-- o positivas --premios-- con el fin de influir en la asignación imperativa de los valores sociales a través del poder político". (5)

La expresión g. de p. es necesario distinguirla de los términos lobbying, grupos de interés y partidos políticos. (6) Únicamente cito las funciones que se les atribuyen comúnmente a los grupos y a los partidos y las que sólo desarrollan los partidos; no expongo los problemas que se presentan al diferenciar todas estas expresiones que se usan conjuntamente de manera intercambiable, sobre todo cuando se trata de las dos últimas. "De una manera o de otra, ambas es-

(3) Ibid., p. 750

(4) Ibid., pp. 750 y 751

(5) Ibid., pp. 751 y 752.

(6) La expresión lobbying se refiere al proceso "por medio del cual los representantes de grupos de interés, actuando como interme-

estructuras (los g. de p. y los partidos) realizan todas las funciones de transmisión de la demanda política, de intermediación entre la sociedad y el gobierno, de reclutamiento político, de participación política y de integración social. No obstante, se pueden encontrar por lo menos tres funciones que realizan sólo los partidos y no los g. de p.: la función de competencia electoral, la función de administración directa del poder y tal vez la función de expresión democrática (Fisichella, 1972, p. 21)...Los g. de p. no participan directamente en el proceso electoral y, en cierto modo, no están interesados realmente en administrar por cuenta propia el poder político sino en tener un acceso fácil y franco a este último y en influir en sus decisiones". (7)

El término de grupo de presión, entendido como instrumento analítico, ha sido aplicado en el estudio de las organizaciones empresariales mexicanas, por ejemplo, Carlos Arriola lo hizo y elaboró la siguiente definición del término.

"Por grupo de presión se entiende la suma de individuos que basados en una comunidad de intereses, expresan reivindicaciones, formulan pretensiones o toman posiciones que afectan a otros sectores de la vida social. Los elementos básicos para entender el funcionamiento de un grupo de presión son: a) un grupo de presión no asume la responsabilidad de las decisiones que se toman como resultado de la influencia ejercida; 2) un grupo de presión no pretende substituir a los poderes constituidos en la dirección de los asuntos gubernamentales; 3) la acción colectiva se encuentra en función de la fuerza del interés que une a los miembros y de la homogeneidad del grupo. Si el interés común no es poderoso las relaciones entre los miembros se vuelven fragmentarias, esporádicas y se llega a la disolución. La falta de homogeneidad puede traducirse en conflictos que dificulten la unidad y desemboquen en el inmovilismo o la fragmentación". (8)

---

...diarios, ponen en conocimiento de los legisladores o de los decision-makers los deseos de sus grupos". Grupo de interés es "cualquier grupo que, basándose en una o varias actitudes compartidas, lleva adelante ciertas reivindicaciones ante los demás grupos de la sociedad, para el establecimiento, el mantenimiento o la ampliación de formas de conducta que son inherentes a las actividades compartidas". Ibid.

(7) Ibid., p. 753.

(8) Carlos Arriola, Los empresarios y el Estado, SEP/80 FCE, México, 1981, pp. 7 a 9.

El mismo autor de esta definición afirma que los conceptos de "empresarios" y "grupos de presión", "resultan más precisos que el concepto de "burguesía", que además de sus connotaciones peyorativas, ha tenido que adjetivarse con los términos "colonial", "dependiente" y otros. Sin embargo, --reconoce Arriola-- el estudio de los grupos de presión ha sido, como era de esperarse, criticado por algunas corrientes científicas e ideológicas, las cuales han formulado objeciones tales como:

- 1) La acción de las fuerzas sociales, la de los agentes políticos y la de los grupos sociales se reduce en última instancia a relaciones interpersonales.
- 2) El Estado también se reduce a relaciones interpersonales entre los miembros de los grupos que constituyen el aparato estatal.
- 3) La relación entre las clases sociales y el Estado es reducible a las relaciones interpersonales de los individuos que componen los grupos sociales y de los individuos que integran el aparato de Estado.
- 4) El estudio de los grupos de presión busca explicaciones finalistas basadas en las motivaciones de la conducta de los actores individuales y no en el análisis objetivo de las coordenadas que determinan la distribución de los agentes en clases sociales.
- 5) El estudio empírico de estos grupos sólo posibilita "una crítica política, minuta y cotidiana dirigida a los pequeños grupos dirigentes y a las personalidades que tienen la responsabilidad inmediata del poder"(9)

Hasta lo expuesto aquí prevalece el problema sobre el enfoque con que ha de ser abordada la dimensión del empresario, si ha de ser la visión "micro" o la visión "macro" de un grupo o sector social si se deben estudiar las relaciones interpersonales o las relaciones de clase social; si es válido tratar de explicar las actitudes y comportamiento de un sector o, debemos utilizar los criterios que determinan una posición de clase, para conocer la acción de las fuerzas y/o grupos sociales y la de los agentes políticos.

---

(9) Ricardo Cinta, "Estado, poder y grupos de presión", presentado en la UNAM, el 27 de abril de 1979 con motivo de los 50 años de la Autonomía Universitaria. Cit. por Carlos Arriola, Ibid.

No es fácil argumentar que ambos enfoques no se excluyen sino que, por el contrario, se complementan, sobre todo cuando quienes han optado por el enfoque macro se rehusan a buscar explicaciones que superen las limitaciones inherentes a los esquemas conceptuales que han trazado con ese enfoque, en ocasiones han llegado a afirmar que el enfoque micro sólo es adecuado para estudios antropológicos. La aplicación de varias disciplinas no sólo nos permite encontrar otras determinaciones, sino también utilizar nuevos instrumentos analíticos, sin pretender llegar a nuevas elaboraciones teóricas. En el estudio de los grupos sociales la visión micro y la visión macro se complementan (ver esquema).



2. Algunas consideraciones sobre el carácter de las organizaciones empresariales queretanas.

De acuerdo a un ensayo sobre las organizaciones empresariales mexicanas, escrito por Ricardo Tirado, <sup>(10)</sup> Querétaro se encuentra entre los estados con menor cobertura geográfica de las organizaciones empresariales con presencia a escala nacional. En base a datos de finales de los setentas y principios de los ochentas el autor obtiene los siguientes porcentajes:

Cobertura geográfica de las organizaciones empresariales en Querétaro.

Concanaco	(1)	1.1%
Concamín	(2)	0.2%
Coparmex	(3)	2.4%
ABM	(4)	1.0%
CNPP	(5)	1.4%
CNG	(6)	0.8%

- (1) Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio
- (2) Confederación de Cámaras Industriales
- (3) Confederación Patronal de la República Mexicana.
- (4) Asociación de Banqueros de México.
- (5) Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad.
- (6) Confederación Nacional Ganadera.

---

(10) Ricardo Tirado, Señanza de las organizaciones empresariales, Estudios Políticos, F C P y S UNAM, Nueva Época. Vol. 3 enero-marzo 1984, Número 1, México, p. 5 a 14. La cobertura de la Coparmex y la ABM en Querétaro son las únicas que sitúan a esta entidad en una posición intermedia.

Querétaro se presenta como un estado donde cuantitativamente el complejo de las organizaciones empresariales es menos importante que en otras entidades, aunque esta situación ha venido cambiando en los ochentas, que es cuando ha habido un crecimiento significativo en el número de afiliados de las delegaciones y centros de la entidad (infra). Cualitativamente, en términos de participación e influencia política, las organizaciones empresariales presentes en Querétaro aparentemente han mostrado poca actividad. Las opiniones vertidas por dirigentes empresariales y políticos queretanos conciden en señalar a Querétaro como un lugar donde reina la paz social. Su visión parece confirmar la existencia de una tradicional situación política estable, sus palabras se han convertido en slogans para atraer nuevas inversiones, pero a qué se debe que la mayoría de ellos comparta esta creencia. ¿podrían estar equivocados?

Una explicación de la escasa presión que ejercen los empresarios locales o, quienes han establecido empresas en la región siendo y/o radicando fuera, la podemos encontrar en la cercanía de Querétaro a la zona metropolitana de la ciudad de México o, en las características políticas del grupo al que pertenecen o con el que se hayan mayormente vinculados: el grupo conocido como la Fracción de los Cuarenta. (11)

La cercanía a la zona metropolitana hace que las demandas políticas de los empresarios queretanos sean fácilmente transmitidas, por estar cerca los centros directivos de las confederaciones nacionales. También se hace más fácil la intermediación entre las delegaciones empresariales y el gobierno federal y, la relación entre los afiliados y sus dirigentes nacionales. La cercanía de Querétaro al principal centro político del país, podría ser la causa de la menor representatividad y participación política de sus empresarios.

Esta situación también se presenta de manera muy significativa en el estado de México y otras entidades federativas próximas al Distrito Federal como Morelos, Tlaxcala e Hidalgo, que en el ensayo de Tirado no aparecen entre las que están más y mejor organizadas. Es muy probable que por esa condición geográfica, estas entidades no puedan ser señala-

(11) El término lo acuñaron Juan Manuel Fragoso, Elvira Concheiro y Antonio Gutiérrez en, El poder de la gran burguesía, op. cit.

pp. 133 a 203. La Fracción de los Cuarenta está constituida principalmente por grupos industriales y financieros, su presencia e influencia en Querétaro ...

das por este investigador, como "potenciales focos de la más fuerte oposición político-ideológica empresarial ante una amenaza a sus intereses".<sup>(12)</sup> La localización nos puede ayudar, entonces, a hallar una explicación que no sólo se fundamente en el bajo grado de desarrollo que han alcanzado estas entidades en relación a otras, porque, por ejemplo, el estado de México tiene una de las economías más importantes del país (2° lugar en el país por su participación en el valor de la P.B.N. de la industria según el X Censo Industrial) y sus organizaciones empresariales apenas alcanzan un rango intermedio.

En relación a las características políticas del gran grupo empresarial más cercano y con gran presencia e influencia en Querétaro, conocido como la Fracción de los Cuarenta, podemos ver que los años cuando se originó este grupo y el papel económico que ha jugado el estado a partir de entonces van a determinar su comportamiento político. En comparación con los grupos empresariales del norte del país, los de la región Central o, más precisamente los de la zona metropolitana de la ciudad de México, tienen una historia más reciente, comienza con el impulso del proceso de industrialización del país en la década de 1940 a 1950, durante los regímenes de Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán Valdez, es por eso que algunos investigadores la llaman la Fracción de los Cuarenta (Fragoso, Concheiro y Gutiérrez, 1979). El surgimiento de esta fracción, que desde el punto de vista político es más bien una facción, así la llamaremos en adelante,<sup>(13)</sup> se relaciona con el fortalecimiento del Estado en la economía. Las similitudes y coincidencias del comportamiento político de los individuos o grupos empresariales que integran la facción, se manifiesta principalmente en relación a la forma en que influye en el aparato económico-administrativo del Estado.

---

...se manifiesta a través de organizaciones relacionadas a esos sectores económicos como Canacindra y Coparmex. Los datos sobre la composición de esta facción antes de la expropiación bancaria corresponden a esos autores.

(12) Ricardo Tirado, op. cit.

(13) Los términos "fracción" y "facción" corresponden a la teoría de las clases sociales, el primero tiene una connotación económica y el segundo una connotación política. Si hemos de complementar la visión macro de las clases sociales con la visión micro de los grupos sociales, debemos utilizar el término de "facción" porque es más preciso y resulta más adecuado para conocer las manifestaciones políticas de los grupos que la integran y actúan como grupos de presión. Una facción se compone de distintos grupos, en el caso de la Facción de los Cuarenta la integran cinco grupos empresariales.

Los principales grupos industriales y financieros que constituían la Facción de los Cuarenta antes de la expropiación de la banca eran cinco: el grupo DESC, el grupo ICA-Atlántico, el grupo Comermex, el grupo Pagliai-Alemán-Azcárraga y el grupo Industria y Comercio. Algunos de sus principales dirigentes políticos son: Antonio Ruiz Galindo Jr., Miguel Alemán, Bernardo Quintana y Eloy Vallina.

A pesar de la expropiación bancaria, la mayoría de estos grupos se han reconstituido con el cambio y la ampliación de sus actividades. El grupo DESC no se vió afectado por la nacionalización porque sólo reunía a empresas industriales (Industrias Resistol, Petrocel, Negromex, Spicer y D M Nacional); el grupo ICA-Atlántico fue indemnizado por el Banco del Atlántico pero el impacto fue mínimo ya que en él predomina el capital industrial (Ingenieros Civiles Asociados, Empresas Tolteca, Transmisiones y Equipos Mecánicos, Productos Industriales Mecánicos, Martell de México y Teleindustrias Ericson, entre las más conocidas); el grupo COMERMEX fue probablemente el más afectado por la nacionalización, porque el capital bancario y financiero del multibanco COMERMEX representaba su posición más fuerte (su sector industrial lo forma únicamente las empresas de Celulosa de Chihuahua); algunas empresas del grupo Pagliai-Alemán-Azcárraga son industriales (muchas de ellas extractivas), pero destacan por su importancia política los medios de comunicación masiva que controla en la prensa (El Herald de México, Novedades y casas editoriales), radio (XEX, XEW, y XEQ entre otras) y principalmente en la televisión (Televisa y Galavisión); el grupo Industria y Comercio controlaba a través del capital bancario y financiero a industrias productoras de azúcar, fabricación de muebles, actividades comerciales y actividades tradicionales en empresas no muy grandes cuya importancia radica en sus directivos, que después de la revolución, en la década de 1920-1930, pasaron a ser empresarios después de haber sido funcionarios públicos o políticos profesionales: Aaron Saenz Garza es un prototipo.

Entonces se puede decir que el capital industrial y comercial que antes de la nacionalización de la banca estaba fusionado al sector financiero,

sufrió una recomposición de gran trascendencia que lejos de restarle fuerza le dió un nuevo poder y no trastocó sus relaciones con el Estado. (14)

En Querétaro los grupos de esta facción que más han influido en su crecimiento industrial son DESC e ICA -como ya fue visto en anteriores capítulos-, ambos se han caracterizado por las buenas relaciones que han tenido con el poder político, por el apoyo que han dado durante varios sexenios a un gran número de decisiones que ha tomado el aparato económico-administrativo del estado y que los han favorecido directa o indirectamente y, también por los beneficios de que han gozado en el ámbito federal y en las entidades federativas para expandirse. Quizá la principal causa de la poca presión de estos grupos, e incluso del apoyo que han dado al poder político, se deba a que siempre han estado muy cerca de la esfera gubernamental, lo cual les ha permitido tener una participación muy efectiva y constante en la toma de decisiones, sus relaciones personales con la burocracia política son tan estrechas que, como ya vimos, uno de sus más distinguidos miembros fue Secretario de Estado, nos referimos a Antonio Ruiz Galindo; algunos otros han cumplido frecuentemente tareas específicas, asignadas por el gobierno en consejos o comisiones de trabajo y, hasta han contribuido a financiar campañas políticas del PRI. En suma, los grupos empresariales que emergen en el centro de la vida económica del país durante la década de los cuarentas, han cumplido, en aparente paradoja, con el principal objetivo que distingue a un grupo de presión, aún cuando han recurrido mínimamente a sanciones negativas: tener un acceso fácil y franco al poder político e influir en sus decisiones.

---

(14) A diferencia del Grupo Monterrey se trata de una facción que, siguiendo a los autores ya citados, nace al amparo y protección de los distintos "gobiernos de la revolución", que está acostumbrada a vivir con la burocracia política y que en no pocas ocasiones pasa a formar parte o es producto de ella, que influye sobre acuerdos, leyes, concesiones, etcétera, de manera sistemática y permanente.

El comportamiento político de la facción de los Cuarenta, su presencia y su influencia en Querétaro, junto con la repercusión que tiene la cercanía de la ciudad de México en la representación, intermediación y participación política de los empresarios presentes en Querétaro, pueden definir el papel político de sus organizaciones en la estructura del poder en Querétaro.

En las siguientes páginas veremos algunos aspectos sobre el carácter, los objetivos, el funcionamiento, la membresía y algunas actitudes ante ciertos problemas, de varias organizaciones relacionadas con el sector industrial presentes en Querétaro: la Canacíntra, la Coparmex, la Ape-miq (Asociación de Pequeños y Medianos Industriales de Querétaro) y la Aeri (Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales).

### 3. El centro empresarial del estado de Querétaro.

El Centro Empresarial del estado de Querétaro fue fundado el 4 de diciembre de 1978, comenzó agrupando a unas 14 empresas, pero esto no quiere decir que Querétaro no haya estado representado antes en la Coparmex, ya desde la XIV Convención Ordinaria de Centros Patronales, septiembre de 1948, aparece entre los estados que enviaron delegados. El de Querétaro es uno de los 57 centros patronales que integran la Coparmex, cuya sede está en la ciudad de México, pertenece a la federación Centro-Bajío, la cual es una de las 7 federaciones determinadas geográficamente y agrupadas en la Confederación.

La fundación del Centro en 1979 no sucede en un momento económico y/o políticamente relevante en el estado, más bien la Coparmex vino a llenar un hueco en el sector empresarial queretano, que no contaba con una organización donde la afiliación fuera libre, no tenía una representación distinta a la que hasta ese momento le ofrecían la Canaco y la Canacíntra.

Si en el estado no hubo un cambio económico importante que propiciara una nueva organización de empresarios, sino que más bien esta fue el resultado de un crecimiento industrial continuo, en el ámbito nacional sí se vivía una nueva etapa de crecimiento económico. El mismo año en que la Comisión de Centros Patronales de Coparmex, que presidía el señor Javier López del Bosque, fundó el Centro Empresarial de Querétaro, también fueron fundados los nuevos Centros Patronales de Veracruz y Campeche, y se pusieron las bases para la creación de otros en Colima, Durango, Chiapas, Acapulco y Zacatecas.<sup>(15)</sup> En ese entonces el presidente de la Coparmex era el ingeniero Manuel J. Clouthier del Rincón y, las relaciones entre el gobierno de José López Portillo y la Confederación estaban en su mejor momento, en 1977 el presidente había asistido por primera vez a una Asamblea Nacional Ordinaria de Centros Patronales (la XXXVI), y se comenzaba a hacer costumbre su asistencia cada año.

(15) Agustín Reyes Ponce, Coparmex: su origen y desarrollo, Hacia los próximos 50 años, publicación especial de la Confederación Patronal de la República Mexicana por su cincuenta aniversario, México, D.F., 1979, (259 pp), p. 221.

En el mensaje que dirigió el ingeniero Clouthier ante el Presidente de la República, durante la inauguración de la XXXVII Asamblea Nacional Ordinaria de Centros Patronales, el día 16 de marzo de 1979, había optimismo de los empresarios en que las relaciones con el gobierno iban por buen camino, el presidente de la Coparmex dijo: "Con el Jefe de la Nación, consideramos que, por encima de criterios e intereses aparentemente opuestos, todos podemos y debemos promover el desarrollo armónico de México, conciliando nuestras contradicciones en aras del progreso general... La gran tarea de México, de usted señor Presidente, de todos nosotros los mexicanos, será la de conciliar, pues, las enormes energías que genera el mercado libre con la justicia social. Es decir, elevarnos por encima del conflicto, en lugar de que alguien se beneficie de él" (16)

El tema central de esa Asamblea fue el de la promoción empresarial, se vivía el auge económico apoyado por las divisas generadas por el petróleo, la Confederación quería contribuir al progreso no sólo con "la puesta en marcha y multiplicación de nuevas empresa y más fuentes de trabajo", sino también "poniendo en juego la aptitud creadora y organizadora, la iniciativa y el dinamismo, que son atributos peculiares del auténtico empresario". (17) La Coparmex estaba pasando por uno de sus mejores momentos en los últimos años, su organización se amplió, su estructura creció significativamente a mediados del sexenio lopezportillista, el ingeniero Clouthier señalaba en su informe:

"Por primera vez en muchos años, la Coparmex no tiene pasivo alguno en sus estados financieros, y ejercimos un presupuesto, tanto de ingresos como de egresos, más alto que el del año inmediato anterior".

"En el ejercicio que hoy termina, nos propusimos emprender tareas adicionales, a las que, por su importancia, dimos extraordinario impulso. Me refiero, naturalmente, a las Comisiones de Centros Patronales, de Asuntos Agropecuarios y de Promoción Empresarial". (18)

---

(16) Discurso inaugural de Manuel J. Clouthier en la XXXVIII Asamblea, Ibid., p. 216

(17) Ibid. p. 213.

(18) Informe anual de actividades, Ibid., p. 221. El Centro de Promoción Empresarial recibió un gran impulso.

El impulso que se le dió a la primera de esas tres comisiones fue una de las principales acciones para fortalecer a la Coparmex. Los empresarios queretanos también tomaron la iniciativa para organizarse, entre los principales fundadores de la Coparmex de Querétaro están destacados empresarios de la entidad, como Manuel Urquiza, el ingeniero Ramón Eberstadt y el licenciado Borja. Desde su fundación el Centro ha tenido seis presidentes, cada uno con una duración de dos años en el cargo, el ingeniero Manuel Urquiza Estrada (1979-1981), el ingeniero Ramón Eberstadt (1981-1983), el señor Miguel Weinstein (1983-1984), el licenciado en administración de empresas Leopoldo Loyola (1984-1986), el licenciado Senen Gómez (1986-1987) y el ingeniero Gabriel Anaya Serrano (1988-1989).

Dado que la afiliación es voluntaria el Centro pone el énfasis en el aspecto ideológico para tratar de atraer nuevos socios, a esto atribuye el éxito en el número de empresas que la Coparmex agrupa en toda la república y, que actualmente son cerca de veintiseismil, en las cuales hay dos millones y medio de representados. En Querétaro el Centro ha tenido una respuesta muy favorable de los empresarios respecto a la afiliación, su actual director cree que esta respuesta se debe a que ellos se sienten verdaderamente representados, a que identifican sus intereses sectoriales con los principios de la Coparmex, cosa que no siempre sucede cuando la afiliación es por ley.

La libre afiliación está orientada hacia la asociación por convencimiento, tiene como base los principios de persona y sociedad contenidos en la doctrina social de Coparmex, entre los que se encuentran los de libertad y responsabilidad: "La libertad, entendida como ejercicio de la capacidad de elegir entre alternativas de bien, compromete a toda persona consigo misma y con la sociedad, haciéndola responsable. Son atributos inseparables entre sí y esenciales de la persona, la responsabilidad y la libertad, con los límites que le marcan su naturaleza, la moral, el derecho y las exigencias del bien común". (19)

---

(19) "Declaración de Principios" pp. 3 y 4.

Sin embargo, la libre afiliación en Coparmex surgió en 1929 de la necesidad de crear una asociación patronal que representara los intereses de los empresarios y, que no se enmarcara en la Ley de Cámaras de Comercio o Industria. Los problemas suscitados por la reglamentación del artículo 123 de la Constitución, y por el papel que debía corresponder a las Juntas de Conciliación y Arbitraje llevaron a los representantes empresariales<sup>(20)</sup> a avocarse al estudio de uno de los dos proyectos que pretendían formular un Código Federal del Trabajo en 1929, ese proyecto se llamó "Portes Gil"; por cierto que el otro proyecto denominado "Proyecto de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo" fue el que se tomó como base para la expedición de la Ley Federal del Trabajo, el año de 1931.<sup>(21)</sup> La convención para discutir el proyecto "Portes Gil" se realizó en la ciudad de México el año de 1929.

"En el curso de las reuniones de la Convención, el industrial regiomontano don Luis G. Sada presentó una iniciativa: fundar una asociación patronal diferente de las que la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria consideraba como instituciones públicas, autónomas, con personalidad jurídica. En la idea de don Luis G. Sada es evidente el interés de que a la organización por él propuesta se afiliaran las personas que tuvieran el carácter de empresarios, sin importar el ramo de actuación. En las discusiones que al efecto surgieron se invocaron como razones a favor de esta iniciativa:

- a) La existencia de problemas sociales creados inevitablemente por la relación entre quienes representaban al capital y quienes integraban el sector de los trabajadores.
- b) La influencia preponderante que de tiempo atrás tomaban las ideas socialistas radicales. La influencia de estas ideas viene desde el pasado siglo.
- c) La falta de preparación específica de los empresarios de la República frente a las necesidades que en el terreno surgían como más modernas".<sup>(22)</sup>

---

(20) Los representantes de treinta y cuatro Cámaras de Comercio, Industria y Minería, Agricultura y Ganadería, tres asociaciones patronales y dos importantes empresas privadas de la ciudad de México.

(21) Agustín Reyes Ponce, op. cit., pp. 11 a 16.

(22) Ibid., p. 16.

Pero hubo otra consideración muy importante: "la resistencia y defensa, si se llegare el caso, contra potenciales adversarios, a través de una agrupación de tipo sindical, de acuerdo con lo dispuesto por el Artículo 123, fracción XVI, de la Constitución General de la República". (23)

Después hubo reuniones especiales para estudiar y materializar la idea:

"Como resultado de estas reuniones a las que convocó y presidió, como ya se dijo, don Luis G. Sada, el día 25 de septiembre de 1929 se presentó el proyecto de Acta Constitutiva de la Confederación Patronal. El proyecto fue aprobado por unanimidad y por aclamación". (24)

No obstante, la Coparmex no fue la primera organización empresarial que surgió por iniciativa patronal, mucho antes en el siglo pasado, en 1874 los comerciantes habían fundado la Cámara de Comercio de la Ciudad de México y, en 1928 se había creado por iniciativa patronal y con carácter de institución privada la Asociación de Banqueros de México (ABM). (25)

Las instituciones privadas, como la Coparmex, son "todas aquellas agrupaciones empresariales cuya organización y funcionamiento no se encuentra reglamentada por el Estado,.. Estas agrupaciones, organizadas las más de las veces como Asociaciones Civiles, son muy numerosas y abarcan los más diversos campos y actividades y por lo mismo representan un interés académico muy desigual...". (26)

Para el caso de la doctrina social hay que señalar que esta fue creada hasta la XI Convención de Centros Patronales en el año de 1945, a casi 15 años de la fundación de la Confederación. La formación de un núcleo de doctrina social marcó una segunda etapa en la historia de la Coparmex, después de haber estado trabajando sobre "los objetivos para los que nació y dejando de lado la actitud

---

(23) Ibid.

(24) Ibid., p. 18

(25) Carlos Arriola, op. cit.

(26) Ibid., p. 35 y 36.

primordial de defensa a la que se había visto obligada en el decenio anterior <sup>(27)</sup> durante el cardenismo, se imponía la necesidad de crear una base ideológica que concientizara a los empresarios sobre su papel en el terreno social, y que defendiera sus intereses. <sup>(28)</sup>

Sobre este aspecto lo que finalmente quiero destacar es que la ideología de la Coparmex es posterior a la lucha política a través de la cual surge como un nuevo tipo de organización. La libre afiliación significó en un primer momento una nueva interpretación del artículo 123, los empresarios --según sus propias palabras-- también tenían derecho a "sindicalizarse", pero además querían ser independientes, no ser corporativizados por el Estado. Por eso el señor Humberto Reyes, director del Centro Empresarial de Querétaro, define a la Coparmex como "un sindicato patronal" con los propósitos de "unir, servir y representar libremente a los empresarios", como sindicato "nosotros nos regimos por la ley Federal del Trabajo". <sup>(29)</sup>

La Confederación una vez habiendo logrado la legalidad de su libre afiliación, procedió a su justificación ideológica; en este caso lo político antecedió a lo ideológico.

(27) Agustín Reyes Ponce, op. cit., p. 35.

(28) Ibid., p. 36. "Una doctrina que sustentaran y defendieran los empresarios organizados del país, y opusieran a las ideas disolventes y a la confusión".

(29) Entrevista al señor Humberto Reyes Ordóñez, Director del Centro Empresarial del Estado de Querétaro, 29 de abril de 1988.

El Centro como institución privada cuenta con la documentación legal debidamente certificada ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

Para aceptar a nuevos miembros el Consejo del Centro debe dar su autorización. La invitación para pertenecer al Centro está abierta a todos los empresarios, se consideran como tales a todos los que dan empleo sin importar cuantas personas ocupan, pero esto no quiere decir que la búsqueda y aceptación de nuevos miembros no se fundamente en ciertos principios, se verifica que sean empresarios honestos y comulguen con la doctrina de Coparmex. Para el señor Humberto Reyes:

"Esto no quiere decir que seamos selectivos (sic), pero tampoco podemos abrirnos a todo tipo de empresarios, tenemos que tener mucho cuidado para que sean empresarios que estén a favor de nosotros, de la libre empresa". Pero también deben "ser buenos empresarios, y el ser buen empresario quiere decir cuidar sus fuentes de empleo para sus trabajadores, ver al trabajador como lo más importante de su empresa, ... que el empresario sea responsable de pagar lo justo a su trabajador, no pague más de lo que debe, porque quebraría, ni menos de lo que puede porque no sería honrado. Entonces buscamos la verticalidad de todos los empresarios y creo que la hemos estado encontrando, porque también se hace conciencia entre ellos". (30)

Podemos notar que en realidad la aceptación de nuevos socios al Centro, se basa en criterios muy subjetivos y difícil de constatar en los prospectos; incluso la uniformidad ideológica no se garantiza con el hecho de que para incrementar la membresía haya un consejero de afiliación y reafiliación -para la recuperación de socios- y, que la captación de socios se realice a través de promociones y pláticas directas con ellos.

El Centro está integrado por 5 departamentos que son la Gerencia de Relaciones, la Gerencia Jurídica, la Gerencia Administrativa, el Jefe de Capacitación y el Coordinador de la Bolsa de Trabajo. Entre los apoyos que se dan a los asociados a través de estos departamentos destacan la capacitación y el adiestramiento. La finalidad es dar auxilio a las

---

(30) Entrevista al señor Humberto Reyes Ordóñez, gerente del Centro Empresarial de Querétaro, 29 de abril de 1988.

empresas detectando sus necesidades, elaborando programas que sea posible llevar a cabo para que la capacitación sea efectiva. El Centro ofrece un promedio de cuatro cursos por mes en diferentes áreas.

En el Centro laboran 16 personas, pero en ocasiones sus instalaciones también sirven a personal de otras instituciones que trabajan en programas afines. El actual director del Centro considera que los puntos fuertes de su estructura son su imagen con el Estado, su presencia en los medios de difusión y los servicios que ofrece; el único punto débil -según el mismo- es la falta de mayores recursos económicos. El Centro se sostiene de los ingresos por concepto de cuotas que aportan voluntariamente sus miembros. El Consejo del Centro se reúne por lo menos una vez al mes con una asistencia promedio de 70%.

Las comisiones con las que cuenta el Centro nos muestran cuales son los asuntos que ocupan la mayor parte de su tiempo; cabe señalar que algunas de las tareas de esas comisiones las realiza también Canacindra. El carácter esencialmente político de la Coparmex, hace que con frecuencia se pase por alto que la mayor parte de sus actividades no son de divulgación ideológica y de representación política, sino de asesoría, capacitación y gestión para las empresas, aunque en el fondo muchas de estas actividades tengan un contenido o repercusión política.

Siete comisiones quedan ubicadas en el segundo grupo de actividades: Asesoría Fiscal; Infonavit; Capacitación; Afiliación, Reafiliación y Directorios; Programa Ecológico y Bolsa de Trabajo, Análisis Económico y, Consejo de Consultores.

Dos comisiones son de representación política: Relaciones Públicas y Gubernamentales y, Relaciones Internacionales.

Son cuatro las comisiones dentro del área educativa principalmente relacionada con los jóvenes: Educación; Relaciones con Instituciones Educativas (Programas y Estudiantes Empresarios); Encuentros Juveniles y, Jóvenes Empresarios.

Los servicios que presta el Centro consisten -al igual que la mayor parte de sus comisiones- en asesorías, organización de eventos. Sus servi-

cios son: asesoría laboral, fiscal, cursos de capacitación, conferencias, consultoría, banco de datos, información mensual, desayunos informativos, bolsa de trabajo, telex, telefax, mimeógrafo, salas de juntas, etc.

Por las labores que realiza el Centro puede ser definido como una asociación para la prestación de servicios profesionales dirigidos a las empresas, su carácter de organización política lo ejerce principalmente a través de relaciones informales y personales con el gobierno del estado, y por medio de su representación nacional con dependencias federales. Uno de los principales objetivos del Centro es la difusión de su doctrina empresarial en los diversos sectores sociales, como en instituciones educativas públicas y privadas, en empresas, organismos empresariales, sindicatos obreros, gobierno local y, por supuesto, difunde su doctrina a sus socios y personal por medio de un seminario de inducción (dos veces al año) y cursos sobre liderazgo empresarial, filosofía empresarial, principios de Coparmex y empresa, este último se imparte a empleados, obreros, estudiantes y otros. En los desayunos mensuales se difunde la doctrina de la Confederación, los desayunos informativos y los seminarios son aprovechados para dar información doctrinal-empresarial a los asociados (empresarios de los municipios de Querétaro, San Juan del Río y Ezequiel Montes).

