DEROSSI

EL
APRESARIO
MEXICANO

Flavia Derossi: El empresario mexicano

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

**Flavia Derossi**

# El empresario mexicano

Universidad Nacional Autónoma de México, *México 1977*

Primera edición: 1977


Ciudad Universitaria, México 20, D. F.

Dirección General de Publicaciones.

Impreso y hecho en México.

# *PREFACIO*

POR MONTAGUE YUDELMAN *

*Este es el tercer estudio relacionado con el desarrollo económico de México que se ha llevado a cabo bajo el patrocinio del Centro de Desarrollo de la OECD. Los primeros estudios fueron:* The Financial Structure of México *de Raymond Goldsmith, e* Industrialization and Trade Policies since 1940 *de Timothy King. Los autores de ambos estudios son economistas. El trabajo del señor King forma parte de una serie de investigaciones sobre los efectos de la política económica gubernamental en el desarrollo industrial.*

*Los economistas están interesados en conocer de manera más dilatada las causas de la acelerada tasa del desarrollo económico en México, desde principios de los años cincuenta. Los dos estudios mencionados, analizan diferentes aspectos de este desarrollo, señalando ambos la importancia de la política gubernamental en el fomento del crecimiento industrial. Las políticas tendientes al establecimiento de la industria en México han sido muy efectivas, debido a que los empresarios locales y extranjeros han aprovechado las oportunidades que estas políticas les han brindado. El presente estudio analiza a estos empresarios como un complemento de los estudios sobre las políticas de gobierno en el fomento del desarrollo industrial.*

*El análisis está basado en una serie de entrevistas efectuadas sobre una muestra representativa de empresarios en México. Estos datos incluyen información sobre los antecedentes, educación y progreso logrados por los empresarios y sus empresas. El análisis de estos datos nos orienta acerca del concepto que tienen los empresarios de su función en la sociedad, sus actitudes ante distintos grupos sociales, ante el gobierno y los trabajadores. Se incluye asimismo un análisis comparativo de los empresarios de los sectores más dinámicos de la economía y aquellos más tradi-*

* Vicepresidente del Centro de Desarrollo de la OECD.

*cionales así como del empresario extranjero y el empresario nativo.*

*Debido al interés actual en el nacionalismo económico, una de las partes más interesantes de este estudio se refiere al papel que desempeñan en el desarrollo industrial de México los empresarios nacidos en el extranjero. Como ha indicado la profesora Derossi, tales empresarios han contribuido a crear y expandir la industria moderna en manos de mexicanos. Debido a sus antecedentes, educación y capacitación, los empresarios nacidos en el extranjero han estado entre los innovadores industriales más progresistas y dinámicos. Al mismo tiempo, se han integrado tanto a la sociedad mexicana como a la adaptabilidad de los empresarios.*

*El estudio de la profesora Derossi es el primero que ha sido elaborado por un sociólogo del Centro de Desarrollo de la OECD. Este estudio es otro trabajo bienvenido entre los estudios publicados por el Centro, no sólo porque es una adición al número sorprendentemente limitado de obras sobre empresarios en los países en vías de desarrollo, sino también porque contribuye al enfoque multidisciplinario sobre los problemas del desarrollo económico por parte del Centro.*

# *PRÓLOGO*

*Este estudio analiza al empresario como factor social de crecimiento económico.*

*Existen varios enfoques sobre el análisis de los factores humanos en el desarrollo. Todos los grupos sociales contribuyen al desarrollo y se ven afectados por él; sin embargo, su papel y participación suelen ser desiguales.*

*Este estudio se limita al conocimiento de un grupo social reducido que es la élite empresarial. El impacto de una élite no está relacionado con su tamaño, sino más bien con la influencia que el grupo puede ejercer sobre la sociedad, de esta suerte al concentrarnos en un grupo pequeño, pudimos abarcar una gran área de influencia, y al mismo tiempo hacer una investigación profunda en un tiempo limitado. (El trabajo de campo duró de febrero a mayo de 1969 y se terminó el informe un año más tarde).*

*Quisiera agradecer a los 200 industriales mexicanos que voluntariamente cedieron parte de su tiempo, contestando con sinceridad y haciendo posible este informe.*

*Otras élites, como son los financieros, los banqueros y los funcionarios públicos desempeñan un papel importante en el desarrollo mexicano, constituyen un grupo moderno y dinámico y se ocupan activamente de la industrialización ejerciendo sobre ella una influencia fundamental. Aunque se tomaron en consideración, estos grupos no fueron directamente analizados, pero ciertamente constituyen un campo importante de análisis y, en el caso de México, en ocasiones de mayor interés que el empresario industrial. Espero que algún estudioso se interese en este difícil tema.*