Existe también colaboración con otras organizaciones empresariales como la Canacíntra, la Canaco, la Canacops, y la Canirac (Cámara Nacional de la Industria de la Construcción), el Club de Industriales y la Apeniq. El Centro procura evitar la duplicidad de trabajo con estas organizaciones, sobre todo en la impartición de cursos. La capacitación no sigue un programa específico, sin embargo, se detectan las necesidades de capacitación en las empresas y se imparten cursos de capacitación para los socios. En ocasiones el Centro colabora en cursos impartidos por otras organizaciones o dependencias de gobierno. El INFONAVIT es una de las principales ocupaciones del Centro, el cual efectúa promociones en coordinación con Canacíntra y Canaco en el Centro de Promociones y Servicios de la Iniciativa Privada, A.C. (CEPROSIP).

El Centro participa en las comisiones tripartitas de capacitación y adiestramiento, higiene y seguridad, y en programas de ecología. La colaboración con la Secretaría del Trabajo es muy amplia en capacitación

y adiestramiento; el Centro contrata instructores para dar cursos, por ejemplo, para el manejo de montacargas, y la Secretaría verifica -a través de sus instructores- que los cursos sigan las normas establecidas y de esta manera facilitar la entrega de licencias al personal calificado. La Secretaría también hace inspecciones en las empresas para ver si cuentan con personal bien adiestrado.

Otra dependencia con la que se trabaja intensamente es la Dirección General de Empleo, existe un intercambio de información de sus respectivas bolsas de trabajo, la Dirección maneja sobre todo mandos intermedios, por ejemplo, un contralor o un ingeniero de producción, y puestos inferiores, mientras que el Centro capta solicitudes de empleo que van desde un director general hasta un obrero.

## 4. Canacintra Querétaro.

El estado mexicano postrevolucionario no sólo se dió a la tarea de ampliar su aparato administrativo y crear nuevas instituciones, para promover las actividades económicas, sino además se avocó a crear "cuerpos intermedios (partidos, sindicatos o agrupaciones empresariales) cuando no existían, y cuando han surgido independientemente de su voluntad han ido aceptando las reglas que el Estado previamente y en algunos casos a posteriori estableció". (31 )

A esta tendencia o característica fundamental del sistema político mexicano un politólogo la llamó la voluntad organizadora del Estado Mexicano, (32) o dicho de otra manera, se conoce como el corporativismo mexicano. Esta tendencia empieza a manifestarse durante el gobierno de Calles y se consolida con el de Cárdenas. (33 )

En el año en que se promulgó la constitución se fundó, dentro del nuevo marco legal, la Confederación de Cámaras de Comercio (Concanaco), un año después, en 1918, el gobierno promovió la creación de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamín), de la cual

---

(31) Rafael Segovia, Tendencias políticas en México, en Foro Internacional, Vol. XV Núm. 4, abril-junio de 1976, p. 64. Cit. por Carlos Arriola, op. cit. p. 27.

(32) Ibid.

(33) Otro estudio nos dice: "De hecho la tendencia a reglamentar e institucionalizar la actuación de los grupos sociales más importantes se originó al promulgarse la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual en la fracción X de su artículo 73 faculta al Congreso para legislar sobre hidrocarburos, minería, industria cinematográfica, comercio ..., instituciones de crédito y energía eléctrica, para establecer el Banco de Emisión Único ... y para expedir las leyes del trabajo reglamentarias del artículo 123 de la propia Constitución, (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Cámara de Senadores, 1962, P. 37). Por su parte la fracción XVI de este último artículo consagra el derecho de obreros y patronos "para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc." Ibid., p. 65.

pasaría a formar parte 23 años más tarde la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), fundada en 1941 y presidida por el señor José Cruz Celis. Los objetivos de la Canacintra señalados en sus estatutos son representar y defender los intereses de sus agremiados, y ser un órgano de consulta del Estado; según sus mismos estatutos estos objetivos son más amplios que los de otras organizaciones; otras de sus metas son promover las mejores relaciones obrero-patronales así como la capacitación de técnicos y obreros. (34)

La Canacintra como institución pública se encuentra organizada conforme a la "Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria" promulgada el 2 de mayo de 1941, y que ha sido modificada por varios decretos; las principales instituciones regidas por esta ley son la Concanaco, la Concamín y la Canacintra. (35)

La Delegación de Canacintra de Querétaro es una de las organizaciones empresariales más antiguas del estado, se constituyó el 24 de junio de 1946, su primer presidente fue el señor Manuel Juaristi, quien encabezó el Consejo Directivo acompañado por Eduardo Tovar e Ignacio C. Ruiz como secretario y tesorero respectivamente. (36)

La Canacintra de Querétaro tiene básicamente los mismos objetivos que la Canacintra a escala nacional, "el primero de ellos --señala la licenciada Rosa H. Gracia Mancilla, gerente de la delegación-- es representar al sector industrial ante diversas agrupaciones, entidades y dependencias gubernamentales y, pugnar por defender los intereses de los empresarios en diversas áreas de actividad, o ante

(34) Carlos Arriola, op. cit., p. 35.

(35) Ibid., pp. 27 y 28.

En 1908 se promulgó la primera Ley de Cámaras, sin embargo, encontramos también lo siguiente: "La promulgación de la Ley Federal del Trabajo --en 1931-- vino a dar carácter institucional, desde el punto de vista oficial, a la vida de los sindicatos de trabajadores y patronos; en 1936, la Ley de Cámaras de Comercio e Industria cumplió la misma función respecto de las cámaras comerciales e industriales que venían funcionando sin más reglamentación que la Ley de Cámaras de Comercio expedida por el antiguo régimen en 1908. Marco Antonio Alcazar, Las Agrupaciones Patronales en México Jornadas 66, El Colegio de México, México, 1977, p. 6.

(36) Directorio Industrial 1979, Canacintra-Querétaro, p. 7.

diversos problemas; la función principal de la cámara es la de ser un órgano representativo del sector industrial".<sup>(37)</sup> Sus actividades consisten además en otorgar servicios para apoyar a este sector.

En el año de 1979 Canacindra Querétaro integraba un total de 304 socios activos, 32 socios afiliados y un socio cooperador; ellos representaban aproximadamente el 80% de la inversión y producción industrial del Estado.<sup>(38)</sup>

En 1985 la Canacindra informó que contaba con 325 empresas afiliadas, de las cuales un 71% eran pequeñas, un 15% medianas y apenas un 14% eran grandes.<sup>(39)</sup> La importancia numérica de los pequeños industriales se ha venido reflejando cada vez más en su participación en el Consejo Directivo de la Cámara. La mayoría de los puestos del Consejo --empezando por la presidencia-- tradicionalmente habían sido ocupados por industriales de grandes empresas,<sup>(40)</sup> pero en años recientes un mayor número de pequeños industriales han sido nombrados en algunos puestos, por ejemplo como consejeros, incluso el último presidente del Consejo --reelegido para 1989-- es uno de ellos y es exportador.

---

(37) Entrevista a la Lic. Rosa H. Gracia Mancilla, febrero de 1988.

(38) Directorio, . . .

(39) Noticias, 24 de mayo de 1985.

(40) Por ejemplo en 1979 casi todos los miembros del consejo representaban a las siguientes grandes empresas: Embotelladora la Victoria, S.A., presidencia; Transmisiones y Equipos mecánicos, S.A., vicepresidencia; Celanese Mexicana, S.A., Secretaria; Maquinas de Proceso, S.A., tesorería; Industria del Hierro, S.A., consejo; Industrias Astral, S.A., consejo; Massey Ferguson, S.A., consejo; ConduTel, S.A., consejo; Conos para Helados, S.A., consejo; Carnation de México, S.A., consejo; Grupo Intra, consejo. Directorio, op cit.

En las reuniones de la mesa directiva intervienen industriales de empresas de todos los tamaños; como miembros todos están igualmente representados, cada uno expone su problemática, pero en realidad la de las empresas de menores dimensiones es la que ha venido cobrando mayor interés y atención de la cámara, lo cual se manifiesta en las actividades y programas en los que participa de manera muy amplia. Entre las principales acciones está el apoyo que se les ofrece a los pequeños industriales para resolver cuestiones fiscales, problemas de falta de liquidez y para exportar. La cámara los orienta para que puedan recibir el apoyo de instituciones financieras, como Nafinsa a través de programas dirigidos especialmente a ellos, o aprovechar los beneficios de fondos de financiamiento, como es el fondo de equipamiento industrial que otorga incluso apoyos tecnológicos.

Una de las principales tareas de la Canacindra Querétaro es actualmente la constitución de un Instituto de Calidad, ya que la entrada de México al GATT ha llevado a la cámara a concientizar al industrial de que para exportar y competir en el mercado exterior, hay que tener calidad. Aunque el instituto apenas está en proyecto, las micro y pequeñas empresas ocuparán un lugar importante en el mismo, sobre todo porque con el GATT estas empresas se han visto obligadas a ser exportadoras indirectas; esta nueva situación, por lo tanto, también las obliga a elevar su calidad para cumplir con las normas aplicadas a los artículos producidos por las grandes empresas para las cuales trabajan.

Los estatutos de Canacindra la definen como una institución apolítica, por eso la Lic. Gracia dice que ellos no pueden "en determinado momento intervenir en cuestiones políticas desde ese punto de vista. No obstante, tampoco pueden evadir la situación actual que se nos presenta en diversas áreas de actividad, si tomamos en cuenta que la política está en todos lados, más en la actualidad que está a la orden del día. Pero nosotros estatutariamente tenemos que la postura de cámara es apolítica, así es y así debe ser". (41)

---

(41) Entrevista a la Lic. Rosa H. Gracia Mancilla, Op. c. it.

Como órgano representativo del sector industrial, la delegación de Canacintra Querétaro se relaciona sobre todo con la administración del gobierno del estado y con las delegaciones de las dependencias federales. La representación se da participando, obteniendo apoyos o negociando en aspectos como el trabajo, la seguridad social, la vivienda, los impuestos, el financiamiento y diversos servicios. Entre las principales dependencias o instituciones con las que debe tratar o tiene representatividad son: la Secretaría del Trabajo, el Seguro Social, el Infonavit, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Con el gobierno del estado la Cámara actúa en ocasiones como un grupo de presión, a veces sólo gestiona servicios u otro tipo de beneficios para sus miembros, o apoyos para los programas que ella misma elabora. Cuando hay asuntos que son de la competencia del gobierno federal, por ejemplo más comunmente, las modificaciones fiscales, las negociaciones se llevan a cabo en el ámbito federal. En el caso de las cuestiones fiscales la Cámara cuenta con un departamento jurídico en el Distrito Federal, el cual se encarga de canalizar hacia la SHCP las inconformidades que surgen entre los industriales de cualquier parte del país; el contacto directo que hay con esta secretaría le permite al departamento participar en las investigaciones, hacer aclaraciones o manifestar las inconformidades sobre la materia a nombre de sus representados.

Las delegaciones de Canacintra no cuentan con la infraestructura ni con el personal requerido para tratar directamente con el gobierno federal esas cuestiones, por lo tanto, la centralización de las principales tareas de la Cámara no sólo obedece a las necesidades de representatividad, sino también a problemas de operatividad. Esto podría explicar mejor el alcance de la presión o la influencia ejercida por las delegaciones, cuando se tratan algunas cuestiones con los gobiernos locales. Las gerencias nacionales de Canacintra no sólo canalizan las inconformidades o demandas de las delegaciones hacia las dependencias del gobierno federal, sino también, cuando las delegaciones acuden a ellas, hacia las dependencias estatales.

Cuando es necesario formar un frente común para ejercer presión sobre alguna cuestión que afecta al interés general de los industriales, o del sector empresarial en general, como sucedió en el caso reciente del impuesto del 2% a los activos de las empresas, es también la representación nacional la encargada de asesorar a sus agremiados, canalizar las inconformidades y de negociar con el gobierno federal, aunque las delegaciones están en libertad de ejercer sus propias presiones.

La principal razón por la que se fundó la Apamiq, según su actual presidente, el ingeniero Federico Medina, fue porque se vio que la falta de una estructura organizativa, de la que carecen por lo general las Pemein, les dificultaba resolver sus problemas: "Estamos convencidos de que las grandes empresas como quiera que sea tienen los recursos, las facilidades, la gente necesaria para resolver sus problemas".<sup>(42)</sup>

En relación a las grandes empresas, se puede decir que han sido los centros de donde provienen la mayoría de los medianos y pequeños industriales, en donde no sólo se capacitaron y adquirieron experiencia, sino incluso se relacionaron con el medio en el que después habrían de establecer sus negocios. El ingeniero Medina señala:

"Por lo regular nos hemos dado cuenta de que a la cabeza de estas empresas (micro, pequeñas y medianas) hay una persona, dueño o gerente, que empezó su empresa porque sabía hacer algo, vamos a decir alguien que sabía de máquinas y herramientas, que trabajaba en una empresa grande y que se quiso independizar, para hacerlo ahorró su dinero y puso su pequeña empresa".<sup>(43)</sup>

Sin embargo, los conocimientos que adquirieron estos empresarios en las grandes empresas donde trabajaron, no son suficientes cuando sus pequeñas empresas crecen, debido a la especialización del trabajo que realizaron en las primeras y que les impidió manejar otros aspectos:

---

(42) Entrevista realizada al ingeniero Federico Medina, Presidente de la Apamiq, mayo de 1988.

(43) Ibid.

"Es gente que sabe hacer algo --dice el ingeniero Medina--, pero cuando su empresa comienza a crecer empieza a tener problemas, no tiene conocimientos de administración, sus conocimientos sobre tecnología están muy limitados, asimismo sucede con la cuestión de la calidad y el análisis de costos".<sup>(44)</sup>

La función de la asociación es la de capacitar y asesorar a este tipo de empresarios para que puedan manejar sus empresas, por lo tanto, una de las principales tareas de la Apemiq consiste en poner en funcionamiento, junto con gobierno del estado y la Canacindra, el Instituto de la Calidad, donde se capacitaría a los pequeños empresarios en calidad, control de la producción y análisis de costos, entre otras necesidades originadas por la entrada de México al Gatt.

"Si el pequeño empresario --enfatisa el ingeniero medina-- quiere sobrevivir ahora, tiene que cambiar su mentalidad y entrar a esta nueva era de calidad y precio, compitiendo a base de productividad, a base de saber comprar más barato, saber administrar sus recursos y, finalmente poder dar un buen precio".<sup>(45)</sup>

El pequeño empresario debe adquirir conocimientos de varias especialidades para poder dirigir su empresa, el asume todas las funciones de dirección y de mando, administra y se relaciona directamente con la producción. El presidente de la Apemiq lo expresa así: "los pequeños industriales tenemos que comprar, vender, cobrar, diseñar, dirigir, costear, contratar, pagar y tratar problemas laborales o sindicales, tenemos todos los problemas de las grandes empresas, las mismas funciones pero en pequeño".<sup>(46)</sup>

Sin embargo, el principal problemas de los pequeños industriales es la sobrevivencia, por lo tanto, la Apemiq en sus reuniones se avoca a la discusión de problemas relacionados, por ejemplo, con la posi-

(44) Ibid.

(45) Ibid.

(46) Ibid.

bilidad de conseguir créditos a través del Fondo de Garantía para la Pequeña Industria (Fogapi), de hablar con los representantes del Fondo de Garantía para la Industria (Fogain), para ver de qué manera los puede apoyar o ver, cuáles programas de capacitación y servicios pueden conseguir.

El principal interés que une a los miembros de Apemiq, es la solución de los problemas inherentes a su trabajo, es un interés que se orienta más hacia la supervivencia de sus empresas, a través de la gestión con instituciones financieras o de servicios y, no tanto a través de la intermediación política con dependencias gubernamentales. En realidad la Apemiq no se preocupa actualmente por tener una participación política, esta tarea es realizada propiamente por Canacindra, cámara a la que pertenece la asociación. Tampoco, cumple con actividades de difusión o formación doctrinal-empresarial, la preocupación por resolver cuestiones inmediatas los sustraen de cuestiones doctrinales e ideológicas, además muchos de sus asociados son miembros de Coparmex y, es ahí donde se tratan ese tipo de cuestiones: en todo caso, existe un interés común por hacer ver la importancia del papel de las Pemein en la economía de Querétaro.

El sector industrial de Querétaro es conocido en el país por sus grandes empresas manufactureras nacionales, a diferencia de otras ciudades donde las empresas maquiladoras de capital extranjero, por ejemplo, son las que han marcado la pauta del crecimiento industrial.<sup>(47)</sup> Pero también, hasta principios de los ochentas, se ha-

---

(47) "... hasta el momento la participación de la industria maquiladora (de exportación) en la entidad es modesta, (aunque) se contempla un crecimiento sensible de esta en la próxima década" "Programa Estatal de Fomento Industrial", Gobierno Constitucional del Estado de Querétaro, 1987-1991, p. 24. "Esta industria comenzó a desarrollarse en el estado a partir de 1980, actualmente existen 5 maquiladoras, de las cuales 4 son de capital extranjero y una de capital nacional, que se encuentran participando en las ramas: Textil (Promotora Internacional de Pantalones); Metal Mecánica (Industrias Crown y Cardanes); Alimenticia (Exportadora de Hortalizas) y Electrodoméstica (Black & Decker), en 1986 daban empleo aproximadamente a 400 personas". Ibid. El destino de la producción son los Estados Unidos.

blaba poco en Querétaro del importante papel que han tenido en su crecimiento económico las *C/3* (Pemein),<sup>(48)</sup> ya sea como empresas que maquilan a la gran industria local, que elaboran diversos productos o, que incluso tienen la capacidad para exportar.

En los últimos años la atención del gobierno<sup>(49)</sup> y de los representantes de los industriales queretanos se ha venido dirigiendo hacia la problemática de las Pemein,<sup>(50)</sup> con el fin de impulsar y apo-

(48) "En el estado de Querétaro la mediana, pequeña y microindustria representa más del 94% del total de las empresas asentadas en el estado". Ibid., p. 43.

(49) Por ejemplo en materia fiscal la pequeña industria se beneficia con un 30% y la microindustria con un 40% de los estímulos fiscales de la industria de Querétaro. Ibid., p.

(50) En general se conoce muy poco la situación de la pequeña y mediana industria en México, no hay datos fidedignos sobre ella, con mayor razón se desconoce la verdadera situación y cobertura del sector microindustrial. Para hablar sólo sobre este último diremos que hasta 1985 se reconoció por primera vez en un proyecto gubernamental la categoría de microindustria, la cual fue definida como la empresa que ocupa hasta 15 personas y cuyas ventas anuales no superan los \$30 millones de pesos. No obstante, algunos interesados en el tema opinan que esta definición no corresponde a la microindustria típica mexicana. Francisco Giner de los Ríos, investigador del área de economía de El Colegio de México la define como: "el segmento de empresas dedicadas a actividades de transformación en las que las decisiones de consumo y producción están relacionadas. Microindustria es tanto el trabajador por cuenta propia como el pequeño taller o el artesano". Expansión, 10 de julio de 1985, pp. 26 a 31.

yar su desarrollo a través de distintas acciones. Las acciones han consistido en promover el surgimiento de nuevas empresas de este tipo, en la protección frente a las grandes empresas, la elaboración de programas que hagan posible su adecuado funcionamiento y, la creación de fondos para asegurar su supervivencia y apoyar su crecimiento. Pero además los pequeños y medianos industriales --y algunos organismos-- han denunciado las injustas desventajas a las que tienen que hacer frente las Pemein, para cumplir sus tareas, obtener créditos, realizar trámites, adquirir nuevos conocimientos técnicos y administrativos, capacitar a su personal, capacitarse ellos mismos, vender y exportar sus productos, etcétera.

Para avalar sus demandas los representantes de los pequeños y medianos industriales han divulgado también las ventajas que ofrecen las Pemein sobre las grandes industrias, como son su fácil puesta en operación y su gran generación de empleos con menor inversión. Por si esto fuera poco se ha presentado a las Pemein como el máximo baluarte nacionalista de la industria en México, como un dique de contención al dominio del capital extranjero; no se precisa como deberían de ser catalogadas las maquiladoras de capital extranjero, sólo se les ve como adversarias a las grandes industrias, probablemente porque estas últimas, por lo general, entran a competir en la cadena productiva nacional y las primeras no, por ser parte de una cadena productiva mundial --lo cual significa otra forma de hegemonía.

## 6. Asociación de ejecutivos de relaciones industriales.

El área de relaciones industriales en las empresas ha venido adquiriendo mayor relevancia en México a partir de la década de los sesentas, anteriormente se le asignaba un papel secundario dentro de la organización, otras áreas o departamentos como control de calidad, contabilidad o comercialización, por ejemplo, eran consideradas de mayor importancia y tenían un rango superior. Las tareas de selección y contratación de personal no eran supervisadas por un área específica dentro de la administración de la empresa, las realizaba personal que no tenía una formación o calificación especial. Tampoco había conciencia, como la ha habido en años recientes, sobre la importancia que tiene la capacitación en la productividad, concretamente nos referimos a la capacitación orientada hacia el desarrollo de la persona, tanto dentro como fuera del proceso productivo; para hacer el diagnóstico, aplicación y seguimiento de programas de capacitación de las distintas áreas, se necesita una coordinación que los lleve a cabo y cuente con los recursos y el tiempo suficientes.<sup>(51)</sup>

Estas son algunas de las principales tareas que, aunque siempre habían sido parte primordial de la administración de una empresa, no tenían el lugar que les correspondía en la estructura jerárquica y organizativa de la empresa, los administradores las conocían muy tangencial y vágamente en la escuela, comprendidas en la materia de relaciones humanas<sup>(52)</sup> y, sólo la experiencia en el trabajo les daba una preparación más o menos adecuada.

---

(51) Para aumentar la productividad y atender el desarrollo de los recursos humanos, no basta con detectar las demandas de capacitación de cada una de las áreas, es necesario también justificar, jerarquizar, evaluar e inducir la capacitación que realmente cumpla con esos objetivos.

(52) No obstante, que en la actualidad existen en las carreras de administración especialidades de recursos humanos, muchos de los planes de estudio son inadecuados.

La mayor valoración de que ha sido objeto el aspecto humano en el trabajo, fue acompañada --entonces-- por una especialización dentro de la organización --o viceversa-- y por la integración de nuevos puestos en la jerarquía de la empresa. En Querétaro durante los sesentas se habían establecido grandes empresas con estructuras organizativas mínimamente complejas, con suficiente personal como para crear nuevos puestos que atendieran el desarrollo de los recursos humanos. Quienes ocuparon esos puestos fueron llamados jefes de personal y a finales de esa década vieron la necesidad de organizarse con un objetivo: unirse para dignificar el puesto de jefe de personal.<sup>(53)</sup> "Hace 20 ó 30 años --dice el actual presidente de la asociación el Lic. Enrique Estrada López-- los puestos estaban encaminados a la producción, el puesto de jefe de personal no era tomado mucho en cuenta. El aspecto humano estaba descuidado, entonces se empezó a trabajar en este renglón, considerando que el hombre es la base de la producción".<sup>(54)</sup>

El 14 de septiembre de 1967 se formó la Asociación de Jefes de Personal que posteriormente cambiaría su razón social a la de Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales (Aeri). Con la nueva asociación se buscó, por una parte dignificar y dar a conocer el puesto y, por otra, intercambiar experiencias para el buen desempeño de sus funciones. El objetivo de la Aeri "es --según el Lic. Estrada-- pugnar por el desarrollo de las áreas de relaciones industriales dentro de las empresas, por su unificación y por el profundo respeto e interés por el desarrollo de la persona".<sup>(55)</sup>

---

(53) Muchos de los datos sobre la Aeri que aquí se muestran, fueron aportados por su presidente el Lic. Enrique Estrada López, en entrevista del mes de agosto de 1988.

(54) Ibid. "Los recursos humanos representan el elemento

(55) En una gran empresa hay --por ejemplo-- un gerente de planta, un gerente de relaciones industriales, un jefe de personal, uno de capacitación, etc.

La mayoría de los representantes de la Aeri no han sido queretanos, pero han sido ampliamente conocidos en el medio por su iniciativa para agruparse, por su pertenencia a importantes empresas<sup>(56)</sup> y por el apoyo que han recibido de generaciones más jóvenes. Entre algunos presidentes de la Aeri están los licenciados Emilio Castelazo, Lucas de Loya, Alejandro García y Rodolfo Almada. Cada dos años el presidente es elegido por todos los miembros, como toda Asociación Civil tiene su secretario, tesorero, vocales, etc.

La afiliación se hace sólo por empresas -no hay afiliación individual-, las personas asisten como representantes de las empresas.<sup>(57)</sup> La Asociación agrupa sobre todo a empresas que tienen en su organigrama el área de relaciones industriales o el puesto de jefe de personal, por eso la mayoría de las empresas afiliadas son grandes y medianas, al contrario de lo que sucede con otras organizaciones empresariales. Sin embargo, las pequeñas empresas que están en la asociación reciben de ella mayores beneficios que las grandes, por la obvia razón de que estas últimas cuentan con toda una estructura especializada en las relaciones industriales, con un puesto para cada función;<sup>(58)</sup> en cambio en las pequeñas una sola persona tiene varias funciones -selección, contratación, capacitación, seguridad, etc.- y, por lo tanto, requieren de más apoyo de la asociación para tener conocimientos sobre aspectos que no dominan suficientemente.

A la asociación pueden entrar también empresas paraestatales. La Aeri está adherida a la Confederación Nacional de Asociaciones de Relaciones Industriales (Conari), en el ámbito local se relaciona con otras organizaciones que promueven cursos de capacitación -como la Canacindra y la Coparmex- para trabajar conjuntamente en llevarlos a cabo.

---

(56) Emilio Castelazo fue gerente de relaciones industriales de Tremac.

(57) Entrevista al Lic. Enrique Estrada López, *op. cit.*

(58) De preferencia se invita a profesionistas en el ramo, pero también a quienes han demostrado ser capaces en su puesto sin ser profesionistas. Jorge López de Singer sin tener un título ha destacado en la asociación como presidente y nacionalmente se le reconoce su desempeño.

Los asociados consideran que entre los principales logros de la Aeri desde su fundación se pueden citar los siguientes: haber alcanzado una valorización de su trabajo en las empresas, haber incrementado la producción, haber creado más armonía entre los trabajadores, haber organizado eventos y haber mantenido un bajo número de huelgas. Veremos estos dos últimos puntos.

En 1969 se realizó en Jurica un Congreso Nacional de Asociaciones de Ejecutivos de Relaciones Industriales, en 1988 se otorgó otra vez a Querétaro la sede del Congreso Nacional, el décimo tercero; en 1987 la asociación tuvo un activo papel en la organización del Séptimo Encuentro Laboral Nacional que se llevó a cabo en la entidad. Los resultados de los eventos han sido muy satisfactorios dice el Lic. Estrada.

Han colaborado de manera muy especial en esos eventos el Lic. Alejandro Espinoza, director técnico del Séptimo Encuentro Laboral, que además de ser miembro de la asociación ha trabajado en la administración pública estatal y, el Lic. Alejandro García que ha sido uno de los que más huella ha dejado en la Aeri.

El bajo número de huelgas en la entidad se debe probablemente a la clase de sindicalismo que predomina en Querétaro y, a los controles que tienen las empresas para evitar agitaciones. Pero dejemos que el Lic. Estrada nos de su propia visión de estos temas:

"Los sindicatos son órganos de control...Nacionalmente a Querétaro se le conoce por su clima de paz social...Las centrales obreras de la entidad como la FTQ han sido honestas, sus funcionarios se conocen como gente honesta, han controlado a los trabajadores y han obtenido logros para ellos...Con el avance en Querétaro llegó la CTM, ha trabajado muy bien, sus funcionarios también son ejemplares, como el señor Octaviano Camargo. Los sindicatos en Querétaro han sido buenos...El sindicalismo radical afortunadamente no existe en el estado, ha habido intentos para que penetre, por ejemplo cuando hubo un problema muy grande en Tremec, ocasionado por trabajadores democráticos y que repercutió nacionalmente, dió una sacudida a la industria porque todas las grandes industrias quedan en la mira de ese tipo de sindicatos. Vidriera Querétaro, Celanese y Tremec, por ejemplo, siempre han estado en la mira de sindicatos radicales que no han tenido eco en Querétaro, porque los obreros queretanos en sí son buenos, pero desde hace 10 o 15 años hay el doble triple de trabajadores que no son queretanos, nos hemos visto invadidos de infinidad de corrientes, pero no han hecho eco aquí entre la mayoría.

Respecto al control en las empresas nos contesta a pregunta expresa "que

todas las empresas --sobre todo las grandes-- tienen desde luego su gente especializada en reclutar y seleccionar personal... aunque las entrevistas las hacen especialistas como psicólogos, no es fácil detectar a este tipo de gente --los radicales--, porque la mayoría se cubre con piel de oveja y por dentro, pues, es difícil saber lo que piensa cada uno, pero inmediatamente van chocando dentro de la misma gente, van saliendo a la luz.

Para estudiar el comportamiento político de algunas organizaciones empresariales queretanas en un momento dado, tomaremos la coyuntura del año de 1985 por la relevancia con que la revistieron una serie de acontecimientos políticos, como el cambio de poderes en el estado y las elecciones en otras entidades, y económicos, como fueron el anuncio del inminente ingreso de México al Gatt, la devaluación del peso en el mes de agosto, las modificaciones en materia fiscal, la desconcentración administrativa impulsada por el sismo del 19 de septiembre, y algunas disposiciones oficiales sobre la economía nacional que suceden durante ese año. En base a estos acontecimientos elaboramos un pequeño análisis, donde se pueden apreciar algunos de los intereses objetivos puestos en juego en un período de tiempo muy corto, por el sector empresarial -específicamente el industrial- a través de sus organizaciones. La intensidad del análisis es únicamente destacar ciertas actitudes, demandas, principios y enfoques sobre algunos problemas de este sector; es tan sólo la fotografía de un momento -por la brevedad del período-, un pequeño recuento -se utiliza sólo la fuente hemerográfica-, pero nos da una idea de cómo los empresarios queretanos representan sus intereses y buscan influir en las decisiones.

En plena crisis económica comenzó el año de 1985, en enero se avisaron aumentos de precio a servicios y energéticos (gasolina y energía eléctrica) que amenazaban con provocar una disminución en la producción industrial -según un vocero de la Canacindra en Querétaro-,<sup>(59)</sup> y una pérdida del poder adquisitivo; en el estado de Querétaro se fijó en un 31% el promedio de aumento a los salarios, 26% la revisión más baja y 36% la mayor. (33.27 la más frecuente), en comparación en el país los aumentos fueron de 31.56% y 45% respectivamente,<sup>(60)</sup> aún cuando Querétaro se ha encontrado en los últimos años entre los estados más caros del país; el salario mínimo se ubicó un 20% más bajo

---

(59) Diario de Querétaro, 5 de enero de 1985

(60) Noticias, 28 de diciembre de 1985.

del de enero del año anterior y los niveles de empleo continuaron disminuyendo. (61) El porcentaje de inflación para recibir el año fue del 64% debido a los cambios en el mercado petrolero, y a la inclusión del Impuesto al Valor Agregado (I V A) en el costo del producto al llegar la venta a su consumidor final, modificación que había sido aprobada en 1984. (62) Con todo, los primeros pronunciamientos del sector empresarial queretano en 1985 no fueron sobre la grave situación económica, aunque sus repercusiones en la entidad eran palpables, de acuerdo a la Canacindra el ritmo de producción de la planta industrial de Querétaro, oscilaba entre el 70 y 75%. (63)

La situación política del país fue la que desató los pronunciamientos, habría comicios en siete estados, (64) entre ellos Querétaro, aunada a la natural desconfianza de los inversionistas por el cambio de poderes, hubo una preocupación aún mayor entre el sector empresarial del país, se les acusaba de estar interviniendo en algunas campañas políticas, fueron blanco de severas críticas por parte de algunos partidos, sindicatos y funcionarios públicos, aunque no faltaron quienes pedían a los empresarios que participaran en forma abierta o, inclusive que se organizaran para hacerlo dentro de los partidos políticos existentes o en uno creado por ellos; muchas de las opiniones reducían al empresariado a un solo bloque, como si no hubiera entre ellos distintas preferencias políticas para participar políticamente (individualmente o como sector). La polémica suscitada por estos puntos de vista obligó a los empresarios en lo individual y a algunas de sus organizaciones, a definir su propia posición, aclarar algunos de sus principios y dar respuesta a críticas y ataques. (65)

(61) Ibid.

(62) Ibid.

(63) Ibid., 17 de enero de 1985.