*Una estancia de cuatro meses en un país no nos hubiese permitido captar suficientemente sus problemas peculiares, de no haber sido por la ayuda de muchos expertos locales que nos ofrecieron sus consejos y sugerencias. Más tarde, algunos tuvieron la*

*paciencia de revisar la primera versión y de hacer comentarios sustanciales en una reunión de trabajo organizada en México. Estas personas eran economistas, como Víctor Urquidi, David Ibarra, Edgardo Reyes Salcido, Lupe Rivera Marín, Aldo Morante, Gustavo Romero Kolbeck, Carlos Sánchez Marco; científicos sociales como Jorge García-Bouza, Johan Galtung; y empresarios como José M. Basagoiti y Sandro Cusi.*

*Durante la investigación, el ILPES de Santiago brindó amplia colaboración a través de Edelberto Torres Rivas y Alaor Passos, quienes desempeñaron un papel muy importante en la encuesta y compartieron y ayudaron a sobrellevar las dificultades cotidianas. Las biografías de los empresarios en el Anexo A estuvieron a cargo de Anna Fusoni.*

*Se analizaron los datos en París en el Centro de Desarrollo, con la ayuda de Eric de Guía, Magda Tálamo y Mario Centorrino. Los datos estadísticos fueron recopilados por Ángel Castillo Marín. Solamente una persona siguió las distintas etapas de la investigación con una participación e interés continuos: Denyse Harari, administradora del Centro de Desarrollo.*

*Cuando un autor llega al punto de la preparación de la lista de reconocimientos, ya ha olvidado las frustraciones derivadas de los obstáculos en la recopilación de datos. Las dificultades que hubo que enfrentar podrían añadir algunas anécdotas sociológicas al informe. Una información ampliamente difundida en un país es a veces imposible de obtener en otro. El hermetismo oficial y la escasez de tiempo explican algunas de las limitaciones de este informe; las demás son responsabilidad exclusiva de la autora.*

*El trabajo original fue traducido del italiano al inglés. Se utilizó la versión original de las citas en español siempre que fue posible. La traducción al castellano se ha basado en la versión inglesa.*

# INTRODUCCIÓN

# LA INDUSTRIALIZACIÓN MEXICANA Y SU CONTEXTO HISTÓRICO

## La industrialización como innovación social

Este estudio se refiere a uno de los factores de la industrialización: el empresariado.

Los supuestos de que parte este trabajo son los siguientes:

a) En términos generales, se considera la industrialización como un proceso de racionalización de la producción y la introducción y renovación constante de la innovación tecnológica. [1]

b) Se considera que la industrialización no es un fenómeno autónomo, sino más bien un medio para lograr el crecimiento económico. El desarrollo de una sociedad en general es el producto final del crecimiento y, por lo tanto, puede decirse que sus objetivos son culturales y sociales. [2]

c) El desarrollo económico requiere y estimula una serie de cambios complejos en la sociedad en general. Se ha prestado especial atención a otros fenómenos sociales que acompañan al crecimiento, algunos parecen ser requisitos previos del crecimiento mientras que otros son el resultado del desarrollo económico.

d) Puesto que la industrialización cumple con algunas de las necesidades básicas de la sociedad y es, a la vez, expresión de la misma, no se puede analizar fuera del contexto social. Por ello, hemos subrayado la estrecha interacción entre la industrialización y otros procesos sociales; no consideramos que sea posible introducir ninguna innovación significativa —tal como lo sería un cambio tecnológico— y arraigarla dentro de la sociedad, sin causar un cambio en otras áreas de la misma.

---

[1] Aunque limitamos el término al crecimiento industrial, se pueden aplicar las mismas características a otros medios de lograr un desarrollo, tales como la agricultura moderna, el turismo, etcétera.

[2] Por lo tanto, no es posible medir el crecimiento satisfactoriamente sólo mediante el ingreso *per cápita*.

El éxito de la industrialización de un país implica un proceso amplio y complejo de modernización.

Una interpretación posible de las discrepancias en los procesos de crecimiento entre los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo, es la interrelación entre factores económicos y sociales; es decir, entre la innovación tecnológica y las estructuras y culturas específicas de una sociedad determinada. En los países desarrollados, la industrialización ha constituido un fenómeno endógeno y espontáneo, derivado de sus valores y estructuras originales en las cuales tuvo lugar. Debido a que históricamente, el único modelo completo de desarrollo que conocemos es el anglosajón, es difícil aceptar que la industrialización en los países nuevos no siga necesariamente el patrón conocido. En los países subdesarrollados la industrialización es, fundamentalmente, exógena, bien sea introducida desde fuera (mediante la importación de capital y administración, como es el caso de las inversiones extranjeras en la industria), o impuesta desde arriba a la comunidad (como es el caso de la planificación gubernamental del desarrollo). Debido a que es exógeno, el desarrollo tecnológico puede fácilmente entrar en conflicto con un medio no adecuado y que a veces le es incompatible.