(64) Hubo cambios de gubernatura en siete estados, elecciones de 400 diputaciones federales, 155 locales y 345 ayuntamientos.

(65) Nicolás Madahuar, presidente de la CONCANACO, decía: "No estoy de acuerdo en que los empresarios, como representantes de un sector, participen en política, quienes lo hacen, ostentando la representatividad de instituciones, obviamente son gente que ya pasaron por ellas y que ya cumplieron con su función de liderazgo empresarial, pero cuya situación es a título personal". Expansión, 20 de febrero de 1985.

En Querétaro tuvieron eco estas manifestaciones, a finales de enero el Centro Empresarial del Estado publicó un desplegado en la prensa local donde daba a conocer su posición política como parte de la Coparmex:

"Coparmex -No aspira al poder político; no tiene ligas con ningún partido político; no representa los intereses de ningún grupo en particular, sino el sentir del empresario en general; no puede ser ajeno a ningún problema de trascendencia para nuestro país y su futuro; es un sindicato patronal de asociación voluntaria; pugna por un México en el que se asiente la participación ciudadana y se respete la libertad de opinar y sugerir, y aún de disentir; rechaza los enfrentamientos estériles y aspira al fomento de la solidaridad nacional en la pluralidad...." (66)

Los presidentes de la Coparmex y de la Canacindra, Llc. Leopoldo Loyola Bfaze e Ing. Carlos de Mucha I. respectivamente, coincidían en afirmar que los empresarios no formaban ningún bloque que pretendiera desestabilizar al país o sus instituciones y, resaltaban su alto sentido nacionalista, decían que éste debería estar fuera de toda discusión porque "en estos tiempos de crisis contribuimos con verdaderos esfuerzos y sacrificios por mantener la planta productiva y el empleo, y generar producción y riqueza". (67) Ambos presidentes defendían el derecho de los empresarios a hacer política, pero no decían cómo o a través de medio: "hacer política -afirmaban - no es estar en contra del gobierno y menos aún en contra de la nación". (68) "No existe razón -decía De Mucha- para sentirse aludidos por las afirmaciones que se han vertido... entre los empresarios hay buenos y malos, pero no apátridas"; (69) entre estos últimos excluía a los empresarios pero no a todos los demás sectores, dando a entender que sólo ellos -los industriales- podían permanecer inmunes a la falta de patriotismo. (70)

Los representantes empresariales queretanos defendían su derecho a hacer política, pero sus declaraciones no abordaban concretamente lo que estaba sucediendo en el país; había una polémica sobre el financiamiento que algunos empresarios dieron a candidatos (sobre todo del PRI y

(66) Diario de Querétaro, 21 de enero de 1985.

(67) Ibid., 23 de enero de 1985

(68) Ibid.

(69) Ibid.

(70) Ibid., 17 de enero de 1985.

del PAN) para sus campañas en Puebla, Sinaloa y Sonora. El presidente nacional de la Coparmex -Lic. Alfredo Sandoval- estuvo en Querétaro a finales de febrero, <sup>(71)</sup> entró en esa polémica en la que las organizaciones patronales en el estado no habían querido entrar directamente a un mes de haberse iniciado, <sup>(72)</sup> en una conferencia de prensa dijo:

Defiendo ... el derecho de los empresarios a participar en política y a financiar las campañas -en lo individual- de quien mejor les parezca (candidato o partido) ... ¿El empresario debe o no participar en política? afirmo que es una garantía que ofrece la Constitución Política como ciudadano y que significa además el ejercicio de un derecho y el cumplimiento de una obligación ... aclaró que no se hace política en cuanto a organismos como tales, pero que cada quien en lo individual puede participar y debe hacerlo". <sup>(73)</sup>

Sin embargo, en Querétaro el clima político era muy distinto al de otros estados donde se llevarían a cabo elecciones, la labor de la administración del gobernador saliente -Rafael Camacho Guzmán- fue ampliamente reconocida por el sector privado y, el candidato del partido oficial para la gubernatura del estado -Lic. Mariano Palacios Alcocer- daba confianza a este sector. <sup>(74)</sup> Tampoco había intranquilidad sobre quienes ocuparían otros cargos de elección popular, <sup>(75)</sup> en esta entidad no hubo ataques a las organizaciones o a los representantes del sector privado, ni se rumoraba que alguno(s) de ellos estuvieran(n) financiando campañas de algún candidato o partido político, por el contrario, hubo un gran acercamiento entre el gobierno y el sector privado locales que se manifestó en actos de reconocimiento; por ejemplo al comenzar el año Camacho Guzmán dijo a los representantes de los industriales:

---

(71) Vino a tomar la protesta al Consejo Directivo del Centro Empresarial de Querétaro, encabezado por el Lic. Leopoldo Loyola Díaz, quien siguió un año más al frente del mismo. Diario de Querétaro, 24 de febrero de 1985.

(72) Diario de Querétaro, 23 de febrero de 1985.

(73) Ibid.

(74) "En los sectores del comercio y de la industria de la transformación, se señaló que Palacios Alcocer, responde al deseo popular y que este ayudará en mucho durante su administración pública, si es que ocupa tal cargo". Noticias, 1° de febrero de 1985.

(75) El gobernador había dicho a los industriales que el partido escogería a los mejores hombres, Noticias, 8 de enero de 1985.

"Mi reconocimiento a este sector industrial, capaz, mexicano, patriota con quien hemos logrado salvar estos cinco años de gobierno, los más difíciles de la historia social de México. Los últimos nueve meses vamos a completar (sic) el Querétaro que espera el año dos mil, con los pies puestos sobre la tierra y con firme fé en el destino de nuestro pueblo... El clima de paz en la sucesión ... "es una garantía para los industriales, para la iniciativa privada, para lograr créditos favorables, créditos para la mediana y pequeña industria".(76)

El sector privado, por su parte, a mediados de año hizo un reconocimiento formal inédito al gobernador a través de sus representantes. Por su iniciativa, se aprobó y entregó el Congreso Local, la presea "Legislatura de Querétaro" al mandatario estatal. (77) En este acto se reconoció la labor realizada por Camacho Guzmán en favor del desarrollo del estado, en este sentido hablaron Roberto Ruiz Obregón y los presidentes de la Canacintra, Canaco, de los ganaderos y de la pequeña propiedad, agradecieron la creación de infraestructura, promociones y apoyos con que los benefició su gobierno (78) y, la seguridad que

(76) *Ibid.*, 8 de enero de 1985.

(77) *Diario de Querétaro* 27 de julio de 1985.

(78) No todos estaban de acuerdo en este punto, por ejemplo, el presidente de los industriales de San Juan del Río -Javier Chavero- expuso ante el candidato oficial a gobernador -Palacios Alcocer- la falta de infraestructura y servicios locales adecuados al presente (con 90 mil habitantes): "la necesidad de apoyar la capacitación de mano de obra- 17 mil obreros-, el aumento acelerado del déficit habitacional- el Infonavit apenas programa anualmente cien casas; transporte público deficiente e inadecuadas vías de comunicación con serias incidencias en el ausentismo laboral -hay obreros que recorren hasta 25 kilómetros de brechas en bicicleta-; un desvalido parque industrial -apenas seis empresas tiene-; mejores servicios médicos y hospitalarios -el IMSS tiene una pobre capacidad de cuarenta camas; inexistentes acciones de la SECOFI y PROFECO -aquí no conocen a los inspectores- e importantes impactos negativos a corto plazo -en el entorno de las empresas hay 50 comunidades rurales- si las providencias necesarias no encuentran eco en las esferas oficiales". Noticias, 17 de abril de 1985. El industrial acusaba también que, no obstante que San Juan del Río podía ser una importante zona maquiladora de inversión extranjera y, a pesar de ser una de las 12 ciudades medias en el país con más ventajas para favorecer el asentamiento fabril, no contaba con oficinas oficiales para promover exportaciones, faltaban acceso, gas, transporte, vigilancia policial y otros servicios, además de que el problema de la contaminación del 90% de las 110 industrias locales, del río que lo atraviesa (Río San Juan) se estaba volviendo incontrolable.

Por todo lo anterior, tres días después, la Asociación de Industriales de San Juan del Río (junto con los empresarios de Corregidora) pidió en una reunión a Gustavo Petricoli, director de Nafinsa, la reclasificación de Zona II a Zona Económica I-B (de ambos municipios) para poder tener acceso a los estímulos fiscales y financieros. *Diario de Querétaro*, 20 de abril de 1985.

sintieron para invertir.<sup>(79)</sup> El gobernador respondió en el mismo acto que sin paz social no hubiera habido desarrollo:

"Sin concordia todo se abate, sin paz social no hay fuerza creadora; de allí que en el medio de tranquilidad y de paz social que hemos creado, se hayan dado las circunstancias para impulsar el desarrollo en todos los renglones".

Dijo que: "Juntos hemos podido preservar las condiciones básicas para amortiguar las duras incidencias a las que nadie ha sido ajeno y fortalecer todo aquello en lo que se ha apoyado el desarrollo del estado".<sup>(80)</sup>

La paz social en Querétaro tradicionalmente ha sido pregonada a los inversionistas como una gran ventaja para invertir,<sup>(81)</sup> si bien es cierto que en 1985 la entidad no se vio afectada por la efervescencia política que se presentó en otros estados, donde hubo elecciones, también lo es que la crisis económica -que se veía agudizar en ese año- y las medidas oficiales para contrarrestarla, causaron incertidumbre en los diversos sectores productivos de la entidad, concretamente entre los industriales hubo inseguridad sobre las repercusiones de los cambios económicos, -principalmente el ingreso al GATT- en la práctica los inversionistas se sintieron desalentados.<sup>(82)</sup> Esto lo que veremos en las siguientes páginas.

(79) Ibid.

(80) Ibid.

(81) En mayo Camacho Guzmán dijo: "En Querétaro la paz social no se hizo solamente un slogan, sino que fue el resultado de lo que el gobierno por conciencia y por convicción, dio a la clase trabajadora del Estado... 'el entendimiento entre los sectores obrero y patronal de la entidad, ha propiciado que se tenga en los cinco años y medio de mi gestión administrativa orden, concordia y armonía entre los diferentes sectores que integran la sociedad queretana". Noticias, 1º de mayo de 1985.

(82) Para el segundo semestre del año Camacho Guzmán informó que la iniciativa privada destinaría inversiones por dos mil millones de pesos, pero estas sólo correspondían a dos compañías, uno de mil quinientos del grupo para ampliar las líneas de producción en algunas de sus empresas y, los restantes quinientos los aplicaría en nuevos proyectos la Compañía Embotelladora la Victoria. Diario de Querétaro, 14 de agosto de 1985.

En el mes de febrero la Canacindra (en Querétaro) opinaba que la escasez de divisas, ocasionada por el ajuste y la baja en el precio internacional del petróleo, obligaba a los industriales a ser más creativos, más productivos y a buscar otras alternativas en la exportación de productos no petroleros. En marzo la cámara opinaba que con el deslizamiento diario de \$0.21 se alentarían las exportaciones y, que la medida era correcta porque permitiría entrar a una realidad de costos internacionales, mantener un sitio competitivo de nuestros productos y comenzar a salir de una economía ficción.<sup>(83)</sup> Hasta el segundo semestre de 1985 fue cuando los industriales mostraron más su preocupación e inconformidad por los cambios y las nuevas medidas económicas, en julio la Canacindra -a través de su presidente Carlos de Mucha- protestó por el nuevo encaje legal de 90%, porque paralizaría prácticamente el crédito además de ser "un autopréstamo bárbaro";<sup>(84)</sup> ésta era sólo una de las medidas anunciadas por el ejecutivo federal, entre ellas a la Canacindra le interesaba también una clasificación en la limitación de los permisos de importación como en la revisión del arancel correspondiente, y demandaba más créditos para el sector industrial porque, por ejemplo, "aparte de los esfuerzos y buena voluntad -decía- de parte de Nafinsa, Fogaín y Fonep, entre otros organismos financieros, los recursos son más que limitados".<sup>(85)</sup>

En el mes de julio aumentó la desconfianza de los empresarios del país en la política económica del gobierno; el hecho de que una vez efectuados los comicios electorales -a principios de ese mes- en varios estados (entre ellos Querétaro) se hayan anunciado una serie de medidas drásticas en materia económica, dejó ver que el gobierno temía que se expresara en las urnas una mayor inconformidad política, generada por el manejo que estaba haciendo de la crisis económica y, que en última instancia significaba una pérdida de control. Para el Centro Empresarial de Querétaro- por ejemplo- el control de la inflación estaba siendo un fracaso, en febrero había declarado que el gobierno no lograría ajustar a un 31% la inflación para 1985, el Centro esperaba una inflación entre el 45 y 50% por el deslizamiento del tipo de cambio, el incremento en los salarios y en bienes y servicios del sector oficial, en realidad hasta el mes de julio la tasa de inflación fue de un 24%

(83) Noticias, 7 de marzo de 1985.

(84) Noticias, 24 de julio de 1985.

(85) ~~Ibid.~~ De Mucha I. se quejaba de que la información sobre las medidas era muy general.

(86) Noticias, 8 de febrero de 1985

y aunque era la más baja en los últimos 40 meses se preveía que a fin de año tocaría el 50% -tal como lo había previsto el Centro-.

En los primeros días de agosto hubo nuevas disposiciones -ahora de orden monetario- del gobierno federal, que para Canacintra fueron momentos difíciles de ajuste. <sup>(87)</sup> A pesar de que la iniciativa privada aceptaba que la industria queretana pasaba por momentos difíciles en varios renglones, los niveles de producción industrial en el estado observaron un crecimiento en sus volúmenes del 6% en comparación de lo observado en similar período de 1984, decía que no se habían programado "reajustes" (despedidas) masivas de obreros, <sup>(88)</sup> aunque tampoco desmentía que no los hubiera. En contraste, el presidente de la Canacintra -De Mucha- veía como una buena disposición -del gobierno federal- el despido masivo de burócratas, (desde febrero el Centro Empresarial también había pedido bajar el gasto "corriente" más no el gasto de inversión, Noticias, 8 de febrero de 1985) porque -aducía- era (el despido) "la sobrecarga en el gasto corriente que había venido soportando del gobierno federal y aunque negativo para los despedidos, no conlleva trastornos graves para los sectores productivos del país ... Malo sería, eso sí, si el gobierno federal hubiera decidido reajustar su gasto de inversión porque entonces programas de obras públicas se verían replegados y con esa contracción, otras actividades económicas del sector privado... (el despido) permitirá agilidad en un serial de asuntos que antes habían venido ocupando demoras y papeleo exagerado, señaló". <sup>(89)</sup> No obstante, a finales de julio (casi dos meses antes) el presidente de la Canacintra ya había insistido en que debía de reducirse el aparato burocrático, hacer una realidad inmediata la simplificación administrativa y no reducir el gasto de inversión en el país -para no propiciar la suspensión de nuevas inversiones en la industria-;

---

(87) Así lo expresó Carlos de Mucha en la reunión regional de Canacintra -Zona Centro, las disposiciones a las que se refirió fueron la paridad del dólar controlado, el encaje legal y la decisión de liberalizar importaciones. Diario de Querétaro, 31 de agosto de 1985.

(88) Noticias, 3 de agosto de 1985.

(89) Ibid.

el representante destacaba también en esa ocasión los rasgos positivos del sector industrial (profesionalismo y nacionalismo), señalaba que seguían invirtiendo y arriesgando, que no compraban dólares y seguían teniendo confianza en su capacidad, pero también comentaba que el apoyo crediticio no era suficiente ni oportuno, no ayudaba para que la industria tuviera realmente la posibilidad de un auténtico repunte por los nuevos precios del petróleo, las nuevas tasas de interés en el mundo y la disminución de inversiones en obras públicas y, por último, pedía al sector oficial más congruencia entre lo que dice y lo que hace. (90)

Los sismos del mes de septiembre de la ciudad de México pusieron en un primer plano -en pleno estado de emergencia- la necesidad de descentralizar la industria y desconcentrar a la administración pública, ante estos problemas la primera respuesta de los industriales queretanos fue la de ofrecer a través de Canacintra fuentes de trabajo en Querétaro para los damnificados. (91) La Cámara tuvo una actitud abierta frente a la contingencia de una inmigración provocada por la posible descentralización industrial, pero la Coparmex, a través de su titular -Lic. Loyola Díaz-, expresó su preocupación ante ese posible hecho:

"Coparmex se muestra preocupado por la descentralización industrial que se podría desplazar hacia Querétaro, ya que con ello puede producirse un desequilibrio en el estado, el cual ahora se presenta con un clima de seguridad social a los inversionistas... El sistema desarrollado por la Coparmex en Querétaro ha permitido que no existan en el estado liquidaciones masivas creando una seguridad en el personal, ya que los objetivos sobre planteamientos del sector empresarial han tenido respuestas afirmativas por las administraciones públicas". (92)

---

(90) Ibid., 25 de julio de 1985.

(91) El ofrecimiento se hizo en una asamblea general extraordinaria de las delegaciones de la zona centro de Canacintra, verificada a finales de septiembre en Querétaro. Diario de Querétaro, 29 de septiembre de 1985.

(92) Noticias 8 de octubre de 1985. El 18 de ese mismo mes la Coparmex decía que podía ser aprovechada gran cantidad de mano de obra capacitada por las empresas y de los egresados de las escuelas técnicas. Ibid.

La Canacinttra, por medio de su representante -el Ing. Carlos de Mucha-, también veía en el sismo del 19 de septiembre una coyuntura para hacer efectivas la desconcentración y la simplificación administrativas, se proponía que las delegaciones de las secretarías tuvieran poder de decisión y capacidad para resolver los asuntos de cada localidad, ya "que hasta ahora -subrayó- generalmente los delegados tramitan las peticiones de cada estado ante el Secretario en el D.F., y esto le resta celeridad a los asuntos. Ello es absurdo, pues lo lógico es que cada entidad tenga capacidad de resolución". El caso de que los asuntos deban ser conocidos por los ministros "debe ser la excepción y no la regla".<sup>(93)</sup>

Para el representante de la Canacinttra, Querétaro no podía substraerse a los efectos generales de los sismos observados a nivel nacional, de manera que -afirmaba- los problemas que se presentaban por estos sucesos en el sector industrial del país afectaban también localmente a la industria queretana, ya que esta satisface demandas nacionales.<sup>(94)</sup> La secuela de los movimientos telúricos para los industriales se tradujo en dificultad en la colocación de sus productos, problemas inflacionarios, la formación de nuevos grupos sindicales y, en general para el sector empresarial, en la incertidumbre originada por el anuncio de expropiar un cuantioso número de lotes y viviendas en la capital del país.

En el corto plazo la principal preocupación siguió siendo los efectos de la crisis en la producción industrial, para la representación de la Coparmex en Querétaro la empresa en general estaba frenada en su desarrollo, veía como principales causas que los bancos no podían sostener el ritmo adecuado de financiamiento que necesitaba el sector privado, que los mercados se habían caído, que faltaban divisas y que los inversionistas habían perdido confianza, pero la atención de la Coparmex se concentraba en los pequeños empresarios que maquilaban parte de los componentes principales de las grandes industrias de la entidad, que al dejar de invertir obligaron a los primeros a buscar créditos escasos y con altos intereses.<sup>(95)</sup>

(93) Diario de Querétaro, 2 de octubre de 1985.

(94) Diario de Querétaro, 5 de noviembre de 1985.

(95) Noticias, 25 de octubre de 1985.

La Canacíntra básicamente obtenía las mismas causas en su análisis de los efectos de la crisis en su sector: severa concentración del mercado interno, caída del salario real, más desempleo, la falta de financiamiento oportuno y a bajo costo a la industria en general, y en especial a la pequeña y mediana empresa. (96) La rama industrial que más resintió el impacto de la crisis en Querétaro fue la metal-mecánica, que según datos de la Canacíntra representaba en ese año el 60% de la industria de la transformación en la entidad; los industriales -a través de la Cámara- habían externado en el mes de mayo su inconformidad por el incremento del precio del acero. (97)

En los dos últimos meses del año prosiguió el deterioro de la confianza hacia las instituciones gubernamentales, reflejándose esto -según un análisis- en un desaliento a la inversión y el ahorro, la captación bancaria decreció un 20% en noviembre y se incrementó la restricción crediticia al sector privado. (98) Concretamente para la representación de Coparmex en Querétaro, dos fueron las acciones del gobierno que vinieron a aumentar su inconformidad y desconfianza: la reforma fiscal y el aumento a los combustibles. En noviembre se anunciaron modificaciones fiscales, las que más llamaron la atención fueron las que suspendieron incentivos a los sectores productivos y las encaminadas a evitar la evasión; (99) para la Coparmex los cambios y anexiones fiscales desalentarían a los inversionistas, y harían de 1986 uno de los años más críticos para el sector empresarial, no sólo del estado sino del país. (100) La confederación aclaró que no es lo mismo "subsidio" que "estímulo fiscal", y que al retirar los mismos sólo se mantendría lo que ya se producía sin abrirse nuevas áreas, al verse frenadas las inversiones. (101)

En cuanto a los combustibles el Lic. Loyola manifestó que el incremento debería haber sido prorrogado para el siguiente año, ya que al haber sido aprobado dispararía la inflación por el resto de ese año, y lesionaría la liquidez de las empresas porque se debía de pagar de contado o con pagos limitados la adquisición del combustible.

(96) Diario de Querétaro, 5 de noviembre de 1985.

(97) Noticias, 15 de mayo de 1985.

(98) Carlos Velasco, Resumen 1985, "Dudas en el sector empresarial", Noticias, 30 de diciembre de 1985. La balanza comercial cayó un 40%, por lo que se hizo confusa la reserva de dólares del país. Ibid.

(99) En reformas fiscales, la no concesión de estímulos, instauración de máquina de memoria permanente, así como el sistema de compatibilidad entre datos de empresas para evitar la evasión, son consideradas como fuertes y energías ante la actitud por parte de la delegada Federal de Hacienda, Elba García, Ibid.

(100) Noticias, 20 de diciembre de 1985.

(101) Ibid.

El 4 de diciembre la Canacindra tuvo asamblea para elegir mesa directiva, el Ing. Carlos de Mucha se reeligió como presidente, también a finales de ese mismo mes hubo elecciones en Coparmex, el Lic. Leopoldo Loyola terminó su segundo año como presidente y le sucedió -ya no podía reelegirse- el Lic. Senón Gómez para el bienio 1986-1987,<sup>(102)</sup> pero dos meses antes de dejar su cargo pronosticó que la falta de capacidad económica que hubo en 1985 en las empresas, se agudizaría en 1986 por factores como la carencia de liquidez, los altos intereses bancarios y con ello la no existencia de créditos blandos,<sup>(103)</sup> de manera pesimista afirmaba:

" La pequeña empresa se encuentra bastante golpeada como para proseguir con sus esfuerzos y lograr un mejor desarrollo en tanto cuente con alicientes que le den una capacidad económica, por ello el recorte de personal podría comenzar dentro de este nivel y continuaría, lógico es, por la mediana y hasta la gran industria".<sup>(104)</sup>

---

(102) La respuesta de los socios en las elecciones fue copiosa, votaron casi todos los miembros. Noticias, 23 de diciembre de 1985.

(103) Noticias, 23 de noviembre de 1985.

(104) Ibid.

### 7.1. Polémica en torno del ingreso de México al GATT.

La Canacindra participó muy activamente en la polémica que se desató en Querétaro, ante el anuncio del posible ingreso de México al GATT, desde un principio la discusión se centró en el sector de los pequeños y medianos industriales queretanos, quienes se mostraron preocupados e inquietos por la pretensión oficial; a mediados de 1985 -cuando el ingreso se hacía más inminente- ellos dijeron sentirse confundidos porque primero habían sido notificados de un repunte con la producción de sustitutos de importación para grandes paraestatales, y en ese momento, de una posible liberalización del comercio interno y externo.<sup>(105)</sup> La Canacindra -por medio de su presidente- expresaba que "...la pequeña y mediana industria queretana iría a la quiebra y habría un desempleo desmesurado pese al proceso profundo de transformación que ha observado este renglón de la economía queretana ... no está tecnificada ni automatizada lo suficiente como para competir con productores extranjeros que a México enviarían sus productos cuando nuestro ingreso al GATT."<sup>(106)</sup> Argumentaba que el 90% de los establecimientos fabriles queretanos son pequeños y medianos, y que proveen de varios productos a las grandes empresas, serían los primeros en afectarse si se entra prematuramente al GATT.<sup>(107)</sup> Por su parte el Centro Empresarial estaba en contra de que a las industrias exportadoras se les forzara a usar insumos domésticos, porque -en su opinión- se les ponía en desventaja en el comercio, se tenía que abandonar el sego antiexportador.<sup>(108)</sup> Los pequeños y medianos industriales veían injusta esta liberalización, ya que ellos habían puesto mucho de sí, cuando se llevó a cabo en la entidad el programa de sustitución de importaciones tradicionales, el sector avizoró -retomando la advertencia de la Canacindra- perjuicios lacerantes como el cierre de negocios y el desempleo masivo, reconocía su separación de los altos índices de automatización de la maquinaria y manifestaba el peligro de ser desplazado de los mercados de consumo si México ingresaba al GATT. Por

(105)Noticias, 11 de agosto de 1985.

(106)Noticias, 10 de agosto de 1985.

(107)60% de la industria queretana es metalmecánica, a la que maquiladores y talleres medianos le abastecen de partes. Ibid.

(108)Noticias, 31 de agosto de 1985.

todo lo anterior, este sector estaba en contra de que México ingresara al GATT y reclamaba un consenso popular y con los sectores productivos para determinar el paso que habría de darse, para que no fuera una imposición de las esferas oficiales. (109)

A pesar de que el sector más numeroso del empresariado queretano (el de los medianos y pequeños) se oponía a la entrada de México al GATT, algunas voces se empezaron a oír a favor tanto dentro como fuera del sector. Sobresalían dos opiniones, por una parte, se decía que el solo hecho de que se planteara el ingreso al GATT -se llevara a cabo o no-, era un motivo para que los industriales pensarán mejorar sus productos y, por otra, se estaba a favor de abrir gradualmente las fronteras para que los productos mexicanos pudieran competir y no ser desplazados de un momento a otro por los extranjeros. (110)

El Centro Empresarial tenía una posición contraria a la de Canacíntra, veía el problema de distinta manera: estaba a favor del ingreso al GATT porque "...será -decía- la industria ineficiente que adquiere tecnología en el exterior la que se vea más afectada con tal ingreso y obligada, si busca mantenerse, a superar su estructura en todos los renglones". El ingreso significaba entrar al realismo económico. (111)

Pronto el enfoque sobre el problema cambió el propio presidente de la Canacíntra en Querétaro -Ing. Carlos De Mucha- pasó a estar a favor de la apertura con la condición de que hubiera un plan:

"Para ingresar al GATT se debe contemplar un plan perfectamente bien definido en cuanto a ramas de productividad, tiempo, grado y velocidad... el pago del arancel significará protección al fabricante nacional, pues precisamente este es un espacio para poder manejar su precio y eficiencia;... o se entra al GATT o se liberalizan todas las fracciones arancelarias" (112)

---

(109) Ibid.

(110) Gente de diversos medios opinaba sobre el GATT, por ejemplo, el escritor Manuel M. de la Llata expresaba los dos puntos de vista expuestos aquí, muchos como él tuvieron una respuesta cautelosa, pero no de abierto rechazo. Noticias, 14 de agosto de 1985.

(111) Noticias, 14 de agosto de 1985.

(112) Diario de Querétaro, 31 de agosto de 1985.

Sin embargo, no se dejaba de insistir en el riesgo que representaba el GATT para la planta productiva del país, sobre todo para la pequeña y mediana industria que generaba el 90% de los empleos, y también se podían considerar las opiniones y aportaciones de los tres sectores: capital, trabajo y estado.<sup>(113)</sup> La apertura comercial ya no era sólo un tema de discusión; ya que se había dado a conocer una disposición oficial que liberalizaba por lo menos 3600 fracciones arancelarias.<sup>(114)</sup> Incluso se decía que de hecho México ya había ingresado al GATT, debido a que el mayor volumen de las exportaciones e importaciones mexicanas se realizan con países miembros del organismo, entre los cuales EE.UU. tiene el mayor peso, además de que nuestro país comenzó su acercamiento al acuerdo a partir de 1965, aunque no fue sino hasta 1971 cuando el país firmó ciertos protocolos con tal organismo.<sup>(115)</sup>

Para finales de 1985 entre los pequeños industriales empezó a surgir una opinión favorable al ingreso al acuerdo arancelario, sin que se dejara de manifestar cierta oposición, se hablaba de la posibilidad de abrir nuevas pequeñas industrias, sin que desapareciera la preocupación de algunos por el cierre de negocios y el desempleo masivo, un ingeniero que había trabajado en una empresa grande y que para entonces trabajaba ya en forma independiente, decía lo siguiente:

"La entrada libre de máquinas-herramientas a México pondría en vías de producción a muchos mexicanos habilitados por la industria nacional como técnicos medios y a los que sólo les hacen falta medios ... De pronto, podría bajar la venta de herramientas y máquinas que hay en el mercado mexicano, por sus precios... Pero en cambio la producción rápidamente

---

(113) Ibid.

(114) Ibid. En la Reunión Regional de la Zona Centro de Canac intra, llevada a cabo en Querétaro, donde participaron empresarios de Celaya, Irapuato, Puebla y Zacatecas (además de los de la sede), el ingreso al GATT fue la principal preocupación y problema estudiado. Noticias, 31 de agosto de 1985.

(115) Diario de Querétaro, 3 de noviembre de 1985.

subiría... porque la entrada de otros artículos, como las máquinas y herramientas más baratos, permitiría un equipamiento de muchos mexicanos que no pueden comprar a precios muy altos." (116)

Se creía que podrían equipararse muchos pequeños talleres y producir gracias a los precios altamente competitivos de los artículos que entrarán al país. (117) Pero se decía también que la pequeña industria queretana se favorecería con el ingreso al GATT, ya que sus precios eran competitivos para la exportación y carecía de lastres vistos en la gran industria, como problemas de tecnología alquilada, grandes activos fijos, o grandes pasivos y estaba al alcance del crédito. (118) A pesar de las industrias pequeñas han adolecido de defectos como la planeación y el estudio de mercado, su tamaño -se decía- las pondría a salvo de los grandes escollos que tienen las empresas mayores, la ventaja estaba dada por su capacidad de operar, llegando inclusive a transformar su producción, hasta donde el mercado lo necesita. (119)

Al terminar 1985 la Canacindra-Querétaro se preparaba para enfrentar el reto del ingreso de México al GATT, resaltaba entre los principales conceptos el de calidad y productividad; (120) tres años después (1988) la Cámara reconoció que muchas pequeñas industrias se han visto obligadas a ser exportadoras indirectas (como proveedores de grandes industrias) y, para apoyarlas -junto con otros industriales- estaba llevando a cabo la constitución de un instituto de calidad. (121) Por su parte, la Apemiq reconoce que se ha creado una situación difícil de competitividad para las empresas grandes, por la apertura de nuestras fronteras al mercado internacional, pero esto también repercute en una gran proporción de pequeñas empresas de la rama metalmeccánica y de la rama de plásticos en Querétaro, ya que la mayoría de ellas son proveedoras de empresas grandes; los ajustes en los renglones de calidad y precio que llevan a cabo estas últimas, ejercen una gran presión sobre los proveedores que deben ser cada vez más competitivos. Por no ser estas pequeñas industrias exportadores directos no se han hecho realidad muchas de las supuestas ventajas mencionadas en el párrafo anterior.

(116) Diario de Querétaro, 3 de noviembre de 1985

(117) Ibid.

(118) Diario de Querétaro, 23 de noviembre de 1985

(119) Ibid.

(120) Entrevista a la Lic. Rosa H. Gracia Mancilla, op. cit.

(121) Ibid.

### 8. Consideraciones patronales sobre algunos temas

#### 8.1. La cuestión fiscal.

El principal problema en el aspecto fiscal radica, tanto para la Coparmex como para la Canacindra, me refiero al Centro Empresarial de Querétaro y a la Delegación de Cancintra, en la complejidad de las normas jurídicas (leyes y reglamentos) que hace muy difícil su entendimiento y observancia, la dificultad aumenta al haber cada año modificaciones fiscales. Para la Coparmex el exceso y la lentitud de los trámites para abrir un negocio y hacer pagos propician la aparición de la economía subterránea, no propone que se reduzcan la carga sino que se agilice su pago, que no cambien constantemente las reglas del "juego" ni los criterios, porque inclusive -señala- dentro de la misma Secretaría de Hacienda hay desconocimiento de las leyes y disposiciones fiscales, no se puede negar que haya adecuaciones pero estas deben ser breves, claras y exactas. La Canacindra reconoce que en 1987 hubo modificaciones fiscales con el propósito de disminuir la economía subterránea, no obstante, esas mismas modificaciones trajeron problemas para los microempresarios, ya que no cuentan con el tiempo y los recursos humanos que los actualicen para que constantemente estén haciendo declaraciones. Por eso, la cámara da cursos de actualización fiscal, gestiona, orienta y proporciona información a través de un asesor fiscal, pero además cuenta con un departamento jurídico que está en contacto directo con la Secretaría de Hacienda y se encarga de investigar, aclarar y manifestar sus puntos de vista.

#### 8.2 Sobre la desincorporación de las paraestatales.

La representación de Coparmex en la entidad piensa que la privatización -o desincorporación- de las empresas del estado no sólo es buena para el sector privado y para el país, sino también para el gobierno, porque lo fortalece al dejarlo únicamente con sus funciones básicas. Por esta razón los empresarios dicen que se ha "adelgazado", pues se había excedido no sólo en el tamaño de su aparato burocrático al participar en actividades económicas que no le corresponden. El estado no puede ser un buen empresario, porque no cuenta con personal especializado o con experiencia en el área que se le asigna para dirigir o administrar sus empresas; como los puestos de los directores son sexenales -y en muchos casos de menor duración- no ven a la empresa como su patrimonio, buscan su estabilidad pero no su crecimiento. Todo esto contribuye a que compañías como Aero-méxico y Teléfonos de México (Telmex) se vuelvan in-

ficientes, no sean rentables, tengan dispendios, exceso de personal, y se conviertan en una pesada carga para el erario público por medio de los subsidios. La Coparmex se opone a que el estado monopolice la producción de bienes y los servicios, aún en el caso de Pemex, Telmex y la Comisión Federal de Electricidad (C.F.E.), no está en contra de que el gobierno siga participando en estas áreas, pero debe de competir en ellas con la iniciativa privada, tiene la convicción de que la competencia mejoraría la calidad de la producción y los servicios, además de que el Estado cada vez está limitado para satisfacer ciertas demandas. No se justifica que el estado monopolice ciertas áreas por considerarlas estratégicas para el desarrollo, el hecho de que se les clasifique así obedece más bien a fines políticos que a fines económicos. En países más industrializados como Estados Unidos, Francia, Inglaterra e incluso España, la iniciativa privada compite -a veces con el Estado- en áreas que en el nuestro les han sido vedadas bajo la justificación de que son extratécnicas, dice la Coparmex. La iniciativa privada debe arriesgar creando nuevas empresas y al Estado le corresponde normar y controlar la actividad económica.

La representación de la Apemiq resume su punto de vista en la conocida frase de "zapatero a tus zapatos", dice que el gobierno debe dedicarse a gobernar y ellos como empresarios a producir riqueza para la nación; ellos no saben gobernar ni el gobierno sabe ser empresario. Sin embargo, no se opone a que el Estado tenga empresas en áreas estratégicas como hasta ahora, lo importante es que no se extienda a otras ramas para que el sector privado se sienta seguro de invertir en ellas.

### 8.3. Control de la inflación.

La Canacinttra ha sido el principal medio de concertación de los industriales queretanos en la participación de éstos como sector en el Pacto de Solidaridad Económica (PASE), primero, y en el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), después. La representación de la Cámara se ha reunido constantemente con otros sectores para hacer la evaluación y el seguimiento de los dos pactos, como ha sucedido en todo el país; una de las principales tareas de la delegación de

Canacíntra en relación al control de la inflación, ha sido la de concientizar a los miembros de su mismo sector y de algunos otros de que se debe eliminar la compra de mercancías a precios duty ya que considera a esta práctica como una de las principales causas de que la inflación haya crecido en nuestro país. La compra en un mercado subterráneo automáticamente acelera la inflación, por eso la cámara ha tratado de detectar a quienes realizan este tipo de negociaciones para evitar que lo sigan haciendo; otra tarea ha sido la de concientizar a los industriales de que una gran variación al precio de sus productos provoca aumentos de precios a su alrededor. En Querétaro uno de los principales insumos es el acero, por lo que la cámara vigila continuamente su precio para conseguir que no aumente o no varíe mucho.

El sector industrial piensa que las medidas que se han tomado han sido drásticas, pues han afectado a todos los sectores, pero más al gobierno, porque se vió obligado a declarar en quiebra a muchas de sus empresas. Para el Centro Empresarial el PASE se debió haber llevado a cabo tres años antes, para en 1988 haber tenido ya el control de la inflación, principal causa de todos nuestros males; asegura que los empresarios han cumplido con el pacto al sostener sus fuentes de trabajo, al no elevar sus precios, manteniendo una ganancia razonable aún cuando varían los costos y, reconoce que los trabajadores han sido solidarios al no modificar sus salarios y también el Estado al reducir su aparato burocrático y deshacerse de empresas subsidiadas. Sin embargo, el Centro ve al pacto como una forma de concertación transitoria, está a favor de una pronta liberalización de precios para que haya una recuperación económica sin que se dispare de nuevo la inflación.

## CAPÍTULO V

## ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE DIRECCION Y DE MANDO DE ALGUNAS INDUSTRIAS EN QUERETARO.

En la fase de despegue de un proceso de industrialización interviene promotores, planificadores, innovadores y/o ejecutores de decisiones estratégicas; durante la fase autopropulsiva la actuación de ellos sigue siendo importante, pero una vez consolidados los cambios estructurales aportados por la industrialización quienes operan y hacen funcionar los nuevos centros industriales son los directores, administradores, organizadores, técnicos y obreros. En este capítulo la investigación aborda, a través de una encuesta, a quienes realizan las funciones de dirección y mando en algunas empresas manufactureras de Querétaro. Con la encuesta se pretendió tener un instrumento metodológico que hiciera posible elaborar un microanálisis de la empresa, ya que nos interesaba destacar a ésta como el ámbito donde se sintetizan los caracteres económicos, sociales, políticos e ideológicos de la reproducción social. Un objetivo era el de verificar si la elevación del grado de desarrollo y complejidad de la industria, ha estado modificando radicalmente la organización y la estructura jerárquica tradicionales en esos niveles de funcionamiento. Otros objetivos eran los de conocer el papel que desempeña el personal de dirección y de mando en la industria queretana, y su relación con el medio social, particularmente a través de lo que piensa de las clases y los sectores sociales que lo rodean; también hubo un especial interés por extraer algunos comentarios acerca del papel del Estado en la economía.

El estudio de los directores, gerentes, administradores y técnicos de la empresa capitalista desde distintos enfoques, ha tenido siempre serios problemas teóricos y de conceptualización; en la teoría de las clases sociales son parte del punto nodal referente a la pequeña burguesía y en la sociología no alcanza a profundizar suficientemente en la dinámica que tienen en el proceso económico productivo; el estudio de Wright Mills de los "with collar" es el más acabado en la sociología, el enfoque que utilizó le permitió elaborar categorías analíticas que pudieron operar con un gran volumen de datos empíricos.

Dentro del materialismo histórico, Poulantzas es quien -a mi parecer- mejor elabora las características políticas de lo que él llama la nueva pequeña burguesía, <sup>(1)</sup> pero también se encuentra ante serias limitaciones para aplicar su concepto dentro del proceso económico-productivo.

Como se puede ver fueron muy variados los motivos que me indujeron a adentrarme directamente en la problemática de este sector social, término que hallé más satisfactorio emplear, <sup>(2)</sup> a pesar de la dificultad para contar con instrumentos analíticos adecuados -por el corto alcance de los enfoques mencionados- para ver el lugar que ocupa este sector en la estructura social. Sin embargo, mi atención se centró en ver hasta dónde son capaces quienes tienen funciones de dirección y mando en la empresa, de representar sus propios intereses y tener su propia visión del mundo en tanto son miembros de una organización, son parte de una estructura jerárquica, ocupan un nivel de decisiones con autonomía relativa que varía de acuerdo al tamaño y la complejidad de la empresa, pero principalmente porque mantienen una relación más o menos directa con el poder económico y pertenecen a los sectores medios de la sociedad; a través de ellos el poder económico de los dueños domina al trabajo productivo, se encuentran

- 
- (1) En la teoría marxista el problema de la pequeña burguesía no sólo radica en la permanencia y la importante presencia de los pequeños industriales, comerciantes y campesinos en las estructuras sociales actuales, sino también en el surgimiento de nuevas fracciones de asalariados pertenecientes a diversos sectores -de servicio, fabriles, públicos o privados-, a los que también se les conoce con el nombre de nueva pequeña burguesía.
- (2) La búsqueda de un término más apropiado para el estudio del personal de dirección y mando, me llevó a hacer un pequeño ensayo que incluí en el marco teórico del proyecto de esta investigación. En ese ensayo opté por el término de sector social para análisis del empresario que admite cierta estratificación sin permanecer en un nivel empírico y sin reducirse a un esquema conceptual de clase economicista. En todo caso debemos considerar a las clases (Baranger) como "un tipo especial de sectores sociales que nos remiten a posiciones ocupadas dentro de la estructura económica de una formación social, entendida esa estructura económica como consistiendo en una combinación de modos y/o formas de producción" Deniz Baranger, Clases medias y pequeñas burguesías, en Revista Mexicana de Sociología, Año XI.II/Vol. XI.II/Núm. 4, octubre-diciembre de 1980, Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM, p. 1621. El autor llega a esta conclusión después de hacer un cuidadoso e inteligente análisis de lo que señala como el "punto nodal" del marxismo, el problema de la pequeña burguesía, y como importante temática dentro de la sociología, la "nueva clase media". Uno de los grandes aciertos de Baranger es el de descubrir que la problemática de la pequeña burguesía no sólo no difiere notablemente de la que se pre-

tan cerca de la clase capitalista que se podrían ver permeados por sus intereses y forma de pensar. No obstante, me quedaba la interrogante de si el crecimiento, las nuevas formas de producción y la eficiencia, que requieren -de acuerdo a Touraine- de un conjunto de acciones dirigidas directamente a ellas, han hecho surgir al tecnócrata en la industria de nuestro país, y de la región, el cual ya no es un simple mediador de poder, sino que termina asumiéndolo como dirigente de un sistema económico (que al mismo tiempo es un subsistema social), o como parte de una tecnoestructura (Galbraith).

Los resultados que obtuve con la encuesta en relación a los problemas mencionados que más llamaron mi atención, fueron muy insuficientes, no resuelven las interrogantes, pero por lo menos nos permiten plantearnos nuevas hipótesis. Algunas limitaciones inherentes al instrumento metodológico empleado me impidieron llegar a mejores resultados, pero es menester mencionar otras que estuvieron fuera de mi alcance. La aplicación del cuestionario enfrentó serias dificultades, algunas se convirtieron en obstáculos que no fue posible rebasar. En primer lugar estuvo el problema que representó para una sola persona (quien esto escribe) llevar a cabo una encuesta sin poder contar con auxiliares, aún así se hicieron visitas a unas veinte empresas (entre grandes, medianas y pequeñas), lo que implicó tiempo para concertar citas, conseguir la autorización para hablar con los posibles encuestados, exponerles los objetivos del proyecto y sensibilizarlos de su importancia -aunque no siempre se obtengan aplicaciones prácticas-. Esta tarea resultó más difícil de lo que se esperaba, ya que la mayoría de las empresas que se seleccionaron para encuestar se rehusaron a contestar bajo los argumentos de que no tenían tiempo o, simplemente por decidía; hubo quienes no creyeron poder decir nada relevante, pero también hubo casos, donde la política de no dar ningún tipo de información de la empresa fue el impedimento. En el fondo encontramos que no existe una

---

...presenta en otras clases, sino que además aclara el problema de la definición de las mismas, que en última instancia sigue siendo económica, aunque vinculada a una dimensión política e ideológica dentro de una única relación de explotación. Las dimensiones o niveles -dice- existen sólo en la teoría para fines analíticos, pero en la realidad la práctica no se haya dividida.

tradición entre los empresarios sobre el trabajo de investigación científica, (3) falta comprensión sobre su significado y trascendencia social. Posiblemente la ausencia de estos elementos produce en ellos desconfianza sobre la aplicación que tendrán los resultados y no les motiva ningún interés en que la encuesta se lleve a cabo. También debemos agregar como una posible causa de la poca de colaboración, la falta de politización, e inclusive, de una cultura de participación cívica, ya que hubo quienes se negaron a responder por el motivo de considerarse a sí mismos apolíticos o ignorantes de lo que pasa a su alrededor, y lejos de preocuparse o sentirse mal por eso, algunos se ufanaron o creyeron conveniente permanecer ajenos a ese tipo de cuestiones. En consecuencia, por las razones expuestas en este párrafo de unos ciento veinte cuestionarios que se habían pensado aplicar, sólo se obtuvo la contestación de treinta y tres. La encuesta no representaría una proporción significativa, no tendría un valor estadístico o no se podría procesar de esta manera, sobre todo si se toma en cuenta que un buen número de preguntas eran abiertas y, por lo tanto difícil de codificar; las preguntas que se habían dejado de esa manera eran principalmente las que se referían al pensamiento empresarial, con el objeto de permitir un margen de variabilidad amplio en las respuestas de los sujetos y darles a éstos oportunidades para contestar según su propio margen de referencia, su propia terminología, etc.

Sin embargo, finalmente llegué a la conclusión de que los resultados de la encuesta no debían de deshecharse, de que podían ser interpretados de manera cualitativa mediante la comparación y cruce de respuestas, veía que sí se podían conocer por medio de este instrumento características sociopolíticas relevantes de la empresa y del personal de dirección y mando que labora en Querétaro.

---

(3) Algunos ejecutivos de las empresas se quejaron de que constantemente deben estar contestando los cuestionarios que les mandan las dependencias oficiales o algunas instituciones, y que nunca ven los resultados o para que se aplicarán. Por eso ahora sólo responden cuando deben hacerlo obligatoriamente, cuando es en forma voluntaria se niegan porque consideran que hay un padecimiento llamado "encuestitis" que los distrae de su trabajo y que además no les deja nada en términos productivos.

## 1. La muestra.

El 85% de los encuestados trabajó en empresas grandes (8), y el restante 15% en empresas pequeñas (5), todos (33) se encuentran en la industria manufacturera, el 70% labora en la rama metalmeccánica (principalmente de autopartes) y los demás en diversas ramas; el 36% pertenece al Grupo ICA (Tremec y Prima), el 27% al Grupo Spicer (Autoforjas, Engranajes Cónicos y Frenos y Mecanismos) y 21% a otras dos grandes empresas (Industrias Austral y Celanese Mexicana); el resto son socios o dueños de empresas pequeñas. Con la encuesta no se pretende que los resultados sean representativos de una empresa, ni siquiera de un grupo, en un principio se pensó aplicar un mayor número de cuestionarios en un menor número de empresas, desgraciadamente me di cuenta de que no existe una cultura empresarial que permita una amplia contribución de los empresarios<sup>(4)</sup> para tener un contacto directo con su realidad, y poder así tener no sólo un mayor conocimiento de ellos sino también una mayor comprensión de su papel económico y su participación política. Para disminuir el actual distanciamiento entre los empresarios y el mundo académico, se debe empezar, como en cualquier aproximación directa a los sujetos sociales, con un ejercicio de sensibilización sobre la importancia de la investigación, exponiendo claramente los objetivos y, la manera en que la generación de nuevo conocimiento beneficia el entendimiento y desarrollo de nuestro entorno social. Esta tarea se emprendió para la aplicación de esta encuesta, desafortunadamente la respuesta fue mucho menor de la que se esperaba, no fue posible hacer uno o varios estudios de caso a pesar de que la idea original era la de utilizar el enfoque

---

(4) Nos referimos también a los gerentes y mandos intermedios, sujetos de esta encuesta.

microeconómico -con este enfoque fue elaborado el cuestionario- dado el escaso número de monografías que hay sobre empresas, pero sobre todo porque no se le ha prestado suficiente atención al estudio del nivel microeconómico, al ámbito donde actúa y se desarrolla el empresario; no basta conocer las estructuras económico-sociales más amplias aunque en el conjunto el nivel microeconómico deba ser considerado como dependiente de éstas, -como señala Ciro F. S. Cardoso- nada autoriza a extrapolar y generalizar los resultados del análisis de un empresario, o de una empresa, al conjunto de la clase empresarial, o a toda una rama de actividades. Debido a estas limitaciones se optó por tomar una muestra aleatoria de varias empresas del sector manufacturero, (5) aunque puede objetarse de que en un universo tan grande constituido por cientos de gerentes (principales sujetos de la encuesta, además de los mandos intermedios) 33 no son representativos, de que la dispersión -ocasionada por la aleatoriedad- nos evita tener la suficiente información para conocer el funcionamiento y la estructura jerárquica y organizativa de una empresa, pensamos que si es posible conocer algunos rasgos significativos (6) -primeros trazos de un perfil sociológico- de quienes ejecutan tareas de dirección y mando en la industria manufacturera de Querétaro.

Consideramos que las limitaciones del cuestionario -por lo pequeño de la muestra- están sobre todo en las partes sobre el origen y la movilidad social, la organización, la autoridad y toma de decisiones; sólo con un enfoque microeconómico se hubieran abordado suficientemente los niveles de funcionamiento

- 
- (5) El hecho de haber tomado una muestra aleatoria no fue nada fácil, ya que de las empresas que se visitaron sólo en la mitad hubo quienes quisieron responder la encuesta.
- (6) La finalidad de conocer las características sociopolíticas que definen a este sector social era la de hacer una tipificación del empresario queretano, para la cual se requiriese de una encuesta más amplia.

y la distribución de poder en la empresa, no obstante, se pudieron advertir algunos aspectos que caracterizan el funcionamiento de las grandes empresas. La parte del pensamiento empresarial consideramos que sí nos aporta valiosos elementos para entender las actitudes políticas de buena parte del empresariado queretano.

## 2. Conceptualización de los gerentes y los mandos intermedios.

La encuesta estuvo dirigida a ejecutivos y mandos intermedios de empresa, la contestaron 33 personas en total, de las cuales uno es director corporativo, cinco (15%) son gerentes generales, dos son directores de área, la mitad (16) son gerentes de área y nueve (27%) son mandos intermedios, todos ellos tienen en común que realizan funciones de dirección (casi tres cuartas partes) o de mando en la empresa, pero hay algo que los asemeja más, forman parte de la estructura jerárquica y organizativa de la empresa, constituyen lo que el economista John Kenneth Galbraith ha llamado tecnestructura -término que él acuñó- en su estudio de la organización en el nuevo estado industrial.<sup>(7)</sup> Para Galbraith el término de tecnestructura implica cambios profundos en la visión que se ha tenido del empresario en nuestra cultura, pues da superioridad a la organización sobre el individuo en el cumplimiento de importantes tareas sociales, rechazando con ello la concepción individualista del empresario, la admiración tan profunda de los economistas por su actividad personal y aislada -de donde según ellos emana toda la iniciativa de transformación económica-, y la idea que tienen estos sobre la supuesta inacción de la organización.<sup>(8)</sup> Empero, Galbraith va más allá,

(7) John Kenneth Galbraith, El nuevo estado industrial, Ed. Ariel España, Barcelona, 1965.

(8) Ibid. pp. 79 y 55.

ve como una tarea necesaria afirmar la superioridad de la organización sobre el empresario en la lucha por el poder:

"...pues el poder -en la empresa industrial y en la sociedad- no ha pasado a individuos, sino a organizaciones. Y la sociedad económica moderna no puede entenderse sino como el esfuerzo, plenamente logrado, de sintetizar organizativamente una personalidad de grupo muy superior para sus fines a una persona natural y con la ventaja además de la Inmortalidad"<sup>(9)</sup>

La principal razón por la cual se necesita de esa personalidad de grupo es:

"...que en la industria moderna numerosas decisiones -y especialmente todas las importantes- se basan en información nunca poseída por un hombre solo. Lo típico es que se basen en el conocimiento especializado científico y técnico, en la información o la experiencia acumulada y en el sentido artístico o intuitivo de varias personas..."<sup>(10)</sup>

El problema de la transmisión del poder en la empresa planteado por Galbraith nos llevaría a redefinir las funciones y el carácter del empresario en México, pero nuestro país con un menor grado de industrialización (Galbraith realiza su estudio en Estados Unidos) presenta una problemática distinta, donde la transmisión del poder del individuo a la organización sería un proceso muy gradual, no un cambio brusco,<sup>(11)</sup> debido a que -entre las principales causas- predomina un gran número de pequeñas y medianas empresas, el "familismo" en las empre-

(9) Ibid.

(10) Ibid.

(11) Como afirma una autora: "El último acto del empresario como tal, sería retirarse del escenario mediante un acto de autoinmolación, para ser substituido por una multiplicidad de dueños, delegando su poder a una administración múltiple, mejor equipada para asegurar el crecimiento de la compañía". Flavia Derossi, El empresario mexicano, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1977, p. 173.

sas es muy alto (aunque en los sectores modernos disminuye) y no ha habido grandes cambios en la propiedad, <sup>(12)</sup> en otras palabras el tamaño y el grado de madurez en las organizaciones no ha permitido a la tecnoestructura convertirse en una élite patrimonial, aunque a veces se le compare con una meritocracia.

- 
- (12) En un estudio que hace Flavia Derossi del empresario mexicano se muestra por una parte, que en los sectores modernos el "familismo" es más bajo que entre las empresas más pequeñas y las que se dedican a actividades tradicionales. La autora considera que la gerencia familista no sólo es mope a lo que se refiere a las perspectivas de tiempo y espacio social, sino que también tiene una perspectiva limitada del mercado. En general el familismo, o a lo que aquí podemos llamar personalismo, ya no responde a los requerimientos de las empresas modernas y sólo las industrias pequeñas y tradicionales se adaptan a él pero la mayoría de los casos confiriéndolas al estancamiento. Por otra parte, observa que en México hay recientemente un intento por parte de los dueños de empresas familiares por ampliar su visión sin modificar el carácter esencial de sus empresas "...el reclutamiento de ejecutivos sobre la base de lazos familiares es de hecho ineficiente y peligroso, (...) la competencia depende cada vez más de capacitación y experiencia profesionales y especializadas. Como esta capacitación y experiencia se adquieren, (...) la clase gerencial, en las sociedades industriales más avanzadas, tiende inevitablemente a convertirse en una élite de capacidad, lo que significa que la educación y la capacitación, más bien que los lazos familiares o las conexiones políticas deben llegar a ser camino principal de acceso a sus filas. (...) 'la antigua élite patrimonial' intenta transformarse en la 'élite gerencial', utilizando enfoques empresariales más racionales que no implican cambios en la propiedad". *op. cit.* Flavia Derossi, pp. 135 a 137. Los subrayados están citados por la autora de Frederick Harbinsons y Charles A. Meyers, *Management in the Industrial World* Mc. Graw Hill Book Co., Nueva York, 1959, pp. 79-80.

### 3. Perfil socioeconómico.

3.1. Sexo. Los puestos de gerente están ocupados por hombres.

3.2. Edad. Los gerentes queretanos son jóvenes (entre 30 y 39 años).

3.3. Origen y movilidad geográfica. El abuelo paterno y el materno del gerente son (o fueron) principalmente originarios de otros estados (sobre todo del centro), en el padre y la madre predomina el mismo lugar de nacimiento, siguen Querétaro y el Distrito Federal, también en ambos casos.

Entre los gerentes predomina el foráneo sobre el queretano, entre los de fuera la mayoría nacieron en estados del norte y occidente, y en el Distrito Federal. De igual manera la mayoría crecieron fuera de la entidad (en el norte y en el Distrito Federal) y no vivieron en ningún otro lugar antes de llegar a radicar a Querétaro, los años en que lo hicieron fueron entre 1975 y 1988, los principales motivos fueron la contratación por parte de la empresa donde actualmente trabajan y la búsqueda de superación personal. Todos residen en Querétaro

3.4. Origen y movilidad social. El abuelo paterno y materno del gerente se dedicó principalmente a las labores del campo y el comercio, en tanto que el padre se ha ocupado en el comercio y en actividades técnicas y administrativas. En los estudios del padre hay dos extremos, predomina quien llegó hasta la primaria (la mitad no terminó) y quien hizo una carrera profesional. La madre terminó la primaria (llegó hasta ahí) o estudió comercio, no obstante todas se han ocupado sólo en el hogar.

3.5. Estudios. Dos terceras partes de los gerentes expresaron haber elegido su profesión por vocación, casi una sexta parte por la necesidad de tener mayores ingresos, un onceavo por motivación familiar y hubo también dos que lo hicieron por las ventajas que ofrece la industria en Querétaro, algunos ejemplos de lo que contestaron son: "uno de los factores principales fue el destacar en el ámbito laboral (como administrador de empresas), poder ayudar así al ser humano y tener una mejor retribución económica"; "por la familia estudié la normal, pero tenía necesidad de mayores ingresos y, por eso, estudié la licenciatura y la maestría en administración de empresas"; "fue el primer profesionista en la familia, la motivación principal vino de mi madre, la elección de la carrera (ingeniería en producción), la hice a través de la lectura"; "el desarrollo industrial de Querétaro requería de personal con estudios técnicos, lo cual me lleva a elegir mi carrera"; eligió su carrera por "el alto nivel industrial de Querétaro en el ramo metalmeccánico, que ocasiona una gran generación de empleo en el aspecto administrativo-contable".

La mayoría de los gerentes hicieron sus estudios de preparatoria (sólo poco más de un tercio en escuelas técnicas) y profesionales en instituciones públicas, un poco más de dos tercios de las universidades o tecnológicos donde estudiaron son de este tipo; <sup>(13)</sup> una proporción ligeramente superior a la mitad realizó estudios de licenciatura (la mayoría en administración de empresas) y el resto en ingeniería (en producción principalmente). En Querétaro hizo sus estudios profesionales poco más de un tercio, un un tercio en algún otro lugar de provincia y el resto en el Distrito Federal.

(13) Las universidades del D.F. ocupan el primer lugar en número (UNAM, U. Iberoamericana, La Salle, Escuela Bancaria y Comercial y E.S.I.N.E.), las universidades e institutos tecnológicos de otros estados el segundo y las de Querétaro el tercero (con igual número U.A.Q. y el I.T.Q.).

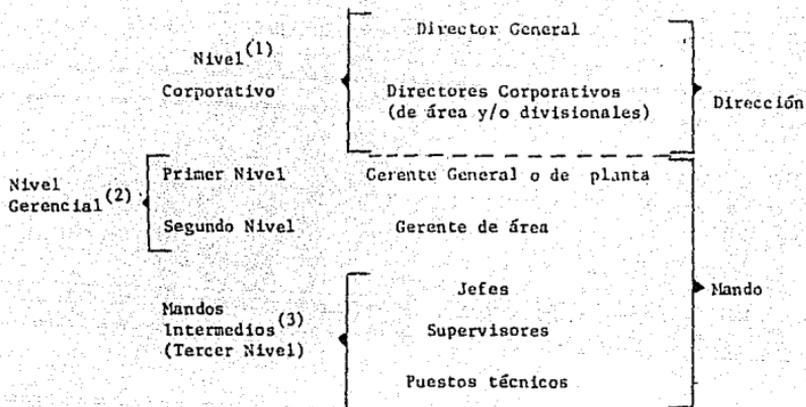
- 3.6 La familia. Los gerentes están casados y son católicos, en promedio tienen dos hijos y sus esposas dependen económicamente de ellos; el 75% de las escuelas en las que estudian sus hijos son privadas y el resto públicas, el 60% están en primaria o secundaria, 15% en preparatoria, el 13% en preescolar y el resto en estudios profesionales. Los gerentes acostumbran salir de vacaciones con su familia, la mitad prefiere ir a alguna playa del país, una cuarta parte viaja conociendo distintos lugares de México, tres visitan a sus familiares y sólo dos salen al extranjero.
- 3.7 Participación social y política. El 75% de los gerentes contestó afirmativamente haber pertenecido o participar actualmente en alguna organización (el resto respondió no haberlo hecho aún), lo han hecho principalmente en asociaciones de industriales (como la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales), en asociaciones o colegios de profesionistas (algunos internacionales) y, en menor medida en el Club de Leones, el Partido Revolucionario Institucional, consejos consultivos (I.M.S.S. o INFONAVIT) y en asociaciones religiosas.
- 3.8 Ingresos. Los gerentes ganaban a mediados de 1988 dos millones ochocientos treinta mil pesos en promedio (algunos tenían ingresos de cuatro millones y medio), esta cantidad parece ser baja pero habría que agregar prestaciones en la mayoría de los casos. Poco más de tres cuartas partes de los encuestados realizan algún tipo de inversión, una tercera parte del total tiene inversiones de renta fija, otro tanto invierte en bienes raíces y una cuarta parte lo hace en ahorro bancario. Por lo visto prefieren hacer inversiones poco riesgosas, lo cual podría explicarse por la opinión que tienen sobre las casas de bolsa, por ejemplo, como se muestra más adelante.

4. Ascenso y posición en la estructura jerárquica. La gran mayoría de los encuestados (79%) ha tenido anteriormente otros trabajos, de estos poco más de la mitad (54%) ha laborado en el sector industrial, una tercera parte (31%) ha trabajado en diversas empresas o instituciones y el resto (15%) ha prestado sus servicios en algún comercio. El promedio de trabajos anteriores al actual es de 2 y el promedio de los puestos desempeñados en ellos es de 3, la mayor parte (62%) comenzó su experiencia laboral fuera de la entidad -sobre todo en el Distrito Federal-, y casi la mitad de quienes iniciaron en Querétaro tienen como antecedentes haber estado en Tlaxcala. En la actualidad sólo una quinta parte realiza otra actividad profesional fuera de su trabajo,

La mayor parte de los encuestados ingresó a su actual trabajo por medio de una solicitud (poco más de la tercera parte) y por invitación de algún conocido de la empresa (27%); una décima parte ingresó como fundador o socio de la empresa, otro tanto lo hizo por transferencia de una planta a otra del mismo grupo industrial. Poco más de la mitad (57.6%) ha tenido otros puestos dentro de la empresa (el resto sólo ha tenido el que ocupa actualmente), de esta proporción el promedio de puestos ocupados anteriormente es de cuatro, el promedio de años que tardaron para ocupar su actual puesto es de seis y casi todos empezaron en el tercer nivel en la jerarquía de la empresa (ver cuadro 1). El ascenso por lo general sucede dentro de una misma área de trabajo, por ejemplo alguien que comenzó como supervisor de control de calidad, pasó a ser jefe de control de calidad y finalmente gerente de control de calidad.

La mitad de los encuestados ocupa el puesto de gerente de área, 2 son directores de área, 5 son gerentes generales o de planta (1 de una gran empresa y 4 de pequeñas empresas), hay 1 director corporativo y 9 mandos intermedios (superintendente, supervisor, jefe o puesto técnico), por lo tanto, en escala descendiente tenemos 1 de nivel corporativo, 7 de primer nivel (gerentes generales y directores), 16 de segundo nivel (gerentes de área) y 9 de tercero y cuarto nivel (mandos intermedios). El siguiente cuadro nos muestra y aclara la posición de los puestos que se han mencionado, corresponde a la estructura jerárquica de una gran empresa ya que el 85% de los encuestados trabaja en empresas de ese tamaño. (ver cuadro No. 13, página siguiente).

C U A D R O No. 13



- (1) En este cuadro se incluye el nivel corporativo, porque las grandes empresas que abarcó la encuesta son parte de grupos industriales dirigidos por este nivel o grupo de dirección. Sin embargo, la encuesta no abordó este nivel.
- (2) Tremec y Primsa tienen una organización más compleja, cuentan con un director general, varios directores de área y gerentes de área, lo que significa que agregan un nivel más a la jerarquía.
- (3) Hay algunas empresas que por la complejidad de su estructura organizativa agregan otros puestos intermedios, como los de superintendentes, intendentes, inspectores, analistas y auxiliares.

## 5. Funciones de dirección y de mando.

5.1 Actividad. Las actividades que realizan los gerentes son básicamente las de dirigir, administrar, programar, coordinar o controlar; más específicamente las tareas que ejecutan quienes tienen, por ejemplo, bajo su responsabilidad el manejo de cuestiones laborales (la mitad de los encuestados), van desde atraer, captar, desarrollar y retener al personal, hasta describir, analizar, compensar y valorar puestos, o vigilar ambientes de trabajo; en otro tipo de cuestiones las tareas son como las de adquirir materiales y servicios, valorar costos, atender, diagnosticar y solucionar problemas técnicos. Los mandos intermedios colaboran con los gerentes en la ejecución de todas estas tareas, pero su actividad se relaciona más directamente con el proceso productivo a través de la supervisión.