Un ejemplo de esto es el conflicto entre la mentalidad preindustrial y las actitudes necesarias para el trabajo en la industria.[3] El desplazamiento desde una economía orientada hacia la agricultura hasta una industrial puede pasar por una serie de etapas. En primer término, se da una aceptación de la innovación tecnológica pero no de las innovaciones culturales; la gente aplica técnicas productivas sin verse afectada por los valores subyacentes; la estructura familiar y de parentesco permanece igual. En tales casos hay una especie de alienación entre el trabajo y la vida social. La siguiente etapa puede ser una lenta adaptación de valores hasta que el nuevo modelo cultural es absorbido. Este proceso puede ser principalmente imitativo y pasivo: se abandonan los valores tradicionales, pero los modernos penetran superficialmente y no pueden, en forma efectiva, reemplazar las creencias arraigadas y las normas que había

[3] Como señala Everett E. Hagen, "...no se puede adoptar la tecnología avanzada mientras persista una forma de vivir tradicional. La búsqueda del progreso tecnológico requiere un cambio en la forma de vida, algunas veces solamente en un aspecto sencillo, y otras en forma extensa..." [*On the Theory of Social Change (How Economic Growth Begins)*. The Dorsey Press, Inc., Homewood, 1962, p. 18].

guiado la acción social en la etapa preindustrial: es pues, una situación anómica en la que el individuo adquiere seguridad económica, pero pierde su sentido de seguridad social. [4]

En ocasiones, estos efectos de anomia no se presentan dentro del nuevo contexto económico, porque persisten algunos de los valores sociales tradicionales. El resultado de ello es que en ocasiones, aun cuando haya una mayor adaptación social, puede haber una menor eficiencia productiva si se compara con los países desarrollados.

Así como la innovación tecnológica y los cambios de organización requeridos pueden tener un efecto de rompimiento en una sociedad no industrial, también la rigidez de las estructuras no industriales y los procesos sociales y culturales que a veces chocan con las necesidades de la industrialización pueden causar una involución de las actividades económicas. A menudo vemos islas productivas colocadas en áreas con las cuales no establecen ninguna relación profunda. La industria puede seguir siendo un fenómeno marginal, ajeno a la vida cotidiana, o una fuente de desequilibrio, debido al surgimiento de conflictos entre dos filosofías de la vida.

En el caso extremo, la industrialización misma se pone en peligro: el sistema ecológico dentro del cual se ha trasplantado le es hostil. Pero como la situación ha dado origen a aspiraciones de un nivel de vida mejor, la sociedad no puede regresar a la etapa inicial. El fracaso del desarrollo económico puede llevar a la búsqueda de bienestar a través de medidas políticas que en algunos casos pueden ser violentas.

e) El papel del empresario en el proceso de crecimiento económico se puede considerar como el de portador de la innovación tecnológica y agente de la modernización. Pero, antes de que pueda ser el causante de un cambio, es "el producto de cambios dinámicos que operan dentro de la sociedad". [5] "El empresario es un factor estratégico en el desarrollo, no es el iniciador del desarrollo". [6]

Por lo tanto, un estudio de los empresarios debe prestar aten-

---

[4] El rompimiento de los valores arraigados de la sociedad tradicional por la industrialización ha sido descrita, entre otros, por Elton Mayo: *The Social Problems of an Industrial Society*, Harvard Univ. Press, Cambridge, 1945.

[5] John J. Carrol, *The Filippino Manufacturing Entrepreneur*, Cornell University Press, Ithaca, Nueva York, 1965, p. 4.

[6] Yusif A. Sayigh, *Entrepreneurs of Lebanon*, Harvard University Press, Cambridge. Mass., 1962, p. 137.

ción a las fuerzas que surgen en cierto período histórico de un país determinado. Puesto que las fuerzas comprometidas no son sólo económicas sino también culturales, políticas y sociales, hay que analizar la sociedad en su conjunto.

## El caso de México

México se encuentra en una etapa bastante madura de industrialización. La situación actual es el producto de una serie de factores que se iniciaron a fines del siglo pasado y que se han estado integrando y fortaleciendo en el transcurso de los años.