5.2 Selección de personal. En promedio cada uno de los encuestados es directamente responsable del trabajo de 9 personas, las cuales por lo general son mandos intermedios (ingenieros, contadores, técnicos, personal administrativo, etc.), en consecuencia, los gerentes son indirectamente responsables de un número mayor de personas (obreros y empleados). Los gerentes toman decisiones autónomas en la selección de su personal, les corresponde formular los criterios de selección, a veces conjuntamente con gerentes de otras áreas, y deciden quienes se quedarán bajo sus órdenes; la gerencia de recursos humanos o relaciones industriales se encarga básicamente de reclutar al personal, cuando se trata de obreros le resulta más fácil elaborar sus propios criterios de selección y aplicarlos, ya que para el trabajo manual la serie de requisitos es más uniforme (escolaridad, sexo, rasgos físicos, edad, estado civil, destreza, etc.), pero cuando se trata de mandos intermedios o puestos gerenciales, los criterios son más específicos debido al más alto grado de calificación y especialización del trabajo, por lo tanto, cada área determina sus propios requisitos de acuerdo a la preparación,

nivel intelectual, capacidad de razonamiento, experiencia, etc. que requiera el puesto vacante. Sin embargo, la gerencia de recursos humanos en relación a los puestos de mando tiene otra tarea muy importante: el desarrollo y capacitación del personal (ver las funciones de los ejecutivos de relaciones industriales en el capítulo IV).

5.3 Evaluación y supervisión del trabajo. La evaluación del desempeño en el trabajo corresponde a cada uno de los niveles de la jerarquía de la empresa, así mientras los gerentes evalúan a su personal, ellos son evaluados por el jefe u órgano inmediato superior del área a que pertenece, por ejemplo, el superintendente de capacitación y desarrollo y el jefe de administración de personal son evaluados por el gerente de relaciones industriales, quien a su vez es evaluado por el gerente general. Prácticamente todos coincidieron en señalar que su trabajo es evaluado con objetividad (sólo 1 contestó que no), pero sólo dos terceras partes calificaron de buena la supervisión o el control que se ejerce sobre su trabajo, el resto la calificó de regular o deficiente; se considera que es buena la supervisión cuando se lleva un seguimiento de los resultados, en base a objetivos contenidos en un programa y bajo ciertos niveles de calidad.

5.4 La toma de decisiones. En la gran empresa los imperativos de la tecnología y el carácter de la administración y la planificación industrial originan una creciente división del trabajo y especialización de puestos. el conocimiento o la información sobre el funcionamiento de la empresa se fragmenta en un grupo de personas, cada una de ellas no tiene más que una fracción del conocimiento necesario, pero el grupo (o los grupos) posee(n) o tiene(n) acceso a la información -para tomar una decisión-, con lo que se garantiza la continuidad en el funcionamiento de la empresa y se tiene una mayor certidumbre en la resolución de los problemas, a consecuencia de que el grupo, a pesar de estar sometido siempre a un cambio constante de composición,

mantiene una provisión de información constante mucho más amplia y mejor adaptable a las necesidades de la empresa, y permite tomar decisiones en base a un trabajo mejor coordinado y en cierta medida normatizado.

Debido a la importancia que tiene el trabajo en equipo en la gran empresa (el 85% de los encuestados trabaja en empresas de este tamaño), se incluyeron algunas preguntas sobre este aspecto, el 76% realiza sus tareas en equipo, aunque no se especificó si los grupos eran formales, reconocidos e informales; el 12% trabaja en forma individual y otro tanto en ambas formas. El 40% señaló que la forma de trabajo se debe a la política de la empresa. La mayoría (60%) expresó haberla elegido libremente, lo cual quiere decir que para el trabajo colectivo se forman grupos informales, aunque no significa que el carácter de sus tareas no les haya llevado a trabajar así, como alguien expresó: "creo que se debe principalmente a las necesidades que existen, ya que normalmente hay personas que nos pueden apoyar en cada actividad o proyecto que se emprende". También se preguntó específicamente sobre la causa del trabajo en equipo, se dieron tres opciones, un 70% escogió la de que "es más necesaria la participación de otras personas en la solución de cuestiones importantes", un 25% señaló la de que "el trabajo requiere de la participación de otras personas en tareas rutinarias", ambas opciones no se excluyen mutuamente pero la preferencia por la primera nos habla de la importancia y el carácter del trabajo colectivo en la empresa, en otras palabras, de la madurez de su organización y de la conducta innovadora de sus miembros. <sup>(14)</sup>

---

(14) Para Schumpeter el empresario es quien es capaz de hacer nuevas combinaciones, entendidas estas como "...la realización y ejecución de decisiones estratégicas, a pesar de ser precisamente esta función, y no el trabajo rutinario, lo que caracteriza al jefe militar...", en este caso al empresario, pero no como un ente individual sino colectivo (organización) Joseph A. Schumpeter, Teoría del desenvolvimiento económico (1944), F.C.E., México, 1978, pp. 84 y 85.

Para corroborar las ventajas que tiene el trabajo grupal sobre el individual, se preguntó sobre la importancia que tienen algunos factores en el primero, se dieron 13 opciones y una posibilidad abierta, se pidió que se marcaran las tres más importantes, los resultados parecen ser los más obvios, pero no lo son tanto si tomamos en cuenta que las ventajas no son simplemente consecuencia de una elección racional o una voluntad personal, sino un producto de la dinámica organizativa; es por eso que al estudiar -como John Kenneth Galbraith- la superioridad de la organización sobre el individuo en el cumplimiento de importantes tareas sociales, el principal problema es el paso del poder de individuos o familias a organizaciones. Entre las opciones el primer lugar de importancia (66%) lo obtuvo la que dice que el trabajo en grupo "permite el intercambio de ideas y de conocimientos"; el segundo lugar (42%) lo tuvieron dos factores: "aumenta la capacidad o el rendimiento personal" y, "se combinan distintas competencias y habilidades para hacer mejor el trabajo". En tercer lugar (36%) se marcó que "se resuelven mejor los problemas conjuntamente". Detrás de estas ventajas subyacen otras más importantes para la organización de las empresas, la decisión de un grupo en la mayoría de los casos exige combinar información, por lo que sólo puede ser revocada por un conjunto de especialistas de otro grupo, conservando de esta manera el poder a la organización y sustrayéndolo definitivamente del individuo. Debido a esta situación el poder en la empresa radica en el grupo que toma decisiones porque posee información y, luego la pasa o la difunde por toda la organización irrevocablemente; pero precisamente porque nos referimos al poder real de decisión es posible afirmar que se ejerce a niveles jerárquicos bastante profundos de la empresa. (15)

---

(15) "...la proliferación sistemática de ideas ... es tarea característica y planificada de hombres situados muy por debajo (de la dirección) y encargados del desarrollo del producto..." J. Kenneth Galbraith, *op. cit.* p. 88.

Para poder tomar decisiones en la empresa no basta con poseer y tener acceso a la información, se debe ser capaz o tener la habilidad para resumir y contrastar esa información y obtener una conclusión; por la especialización del trabajo en la empresa un gerente debe tomar de manera autónoma las principales decisiones que competen al área de trabajo bajo su mando, en las respuestas obtenidas poco más de la mitad (57%) confirmó esta premisa, la razón de por qué el resto no tiene esa capacidad está en parte en que cerca de un tercio son mandos intermedios y dependen de su gerente de área, pero también algunos gerentes acatan las decisiones del gerente de la planta o del director de área (cuando lo hay). El gerente resume y contrasta la información, pero para llegar a una conclusión por lo general debe tomar en cuenta las ideas de los demás, de nueve opciones (una abierta, se pidió una o varias) más de una tercera parte (36%) de los encuestados señaló que incorpora sus ideas y las de los demás, una cuarta parte se preocupa porque se vean reflejadas las ideas de sus colaboradores, otro tanto consulta a sus superiores y a sus subordinados, sólo una mínima parte (15%) consulta sólo a sus superiores y otros en igual medida sólo consultan a sus subordinados antes de decidir. La eficacia de las decisiones es lo que importa, nadie señaló la opción de que se asegura primero de que su decisión agrade a sus superiores; las decisiones no se toman en forma aislada, ninguno señaló las opciones de que no acostumbra pedir opinión a nadie y que prevalezca su criterio sobre el de los demás.

Quienes no toman de manera autónoma las principales decisiones en su área, participan principalmente en ellas en forma interactiva, aportando alternativas de solución o sus puntos de vista y, proporcionando información. Pero cuando no hay acuerdo y prevalece el punto de vista del superior, por lo general se pide que se justifique o explique la conclusión a que se ha llegado, como alguien comentó: "trato de ser constructivo, si son buenas las decisiones las acepto y si no trato de obtener una explicación". Interactuar significa que haya consenso en la toma de decisiones, entre los gerentes hay mucho interés en que participen todos los que deben estar involucrados en las decisiones, pues -como uno de ellos dijo- tienen

impacto en toda la organización. En el área laboral cuando se tiene que llevar a la práctica una decisión el procedimiento es menos formal y más genérico que en otras áreas, un director corporativo de relaciones industriales dijo que "cuando se alteran los climas de trabajo siempre hay una razón operativa. Se trata de mover voluntades, no de generar instrucciones".

La forma (autónoma o dependiente) en que se toman las decisiones, es considerada por los encuestados como una importante variable de la política de la empresa (poco más de la mitad de los casos), para algunos de la política del área inmediata superior (una quinta parte), pero en última instancia es la dinámica en el manejo de la información la que determina el procedimiento a seguir.

- 5.5 Información. La mayoría de las empresas para las que trabajan los gerentes tienen un alto grado de formalización en la transmisión de órdenes y de información, casi tres cuartas partes utiliza en su trabajo notas técnicas, instructivos, reglamentos y materiales externos de consulta (Ley Federal del Trabajo, I.S.R., I.V.A., Código Fiscal, manual de políticas de relaciones industriales, manual de procedimientos administrativos, suscripción a libros y revistas especializados, catálogos, etc.); el contrato colectivo de trabajo se imprime y se divulga ampliamente en la mayoría de los casos. Gran parte (88%) de los encuestados hace uso de la informática, la consideran como una mejor herramienta para manejar información, se les preguntó sobre que efectos positivos y negativos les acarrea, tres cuartas partes dijo encontrar sólo efectos positivos y el resto, tanto positivos como negativos, entre los primeros se pueden mencionar los siguientes: aumenta la eficiencia, agilizar la información, mejora la supervisión y la presentación del trabajo, optimiza los recursos, se obtiene información oportuna, aumenta la confiabilidad en los datos, ahorra tiempo, simplifica operaciones, concentra más y mejor información, etc. No obstante hay que hacer la aclaración de que la informática se ha aplicado sobretudo en el área administrativa, en otras (como abastecimiento, control de calidad,

ingeniería, etc.) su utilización ha sido menor y a veces sin éxito -según comentaron algunos gerentes-. La aplicación directa de la informática en la producción se presenta en máquinas de control estadístico o en sofisticadas máquinas que diseñan y hacen piezas, pero los técnicos u obreros no siempre se adaptan a estos cambios, en el peor de los casos abandonan estas máquinas y en el mejor quedan subutilizadas. Los aspectos negativos que se mencionaron son: aumenta nuestra dependencia tecnológica, el software no siempre es el adecuado, automatiza, crea una relación fría, no considera las variables subjetivas y no se sabe que hacer en un momento dado.

5.6 Asesoría. Para recibir asesoría un 40% acude a su jefe inmediato, un 18% a su jefe inmediato y a quienes ocupan puestos del mismo nivel, un 15% va con su jefe inmediato y con algún director corporativo, otro 15% recibe asesoría externa y el 12% restante la recibe de otras personas. Prácticamente todos aceptaron que la asesoría que reciben es acertada, esto se debe -según precisaron algunos- a que quienes la imparten no sólo cuentan con los conocimientos, sino además con la habilidad y la experiencia necesarias, pero -como alguien aclaró- sólo el tiempo determina si es acertada.

5.7 El impacto de las decisiones en la estructura jerárquica. La fragmentación del conocimiento por la división del trabajo y la especialización de puestos en la organización de las grandes empresas, parece ser un fenómeno que no se presenta tangiblemente en los casos que abarcó la encuesta, todos afirmaron conocer a grandes rasgos el trabajo que realizan quienes están a su mismo nivel en su trabajo, posiblemente esto se debe a que las empresas no han alcanzado un alto grado de complejidad de tecnología, administración y planificación industrial, aunque tampoco se puede caracterizar a su organización como inmadura. Sin embargo, las decisiones que toman los encuestados son principalmente de tipo administrativo y de planeación, seguidas de las organizativas y en menor medida de las laborales y tecnológicas; llama la atención que estas ocupen el último lugar siendo que el 30% de los encuestados tienen puestos relacionados con la aplicación de tec-

nología. Respecto al trabajo de sus superiores también todos contestaron que conocen sus principales atribuciones. No obstante, podría también afirmarse que las decisiones venidas de abajo (de los equipos técnicos, administrativos, planificadores, etc.) no tienen un poder real porque no obran sobre los grandes temas de la política de la empresa (el jefe entonces no estaría capacitado en cuestiones de detalle pero sí en generalidades de mayor peso), pero esta premisa puede ser objetada debido a que hoy por hoy no es posible incursionar en esos temas sin la información que sólo puede ser proporcionada por el grupo.

El problema de la distribución del poder en la organización sigue siendo la separación del capital (propietarios o accionistas) del control de la empresa, mientras que en el primero radica el poder económico, en el segundo se encuentra el poder de decisión, entre los gerentes (y en menor medida entre los mandos intermedios) se comparte este último pero -obviamente- no el primero, ya que esto implicaría que la propiedad pasara a quienes ejecutan funciones de dirección y mando; lo que nos interesa destacar aquí es que en las empresas establecidas en Querétaro que forman parte de esta encuesta, advertimos una creciente participación de los puestos de dirección y mando a nivel de planta (no corporativos), en la toma de decisiones sobre tecnología, organización y planeación, prueba de ello son, por ejemplo, los "Núcleos de Integración para el Trabajo de Calidad" (NITCA) en Primsa<sup>(16)</sup> donde participan también los obreros, la "Planeación de los Recursos de la Manufactura" (MRP) en Tremec,

---

(16) De acuerdo al director de la empresa, Ing. Jaime López Trincado, el programa de los "NITCA" fue reconocido mundialmente, fue presentado como "tecnología" mexicana en Tokio ante 730 representantes de 26 países y destacó entre las mejores de este certamen sobre círculos de control de calidad, a nivel nacional más de seiscientas empresas mexicanas del más alto nivel estuvieron al pendiente de su desarrollo para poderlo implementar en sus industrias. En este programa participaron conjuntamente obreros, empleados y directivos y según López Trincado, les permitió mejorar sus condiciones de vida y su calidad de producción. "Añadió que se sienten como cabeza de playa, pero que están dispuestos a conocer su experiencia a todas las organizaciones que las soliciten, ya que ellos no ofrecen programas, sino un sistema que funciona a la

y el "Plan Nipón" en las empresas del Grupo Spicer; donde aparentemente no se presentan cambios es en la administración, probablemente por ser el área más cercana a la propiedad, (17) esto implicaría nuevas formas de autogestión, incluso la nueva dinámica organizativa enfrenta serios obstáculos, uno de los principales es la falta de una cultura corporativa que despierte el interés de todos los niveles jerárquicos -desde los obreros- por participar en la productividad y desarrollo de la empresa; muchos de los planes y técnicas aplicados en la industria queretana son extranjeros (en los ochentas "se pusieron de moda" los japoneses) y, probablemente no se adecúan a nuestra realidad.

---

...vista de todos.

... Sigue diciendo que, a 17 años de haber comenzado esta empresa, ha cambiado radicalmente con esta experiencia mexicana a tal grado de que su ausentismo es del 1.7%, cuando en el resto de las industrias es del orden del 8% y que la reducción de reclamaciones y fallas se ha reducido en un 24%. Noticias 4 de julio de 1985.

(17) El mismo director de PRIMSA en una entrevista de un programa de televisión sobre los trabajadores, aceptó la participación de los trabajadores en el control de la producción, pero no en el área administrativa, que consideró función exclusiva de los empresarios. Programa "Nosotros los trabajadores: el caso del control de la producción en PRIMSA.

Si hay algún aspecto en el que los empresarios se resistan más al cambio, es en relación a la participación de los sindicatos en la administración, no sólo porque el control y la dirección de la empresa gravita esencialmente en la función administrativa, sino también por injustificadas actitudes de temor, desconfianza o celo empresarial para colaborar con los sindicatos en la administración.

## 6. Sindicalismo y relaciones obrero-patronales

El sindicalismo y las relaciones laborales en la sociedad y en la empresa, es uno de los temas en los que los gerentes se expresan con más preocupación. Predomina una opinión negativa de éste tema en el país y la región que contrasta con la evaluación positiva de las relaciones de trabajo en la empresa. La visión sobre el sindicalismo en México resalta más sus vicios que sus virtudes, entre los primeros están los siguientes: "es un instrumento de control político de nuestro gobierno"; "es demagógico y antidemocrático"; "es corrupto"; "es muy paternalista"; "es un símbolo de poder normalmente en manos de una minoría"; "poco representativo de las bases"; "desgastado frente a los trabajadores, faltan líderes preparados (la mayoría de los actuales sólo buscan intereses personales)"; "es corporativista" y, "negativo para el desarrollo del país". Sólo nueve gerentes mencionaron algunas virtudes, pero la mayoría de ellos las refirieron sólo a su origen o conceptualización: "con bases en su nacimiento, legítimas y honestas, en la actualidad demasiado radicalizado"; "en sus conceptos bueno, la aplicación o el criterio con que se ha aplicado, pésimo". Otros señalaron el problema de la dirección: "es una manera de promover la democracia, siempre y cuando esté bien dirigido"; "es una lucha justa de los trabajadores pero manipulada".

La frecuencia de puntos de vista negativos disminuye cuando se trata el sindicalismo en Querétaro pero son también mayoría, se le atribuyen muchos de los vicios que tiene en el país aunque lo salvan ciertas particularidades: "es un movimiento en etapa joven, de gran expansión, que puede salirse del control en que lo tienen actualmente y mostrarse radicalista y agresivo". Los rasgos positivos resaltan más que en el punto anterior, no están constreñidos al origen o a los principios, se extienden a la práctica actual: al igual que el sindicalismo en nuestro país "es parte del sistema, sin embargo, es más abierto y sencillo ... está menos desgastado"; "es luchador, demandante ... conciente de la realidad en que vivimos ... en el estado y en las industrias". "Sano, porque no se ha llegado a las fricciones que se viven en otros estados".

Los vicios expresados en el enfoque sobre el sindicalismo en México (instrumento de control, antidemocrático, paternalista, corporativista, etc.) comunmente se le dan a lo que se conoce como sindicalismo oficial, para comprobarlo era necesario preguntar cómo se ve al sindicalismo oficial y al sindicalismo independiente; el enfoque sobre éste último no difiere mucho del primero, las expresiones negativas son la mayoría, aunque dentro de éstas muestra algunos rasgos particulares.

Además de los aspectos negativos ya mencionados al sindicalismo oficial se le critica su situación privilegiada dentro del sistema político: "tiene demasiadas prerrogativas y por consecuencia perjudica la productividad"; "en muchos casos lesiona al país en general al pretender conougfas especiales para sus representados" y, "protege de sobremanera a sus agremiados". Por considerarlo parte del sistema algunos gerentes -los menos- piensan que el sindicalismo oficial es necesario, que debe cumplir una función y que debe ser corregido: "si como sindicalismo oficial se considera la CTM, considero que es una buena forma de unificar los criterios y demandas acordes a la situación del país"; "en muchos casos ha desbordado al sistema y en otros muy rezagado. Se mueve en los extremos, no hay preocupación (así se ve) por educar". "Los objetivos y las ideas son buenas, lo malo es el sistema y las personas".

El sindicalismo independiente tiene, a decir de los encuestados, las siguientes deficiencias o vicios: radicalismo (de izquierda); falta de principios y bases para competir con las organizaciones oficiales (no representa una fuerza real); falta de capacidad directiva y de orientación, esto último queda demostrado por su actitud contestataria (anti-CTM, anti-prifismo, anticharrismo, etc.) y su falta de opciones; su politización en búsqueda del poder pone en peligro la estabilidad de las empresas, los trabajadores y del país (oportunista, "se aprovechan de la falta de control o de la desorientación") y, está dirigido por fuerzas con tendencias no convenientes para nuestro país, con ideas que no corresponden a nuestra realidad. (18)

(18) Hubo alguien que preguntó "¿existe?", otro que ve crecer su fuerza y otro, que fue el único a favor del sindicalismo independiente, dijo: "es bueno ya que no tiene líderes esquirolés y viciosos de la CTM".

Hubo dos preguntas sobre las razones de los conflictos obrero-patronales, una en general y otra en la empresa donde se encuentran. Las respuestas marcan distintas causas para cada uno de los casos, la insatisfacción económica y la radicalización de posiciones --expresada como lucha de poderes--, seguidas muy de cerca por la falta de sensibilidad o comprensión y la falta de comunicación, son señaladas como las principales causas de los conflictos obrero-patronales en general, mientras que en la empresa la falta de una nueva cultura sindical se considera la principal causa, aunque cabe aclarar que cerca de una cuarta parte --la mayoría-- manifestó que hay buenas relaciones en su empresa. Para que haya una nueva cultura sindical los gerentes piensan que se debe educar más a los obreros, darles más información --desconocen la Ley Federal del Trabajo-, de lo contrario no habrá participación en el sindicato, ni sentido común para resolver los problemas y, lo más importante, tampoco habrá capacidad de conducción y liderazgo. También se nombraron como causas, pero con menor frecuencia, la insatisfacción económica, la falta de comunicación, la influencia de líderes negativos y la falta de participación de las bases. Dos respuestas dieron otras causas, una el manejo inadecuado de los supervisores y otra que por su peculiaridad cito: "La no honestidad del obrero en su calidad y productividad que ocasiona que el patrón no tenga las utilidades óptimas o rendimientos de su inversión".

La gran mayoría --dos tercios-- dicen que hay buenas relaciones entre la empresa y el sindicato y algunos incluso la califican de excelente. También se les preguntó sobre cómo son las relaciones entre el sindicato y los mandos intermedios, la mayoría coincidió en calificarlas de buenas, pero hubo también algunos que consideraron que hay tirantez, los problemas se presentan con los supervisores.

Las causas de radicalización del movimiento obrero se obtuvieron mediante una pregunta cerrada con diez opciones, las causas que se marcaron con más frecuencia --con igual número-- son la falta de comunicación entre empresa y sindicato y la corrupción de líderes sindicales, seguidas --casi con igual proporción-- por

la falta de democracia sindical, la indiferencia de los patrones ante las demandas de los trabajadores y la ausencia de una tradición participativa en los sindicatos. Como ya vimos la corrupción, la falta de democracia y de una tradición participativa son rasgos expresados por los gerentes, para el sindicalismo oficial, lo cual nos dice que existe una preocupación latente porque se radicalicen los sindicatos pertenecientes a esta corriente si no se corrigen sus fallas, sobre todo si se toma en cuenta que los gerentes consideran al sindicalismo en Querétaro como una organización que por su juventud, crecimiento y apertura política --aún siendo parte del sindicalismo oficial--, corre el riesgo de caer en los mismos vicios de las centrales a las que pertenecen, de salirse de su control y radicalizarse.

La indiferencia de los patrones ante las demandas no había sido antes mencionada como una causa de los problemas laborales, por eso llama aquí la atención, al igual que las malas condiciones de trabajo haya sido una de las causas de la radicalización menos señalada. (19)

Por último sobre el tema del sindicalismo se abordó el punto de vista sobre el derecho de huelga, la mayoría piensa que es un instrumento legítimo de los trabajadores pero que debe utilizarse sólo cuando haya motivos justificados, cuando se hayan agotado otros medios o cuando la postura patronal no deje otra opción: "Debe considerarse como un triunfo del sindicalismo. Es la única arma efectiva con que cuenta un sindicato cuando la radicalización de la postura patronal impide avances en las negociaciones". "Es una gran conquista de los trabajadores para emanciparse; no una arma para destruir (hay organizaciones sindicales que miden sus éxitos por el número de huelgas no estalladas y por conquistar mejoras sin precedente)". Una tercera parte manifestó que el derecho

---

(19) En la opción de "btras" sólo uno contestó que la radicalización del movimiento obrero se debe a "la crisis económica, provocada por una mala política económica del gobierno", aunque cabría preguntarse primero si en realidad ha habido radicalización en la crisis.

de huelga, además de estar contemplado en la Ley Federal del Trabajo, es necesario pero que ha sido mal utilizado: "creo que es una alternativa adecuada pero que se abusa de ella y, por tanto, paraliza la actividad industrial". Una sexta parte contestó que era perjudicial y que debería de desaparecer, alguien expresó que "deberíamos adoptar una mentalidad más positiva y productiva como sucede en Japón".

(Ver en el anexo IV los cuadros sobre Sindicalismo y Relaciones obrero-patronales).

7. Visión sobre las clases, organizaciones  
y sectores sociales

La visión de los gerentes sobre las clases, organizaciones y sectores sociales que los rodean nos expresa la forma en que ellos reconstruyen su entorno social, no sólo a través de las relaciones sociales que llevan a cabo por su trabajo, sino además por medio de una escala de valores adquirida en un ambiente social más amplio. Ambas percepciones las integran en enfoques que unas veces son causados por las condiciones o necesidades de la empresa y, otras por vivencias o creencias del medio social. A continuación se muestran los enfoques obtenidos sobre este tema.

Una pregunta que se hizo a los gerentes es sobre cuáles clases, organizaciones y sectores sociales consideran que han sido los más favorecidos por el desarrollo económico en la región y el país en los últimos diez años. En base a once opciones -una abierta- se les pidió que señalaran, en una escala de la 1 a la 3, los tres más favorecidos, (ver las opciones en el anexo III) los políticos fueron considerados como los más favorecidos, tanto en la región como en el país; el segundo lugar lo ocupan los comerciantes a escala regional y nacional y, el tercero los banqueros y financieros, seguidos de cerca por los industriales en ambas escalas.

En la opinión sobre las fracciones y organizaciones políticas y sociales que han tenido mayor influencia en la política económica de la entidad y del país, los políticos también ocupan el primer lugar, en el segundo aparecen los industriales y en el tercero, se señalaron dos opciones, el PRI y los sindicatos; se obtuvieron los mismos lugares en los dos ámbitos (véanse las demás opciones en el anexo III).

La comparación de quienes han sido más favorecidos por el desarrollo con quienes han sido más influyentes en la política económica arroja los siguientes resultados: por una parte, llama la atención que los políticos ocupen el primer lugar en ambos casos, la máxima influencia se debe a la importancia que los encuestados dan al papel

que ha tenido el Estado (como promotor, regulador, protector, etc.) en la industrialización del país y en la economía en general -como se verá más adelante-, mientras que el más alto favorecimiento probablemente tenga como principal causa la visión de los gerentes sobre el enriquecimiento ilícito o ventajoso de los políticos, por las vías de la corrupción, la ineficiencia, el control político, etc., de las cuales hacen mención en sus enfoques sobre la política y la economía nacionales (Infra). Por otra parte, los comerciantes siguen a los políticos entre los más favorecidos, pero no entre los más influyentes esa posición la ocupan los industriales; puede ser que como el primer término se refiere a los últimos diez años, los encuestados hayan percibido que en este período, que coincide con el de la crisis, los grandes comerciantes sobre todo -aunque no se especifica- han seguido teniendo amplios márgenes de utilidad, mientras que los industriales los han visto reducirse por el proceso inflacionario, pues han estado más sujetos a los controles. La especulación bursátil fue el mecanismo para que algunos siguieran aumentando sus ganancias, en ocasiones con malos estados financieros; aunque todo esto fuera cierto no conduce a los encuestados a restar importancia a la participación de los industriales en la concertación económica con el gobierno, como un sector de punta del empresariado. Los banqueros y financieros también están entre los más favorecidos, después de los comerciantes, (los industriales -como ya se vió- ocupan el cuarto sitio), pero no aparecen entre los más influyentes ya que el tercer lugar de ellos lo ocupan el PRI y los sindicatos. La nacionalización bancaria no obsta para que los gerentes incluyan a los primeros entre los más beneficiados en los últimos diez años, pero aceptan que han perdido poder, más no el partido oficial y una de sus bases corporativas -el sector obrero-, a pesar de los recientes cambios en el escenario político nacional.

El prestigio parece depender más de la influencia en la política económica, que del favorecimiento por el desarrollo, como veremos a continuación. Quienes tuvieron más prestigio tanto en la región como en el país fueron los altos funcionarios públicos, el resultado corresponde a quienes ocuparon los primeros lugares en la dos cuestiones anteriores: los políticos. El segundo sitio en prestigio lo obtuvieron los representantes empresariales y, guarda

correspondencia con el mismo sitio en influencia que ocupan los industriales, pero no corresponde con quienes se situaron en segundo lugar de favorecimiento, que fueron los comerciantes. (20)

En el tercer orden de prestigio en la región están los profesionistas y en el país están empatados los líderes de partidos políticos, los líderes sindicales y los profesionistas; en la región con el desarrollo industrial las profesiones se orientaron directamente a atender las necesidades de este sector, muchos de quienes tenían profesiones tradicionales como las de abogado, ingeniero o contador también se vieron beneficiados indirectamente por la industria, a través del crecimiento urbano que demandaba más servicios, incluidos los profesionales. Probablemente la tradición de ciertas carreras y la importancia de las relativamente nuevas, que la industria ha propiciado en Querétaro, podrían ser la causa de que los profesionistas tengan un amplio reconocimiento, aunque no se les atribuya una influencia significativa en la política económica de la entidad y, ni siquiera se les considere entre los más favorecidos por el desarrollo económico de la región. (21) A escala nacional coinciden quienes ocuparon el tercer sitio en influencia (el PRI y los sindicatos), con quienes tuvieron el mismo lugar en prestigio (líderes de partidos políticos y líderes sindicales, a excepción de los profesionistas).

---

(20) Los comerciantes aunque son parte del sector empresarial fueron nombrados aparte en la encuesta y por los encuestados, ellos identifican más la noción de empresario con la del industrial.

(21) Los profesionistas por lo general pertenecen a sectores medios de la población, pero estos no fueron señalados (la opción era "clase media") entre los más favorecidos por el desarrollo.

7.1 La empresa y el entorno social. Las relaciones de la empresa con su entorno social están dirigidas a lograr su buen funcionamiento y garantizar su crecimiento, aprovechando al máximo los recursos humanos y materiales disponibles, respondiendo a las necesidades del mercado, influyendo en la política económica del Estado y contribuyendo al desarrollo de una región o de un país. Una empresa es una unidad productiva que conforme va evolucionando adquiere nuevos niveles de funcionamiento hasta llegar a ser una organización, en cualquiera de sus grados evolutivos la empresa puede ser conceptualizada como un subsistema que es parte de un sistema social más amplio, por lo tanto, es importante conocer el enfoque de los gerentes (y mandos intermedios) sobre los agentes sociales que los rodean y sobre algunos factores macroeconómicos, para tal propósito se incluyó un par de preguntas.

A la pregunta de opción múltiple de ¿con quien debe tener buenas relaciones la empresa? los gerentes respondieron: en primer lugar, con dirigentes obreros; en segundo lugar, con agrupaciones empresariales y, en tercero, con banqueros y financieros. Los clientes ocuparon el cuarto lugar aunque no eran parte de las opciones -se especificó-, pero lo que más llama la atención es que a los funcionarios públicos no se les da aquí la misma importancia, siendo que antes fueron señalados -a través de los políticos- como los más influyentes en la economía y como quienes gozan de más prestigio.

Varios puntos de vista sobre la esfera económica se obtuvieron con la cuestión de cuáles son los principales factores que se requieren para poder iniciar una empresa, prácticamente todos coincidieron en señalar en primer término a los recursos financieros; en segundo, un conocimiento amplio del mercado para su producto y, en tercero, disponibilidad de mano de obra calificada. Algunos especificaron que el producto o el servicio debe responder a una necesidad social, pero también que se deben conocer algunas características técnicas del producto(s) que se va(n) a elaborar, tales como nivel de calidad, logística de operación, tecnología involucrada, costos, etc. No obstante, no se le dió importancia a la asesoría (nacional o extranjera), ni a las experiencias en otros trabajos, lo cual resulta curioso porque abundan los casos de quienes fundan sus propias empresas trabajando con

patentes extranjeras o asistencia técnica, y basados en anteriores experiencias en el ramo donde inician actividades.

- 7.2 Valor social del producto. Una forma por medio de la cual los gerentes muestran la trascendencia que ellos le dan a su trabajo en relación al entorno social, es el valor social que le atribuyen al producto que elabora su empresa. Se incluyó una pregunta abierta al respecto, la respuesta más común expresa que el producto elaborado contribuye al desarrollo económico del país, principalmente a través de la generación de fuentes de trabajo; sigue el comentario de que contribuye a elevar la productividad, lo cual se traduce en mayor competitividad, eficiencia y calidad del producto final, esto se aplica sobre todo a quienes fabrican bienes intermedios. Por último hubo también quienes consideran que el valor social radica en ser un producto básico: "es un artículo\* indispensable en los vehículos que los pueden hacer más eficientes y más seguros, muy importante en los tractores agrícolas, porque éstos podrán producir más en beneficio del suministro de alimentos a la población". En esta respuesta la necesidad del producto no es inmediata pero se le considera básico por los beneficios que desencadena.

\* Asientos para camiones y tractores.

### B. Interés y participación política del empresario

La mayoría de las preguntas sobre política fueron standardizadas. Uno de los propósitos era conocer las opiniones de los gerentes sobre "la política" en su acepción más amplia, otro era saber cuáles medios consideran más idóneos para tener una representación política. Para evitar la dispersión que se había detectado sobre esta temática -sobre todo en el segundo propósito-, en pláticas anteriores con algunos gerentes, se prefirió señalar algunas opciones en estas preguntas dejando una opción abierta, esto con el fin de que el encuestado pudiera expresar con sus propias palabras como concibe su participación política sin dejar de tomar en cuenta los medios de que dispone; por ejemplo, alguien podría interpretar a la política exclusivamente en un sentido partidista, pero también podría darse una idea de qué otro tipo de participación puede haber; y/o expresar algunas características del régimen político mexicano que influyen en su visión. Las respuestas fueron las siguientes.

-Si está interesado en la política ¿cómo considera su interés por ella?

La mayor frecuencia la obtuvieron las siguientes dos opciones: La considera "como un deber cívico" y, "como un medio para hacer valer los intereses generales de la sociedad". Muy cerca están quienes ven a la política como "un medio para interesarse y tomar parte activa en la vida social y económica, donde el Estado y las dependencias gubernamentales tienen un papel cada vez mayor". El resto de las opciones, a las que muy pocos marcaron, fueron: "un medio para aplicar su experiencia y su capacidad específicas en la solución de problemas de índole político" y, "como un asunto de elección personal". Alguien vió su interés de manera pesimista: "desgraciadamente los sectores o grupos trabajan para cuidar sus intereses propios aduciendo que son los comunes, pero realmente no conocen la verdad y si la conocen la omiten por conveniencia o directriz".

-¿Cuál es el interés que tiene por su empresa?

El principal interés que tienen los gerentes por la empresa es el de "ser un buen organizador de recursos humanos y materiales"; muy de cerca le sigue "ser un buen planificador de las actividades y desarrollo de su empresa" y, en tercer lugar empataron dos opciones: "ser un buen mediador entre los intereses de su empresa, de sus colaboradores y, de sus subordinados" y, "ser eficiente e innovador". Alguien dijo estar preocupado por influir en el pensamiento y ánimo de sus compañeros, y por trabajar siempre por el engrandecimiento de su labor, su empresa, familia y país.

-Si le interesan los problemas del medio social y político que le rodean ¿cuáles piensa que son sus principales tareas respecto a ellos?

La mayoría respondió que la principal tarea es "ser mediador entre los requerimientos de su empresa, las necesidades de sus colaboradores y subordinados" y, en segundo lugar están quienes tienen una actitud más pasiva que es la de "ser capaz de entender la evolución cultural y social del mundo que lo rodea". Hubo también algunas respuestas abiertas, alguien dijo que no basta con "interesarse por las múltiples necesidades del mundo exterior" o "entender la evolución cultural y social", sino que se debe "influir en la solución" de las primeras y "trabajar para que los cambios sean aceptados o menos impactantes"; otro más manifestó su preocupación por "responder y ayudar en la medida de mi posibilidad al medio social y hacer valer derechos civiles".

Las respuestas de esta pregunta y de la primera nos dejan ver el interés de los gerentes en general por participar directamente o influir en la solución de problemas sociales y políticos, principalmente haciendo valer y respetar los derechos civiles.

-La expansión del estado y las dependencias gubernamentales pueden conducir al hombre de empresa a interesarse y participar en forma cada vez más activa en el ambiente social, político y económico que le rodea. Si por su trabajo se interesa en la política ¿a través de qué medios cree que debe participar políticamente?

En primer lugar están quienes prefieren participar "por medio de una relación informal pero constante con la esfera pública y el poder político", siguen quienes optan por "estructuras institucionales"; incluso hay algunos que lo harían "a través de un partido político". De manera abierta alguien contestó que "la política es un aspecto irrelevante" para él, en contraste alguien precisó que la participación política debe ser "a través de asociaciones de industriales".

-¿A través de qué vía deben participar los empresarios en el régimen político mexicano?

Esta pregunta se hizo en forma abierta para precisar y complementar las respuestas de la anterior, la mayor parte opinó querer participar en forma individual sin especificar a través de qué vía, le sigue la parte que prefiera las organizaciones empresariales y en tercer lugar los partidos políticos. Tanto en las respuestas anteriores como en éstas el uso de estructuras institucionales pasa a un segundo plano y se privilegia el empleo de relaciones personales.

La vía para participar en el régimen político mexicano admite múltiples interpretaciones, las siguientes respuestas así lo demuestran: "se debe participar a través de la vía democrática, los empresarios antes de ser empresarios son mexicanos y tienen derecho a ocupar puestos públicos, ya que han demostrado en sus empresas su capacidad de dirección"; "por medio de la aceptación de los políticos, ya que los empresarios tienen mejor visión del desarrollo económico y financiero"; "a través de la participación individual en partidos políticos y no como organizaciones empresariales". Un gerente y dueño de una pequeña empresa afirmó, "en forma individual a través de partidos o grupos políticos, como grupo de empresarios desgraciadamente no podemos participar en el partido oficial por oponerse otros sectores, y si se participa en la oposición nos llamarían reaccionarios" (Ver cuadro en el anexo IV)

-¿Por qué medio considera más importante relacionarse con los representantes del gobierno y los trabajadores, para ejercer una opinión influyente y una acción efectiva en la conformación de las políti-

cas gubernamentales, sociales y económicas?

Con el gobierno los gerentes consideran más importante para relacionarse "un espacio institucional público y permanente", mientras que con los trabajadores las "organizaciones corporativas" ocupan el primer lugar; en segundo lugar se encogen las "relaciones personales informales" para relacionarse tanto con el gobierno como con los trabajadores, aunque con éstos le dan también la misma importancia a las "relaciones personales formales", que en el caso de las relaciones con el gobierno ocupan el tercer lugar. La predilección por ambas relaciones personales -informales y formales- en conjunto suman la misma importancia que tienen las estructuras institucionales (incluidas las organizaciones corporativas), en ambos casos.

En relación a las respuestas a la pregunta anterior sobre los medios o vías de participación política, destaca el hecho de que aquí las estructuras institucionales son más valoradas en la negociación política con los representantes del gobierno y los trabajadores, no obstante, las relaciones personales se mantienen junto a ellas en el primer lugar de importancia.

-¿Considera importante la representación de los empresarios en el aparato económico -administrativo del Estado" Sí; No, ¿Por qué?

En esta pregunta abierta se clasificaron las respuestas de acuerdo a algunos puntos en que coincidían, prácticamente todos respondieron que sí es importante, los resultados son los siguientes: la frecuencia más alta la obtuvieron quienes coincidieron en señalar que es bueno tener representación para poder aportar otro enfoque en la toma de decisiones, poder hacerlo es importante por los conocimientos y experiencias que poseen los empresarios; casi con la misma proporción están quienes simplemente opinaron que se les debe dar representación por ser un sector importante en el desarrollo económico del país. Hubo contestaciones como las siguientes: "sí, porque es la forma más efectiva de conseguir los apoyos requeridos para las actividades empresariales"; "sí, última que nos manipulen y no nos hagan caso"; "sí, para nivelar y evitar las medidas populistas y demagógicas"; "sí, porque por experiencia se ha

demostrado que el político no es buen administrador"; "sí, porque es una fuerza generadora de riqueza y tiene el derecho de opinar en las decisiones de la vida del país"; "sí, porque son parte importante de la economía en producción y empleo; el desarrollo económico debe conjugar opiniones y estrategias de todos los sectores económicos y administrativos". (Ver cuadro en el anexo IV)

-¿Qué opina de la sucesión presidencial en el contexto de la crisis que actualmente vive nuestro país?

La coyuntura de la sucesión presidencial coincidió con el tiempo en que se pensaba aplicar el cuestionario, <sup>(22)</sup> las opiniones vertidas sobre este acontecimiento fueron de las más abundantes, aunque una cuarta parte de los encuestados no contestó, el resto mostró un gran interés por expresar su punto de vista, lo más probable es que esto sea consecuencia del gran reto que tuvo la sucesión presidencial para mantener la estabilidad política en medio de condiciones difíciles e inéditas en las últimas décadas.

La pregunta fue abierta pero fue posible hallar convergencia mayoritaria en dos tipos de opinión, por una parte, se encuentran quienes están a favor de que haya continuidad en el gobierno, a condición de que mejore el sistema político, concretamente el P.R.I., y la forma de gobernar; casi todos coincidieron en que esa mejora se traduce como una mayor democracia, empezando por el partido. Algunas de estas opiniones son: "se votó en contra del PRI por la pérdida del poder adquisitivo y del empleo; ya no sólo no es posible mantenerse como un partido único, sino que además dentro del PRI tendrán que democratizarse"; "para recuperar la credibilidad el sucesor debe mantenerse en la línea del saliente o mejorar ésta, de lo contrario continuará perdiendo fuerza el partido en el poder". Por otra parte, en igual proporción que los anteriores, están quienes se muestran concientes de la situación que vive el país y hacen una crítica del sistema político sin asumir alguna posición específica, como ejemplos están los siguientes:

"La sucesión presidencial tiene una importancia fundamental. Nuestro país tiene un sistema presidencialista de poder absoluto. Su

(22) La mayor parte de los cuestionarios se aplicó después de las elecciones del 6 de julio, de 1988, Poco más de una quinta parte se aplicó antes.

influencia en todas las esferas de la vida nacional es determinante, por lo mismo el cambio de presidente representa un ajuste a todos los mecanismos de control nacional".

"La evolución del hombre debe llevar en forma inherente una serie de cambios de los cuales el sistema de gobierno es parte y, lo que fue adecuado hace años en la actualidad es obsoleto, por lo que se hacen necesarios cambios en el sistema de gobierno mexicano".

"Desde el punto de vista económico es la misma tragedia cada 6 años, pero en esta ocasión recrudescida; en lo político, ha sido una experiencia amarga para el sistema y, en lo social, parece ser que cada vez nos interesamos más en la política de nuestro país".

"Esta sucesión será histórica pues representa la última oportunidad del sistema de continuar gobernando, por lo que se tiene que impulsar un real mejoramiento en el país o habrá un caos".

Una mínima parte declaró abiertamente su optimismo en el PRI, para que gobierne y saque a México de la crisis; otra minoría tiene el signo contrario del pesimismo, pues no cree que haya cambios si sigue el mismo gobierno; algunas opiniones pesimistas fueron: "realmente no se puede esperar un milagro que corrija las fallas de tantos años, menos aún con el mismo sistema en el poder"; "pienso que la sucesión presidencial es lo mismo que hace 65 años, se sigue designando al presidente por dedazo". (Ver cuadro en el anexo IV)

### 9. Participación del Estado en la economía.

La visión de los gerentes sobre la economía del país apunta hacia una mayor liberación del mercado y hacia una regresión del Estado a sus tareas esenciales, para dar paso a una rectoría económica que garantice el crecimiento y concilie los intereses de los sectores sociales; esta posición se identifica con la política económica que siguió el gobierno de De la Madrid y que ahora ha puesto en marcha el gobierno salinista, pero no por esto los encuestados dejan de hacer críticas sobre la actuación y conducción del estado; aunque muchas de ellas las podemos encontrar como lugares comunes entre las opiniones o pronunciamientos de los dirigentes empresariales, nos pueden dar una idea de hasta dónde influyen estos últimos en el enfoque gerencial.

En seguida se presentan los resultados, 9 preguntas fueron abiertas y sólo dos cerradas.

-Postura en relación a la entrada de México al GATT y la aplicación de una política proteccionista.

Todos opinaron que la entrada de México al GATT ha sido positiva, para una tercera parte el principal beneficio es que nos hace más competitivos, otros (9) precisaron que la elevación de nuestra calidad, costos, tecnología y tiempos de respuesta es lo que nos permitirá tener mejores precios y oportunidades; poco menos de una quinta parte piensa que nos favorecerá a todos, aunque algunos de ellos no dejan de considerar los efectos negativos que tendrá para algunas industrias en el corto plazo, sobretudo en las pequeñas y medianas; otro tanto (5) señala que no fue el momento adecuado; unos cuantos (4) lo ven simplemente como un reto y una misma proporción opina que entramos a una nueva realidad. (Ver cuadro en el anexo IV)

A pesar de esta diversidad de opiniones, en el fondo sólo hay dos variaciones, el énfasis que se pone en alguno de los beneficios que trae consigo la entrada al GATT y, la crítica que se hace sobre algunos de los aspectos negativos. Las siguientes opiniones son algunos ejemplos:

"El GATT propicia que nuestras empresas y productos tengan competitividad internacional. Después de un período de protección de las deficiencias de la industria nacional se origina una crisis en muchas empresas, pero el resultado a largo plazo será positivo".

"Es una situación económicamente saludable y sin embargo se debió planear la entrada al GATT, ya que fue una decisión unilateral, no se dió oportunidad a los empresarios de reforzarse para hacer frente al mercado mundial".

"Esto debió haber ocurrido por lo menos en la década de los sesentas".

"Es una medida adecuada para un país que desea en serio salir de su atraso y subdesarrollo"

"Es necesario, de otra manera no saldríamos de mediocres".

"Es bueno siempre y cuando los sindicatos cambien, sean más patriotas y eduquen a sus agremiados a que sean más productivos".

De estas opiniones sobresalen por su enfoque la que critica la falta de participación de los empresarios en el proceso que llevó a México al GATT y, la que responsabiliza a los sindicatos de que haya más productividad, en un caso el problema es de participación política, en última instancia de democracia, y en el otro caso se insiste en lograr una nueva cultura sindical.

La entrada de México al GATT conduce al Estado a abandonar su tradicional política proteccionista, no obstante, se hizo la pregunta de si el Estado debía aplicar esa política; en relación a las anteriores respuestas los gerentes contestaron aquí en forma lógica, si estaban a favor del ingreso al GATT debían estar en contra de una política proteccionista, así fue, casi todos respondieron que no se debía de aplicar, las razones más frecuentes fueron: porque frena nuestro desarrollo, hace daño a nuestra economía y no corresponde a nuestra realidad. (Ver cuadro en el anexo IV)

"No debe existir un control de precios, debemos regirnos por la oferta y la demanda" (mala).

"Política proteccionista, irreal, ya que provoca subsidios; medida política en favor de la lucha de clases, limita el libre comercio y la regulación (sic) por la oferta y la demanda" (idem).

"Negativa para un crecimiento sano, provoca subsidio y corrupción. Me parece que el mejor regulador es la competencia" (idem).

-¿Qué opina de la participación del Estado en la economía?

El Estado interviene en la economía como rector, regulador, administrador o propietario de empresas, esta pregunta se refiere al papel que tiene el Estado como agente económico, como empresario; el resto de las preguntas sobre esta temática (participación en la economía) hacen alusión a las demás tareas. Los gerentes en general aceptan las tareas de regulación y vigilancia de la actividad económica por el Estado, pero rechazan su participación en empresas. Las respuestas obtenidas aquí indican que casi una tercera parte de los encuestados piensan que no es necesaria la participación del Estado en la economía; otro tanto la consideran necesaria pero ven en ella ciertos vicios, deficiencias o limitaciones y, una cuarta parte tiene una posición indefinida. Entre los primeros algunos opinaron: La participación "es pésima, zapatero a tus zapatos. Cada quien debe hacer lo que le corresponde, de ahí tantos fracasos en las paraestatales". "Su función principal debe ser la de regulador". "La economía tiene que ser productiva, generar crecimiento y empleo, aprovechar eficientemente los recursos, cuestión que no ha logrado el gobierno". "Definitivamente ya los hechos lo han demostrado, el Estado es un pésimo administrador, básicamente porque no selecciona al mejor hombre sino al mejor político". "Debe ser rector, no actor". (Ver cuadro en el anexo IV).

Quienes consideran necesaria la participación del Estado en la economía plantean las siguientes objeciones: "El Estado debe intervenir pero sin bloquear la libre empresa". "Debe restringirse a empresas que son estratégicas, no para control político, sino para beneficio del país". "Es adecuada sobre todo para proteger a las clases más necesitadas, pero debe ser en forma concertada". "Buena, en ciertas

áreas como un competidor, más no en forma de monopolios o con empresas subsidiadas".

Tomamos como posición indefinida la de aquellos que consideraron benéfica la participación del Estado como regulador, vigilante, promotor de nuevas industrias o elemento que propicia la equidad entre los sectores de la población, pero no virtieron su punto de vista sobre si el Estado debe o no debe ser empresario.

-¿Es o no es necesaria la inversión extranjera en nuestro país?  
¿Por qué?

La pregunta se dividió en dos partes: 1. en la rama a la que pertenece la empresa, 2. en la industria general. En ambos casos prácticamente todos contestaron que sí es necesaria la inversión extranjera en nuestro país, en la rama en la que está la empresa se expusieron como principales razones la transferencia de tecnología y la aportación de recursos financieros, seguidas por la generación de empleos y mejoras en general; en la industria en general la transferencia de tecnología y la generación de empleos son los principales motivos, después están las mejoras en general y la aportación de recursos financieros. Entre las mejoras en general se mencionan: mayor competitividad, impulso al desarrollo, sustitución de importaciones, modernización de la industria, captación de más recursos tributarios, etc. Algunos gerentes opinaron que también es necesario reinvertir las ganancias y, hubo quien dijo que la inversión extranjera contrarrestaría el cáncer de las paraestatales. (Ver cuadro en el anexo IV)

-¿Cuáles son los principales beneficios que aporta la inversión extranjera?

Las respuestas de la anterior pregunta contienen los beneficios que en forma abierta señalaron los gerentes, no obstante, también se incluyó esta pregunta estandarizada cuyos resultados confirman los anteriores. Las opciones que se dieron y los porcentajes de quienes las marcaron son: tecnología 100%, capitales 82%, posibilidad de abrir nuevos mercados 70%, creación de nuevas ramas industriales

61%, modernidad 52%, organización 30%, procedimientos 24% y fuentes de trabajo (contestación abierta) 15%. A pesar de que el beneficio de la generación de empleos no era una opción, no dejó de ser señalada por algunos, si así hubiera sido probablemente tendría un porcentaje tan alto como el de tecnología. (Ver cuadro en el anexo IV)

En las contestaciones -abiertas y cerradas- llama la atención de que la tecnología sea la contribución más apreciada de la inversión extranjera, ese aspecto también fue señalado como uno de los principales beneficios de la entrada de México al GATT, bajo la idea de que nos hace más competitivos, pero no hubo consideración alguna sobre las implicaciones de una mayor dependencia tecnológica, como si la idea del "colonialismo tecnológico" se hubiera vuelto obsoleta. Esta apreciación se podría explicar por el enfoque que los gerentes tienen de la tecnología. En primer lugar tendríamos que resolver el problema de la diferenciación que hay entre técnica y tecnología, la primera como habilidad y la segunda como sistematización de habilidades con un objetivo determinado ( la producción); en segundo lugar, habría que ver si le dan el carácter de aplicación o si, por el contrario, lo niegan y, por último, profundizar sobre el significado que tiene para ellos la aplicación, ya sea como ciencia aplicada, o como conocimiento aplicado en general a la producción.<sup>(23)</sup> Desgraciadamente el cuestionario no abordó esta problemática, no obstante, podemos inferir que los gerentes se inclinaron por alguna de las definiciones de tecnología como "ciencia aplicada o conjunto de técnicas aplicadas a la producción";<sup>(24)</sup> así no habría problema en diferenciar a la tecnología de la técnica. Estas definiciones -señala un autor- "relievan de la tecnología el carácter no tangible, de conjunto de ideas y habilidades codificadas, a la vez que velan la participación de la tecnología de la fisicalidad del acto productivo". Además hay que hacer<sup>(25)</sup> aquí la diferencia entre lo físico y lo material, como diferencia entre lo tangible y lo no tangible: la tecnología, que no es física, es

(23) Mirko Laver, Tecnología, Ideología y Base Productiva, Cuadernos Americanos, Vol. 247, No. 2, Año 1983, pp. 84 y 85, Del artículo se extrae esta serie de definiciones.

(24) Ibid.

empero material. Esta precisión cabe, pues tiende a confundirse la tecnología con las máquinas, procesos y otros fenómenos en que se encuentra encarnada, lo cual ha dado motivo a numerosas confusiones" (25)

Precisamente cuando los gerentes se refieren a la tecnología como uno de los beneficios de la inversión extranjera, parece que están viendo a la tecnología como máquinas, procesos y otros fenómenos que encarna; de ser así estarían a favor de una transferencia de tecnología, como la que se ha presentado dentro del proceso de industrialización substitutiva de importaciones en los países de América Latina, donde las tecnologías requeridas para la producción de bienes que demandan sectores urbanos medio y alto que han asimilado hábitos de consumo de los países industrializados, ya existen y muchas de ellas sólo pueden ser adquiridas a través de licencias u otros medios contractuales, pues pertenecen a empresas de países industrializados. En última instancia podemos ver que no hay claridad sobre las implicaciones de la transferencia tecnológica en la acentuación de nuestra dependencia estructural.

-¿Qué papel ha tenido el Estado en la industrialización del país?

Aquí se dieron siete opciones cerradas y una abierta, se pidió que se marcaran en orden de importancia con 1 y 2, los resultados fueron los siguientes:

En primer lugar (número 1) de importancia la frecuencia más alta la obtuvo "protector de la industria nacional", llama la atención este resultado cuando en anteriores contestaciones ha sido rotundamente rechazado el carácter proteccionista del Estado; no obstante, en este sentido, se reconoce la necesidad que el proteccionismo tuvo en el pasado, pero en el presente se le ve como una etapa que ha ya sido superada, volver a ella es ir contra el desarrollo. La opción que ocupa el segundo lugar con número 1 es "principal promotor del desarrollo industrial" y, el tercero es "creador de infraestructura".

---

(25) Ibid.

En segundo lugar (número 2) de importancia la frecuencia más alta la tiene "creador de infraestructura", le sigue "principal promotor del desarrollo industrial" y, por último "complemento de la industria a través del sector paraestatal. (ver cuadro en el anexo IV).

La promoción industrial y la creación de infraestructura son tareas que los gerentes aceptan ampliamente que las realice el Estado, en todo caso el lado pernicioso de éste sigue siendo el que ya ha sido señalado aquí, así lo expresa un gerente: "si bien el esfuerzo por dotar al país con industrias y tecnologías que no existían ha tenido una buena orientación, la administración ineficiente y corrupta de las industrias paraestatales ha generado problemas económicos y pérdidas".

-¿Qué opina del proceso de reconversión industrial recientemente emprendido por el Estado?

Esta pregunta se incluyó aquí porque en el momento en que se elaboró el cuestionario, el tema de la reconversión industrial estaba siendo ampliamente discutido en los diversos medios de información, algunos haciendo énfasis en el roto que significaba para nuestro país la modernización de su sector industrial a través de la reconversión, para poder aumentar la productividad y, por ende, la competitividad de este sector; otros señalaban los efectos negativos que los cambios tecnológicos ocasionados por la reconversión traerían para los trabajadores, tales como el desempleo masivo, la desaparición del gremialismo de masas, las mayores cargas de trabajo y menos salario, la imposición de ritmos de trabajo por las máquinas, la sustitución de materias primas y la mayor dependencia tecnológica.<sup>(26)</sup> Quienes ponían de relieve los efectos negativos se referían sobretodo a cambios tecnológicos de punta, como la utilización de la robótica, la microelectrónica y la biotecnología, pero no estaba claro -o no expresaban- su punto de vista respecto a la aplicación generalizada de tecnología convencional en ciertas ramas, que también podían reconvertirse de esa

(26) Diario "La Jornada", 25 de septiembre de 1986.

manera para ser más productivas, por ejemplo, la metalmeccánica y la textil; las ramas donde se presentaba o se podía presentar una situación como la descrita por ellos eran la rama automotriz, la siderurgia, la electricidad, las telecomunicaciones, el petróleo y la industria azucarera.

El significado <sup>(27)</sup> y los alcances de la reconversión industrial eran confusos -quizás hasta la fecha siguen siéndolo-, el gobierno la presentaba como una condición básica para modernizar la planta industrial y ser más competitivos, algunos críticos la veían simplemente como un intento del Estado para sanear la economía de sus empresas deficitarias e inproductivas, los empresarios decían que antes de reconvertir la planta industrial era necesario modificar la conducción económica del país y, que el proyecto de reconversión estaba condenado a ser sólo eso, un proyecto; <sup>(28)</sup> muchos no sabían si la reconversión sólo abarcaría al sector paraestatal o también al privado.

Entre los gerentes también hallamos confusión en sus opiniones, algunas son un reflejo de las mencionadas anteriormente. A pesar de que el cuestionario se aplicó cuando la discusión -no el problema- había perdido actualidad, los encuestados mostraron interés por el proceso. Una tercera parte dijo estar a favor sin hacer más comentarios, casi una quinta parte estuvo a favor pero con ciertas objeciones, una misma proporción opinó que es una medida demagógica, pocos contestaron que es tardía o, que no la conocen. (Ver cuadro en el anexo IV)

Ejemplos de algunas opiniones son: "Es una buena intención del gobierno, pero como que no pasa de ser una brillante idea que no es comprendida ni seguida por todos; pierde actualidad en este sexenio y lástima que el próximo dejará de seguir con su aplicación". "No tenemos fuerza, se necesita la inversión extranjera". "La esencia de esta actividad es necesaria y buena para el Estado, pero primero es necesaria una reconversión de los individuos sobre su actitud hacia el trabajo". "La reconversión es un proceso que se ha venido dando en la mayoría de las grandes industrias del

(27) Reconvertir no es volver al pasado como podría pensarse, quizá el término no es el más adecuado para nombrar a este proceso.

(28) Semanario Proceso, No. 534, 26 de enero de 1987.

país, no de ahora sino de tiempo atrás, y es bueno fomentarla a todos los niveles". "Es un slogan que se deriva de una terrible necesidad del Estado, por la enorme ineficiencia de sus empresas paraestatales; la reconversión no afecta al sector privado". "Es un cambio que venía siendo necesario ya desde hace tiempo, ya que beneficia principalmente a la industria que es el principal motor productivo del país". "Es pura frase trillada de políticos; los industriales no la pueden llevar a cabo porque la CTM no quiere". "Esta trabajando pero es necesario un mayor apoyo en créditos y cooperación por parte del sector obrero". "Condición para modernizar la industria". "Populista, no comprendo el concepto, esta más bien en función de la sucesión presidencial". "Será benéfico para el desarrollo" "Es bueno para mejorar productivamente". "No lo conozco ¿existe?"

-¿Qué piensa de la situación y del funcionamiento de la actual banca del Estado? ¿Cree que debe ser reprivatizada?

A pesar de que el Estado ha venido definiendo más claramente su participación en los bancos, los empresarios no saben aún si logrará superar las deficiencias de su funcionamiento y si será capaz de hacerlos más competitivos, también muchas veces resulta obligada la comparación de lo que eran los bancos antes de la nacionalización y de lo que ahora son, en este caso el enfoque empresarial no toma en cuenta las condiciones económicas en que se ha venido operando el cambio y, por eso muchos de sus puntos de vista son parciales, no resaltan los saldos positivos. En este contexto resultó interesante formular estas dos preguntas para saber que opinaban los gerentes al respecto.

Poco más de una tercera parte describió la situación y el funcionamiento de la banca como malos por varias razones, entre los que destacan su ineficiencia, malos manejos y el hecho -según ellos- de que estén siendo utilizados sus recursos para financiar al gobierno y no al desarrollo del país. Poco menos de una cuarta parte opinó que la banca se ha burocratizado, un 15% señaló algunas limitaciones por las que no ven bien su funcionamiento, tales como la falta de créditos a comerciantes e industriales y la pérdida de fuerza por efecto de las actividades que iniciaron los

exbanqueros. Sólo tres opinaron que era buena. (Ver cuadro en el anexo IV)

Los ejemplos son: "Ineficiente, su funcionamiento se rige por fines políticos y no por objetivos prácticos ... en lo personal pude percatarme de como un banco estatizado quebraba debido a su administración". "Es incompatible la acción de apertura comercial y económica con la estatización de la banca; ahora ya es un sector burocrático y no dinámico". "Demasiado burocratizado, mal servicio y hasta posible corrupción". "Estaba mejor en manos de particulares". "Se comporta como una banca privada". "No hay queja, creo que están cumpliendo su misión, excepto por las limitaciones de crédito". "Es nefasta y nos ha atrasado".

En la pregunta de si debía ser reprivatizada la banca tres cuartas partes respondieron que sí y sólo un 15% que no, el resto no contestó. Sobresale el comentario de que los bancos deben ser reprivatizados para que compitan entre ellos mismos y presten un mejor servicio, incluso algunos piensan que el gobierno puede quedarse con algunos bancos para que compitan con los privados; quienes se oponen dicen lo siguiente: "Puede operar eficientemente bien administrada"; "es un sector estratégico pero deberían manejarla mejor"; "que sea el país quien se aproveche de esas utilidades". (Ver cuadro en el anexo IV)

-¿Qué opina del papel que tienen las casas de bolsa y las agencias seguros al lado de las instituciones bancarias?

Después de la nacionalización bancaria las casas de bolsa y las agencias de seguros comenzaron a emerger como una buena alternativa para los inversionistas -sobre todo los más grandes-, que habían perdido la confianza en las instituciones bancarias, muchos de los antiguos banqueros pasaron a la actividad bursátil, que en poco tiempo cobró un gran dinamismo y multiplicó las utilidades de los inversionistas, en muchos casos como resultado de la especulación o incluso de operaciones fraudulentas. De cualquier manera las casas de bolsa y, en menor medida las agencias de seguros, vieron crecer sus capitales hasta convertirse en serios competidores de la banca, no sólo por las inversiones que estaban captando sino además por el financiamiento que ofrecían a las empresas, ga-

naron terreno en el cumplimiento de un objetivo que es primordial para los bancos, ser fuentes de financiamiento, y por eso se les empezó a llamar banca paralela. El punto de vista de los gerentes refleja esta situación con sus ventajas y desventajas.

Poco más de la mitad de los encuestados contestaron que las casas de bolsa y las agencias de seguros son una buena opción frente a la banca del Estado, algunos opinaron que son mejores que ésta, las razones que dieron son las siguientes: "Ha representado la respuesta de los particulares para satisfacer mercados y necesidades que la banca gubernamental no ha cubierto por su ineficiente funcionamiento". "El propio crecimiento que han tenido demuestra su dinámica sobre la banca estatizada". "Son mejores en su operación y trato". "Es bueno que haya diversidad de servicios sobretodo para que las empresas obtengan recursos". "Es una competencia sana que en cierta forma está compensando la estatización de la banca". "Obviamente han tenido que permitir su desarrollo para evitar la fuga masiva de capitales". Alguien mostró precaución, expresó: "Es un buen regulador de la economía, pero el 80% del manejo lo representa un 20% de las operadoras, lo que genera un desbalance".

Para poco menos de una quinta parte invertir en valores representa un gran riesgo, no confían en que esa sea una buena forma de arriesgar su dinero, opinan lo siguiente: "Pienso que tienen poca estabilidad". "Es repartir el manejo de la economía popular con ganancia de pocos". "Desgraciadamente las manipula el gobierno y por ende afectan a los usuarios". "Las casas de bolsa son especulativas y en las agencias de seguros no creo". Alguien que de plano no cree nada en ellas contestó: "Cueva de ladrones que sirven a los grandes capitales".

Casi una tercera parte respondió no conocerlas y no contestó. (Ver cuadro en el anexo IV).