Hoy en día, México posee junto con los inversionistas extranjeros y empresarios de origen extranjero, un número sustancialmente creciente de industriales nativos. A través de su acción, la industrialización se ha convertido en un fenómeno autosostenido.

Los economistas señalan que la inversión extranjera, la creación de una estructura financiera moderna (como los bancos y los sistemas de crédito) y la modificación del mercado, han sido los factores que han jugado un papel positivo en el crecimiento de una industria verdaderamente nacional en México. Adicionalmente hay que señalar el importante papel que ha tenido el Estado —como empresario y como administrador—, y los cambios sociales que se han dado en la estructura y en los valores de la sociedad mexicana después de la revolución.

Todos estos factores han dado lugar al nacimiento de un empresariado nativo, al desarrollo económico —del cual el empresario es un factor entre otros— y a la modernización de la sociedad en general.

## Etapas de introducción a la industrialización

La industrialización, comenzó esencialmente como un fenómeno exógeno, arraigándose y evolucionando a través de distintas etapas.

1. *El período preparatorio.* Algunos autores consideran que los inicios del desarrollo industrial aparecen durante la Indepen-

dencia e incluso, algunos años antes. Aunque la minería constituyó por mucho tiempo el grueso de la actividad industrial, ya existía a fines del período colonial una pequeña red de industrias que producían bienes de consumo. Antes de la Independencia, las actividades industriales aportaban el 29% del producto nacional.[7] A mediados del siglo pasado se podían ver en México pequeñas industrias que ya utilizaban tecnologías típicas de la revolución industrial. Estas pequeñas plantas constituyeron el embrión de la industria del país.[8] Aun cuando su significación económica fue limitada, una experiencia de esta naturaleza ayudó a la transición de una sociedad centrada en la agricultura a una que incluye actividades industriales. En la historia de todos los países desarrollados, la artesanía fue el medio por el cual una sociedad principalmente agrícola cambió a actividades industriales y, de esta manera constituyó la primera fase de una producción más compleja; ya que este tipo de industrialización primitiva requiere ciertos factores que una industria avanzada necesita y que son típicos de sociedades desarrolladas. La industria, independientemente de lo rudimentaria que sea, introduce nuevas costumbres y actitudes; en resumen una nueva "cultura", ya que, mientras que la agricultura de subsistencia puede operar independientemente de una red de mercados, la industrialización está dentro del marco de un sistema monetario y requiere habilidades específicas como la división del trabajo y la producción en grupo, es decir, una estructura organizativa.

II. *El período del porfiriato (1876-1910).* En la primera etapa de la industrialización, diversos grupos de inversionistas extranjeros introdujeron al país tecnologías relativamente modernas. Históricamente, este período cubre desde la época del porfirismo (1876-1910) hasta la revolución.

Bajo la dictadura de Díaz, se fomentó la entrada de capital extranjero y las políticas gubernamentales lo protegieron. La estabilidad política y el apoyo dados por la dictadura crearon un clima adecuado para la planificación de inversiones a largo plazo. La política de protección arancelaria, aplicada por la República, fue continuada por Díaz. Después de 1889, debido al aumento de inversión extranjera, aparecieron en el país varias

---

7 Leopoldo Solís M. "Hacia un análisis general a largo plazo del desarrollo económico de México", *Demografía y Economía*, Vol. 1, No. 1, 1967, pp. 40-91.
8 *Ibidem.*, p. 41.

plantas que procesaban principalmente productos agrícolas (alimentos, algodón, lana, tabaco, etcétera).

La tecnología y la industrialización fueron introducidas desde fuera y permanecieron ajenas a la cultura local; más aún, el país y sus habitantes obtuvieron poco beneficio de ello.[9] La inversión extranjera durante este período significó el 80% de la inversión total, distribuido fundamentalmente entre Estados Unidos (38%), Gran Bretaña (29%), y Francia (27%).[10] Prácticamente la minería, la extracción de petróleo y la energía eléctrica estaban en manos extranjeras, igualmente el 80% de los ferrocarriles y el sistema de transporte.

El impacto que sobre la población local tendrían estos primeros intentos por introducir la innovación tecnológica fue importante aun cuando estas iniciativas fueran empezadas por extranjeros. Parece ser igualmente importante el hecho de que las industrias que requerían altas inversiones, técnicas complejas y organización, tales como el acero, ya existieran en México a principios de siglo. Esto puede exlicar la relativa madurez actual de las industrias mexicanas en comparación con las de otros países en vías de desarrollo.