## CONSIDERACIONES FINALES

En México el gran reto que aparece al final de la década de los ochentas -como ya ha sucedido en otras épocas- es el de la modernización, que en la esfera política significa más participación democrática, y en los terrenos económico y social se traduce en la entrada a una nueva dinámica de desarrollo.<sup>(1)</sup> Las transformaciones en la esfera política han venido interactuando con los cambios en el medio económico y en el ambiente social, no se puede afirmar por ejemplo, que las nuevas características del sistema político mexicano hayan sido determinadas por la liberalización económica, en todo caso las condiciones de ambas esferas -o de cada una por separado- hacen posible, con distintas aportaciones, estas características políticas y una mayor libertad en el intercambio comercial; la liberalización debe importar al politólogo por las aportaciones que el poder político es capaz de dar a una mejor organización del mercado y, las transformaciones del sistema político deben preocupar al economista por las contribuciones que la estructura del mercado puede tener en el surgimiento de formas políticas que puedan atenuar, mediar o resolver los contrastes entre las clases sociales producidos por la misma liberalización económica.<sup>(2)</sup>

La modernización en el sentido de la industrialización puede ser entendida como el "...proceso a través del cual la organización de la esfera económica de un determinado sistema se hace más racional y más eficiente".<sup>(3)</sup> Las nuevas condiciones que presenta la economía mexicana, por ejemplo, la apertura de nuestras fronteras al comercio internacional y la desincorporación de empresas paraestatales, han producido cambios en la organización y funcionamiento de

- 
- (1) El final de la década de los ochentas ha traído cambios vertiginosos a nuestro país, inmerso en un mundo también agitado, ha habido alteraciones en todos los órdenes, porque cada vez están más interrelacionados. Para algunos nunca se habían presentado tantos cambios en tan poco tiempo, pero como en todo proceso, éstos se habían venido gestando en los últimos años, las tendencias políticas y macroeconómicas que irrumpen hoy por hoy con consecuencias hasta hace poco impredecibles, convierten en obsoletas las estructuras de una parte significativa del mundo.
- (2) El ejemplo lo pongo teniendo como referencia lo que algunos autores consideran el problema central de la modernización económica. Gian Franco Pasquino, "Modernización" en Diccionario de Política, *op. cit.* pp. 1038 a 1049.
- (3) *Ibid.*, p. 1044.

las empresas, pero también en el trabajo y las condiciones de vida de los empresarios, quienes gradualmente han asumido y transmitido nuevos valores y actitudes utilizando un discurso reciente donde se han incorporado o han cobrado vigor términos como los de eficiencia, productividad, liberalización o concertación, y donde palabras como subsidios, mexicanización o protección (del capital extranjero) ya no se mencionan. Es posible hablar de un nuevo protagonismo del sector empresarial, que apunta hacia relaciones vistas por primera vez con el Estado, ya sea como grupos organizados o dentro de algún partido político, en el marco de un corporativismo cambiante.

De igual manera, el proceso de modernización en nuestro país a través de la industrialización, ha llevado a los empresarios a participar en forma significativa en la formación de ciertas regiones. Querétaro -específicamente la zona centro- como toda región se presenta como un espacio diferenciado o como un "desarrollo desigual". (4)

Sin embargo, no fueron los empresarios regionales -salvo algunas excepciones- quienes dirigieron el proceso de industrialización reciente, sino principalmente empresarios de la zona metropolitana de la ciudad de México; este proceso que se inicia a partir de los sesentas se ha caracterizado por el predominio de las ramas metalmeccánica, textil y alimenticia. La región de Querétaro por su ubicación cercana a la ciudad de México, ha sido un espacio natural de expansión de los grupos industriales pertenecientes a esas ramas, y cuya acumulación de capital se originó en el centro del país. La mayoría de las grandes empresas establecidas en la entidad pertenecen a estos grupos -los grupos regiomontanos han llegado o han aumentado su presencia en la región a partir de los setentas-, representan una etapa de industrialización con nuevas características y tendencias. Por eso en el trabajo hemos visto algunos aspectos de la evolución de la industria en nuestro país hacia formas más racionales y más eficientes de organización, se pueden considerar entre los más importantes los siguientes: a) la inversión en plantas cada vez mayores; b) la adopción de formas de organización y tecnología modernas y, c) la nueva asociación del capital extranjero con el capital nacional.

---

(4) El problema de la participación de los empresarios en la formación de ciertas regiones del país ha sido abordado en forma aislada, apenas se han comenzado a realizar estudios comparativos.

Los dos primeros aspectos los reunimos en el término de concentración industrial y el tercero se vió con el nombre de mexicanización. En relación con estos y otros tópicos contenidos en el trabajo a partir de las hipótesis señaladas en la introducción, podemos exponer algunas consideraciones finales a manera de conclusiones, que como ya dijimos también desde el inicio del trabajo, deben ser consideradas como hipótesis explicativas que aportan elementos teóricos e información empírica que apuntan hacia la verificación o la falseación de las mismas, un primer acercamiento que permite su comprobación en estudios posteriores. De esta manera encontramos que algunos grupos industriales y financieros, que surgieron por las tendencias hacia la concentración económica, llegaron a Querétaro a través de los planes de descentralización industrial o, por medio de la absorción de empresas ya establecidas; hubo casos en que la mexicanización fue el procedimiento de los grupos cuando las empresas eran filiales extranjeras (vr. Clemente Jacques y Gerber), pero falta conocer cuáles han sido otros procedimientos. Asimismo podemos asentar como premisa justificativa que la política de los polos de crecimiento transformó a Querétaro en uno de los lugares más preferidos para invertir en grandes industrias, ya que cumplía con algunas condiciones que facilitaban el establecimiento de plantas de tamaño mínimo eficiente (TME), como son por ejemplo, el control de un porcentaje significativo del mercado nacional (la cercanía al mercado más grande del país) y las posibilidades favorables de crecimiento; los estímulos fiscales y la dotación de infraestructura y servicios también favorecieron principalmente a las plantas más grandes.

En Querétaro el capital extranjero invirtió en la construcción de plantas TME a finales de los cuarentas y durante los cincuentas, o sea, en la etapa en que se reunieron las condiciones preliminares para el despegue industrial. Empero desde los sesentas hasta los ochentas es posible definir una nueva etapa, caracterizada por el predominio de los grandes consorcios industriales y financieros nacionales, que son los que más han invertido en la entidad en empresas de este tipo; este hecho más que comprobar la hipótesis general del trabajo (ver introducción) le da un carácter explicativo

para seguir investigando sobre las repercusiones que han tenido dichos consorcios en Querétaro. No obstante, el capital extranjero mantiene su presencia a través de la venta de su tecnología a las empresas mexicanas (aún a las metalmecánicas que utilizan tecnología convencional) o por medio de una parte significativa de acciones. Como se expuso en el capítulo II la mexicanización fue el procedimiento legal mediante el cual el capital extranjero, halló una nueva forma de asociación con el capital nacional para legitimar y consolidar su hegemonía. En los casos de Clemente Jacques y de Gerber el capital nacional aparece como un actor importante del proceso de mexicanización, no podemos afirmar que su papel se redujo únicamente en poner a disposición del capital extranjero los mecanismos para legitimar su papel de capital mexicanizado o, en aplicar la política económica oficial. En las negociaciones los empresarios que detentan el capital nacional consolidan su situación económica, no sólo por los beneficios inmediatos que reciben por su alianza con el capital extranjero, sino principalmente por las perspectivas favorables de crecimiento. En cuanto a la política económica del Estado el caso de DESC es el que mejor nos ejemplifica -no sólo respecto a la mexicanización- cómo los empresarios mexicanos han venido cobrando fuerza como interlocutores para influir en la formulación de leyes que les permita invertir en nuevas actividades y crecer aún por encima del crecimiento económico del país.

La modernización de la industria ha sido el resultado de la aparición de las economías de escala, el Estado ha tenido que proteger y estimular a la industria nacional para que pueda primero sobrevivir, luego adaptarse y finalmente entrar a competir al mercado internacional. Sin embargo, a través de este trabajo se ha demostrado cómo la modernización ha tenido como fuerza preponderante, los impulsos producidos desde el interior de las empresas por su dinámica organizativa y tecnológica. El análisis se centró en una nueva forma de organización que aparece en México a principios de los setentas, a la que se optó por llamar holding company o empresa matriz; el nombre de empresa controladora crea confusión, tiene un significado inexacto no obstante es el que más se utiliza en México. El proce-

so de concentración económica tiene su correlato en el proceso de centralización corporativa de las empresas, es un fenómeno que se presenta primero en los países más industrializados pero que se extiende después a los países con menor grado de industrialización. En México las holdings representan a las empresas modernas, significan el predominio de las grandes empresas sobre las medianas y pequeñas; de las familias de empresarios sobre las empresas familiares y, la superioridad de la organización sobre el individuo.

Es preciso ahondar en el conocimiento de la influencia que los grandes grupos industriales han tenido sobre las pautas de organización y funcionamiento de la industria en Querétaro, sobre todo cuando esos grupos -como hemos visto han venido transformando su estructura jerárquica y organizativa bajo la estructura de la compañía matriz o holding, la cual ha sido creada con el objetivo de centralizar las decisiones de orden corporativo y de descentralizar la autoridad en un conjunto de empresas dadas. Las necesidades y el funcionamiento de las holdings aún no han sido comprendidos suficientemente por quienes se han preocupado por darles un marco legal, o por quienes las han estudiado con un enfoque sociológico. En primer lugar hay que tener en cuenta que este tipo de sociedades mercantiles persigue primordialmente beneficios a largo plazo, aunque puede obtener ciertos niveles de utilidad inmediatos, busca el crecimiento de sus empresas a través de la planeación, la cual es la función que caracteriza al desarrollo industrial moderno.

Por otra parte debemos ver que se trata de una organización compleja, que cuenta con distintos niveles de funcionamiento y que integra a un grupo de empresas bajo una misma estructura jurídica para poder tener el control administrativo y financiero de ellas; cada una de las empresas que constituyen una holding es un subsistema social; como tales no forman una unidad, la estructura corporativa que las domina está arriba de ellas, las envuelve con nuevos valores que pueden entrar en mayor o en menor contradicción con cada una de las empresas, dependiendo de las interacciones internas (en el trabajo) de sus miembros.

bros y de sus relaciones con otros subsistemas sociales. Es revelador que haya quienes consideren necesario ganar el control sobre la cultura de la empresa (administrar la cultura explícitamente) para evitar que la organización se destruya. Por ejemplo, Ralph Kilman afirma que al crearse una organización una gran cantidad de energía se produce cuando sus miembros luchan por mantener la empresa. La cultura corporativa se forma rápidamente, basada en los objetivos de la organización: alta calidad, eficiencia, servicio al consumidor y lealtad a la empresa.

Sin embargo, la cultura corporativa puede dejar de ser funcional para convertirse en "las reglas no escritas de la empresa". Es decir, según Kilman, que de una cultura empresarial de "adaptación" -donde los trabajadores se apoyan activamente para desarrollar a la empresa- se pasa a otra donde las organizaciones están plagadas de una gran proporción de normas negativas de culturas burocráticas.

Respecto a las relaciones con otros subsistemas sociales la resistencia al cambio es ocasionada por el tipo de cultura del sistema social, donde los antecedentes históricos y el factor geográfico son determinantes.

Finalmente es preciso recordar que la holding es el resultado de la dinámica organizativa y tecnológica moderna, por lo tanto, la aparición en nuestro país de este tipo de organización no ha sido sólo posible sino necesaria. Este enfoque además de que nos permitirá conocer mejor sus necesidades, funciones y objetivos, nos hará entender mejor el papel del actor social que se ha gestado dentro de ella: el empresario moderno.

Un gran número de plantas industriales en Querétaro -sobre todo las más grandes- forman parte de las holdings, cuyos centros corporativos ejercen su control desde el Distrito Federal, pero han tenido -como un importante objetivo- que descentralizar la autoridad en la empresa o en el conjunto de las empresas que controlan en la entidad, ya que además de la red de asuntos convencionales que relacionan exclusivamente a la empresa dominatrix con las empresas dominadas,

existe la serie de asuntos que cada una de estas debe resolver en forma independiente, ya sea de orden laboral, fiscal o comercial y tecnológico. El alcance de la descentralización va a depender durante algún tiempo de la forma en que pasaron a ser controladas las empresas, es decir, si fueron creadas o incorporadas, en el primer caso pudo ser antes, en el momento o después de la constitución de la holding; en el segundo la empresa pudo ser incorporada individualmente o junto con otras empresas de un mismo grupo, o bien, pudo ser mexicanizada. No obstante, la descentralización responderá mejor a las necesidades de las empresas si se basa en una estructura corporativa flexible, capaz de adaptarse a la situación de cada empresa y de imponer sus objetivos a mediano y largo plazo.

El análisis de los consejos de administración nos aclara la forma en que las empresas son dirigidas, nos permite identificar a algunos de sus más destacadas miembros (las corporaciones anónimas son un signo de modernidad pero en México todavía podemos identificarlas con nombres y apellidos), podemos ver la red de relaciones que hay entre las personas y los grupos, y conocer el papel que han tenido en la expansión de las empresas, concretamente a través de condiciones favorables originadas por la política oficial. Respecto al empresariado en general quedan algunas interrogantes: ¿cómo transmiten los consejos sus decisiones a la dirección de la empresa?, ¿qué avance tienen en la descentralización de la autoridad? ¿quiénes son sus principales interlocutores ante el gobierno del estado? o ¿de qué manera se relacionan con los empresarios locales?

Las organizaciones empresariales queretanas desde la etapa del despegue industrial hasta finales de los setentas, habían sido dirigidos principalmente por directivos de las grandes empresas, que a su vez dependen de los órganos de dominio y dirección corporativos. No obstante, en años recientes los pequeños y medianos empresarios han venido ocupando más puestos de dirección en las organizaciones patronales, no es algo fortuito, ya que la problemática del sector que representan ha reclamado mayor atención tanto del sector público como del privado; al principio la proliferación de las pequeñas y medianas empresas fue consecuencia del crecimiento industrial, ahora se presentan como la alter-

nativa más viable para seguir con ese crecimiento en la entidad.

Probablemente sea más importante el cambio que se ha producido en la identidad de las organizaciones patronales, porque si bien es cierto que la influencia de los grupos industriales del D.F. se ha manifestado en el comportamiento político de los empresarios queretanos, éstos han venido constituyendo un ámbito propio de relaciones con las esferas social, política y económica que los rodea. En el análisis del personal de dirección y mando de las empresas encontramos una serie de percepciones o puntos de vista comunes en torno a problemas o cuestiones que se viven a través de la empresa (sindicalismo, grupos organizados, participación política, etc.); podemos ver que los enfoques de la organizaciones empresariales del país tienen una gran influencia en la forma en que norman su pensamiento los ejecutivos y en el lenguaje que manejan al respecto (rápida asimilación de términos y de expresiones que condensan juicios de valor). Pero sobre todo cuando los empresarios tratan algunas cuestiones regionales hallamos también criterios comunes, que han surgido de la interacción de los directores y gerentes con la empresa y con el medio social y, son precisamente ellos quienes pasan a ocupar puestos directivos en el Centro Empresarial, en la Canacindra, la Aeri, etc. Es decir, el radio de interacción del personal directivo y de mando que labora en las empresas, además de determinar el carácter de sus grupos organizados, también define muchas de las características de la forma de ser de los empresarios queretanos.

La mayor parte de los empresarios que radican en Querétaro han emigrado de otros estados o del Distrito Federal, muchos vinieron a construir y a poner en operación nuevas plantas industriales, han aportado su experiencia y conocimientos, han formado cuadros técnicos, se han incorporado rápidamente a la sociedad queretana y un buen número de ellos se identifican ahora como queretanos (en las entrevistas y en la encuesta, los empresarios de origen foráneo expresaron en general su satisfacción por vivir en Querétaro, por la tranquilidad y las oportunidades de desarrollo que les ofrece, pero también dijeron sentirse orgullosos por conocer mejor que muchos queretanos aspectos históricos y culturales del estado).

El componente foráneo de los empresarios en la industrialización de

Querétaro ha predominado sobre el componente local, tanto en número como en la conducción del proceso. Desde el punto de vista económico, quienes han llegado a la entidad a abrir nuevas industrias han sido agentes de cambio, representan un sector dinámico y modernizante; en lo social se presentan como actores privilegiados y promotores del desarrollo; en lo cultural han divulgado nuevos valores y se han integrado e identificado plenamente con Querétaro. ¿Qué ha sucedido entonces con el componente local?, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de los empresarios o las empresas queretanas? Cuando utilizamos el nombre de empresario queretano no nos referimos exclusivamente a quienes han nacido en el estado de Querétaro, hacemos mención asimismo de quienes han llegado a ser o a desarrollarse como empresarios en la entidad. De igual manera el empresario queretano realiza otras actividades que tradicionalmente han sido importantes en la entidad o que han florecido con el crecimiento industrial y urbano, como son la agricultura, la ganadería, el comercio, la construcción y los servicios; incluso en el sector manufacturero existe un número significativo de pequeños y medianos empresarios queretanos. Todos ellos se han incorporado en distintos grados al proceso modernizador de Querétaro; los industriales -sobre todo los más grandes- no pueden monopolizar el proceso, el Estado mantiene un papel dominante, pero desde los sesentas han tenido un lugar privilegiado. Los empresarios nacidos en Querétaro han heredado actividades tradicionales o han incrementado las viejas fortunas familiares con nuevos negocios, pero también están entre ellos los que se han formado a partir de una acumulación originaria de capital y han venido a generar bienes y servicios que la ciudad y la industria demandan. También en la entidad se han formado gran parte de los cuadros técnicos y profesionales que la industria requiere. Por todo esto el componente local (predominantemente tradicional) no ha quedado fuera del proceso de modernización, aunque una parte de él haya sido relegada, sigue siendo factor de identidad de un proceso de industrialización que ha sido dirigido desde fuera por la política oficial y los grandes grupos privados nacionales. Las aportaciones de estos últimos al desarrollo de la entidad son innegables desde el punto de vista económico, pero todavía nos falta conocer las consecuencias de su interacción con la sociedad queretana (sus instituciones, sus grupos organizados, etc.) y los mecanismos a través de los cuales influye en las políticas públicas.

La forma en que han sido expuestas las consideraciones finales ha seguido la misma secuencia de la serie de hipótesis que se plantearon en la introducción, en general se abordaron los principales tópicos del trabajo (los grupos industriales, los factores de industrialización, la concentración industrial, las organizaciones empresariales, etc.), no obstante, hubo cuestiones que no quedaron resueltas: vr. los mecanismos mediante los cuales los grandes empresarios nacionales han asumido el liderazgo industrializador y modernizante en Querétaro, el apoyo que han dado los empresarios locales a las políticas públicas de desarrollo que han atraído inversiones de los empresarios nacionales, o los efectos específicos que las políticas corporativas han tenido en la descentralización de las funciones en algunas empresas.

De igual manera, es preciso insistir en que, la hipótesis general que dice que el nuevo proceso de industrialización de Querétaro ha seguido las pautas de los grandes grupos empresariales del país, aún no ha quedado demostrada con la presente investigación, pero sí puede quedar asentada como una premisa justificativa ya que nos permite relacionar en forma lógica la información sobre importantes características de la industria queretana, como por ejemplo: la concentración industrial en unas cuantas ramas; el control de un gran número de empresas en manos de un pequeño grupo de empresarios, que representan a distintos consorcios industriales y financieros; la representación que han tenido las grandes empresas en las organizaciones patronales de la entidad y, la organización de la producción industrial y de otras actividades económicas a escala nacional, que han asignado a la región eslabones de la cadena productiva donde intervienen los grupos y que forman parte de bloques de actividad más amplios.

Los casos que se presentan en el capítulo II pueden ser significativos, los resultados obtenidos de su análisis no los podemos generalizar al conjunto del sector industrial de la localidad, pero sí nos proporcionan criterios para ampliar la base de datos que nos demuestre si lo que hemos visto en esos casos, son las pautas que han seguido otras empresas o que han caracterizado al proceso que ha dado predominio

a la actividad industrial en Querétaro.

Los aspectos que fueron abordados en el capítulo IV pueden ser el punto de partida para un estudio de la representación y la participación social y política de los industriales en Querétaro; la descripción de sus organizaciones y el análisis de las actitudes de sus representantes en la coyuntura de 1985, nos presentan trazos de un carácter político moderado (como lo señala la hipótesis correspondiente) pero no está clara aún la influencia de los industriales del centro del país en el comportamiento de los queretanos, ni la forma en que influyen éstos últimos en las decisiones del poder político local.

Por último en el capítulo V se utilizó el enfoque micro para analizar múltiples aspectos de la empresa, uno muy importante fue el de la distribución de poder al interior de la misma, pero encontramos otros problemas -no menos importantes- que se relacionan con éste o que pueden ser tratados de manera independiente (vr. comunicación, tecnología, actitudes, etc); sobresalen evidentemente dos condiciones que resultan indispensables para poder hacer investigación dentro de una empresa: un enfoque multidisciplinario y una retroalimentación que involucre en el trabajo a quienes deben desprender la información.

Sin embargo es preciso decir que los resultados de la encuesta nos dan principalmente una visión de los niveles intermedios de la gran empresa, a través de las percepciones, intereses, valores, etc. de quienes se encuentran en esos niveles (directores, gerentes, jefes, etc) podemos ir encontrando la cultura de los industriales queretanos. (5) Es decir la cultura empresarial sería el resultado de la

- (5) En este trabajo el tipo de empresario que ha sido estudiado específicamente es el industrial, entendido éste no sólo como el dueño del capital, sino también como todo aquel que ocupa un puesto en la estructura jerárquica y organizativa de la empresa, de un nivel intermedio (como ha sido definido) hacia arriba. Hemos visto cómo los propietarios del capital industrial se expanden cada vez más hacia otras actividades económicas, y encontramos ejemplos de cómo comerciantes, exbanqueros, financieros u otros prestadores de servicios, han invertido también en la industria; en el primer caso la industria ha sido base de la expansión empresarial, en el segundo una palanca más de crecimiento; en ambos casos se manifiesta una creciente integración de los distintos capitales, en un proceso donde los grupos empresariales cobran hegemonía y donde la economía nacional entra a una nueva fase de crecimiento.

interacción de tres factores: 1) la cultura corporativa de la organización a la que pertenece la empresa; 2) las relaciones laborales, el funcionamiento y las normas de la empresa y, 3) la cultura de la región. En este sentido, con los resultados obtenidos se pueden seleccionar las preguntas del cuestionario y elaborar otras, que nos permitan conocer y analizar esa interacción para hallar la identidad de nuestro actor social, que le da una personalidad distinta al de otras regiones o lo hace ser queretano.

---

...En los países más desarrollados desde hace una década se ha empezado a hablar insistentemente de la "terciarización" en la economía, es decir, del crecimiento basado cada vez más en el sector terciario y no en el secundario; nuestro país presenta ya los primeros síntomas de este nuevo crecimiento.

## A N E X O 1

NUMERO Y TAMAÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES EN QUERETARO.

En el X Censo Industrial<sup>(1)</sup> Querétaro ocupó el doceavo lugar por su participación en el valor de la Producción Nacional (PBN) de la Industria con un 1.4%<sup>(2)</sup> estando por debajo de estados como Baja California -11° lugar con 1.6%-, Guanajuato -10° lugar con 1.8%- e Hidalgo -9° lugar con 2.1%-.<sup>(3)</sup> No obstante tuvo el décimo lugar en inversión fija bruta con 700.1 millones de pesos), Baja California apenas tuvo 334.2, Guanajuato 275.2., Hidalgo 590.2 y, el estado que más se le aproxima, Chihuahua 695.0. Por el número de establecimientos ocupó el veinticuatroavo lugar con 1322. Estas cifras nos dan una idea del alto grado de concentración industrial, Oaxaca -por ejemplo- con 3875 establecimientos industriales (10° lugar) apenas participó con un 0.4% en el P.B.N. con casi el triple más de establecimientos participó apenas con un poco menos de una tercera parte en el P.N.B. del porcentaje con que participó Querétaro.

De la misma manera al relacionar la inversión Fija Bruta con el número de establecimientos obtenemos un alto grado de concentración en la inversión, hay mayor inversión en menor número de establecimientos respecto a la gran mayoría de los estados. Sin embargo si vemos en el mismo censo, el número de establecimientos por tamaño en Querétaro, encontramos que de un total de 1322 establecimientos industriales 50.3% son artesanales (uno de los estados con mayor porcentaje de este tamaño), 16.5% pequeños, 1.9% medianos, 0.9% grandes y 0.4 gigantes. Una década después, en

---

(1) SPP CGSHI, X Censo Industrial, 1975, México, 1979.

(2) En 1975 Querétaro ocupó el 15° lugar y en 1970 el 19° lugar con 0.9% dentro del producto industrial del país, lo cual nos muestra el gran ritmo de crecimiento de la industria manufacturera estatal. Estructura Económica del Estado de Querétaro, Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI, datos referentes a 1970, 1975 y 1980.

(3) El 3° lugar lo ocupó Chihuahua con 2.1%, el 7° Puebla con 3.9%, el 6° Veracruz con 4.1%, el 5° Coahuila con 5.1%, el 4° Jalisco con 6.3%, el 3° Nuevo León con 10.7%, el 2° el Estado de México con 20.2% y el 1° el Distrito Federal con 29.6% X Censo, Op. Cit.

1985, existían 1308 empresas manufactureras en el estado, al año siguiente aumentó el número a unas 1333<sup>(4)</sup> y para 1987 había 1378 (incremento de un 3.5%). De los establecimientos que había en 1986 (1333) 86 eran grandes, 42 medianos, 305 pequeños y 900 microindustrias, para el siguiente año de los existentes (1378) 74 fueron grandes, 95 medianos, 254 pequeños y 922 micros. No obstante, lo que más llama la atención es que en una década, de 1975 a 1985, haya disminuido el número de establecimientos industriales en el estado de 1322 a 1308, si comparamos el número de establecimientos por tamaño de ese primer año con el de 1986 -que es el que más se aproxima- vemos que la disminución se presentó en las microindustrias con un 15%, todas las demás crecieron, las pequeñas un 40.0%, las medianas un 68.0% y las grandes un 405.9% (ver cuadro); es significativo que los mayores aumentos se hayan dado en las medianas y grandes industrias -sobre todo en estas que se cuadruplicaron-, siguiendo una tendencia hacia la concentración. Respecto a 1987 hubo un incremento de un 2.4% en las micro y un 133.3% en las medianas pero las pequeñas disminuyeron un 6.9% y las grandes un 14%.<sup>(5)</sup> (ver cuadro); la disminución en las grandes se compensa muy sobradamente por el aumento

---

(4) CEPES-Querétaro, Estudio Monográfico 1988 y SPP, INEGI, Censos Económicos de 1986 (resultados preliminares). El Estudio monográfico señala que en 1986 había 1,333 establecimientos en todo el estado, mientras que los resultados preliminares de los Censos Económicos de 1986 indican que existían 1159.

(5) Las cifras de 1986 corresponden al estudio monográfico Op. Cit. y las de 1987 al Anuario Estadístico 1988, de la Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Estado.

de más del doble de las medianas, mientras que las pequeñas y las micro mantienen casi su misma proporción en el total de establecimientos.

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS  
EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUERETARO  
POR TAMAÑOS. 1975, 1986-1987

AÑOS	TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS	MICRO	%	PEQUEÑOS	%	MEDIANOS	%	GRANDES	% <sup>(2)</sup>
1975	1322	1061 <sup>(1)</sup>	80.3	218	16.5	25	1.9	17	.3
1986	1333	900	67.5	305	23.0	42	3.2	86	6.5
1987	1378	922	67.0	284	20.6	98	7.1	74	5.4

(1) Para este año se clasifican como artesanales.

(2) Incluye grandes y gigantes.

FUENTES: SPP, CGSNI, X CENso Industrial, 1975, México, 1979  
CEPES del Estado de Querétaro, Monografía 1988. Secretaría de Desarrollo Económico del Estado, Anuario Estadístico 1988.

En cuanto al personal ocupado en la industria manufacturera del estado en 1975 los establecimientos gigantes y grandes ocuparon entre ambos, en promedio, el 59.5% (33.0% y 26.5% respectivamente) de un total de 21670 trabajadores, con apenas el 1.3% del total de establecimientos. Los medianos ocuparon el 17.2%, los pequeños el 13.5% y los artesanales apenas el 9.8% en promedio. Según estos datos en 1975 la mediana, pequeña y micro industria no ocupaba en Querétaro la mayor parte del personal en la industria, entre los tres tamaños suman el 40.05%, lo cual nos habla, por una parte, de una ocupación de personal de alta intensidad en las industrias grandes y gigantes para ese año y, por otra, de la baja capacidad sobre todo de la industria pequeña y micro para dar ocupación en el estado: entre las dos sumaron el 96.8% del total de establecimientos y, apenas dieron ocupación al 23.3% del personal.

En cuatro años a partir de 1975 hubo un incremento de 51% en el empleo, ya que de acuerdo a estadísticas del Seguro Social la industria ocupaba directamente a 32,720 trabajadores en 1979 y 6 años más tarde en 1985, a 51,050, es decir un 56% más, <sup>(6)</sup> en el primer período hubo un aumento de 12.8% anual en promedio y en el segundo de 9.3%. Para 1987, había un total de 50,000 trabajadores <sup>(7)</sup> (36,000 obreros y 14,000 empleados), prácticamente se produce un estancamiento por la crisis económica, pero para los dos siguientes años hay una leve mejoría, en 1988 existen 51,350 empleos directos (obreros y empleados) y en 1989 52,900, un incremento de 5.8% en este lapso. El cambio más importante que se produce durante todos estos años, aunque es una tendencia que

---

(6) Los Censos Económicos se aproximan a esa cifra 50,544 (obreros y empleados), pero la monografía apenas señala 34,224 personas sin especificar si son obreros y/o empleados.

(7) Noticias, 2 de agosto de 1985.

viene desde unos 10 años atrás, es que la mediana, la pequeña y la microindustria generan cada vez un mayor número de fuentes de trabajo, debido -entre otros factores- a que el Gobierno del Estado y Nacional Financiera les han venido ofreciendo más garantías<sup>(8)</sup> para tener acceso a recursos financieros y crediticios, y por los crecientes costos para generar un empleo en la gran industria.<sup>(9)</sup> Por lo tanto se ha revertido la concentración del empleo que había a mediados de los setentas en las grandes industrias.

---

(8) Las garantías se ofrecen por medio de la suscripción de un contrato de fideicomiso de garantía, donde el Gobierno del Estado sustituyó al Gobierno Federal en el carácter de fideicomitente y fideicomisario. Ibid.

(9) Por ejemplo, en 1985 los costos para generar un empleo en la rama metal mecánica -la principal en Querétaro- eran: gran industria \$ 4'200,000.00, mediana industria \$ 2'700,000.00, pequeña industria \$1'500,000.00 y microindustria \$800,000.00. Ibid.

## A N E X O    I I

ROBERTO RUIZ OBREGÓN:  
PIONERO DE LA INDUSTRIA EN QUERÉTARO

Roberto Rufz Obregón: pionero de la industria en Querétaro.

Los inversionistas que han dado origen y poseen la mayoría de las grandes y medianas industrias del estado no son queretanos, provienen de mayor a menor número, de la zona metropolitana de la ciudad de México, de Monterrey y de Guadalajara en menor medida también han invertido empresarios de otros países, como los estadounidenses, alemanes y japoneses. No obstante, hay algunos empresarios nativos sobresalientes, como los de la familia encabezada por Roberto Rufz Obregón, propietario de unas siete empresas, una de ellas, la embotelladora de refrescos más grande de la región, Embotelladora La Victoria (Coca Cola y Refrescos Victoria), empresa que genera 1500 empleos.

En una entrevista a Roberto Rufz Obregón (oriundo del municipio queretano de Amealco) se hace la siguiente narración: "siendo un adolescente se inició en la industria embotelladora de refrescos al lado de su padre, Don Federico Rufz Obregón y casi al mismo tiempo como meritorio cochichero en los Ferrocarriles Nacionales de México, donde llegó con el tiempo a desempeñar diversos puestos hasta llegar a jefe de Estación y jefe de Expressa, habiéndole tocado en 1933 establecer la Estación de Taríacuri, Mich., situada entre Zacapo y Panindícuaro.

"Considera que su experiencia ferrocarrilera y la adquirida al lado de su padre, le sirvieron para empujarse del espíritu de trabajo y de disciplina que aún prevalecen en él... también desempeñó en el mismo Ferrocarril puestos de taquígrafo, hasta que en 1943, renunció a ese trabajo, del que siempre guardará un grato recuerdo, para dedicarse plenamente al manejo de Embotelladora que por entonces estaba en la calle de Delicite (en el jardín de los Platitos)..." (1)

---

(1) Diario de Querétaro, 19 de agosto de 1985.

A la pregunta de si alguna vez tuvo ambiciones políticas responde: "No fueron ambiciones, sí tuve aspiraciones, pero con el mejor deseo de servir a mi comunidad, en alguna ocasión recibí proposiciones para una diputación y aún la presidencia municipal, pero eso no llenaba mis planes de servicio y como en otra esfera ví que eso era casi imposible, decidí continuar en mi trinchera al considerar que mediante la creación de mayores fuentes de trabajo también se sirve a la comunidad". (2)

Ruiz Obregón es conocido en el ámbito empresarial queretano sobre todo por ser el pionero de la industria moderna en Querétaro, pero también por el impulso que ha dado a organizaciones empresariales, civiles, culturales, educativas y humanitarias. Don Roberto --como se le conoce-- a sus 83 años fue nombrado "El empresario queretano del siglo" por 18 organismos empresariales de la región. El homenaje se le hizo por ser impulsor de organismos como el Club de Leones de Querétaro, el Patronato "Previsión y Protección" del Cuerpo de Bomberos, la Cámara de la Industria de la Transformación, el Club de Industriales de Querétaro, Educación Superior del Centro, Unión Canadera Regional de Querétaro, Asociación Holstein Friesian de México, Agricultores y Ganaderos Asociados de Querétaro y la Unión de Productores de Leche de Querétaro. (3)

Fue también fundador en Querétaro de las siguientes instituciones de crédito: Banco de Londres y México, S.A., posteriormente Banca Serfín; Banco de Comercio de Querétaro, S.A., después Bancomer; Financiera Potosina, S.A., luego Banca de Provincias y fusionada actualmente a Banco del Centro. (4)

El último proyecto que Embotelladora La Victoria llevó a cabo fue la construcción de una moderna planta embotelladora de refrescos (con esta suman cuatro), en una extensión de 50 mil metros cuadrados en el municí-

---

(2) Ibid.

(3) Diario de Querétaro, 25 de septiembre de 1987.

(4) Ibid.

pio de Querétaro. El nuevo centro fabril generará alrededor de 500 fuentes de trabajo y tendrá capacidad para producir unas 800 mil cajas mensuales de bebidas gaseosas, esta producción será suficiente para atender la demanda de la capital del estado y de los municipios vecinos que se prevé para los próximos 10 a 15 años. El nuevo edificio y la moderna maquinaria harán posible que se trabajen dos turnos, con lo cual habrá más tiempo para el mantenimiento y descanso de las máquinas (5)

---

(5) Diario de Querétaro, 19 de agosto y 23 de octubre de 1985.

**A N E X O    I I I**

**PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO  
A PERSONAL DE DIRECCION Y MANDO DE  
ALGUNAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN  
QUERETARO.**

1. Edad/ 2. Sexo/ a) masculino- b) femenino/ 3. Estado civil/ a) soltero- b) casado- c) viudo- d) divorciado- e) unión libre- f) separado/ 4. Religión/ 5. Lugar donde nació/ 6. ¿Cuándo llegó a Querétaro?/ 11. ¿Por qué vino usted a Querétaro?/ 8. Lugar donde creció/ 9. Otros lugares donde haya vivido un tiempo considerable/ 10. Lugar donde reside habitualmente/ 11. Lugar de origen de su padre/ 12. Lugar de origen de su madre/ 13. ¿Cuál es (o fue) la ocupación de su padre?/14. ¿Cuál es (o fue) la ocupación de su madre?/ 15. ¿Qué estudios tiene (o tuvo) su padre?/ 16. ¿Qué estudios tiene (o tuvo) su madre?/ 17. Lugar de origen de su abuelo paterno/ 18. Lugar de origen de su abuelo materno./ 19. ¿A qué se dedica (o dedicó) principalmente su abuelo paterno?/ 20. ¿A qué se dedica (o dedicó) principalmente su abuelo materno?/ 21. Señale los estudios que posee a partir del nivel medio superior (bachillerato, vocacional, universidad, tecnológico; títulos, posgrados y especialidades), las escuelas, tecnológicos o universidades en que los realizó y el lugar donde estos se ubican/ 22. Mencione los principales factores que lo llevaron a elegir su profesión. (los factores pueden ser de índole económica, vocacional, laboral, familiar, etc.)/ 23. ¿A cuánto ascienden aproximadamente sus ingresos?/ 24. ¿Cuántas personas dependen de usted?/ 25. ¿Cuántos hijos tiene?/ 26. ¿En dónde estudian sus hijos (escuelas, universidades o tecnológicos, lugares donde se ubican y tipo de institución --pública o privada--)?/ 27. Si invierte parte de sus ingresos ¿qué tipo de inversión realiza y qué porcentaje aproximado de sus ingresos destina a sus inversiones? inversión y % de ingresos que destina a inversiones. a) ahorro bancario- b) inversiones renta fija- c) bienes raíces- d) inversiones renta variable- e) monedas y metales- f) otras/ 28. ¿Ha pertenecido o pertenece a alguna organización o asociación? Las organizaciones o asociaciones pueden ser de tipo civil, político, religioso, humanitario, cultural, deportivo, recreativo, etc. (escriba cuáles son y señale si en el presente pertenece o no pertenece a ellas.)/ 29. ¿Cómo suele pasar sus vacaciones? ¿a dónde va usted?/ 30. ¿Cómo ingresó a su actual trabajo?/ 31. ¿Qué puesto ocupa actualmente en su trabajo?/ 31. ¿Qué posición ocupa en la jerarquía de la empresa? Señale el orden de los puestos que hay arriba del suyo/ 33. ¿Ha tenido otros puestos donde trabaja actualmente? a) si-

b) no/ 34. Si contestó afirmativamente mencione los puestos que ha ocupado y las fechas aproximadas en cada uno de ellos/ 35. ¿Ha trabajado anteriormente en otras empresas o instituciones? a) sí- b) no/ 36. Si ha tenido otros trabajos señale el puesto que desempeñaba, la empresa o institución y el lugar donde se ubica/ 37. ¿Actualmente realiza otra actividad profesional fuera de su trabajo/ a) sí- b) no/ ¿cuál?/ 38. Describa brevemente la actividad que actualmente desempeña en su trabajo (puede anotar la descripción de puesto)/ 39. ¿De cuantas personas es usted directamente responsable en su trabajo?/ 40. ¿Le corresponde a usted evaluar el desempeño de su personal? a) sí- b) no- ¿Quién se lo evalúa?/ 41. ¿Le corresponde a usted formular los criterios de selección de su personal?/ a) sí- b) no- ¿quién los formula?/ 42. ¿Le corresponde a usted seleccionar al personal bajo sus órdenes? a) sí- b) no/ ¿Quién se lo asigna (puesto de la persona)/ 43. Si no le corresponde a usted elegir o formular los criterios de selección de su personal, ¿qué consecuencias le acarrea?/ 44. ¿A quién le corresponde evaluar el desempeño de su trabajo? anote a la persona y el puesto que ocupa/ 45. ¿Es evaluado su trabajo con objetividad? a) sí- b) no ¿qué efectos tiene para usted?/ 46. ¿Cómo califica la supervisión o el control que se ejerce sobre su trabajo?/ 47. ¿Conoce a grandes rasgos el trabajo que realizan quienes están a su mismo nivel en la empresa? a) sí- b) no/ 48. ¿Conoce las principales atribuciones de sus superiores? a) sí- b) no/ 49. ¿A quién (es) acude para recibir asesoría sobre su trabajo? Anote a la (s) persona(s) y el puesto que ocupa(n)/ 50. ¿Es acertada la asesoría que recibe? a) sí- b) no- ¿Por qué?/ 51. ¿Realiza principalmente sus tareas en forma individual o en equipo? a) individualmente- d) en equipo/ 52. ¿Cuál es la causa del tipo de trabajo (individual o colectivo) que ejecuta? a) la política de la empresa- b) la política de su área inmediata superior- c) forma de trabajo que usted eligió libremente- d) otros (especifique)/ 53. Si trabaja la mayor parte del tiempo en equipo ¿cuál es la causa? a) el trabajo requiere de la participación de otras personas en tareas rutinarias- b) Es necesaria la participación de otras personas en la solución de cuestiones importantes- c) Le gusta compartir su trabajo- d) Otros (especifique)/ 54. ¿Cuál es la importancia de los siguientes factores del trabajo en equipo? Marque los tres más im-

portantes/ a) facilita el trabajo- b) permite el intercambio de ideas y de conocimientos- c) aumenta la capacidad o el rendimiento personal- d) fomenta las relaciones personales- e) se combinan distintas competencias y habilidades para hacer mejor el trabajo- f) se resuelven mejor los problemas conjuntamente- g) reconocimientos por sus aportaciones personales- h) le permite realizar proyectos que le interesan profesionalmente- i) mayor seguridad de conservar su trabajo- j) crear una mejor atmósfera de trabajo- k) mayor capacidad de negociación frente a sus superiores l) le da la oportunidad de contar con el respaldo de sus compañeros ante situaciones difíciles- m) ciertas actividades sólo pueden ser ejecutadas en equipo- n) otros (especifique)/ 55. ¿Toma usted de manera autónoma las principales decisiones que competen al área de su trabajo bajo su mando? a) sí- b) no/ 56. ¿Qué tipo de decisiones toma usted de manera autónoma? a) laborales- b) administrativas- c) organizativas- d) tecnológicas- e) planificativas- f) otras (especifique)/ 57. ¿De qué manera toma usted las principales decisiones en su trabajo? señale una o varias frases: a) no acostumbra pedir opinión a nadie- b) consulta a sus superiores antes de decidir- c) consulta a sus subordinados antes de decidir- d) consulta a ambos- e) se asegura primero de que su decisión agrade a sus superiores- f) se preocupa porque se vean reflejadas las ideas de sus colaboradores- g) comúnmente prevalece su criterio sobre el de los demás- h) por lo general se incorporan sus ideas y las de los demás- i) otros (especifique)/ 58. ¿Toma usted de manera autónoma las principales decisiones que competen al área de trabajo bajo su mando? a) sí- b) no/ 59. ¿Qué tipo de decisiones toma usted de manera autónoma? a) laborales- b) administrativas- c) organizativas- d) tecnológicas- e) planificativas- f) otras (especifique)/ 60. ¿De qué manera toma usted las principales decisiones en su trabajo? Señale una o varias frases/ a)- no acostumbra pedir opinión a nadie- b) consulta a sus superiores antes de decidir- c) consulta a sus subordinados antes de decidir- d) consulta a ambos- e) se asegura primero de que su decisión agrade a sus superiores- f) se preocupa porque se vean reflejadas las ideas de sus colaboradores- g) comúnmente prevalece su criterio sobre el de los demás- h) por lo general se incorporan sus ideas y las de los demás- i) otros (especifique)/ 61. Si las principales decisiones en su

trabajo dependen sobre todo de otra persona ¿cómo participa usted en ellos?/ 62. ¿Qué factor produce la forma (autónoma o dependiente) en que se toman las principales decisiones en su trabajo? a) la política de la empresa- b) la política de la dirección- c) la política de su área inmediata superior- d) otros (especifique)/ 63. ¿Utiliza en su trabajo alguno de los siguientes materiales? a) notas técnicas- b) instructivos- c) reglamentos- d) otros (especifique)/ 64. ¿hace uso de la computación electrónica (o informática en alguno de sus aspectos)? a) sí- b) no// 65. Si contestó afirmativamente ¿qué efectos positivos y negativos le acarrea el uso de la computación?/ 66. ¿Cómo concibe usted al sindicalismo en nuestro país?/ 67. ¿Cómo concibe usted al sindicalismo en nuestro estado?/ 68. ¿Qué opina del sindicalismo oficial?/ 69. ¿Qué opina del sindicalismo independiente?/ 70. ¿Cuáles son para usted las principales razones de los conflictos obrero-patronales?/ 71. ¿Cuáles son para usted las causas de los principales problemas en la relación obrero-patronal de su empresa?/ 72. ¿Cómo es la relación entre el sindicato y la empresa?/ 73. ¿Cómo es la relación entre el sindicato y los mandos intermedios?/ 74. ¿Cuáles son las principales causas de la radicalización del movimiento obrero? señale una o varias opciones/ a) malas condiciones de trabajo- b) indiferencia de los patrones ante sus demandas- c) la falta de democracia sindical- d) la ausencia de una tradición participativa en los sindicatos- e) la corrupción de líderes sindicales- f) La infiltración de líderes sindicales- g) La influencia marxista en los sindicatos- h) La influencia de diversas doctrinas no marxistas en los sindicatos- i) la falta de comunicación entre empresa y sindicato- j) otras (especifique)/ 75. ¿Cuál es su opinión sobre el derecho de huelga?/ 76. ¿cuáles clases, organizaciones y fracciones sociales considera que han sido las más favorecidas por el desarrollo económico en la región y el país en los últimos diez años? Señale tres en orden de favorecimiento, con 1, 2 y 3. En la región, en el país. a) políticos- b) industriales- c) comerciantes- d) banqueros y financieros- e) agricultores- f) ganaderos- g) clase media- h) trabajadores- i) sindicatos- j) clero- k) otros (especifique)/ 77. ¿Qué fracciones y organizaciones políticas y sociales son las más influyentes en la política económica de la entidad y del país? Señale tres en orden/ En la entidad; en el país/ a) políticos- b) industriales- c) comer-

ciantes- d)banqueros y financieros- e)agricultores- f)ganaderos-  
 g)sindicatos- h)PRI- i)partidos de oposición- j)intelectuales-  
 k)Clero- l)ejército m)otros (especifique)/ 78.¿Quiénes considera  
 que tienen más prestigio en la región y en el ámbito nacional?  
 Señale tres en orden/ En la región; en el país/ a)altos funciona-  
 rios públicos- b)representantes empresariales- c)hacendados- d)li-  
 deres sindicales- e)líderes de partidos políticos- f)profesionistas-  
 g)intelectuales- h)eclesiásticos- i)jefes del ejército- j)otros  
 (especifique)/ 79.¿Con quiénes debe tener buenas relaciones la em-  
 presa? Señale tres en orden de importancia, con 1, 2 y 3/ a)fun-  
 cionarios públicos- b)el fisco- c)otros industriales- d)dirigentes  
 obreros- e)banqueros y financieros- f)agrupaciones empresariales-  
 g)asociaciones de profesionistas- h)proveedores- i)otros (especifi-  
 que)/ 80.¿Cuáles considera que son los principales factores que se  
 requieren para poder iniciar una empresa? Señale tres en orden de  
 importancia/ a)recursos financieros- b)disponibilidad de materias  
 primas- c)experiencia en otros trabajos- d)conocimiento amplio del  
 mercado para su producto- e)relaciones con funcionarios públicos-  
 f)asesoría nacional- g)asesoría extranjera- h)disponibilidad en ma-  
 nado de obra calificada- i)otros (especifique)/ 81.¿Ha considerado usted  
 el valor social del producto que está elaborando? a)sí- b)no-  
 ¿Qué ha pensado al respecto?/ 82. Si está interesado en la políti-  
 ca ¿cómo considera su interés por ella? Señale la frase que lo  
 describa mejor (sólo una frase)/ a)un medio para interesarse y tomar  
 parte activa en la vida social y económica, donde el estado y las  
 agencias gubernamentales tienen un papel cada vez mayor- b)un medio  
 para poder aplicar su experiencia y su capacidad específicas en la  
 solución de problemas de índole política- c)como un asunto de elec-  
 ción personal- d)como un deber cívico- e)un medio para hacer valer  
 los intereses generales de la sociedad- f)un espacio o foro para  
 dar a conocer y poner en práctica intereses específicos del grupo  
 o sector social al cual pertenece- g)otros (especifique)/ 83. Si  
 considera que alguna de las siguientes frases describe el interés  
 que tiene por su empresa, marque una de ellas/ a)ser un buen orga-  
 nizador de recursos humanos y materiales- b)ser un buen mediador  
 entre los intereses de su empresa, de sus colaboradores y de sus  
 subordinados- c)ser eficiente e innovador- d)ser un buen planifi-  
 cador de las actividades y desarrollo de su empresa- e)ser un buen

representante de los intereses de su empresa en el ámbito social- f) otros (especifique)/ 84. Si le interesan los problemas del medio social y político que le rodean ¿cuáles piensa que son sus principales tareas respecto a ellos? Marque con una frase. a) interesarse por las múltiples necesidades del mundo exterior- b) ser capaz de entender la evolución cultural y social de mundo que nos rodea- c) ser mediador entre los requerimientos de su empresa, las necesidades de sus colaboradores y subordinados y de aquellos en el contexto en que vive- d) otros (especifique)/ 85. La expansión del estado y las agencias gubernamentales puede conducir al hombre de empresa a interesarse y participar en forma cada vez más activa en el ambiente social, político y económico que le rodea. Si por su trabajo se interesa en la política ¿a través de qué medios cree que debe participar políticamente? a) mediante estructuras institucionales- b) por medio de una relación informal pero constante con la esfera pública y el poder político- c) a través de un partido político- d) otros (especifique)/ 86. La participación de los empresarios en el régimen político mexicano ¿a través de qué vía debe darse?/ 87. ¿Por qué medio considera más importante relacionarse con los representante del gobierno y los trabajadores, para ejercer una opinión influyente y una acción efectiva en la conformación de las políticas gubernamentales, sociales y económicas? Marque una frase en cada caso. Con el gobierno; con los trabajadores. a) relaciones personales informales- b) relaciones personales formales- c) un espacio institucional público y permanente- d) organizaciones corporativas y de trabajadores- e) organizaciones independientes/ 88. ¿Considera importante la representación de los empresarios en el aparato económico-administrativo del estado? a) sí- b) no- ¿por qué?/ 89. ¿Qué opina de la sucesión presidencial en el contexto de la crisis que actualmente vive nuestro país? Dé su opinión desde el punto de vista económico, político y social/ 90. ¿Cuál es su postura en relación a la entrada de México al GATT?/ 91. ¿Debe el estado aplicar una política proteccionista? a) sí- b) no- ¿por qué?/ 92. ¿Cuál es su opinión de la regulación del comercio por parte del estado, por ejemplo, a través del control de precios?/ 93. ¿Qué opina de la participación del estado en la economía?/ 94. ¿Qué piensa de la inversión extranjera en nuestro país? ¿Es o no necesaria? Sí; no; ¿por qué. a) en la rama a la

que pertenece su empresa- b) en la industria en general/ 95. En caso de que considere la inversión extranjera necesaria en nuestro país, en el sector industrial y/o en su ramo, ¿cuáles son los principales beneficios que aporta? Señale una o varias opciones/ a) capitales - b) tecnología- c) procedimientos- d) organización- e) posibilidad de abrir nuevos mercados- f) creación de nuevas ramas industriales- g) modernidad- h) otras (especifique)/ 96. Marque las dos frases en orden de importancia (1 y 2) que correspondan mejor al papel que ha tenido el estado en la industrialización del país- a) regulador de los intereses particulares- b) principal promotor del desarrollo industrial c) protector de la industria nacional- d) complemento de la industria a través del sector paraestatal- e) creador de infraestructura- f) promotor de empresas nuevas- g) otros (especifique)/ 97. ¿Qué opina del proceso de reconversión industrial recientemente emprendido por el estado?/ 98. ¿Qué piensa de la situación y del funcionamiento de la actual banca del estado?/ 99. ¿Cree que la banca debe ser reprivatizada? a) sí- b) no- explique/ 100. ¿Qué opina de las casas de bolsa y de las agencias de seguros, conocidas también como banca paralela por el papel que tiene actualmente en la economía nacional al lado de las instituciones bancarias?

## A N E X O I V

ALGUNOS CUADROS DE LA ENCUESTA  
SOBRE SINDICALISMO Y RELACIO-  
NES OBRERO-PATRONALES; INTERES  
Y PARTICIPACION POLITICA DEL  
EMPRESARIO, Y PARTICIPACION DEL  
ESTADO EN LA ECONOMIA.

## SINDICALISMO Y RELACIONES

## OBRERO-PATRONALES

SINDICALISMO				
OPINION	EN MEXICO	EN QUERETARO	OFICIAL	INDEPENDIENTE
Positiva	5	6	2	1
Negativa	14	9	13	15
Ambigua	11	13	9	9
No contesto	3	5	9	8
SUMA	33	33	33	33

CAUSAS	CONFLICTOS OBRERO-PATRONALES	PROBLEMAS LABORALES EN LA EMPRESA.
Insatisfacción económica	9	3
Falta de sensibilidad o comprensión	7	
Falta de participación de las bases		2
Falta de comunicación.	7	3
Radicalización de posiciones	8	
Falta de una nueva cultura sindical		9
Influencia de líderes negativos		3
Hay buenas relaciones		9
No contestó	2	4
SUMA	33	33

	RELACIONES LABORALES	
	Entre sindicato y mandos intermedios	entre sindicato y empresa.
Excelente	2	5
Buena	17	21
Regular	3	2
Tensa	4	
No contestó	7	5
SUMA	33	33

CAUSAS DE LA RADICALIZACION DEL MOVIMIENTO OBRERO	
a) malas condiciones de trabajo	4
b) indiferencia de los patrones ante sus demandas.	9
c) falta de democracia sindical	11
d) ausencia de una tradición participativa en los sindicatos	8
e) corrupción de líderes sindicales	18
f) infiltración de líderes sindicales	7
g) influencia marxista en los sindicatos	5
h) influencia de doctrinas no marxistas en los sindicatos.	2
i) falta de comunicación entre empresa y sindicato.	18
j) otras	5

SOBRE EL DERECHO DE HUELGA	
Legítimo pero debe ser justificado.	19
Necesario pero mal utilizado	10
Perjudicial	4
S U M A	33

**INTERES Y PARTICIPACION POLITICA DEL  
EMPRESARIO.**

**VIA PARA PARTICIPAR EN EL  
REGIMEN POLITICO MEXICANO**

- Organizaciones empresariales.	9
- Partidos políticos	7
- En forma individual*	13
- No contesto	4
<b>T o t a l</b>	<u>33</u>

\*No se especificó a través de qué medio.

**REPRESENTACION DE LOS EMPRESARIOS EN EL APARATO  
ECONOMICO-ADMINISTRATIVO DEL ESTADO  
¿POR QUE?**

	NO* 3
	SI 30
- Por ser parte importante del desarrollo económico del país.	11
- Para aportar otro enfoque en la toma de decisiones (conocimientos y experiencias).	12
- Para superar los vicios y las deficiencias de los políticos.	3
- otras	3
- Sí, sin comentarios.	1

\* Uno no dió su razón y dos dieron las siguientes respuestas:

- No es el ámbito de acción.
- Esta no sería labor de los empresarios como tales, sino como ciudadanos.

OPINION SOBRE LA SUCESION PRESIDENCIAL EN EL  
CONTEXTO DE LA CRISIS

- Optimismo en que el gobierno del PRI sacará a México de la crisis.	3
- A favor de que haya continuidad en el gobierno a condición de que mejore el sistema político (que se democratice) -principalmente el PRI- y la forma de gobernar.	9
- Opinión crítica del sistema político	9
- Pesimismo en que haya cambios, seguirá el mismo gobierno.	4
- No contestó.	8
T o t a l	<u>33</u>

<b>PARTICIPACION DEL ESTADO EN LA</b> <b>ECONOMIA</b>
--

ENTRADA DE MEXICO AL GATT

- Nos hace más competitivos	10
- Eleva nuestra calidad, costos, tiempos de respuesta (mejores precios y oportunidades).	4
- Nos favorecerá a la mayoría, pero tendrá efectos negativos para algunas industrias	6
- Es un reto para todos.	4
- No fue el momento adecuado	5
- Nos lleva a una nueva realidad (nos saca del subdesarrollo y aislamiento)	4
S U M A	33

POLITICA PROTECCIONISTA DEL ESTADO

- No --porque frena nuestro desarrollo, nos hace daño y no corresponde a nuestra realidad.	28
- Si --porque es necesario proteger algunos sectores; se debe dejar de aplicar con gradualidad.	4
- No contestó	<u>1</u>
S U M A	33

REGULACION DEL COMERCIO POR EL ESTADO

- Buena	5
- Buena con ciertas salvedades	10
- Mala	14
- No existe	4
S U M A	<u>33</u>

PARTICIPACION DEL ESTADO EN LA  
ECONOMIA

-Necesaria con ciertas limitaciones	12
-No necesaria	12
-Posición ambigua	8
-No contestó	1
S U M A	<u>33</u>

INVERSION EXTRANJERA

	En su rama		En la industria en general	
	No	Si	No	Si
-Por la transferencia de tecnología	3	8	2	9
-Por la generación de empleos	3	6	2	9
-Por la aportación de recursos financieros	3	7	2	6
-No especificó	3	8	2	3
-Por mejoras en general	3	5	2	8

BENEFICIOS QUE APORTA LA  
INVERSION EXTRANJERA

1. Capitales	27
2. Tecnología	33
3. Procedimientos	8
4. Organización	11
5. Posibilidad de abrir nuevos mercados	23
6. Creación de nuevas ramas industriales	17
7. Modernidad	17
8. Otros (fuentes de trabajo)	5

PAPEL QUE HA TENIDO EL ESTADO EN LA  
INDUSTRIALIZACION DEL PAIS

	1°	2°
1. Regulador de los intereses particulares	3	3
2. Principal promotor del desarrollo industrial	9	6
3. Protector de la industria nacional	10	3
4. Complemento de la industria a través del sector paraestatal	3	6
5. Creador de infraestructura	6	8
6. Promotor de empresas nuevas	3	3
7 Otros		

OPINION SOBRE EL PROCESO DE  
RECONVERSION INDUSTRIAL

- A favor	10
- Es una medida demagógica	7
- Tardía	3
- A favor pero con ciertas condiciones	7
- No contestó	3
- No la conoce	<u>3</u>
T o t a l	33

SITUACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA  
ACTUAL BANCA DEL ESTADO

- Se ha burocratizado	7
- Mala por varias razones	13
- Buena	3
- Limitada	5
- No está enterado	5
T o t a l	<u>33</u>

¿LA BANCA DEBE SER REPRIVATIZADA?

SI	25
NO	5
INDIFERENTE	1
NO CONTESTO	2
TOTAL	<u>33</u>

LA BANCA PARALELA  
OPINION SOBRE LAS CASAS DE BOLSA Y  
LAS AGENCIAS DE SEGURO

- Son una buena opción	18
- Representan un riesgo (no confía en ellas)	6
- No contestó	9
T o t a l	<u>33</u>

Bibliografía

- ALCAZAR, Marco Antonio  
1977 Las agrupaciones patronales en México.  
México: El Colegio de México, Jordanas 66.
- ARRIOLA, Carlos  
1981 Los empresarios y el Estado  
México: Fondo de Cultura Económica, SEP/80
- BOBBIO, Norberto y Nicola Matteucci (coords).  
1982 Diccionario de Política  
México: Siglo XXI Editores  
1a. edición en español  
2 vols.
- CAMARENA, Luhrs, Margarita  
1981 La industria automotriz en México  
México: Instituto de Investigaciones Sociales,  
UNAM.  
Cuadernos de investigación social, No. 6.
- CORDERO, Salvador, Rafael Santín y Ricardo Tirado  
1983 El poder empresarial en México  
México: Editorial Terra Nova.
- KUKLINSKI, Antonio R. (comp.)  
1977 Polos y Centros de crecimiento en la planificación regional.  
México: Fondo de Cultura Económica.
- PALOMARES E., Laura  
1983 Los financieros de la minería y la siderurgia en México: la continuidad de una clase.  
México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- PALOMARES E., Laura  
198 Inversión Extranjera y Mexicanización.  
México: Centro de Estudios "Lázaro Cárdenas",  
FCPyS, UNAM.
- RAMOS G., Sergio, Margarita Camarena L. y Benito Terrazas.  
1979. Spicer, S.A.: Monografía de una empresa y de un conflicto.  
México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- REYES Ponce, Agustín  
1979 Coparmex: su origen y desarrollo. Hacia los próximos 50 años.  
México: Publicación especial de la Confederación Patronal de la República Mexicana por su cincuenta aniversario.

- SALDIVAR, Américo  
1981  
Ideología y política del Estado mexicano (1970-1976).  
México: Siglo XXI Editores.
- SCHUMPETER, Joseph A.  
1978  
Teoría del desenvolvimiento económico. (1944)  
México: Fondo de Cultura Económica.
- Monografías del estado de Querétaro.
- Arthur D. Little de México  
1970  
Querétaro: actualidad y perspectivas industriales.  
México.
- Banamex  
1981  
Estudio socioeconómico del estado de Querétaro.  
México: editado por Proyecto Relocalización Querétaro.
- CANACINTRA-Querétaro  
Directorio Industrial 1980
- CEPEs-Querétaro  
1982  
Estado de Querétaro, monografía larga, para la gira de Miguel de la Madrid.  
Querétaro.
- 1982  
Estudio Monográfico 1988.  
Querétaro.
- Secretaría de Desarrollo Económico  
1988  
Anuario Estadístico 1988.  
Querétaro: Gobierno del estado de Querétaro.
- Sistema Bancos de Comercio.  
1973-1975  
La economía del estado de Querétaro.  
México: Colección de Estudios Económicos Regionales, Investigación II.
- SPP/INEGI  
1970, 1975 y 1980  
Estructura económica del estado de Querétaro.  
México: Sistema de Cuentas Nacionales de México.
- Planes y programas de gobierno
- Comité Estatal de Planeación del Desarrollo de Querétaro.  
1980-1985  
Plan Estatal de Desarrollo de Querétaro.  
Querétaro: Gobierno del estado de Querétaro.
- Gobierno Constitucional del Estado de Querétaro.  
1987-1991  
Programa Estatal de Fomento Industrial.  
Querétaro.

- 
- Plan Querétaro 1987-1991.  
Querétaro.
- Censos e información financiera.
- Bolsa Mexicana de Valores
- Anuario Financiero 1986.  
Anuario Financiero 1987.  
México.
- Nafinsa
- El Mercado de Valores.  
Quincenal.
- SPP-CGSNI  
1979
- X Censo Industrial, 1975.  
México.
- SPP  
1979
- Información financiera de empresas mexicanas,  
1975-1978.  
México.
- SPP  
1984
- La industria automotriz en México, 1979-1983.  
México.
- SPP-INEGI  
1987
- Censos Económicos de 1986. (resultados preliminares)  
México.
- Revistas especializadas en ciencias sociales y ponencias.
- BARANGER, Deníz
- Clases medias y pequeñas burguesías.  
Revista Mexicana de Sociología.  
Año XLII/Vol. XLII/Núm. 4, octubre-diciembre  
de 1980, IIS-UNAM.  
Ciudad Universitaria, México.
- CHACON E., Agustín
- Introducción de la tecnología moderna en  
Querétaro.  
XXII Evento Nacional Intertecnológico,  
Serie Tlalticpac 4, Instituto Tecnológico  
Regional de Querétaro.  
Avenida Tecnológico, Querétaro.

HERNANDEZ R., Rogelio

Antonio Ruiz Galindo: una expresión del pensamiento empresarial mexicano.  
Estudios Políticos.  
Nueva Epoca, Vol. 3, enero-marzo, 1984,  
Núm. 1, FCPYS, UNAM.  
Ciudad Universitaria, México.

HERNANDEZ R., Rogelio

Empresas y Empresarios en el sexenio de Miguel de la Madrid.  
Seminario sobre "Empresarios y Estado: crisis y transformaciones", ponencia de la FLACSO-México, presentada en octubre de 1987 en Pachuca, Hidalgo. (Inédita).

HOSHINO, Taeko

El desarrollo de los grupos industriales en México: su expansión en los sesentas y el ajuste ante la crisis económica.  
Seminario convocado por COMECSO sobre "Los Empresarios y las Empresas en México". Ponencia del CES del Colegio de México, presentada en mayo de 1986 en la Universidad Veracruzana, en Jalapa, Veracruz. (Inédito).

LASSO Gómez, Palbo

El modo de producción mexicano en el contexto: persona-empresa-cultura-sociedad.  
Reunión convocada por GEI-Empresarios de COMECSO sobre "Los empresarios y las empresas en México". Ponencia del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, presentada en diciembre de 1987 en Chapala, Jalisco.

LAUER, Mirko

Tecnología, ideología y base productiva.  
Cuadernos Americanos.  
Vol. 247, Núm. 2.

TIRADO, Ricardo

Señalanza de las organizaciones empresariales.  
Estudios Políticos.  
Nueva Epoca, Vol. 3, enero-marzo, 1984,  
Núm. 1, FCPYS-UNAM.  
Ciudad Universitaria, México.

TREJO Reyes, Saúl

El tamaño mínimo eficiente y el papel de las empresas, (La concentración industrial en México).

Comercio Exterior,  
Vol. 33, Núm. 5, agosto de 1983.  
México.

Periódicos y revistas de circulación local.

Diario de Querétaro.

Noticias

Ventana de Querétaro: mensual.

Periódicos y revistas de circulación nacional.

Excelsior

Expansión: quincenal.

La Jornada

V a r i o s.

Celanese

Celanese en Marcha.

Órgano del personal de la empresa, publicación especial por los 25 años de su fundación,  
Vol. IX, No. 5, agosto de 1969.

COPARMEX

Declaración de Principios.

DESC

Expresiones.

Órgano informativo del Instituto DESC, A.C.

IPADE

Spicer (A). (Documento elaborado por Luis Angel Marron Sansoube.).  
México.