III. *De la revolución a la segunda guerra mundial (1910-1940).* El período de la revolución paralizó el desarrollo económico. La producción agrícola y minera se redujo. El hecho de que disminuyera el ritmo de la economía no merece una evaluación negativa del período. Estos años de violencia y cambio tendrían una influencia económica y social positiva muchos años después. En el período posrevolucionario se fortalecieron los nuevos valores, se construyeron nuevas instituciones, creándose

---

[9] El porfirismo implicó obstáculos al desarrollo, descritos por Arturo González Cosío: "...la concentración territorial en manos de terratenientes y empresas extranjeras; ...la explotación capitalista por parte de empresas principalmente norteamericanas e inglesas de ferrocarriles, minas, petróleo e industrias en general; ...la esclerosis social que impedía el desenvolvimiento de las clases populares y medias, manteniéndolas en niveles bajos de existencia. "Clases y estratos sociales en México" en Joseph A. Kahl, *La industrialización en América Latina*, Fondo de Cultura Económica, México, 1965, p. 49.

[10] El patrón de inversión variaba según la nacionalidad de los inversionistas. Según Frederick C. Turner, "Mientras el dinero americano estaba destinado predominantemente a los ferrocarriles y la minería, las tres inversiones más importantes de Gran Bretaña incluían servicios públicos así como ferrocarriles y minas... Los franceses... también invertían en minas, ferrocarriles, agricultura, banca, comercio, petróleo e industria". *The Dynamic of Mexican Nationalism*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1968, p. 55.

penosa y lentamente una nación.[11] La crisis mundial retrasó aún más el "despegue" de la joven economía mexicana.

En los últimos años de este período, el Estado adoptó un papel empresarial principalmente en las industrias básicas y en la expropiación de compañías petroleras extranjeras, siendo PEMEX su creación más notable.

IV. *La segunda guerra mundial y la guerra de Corea (1910-1950).* La sustitución de importaciones, propiciada por una disminución en el abastecimiento externo, estimuló el crecimiento de industrias locales de gran escala que producían para el mercado nacional y, hasta cierto punto, para la exportación. Entre los años 1940-45, la producción manufacturera registró un crecimiento anual promedio de 10.2%, cifra que representó el crecimiento más acelerado de la economía mexicana obtenido hasta el presente.

La guerra de Corea trajo consigo nuevas posibilidades de crecimiento; las exportaciones aumentaron en 23% entre 1949-50 y en 20% el año siguiente. La expansión de las industrias tradicionales, tales como la textil, fue acompañada por un aumento en la producción de nuevas industrias, como las de hierro y acero, cemento y papel, y la creación de la industria química.

Las condiciones favorables de mercado que sostuvieron el crecimiento, fueron mejoradas por iniciativas y políticas del gobierno. La intervención directa del Estado en la industria tenía como finalidad compensar la ausencia de la iniciativa privada en lo que se consideraba sectores claves. El Estado decidió invertir en industrias básicas, con lo cual se convertía en un apoyo importante de la empresa privada en el futuro, sin competir con ella. La Nacional Financiera desempeñó un papel importante en el fomento del desarrollo del sector manufacturero.

Sin embargo, como era evidente que el Estado solo no tenía la fuerza financiera suficiente para llevar a cabo el proceso de industrialización, se elaboró una política de apoyo e incentivos dirigida hacia el crecimiento industrial: una serie de políticas fiscales que introducían exenciones y protección a los bienes de producción nacional para crear un ambiente favorable

---

11 Raymond Vernon señala que en la primera década después de la revolución, "no había ni una moneda nacional genuina ni un banco central, ni un ejército verdaderamente nacional, ni una burocracia". Lo que es más "...casi ni existía un estado nacional...". *The Dilemma of México's Development*, Harvard University Press. Cambridge, Mass., 1963, p. 59.

para la inversión privada industrial. Entre los otros factores, la política laboral del Estado aseguró a los empresarios la paz sindical. El conflicto entre el gobierno y los inversionistas privados, que había llegado a niveles extremos durante el régimen de Cárdenas, cedió ante un período de conciliación y equilibrio.

Durante este período, por primera vez en la historia de la industria en México, los agentes de la industrialización se encuentran dentro del país mismo, y la innovación tecnológica se lleva a cabo bajo el impulso de empresarios nacionales, alentados no sólo por las condiciones favorables de mercado sino también por la existencia de estructuras que apoyan el crecimiento y por valores sociales cada vez más modernos.

El cuadro B muestra que antes de que se hicieran presentes las necesidades de sustituir importaciones durante la segunda guerra mundial, ya habían sido creadas una serie de instituciones y estructuras modernas que posteriormente favorecerían el desarollo del sector industrial. México ya contaba en aquel entonces con ferrocarriles, caminos y escuelas, habiendo sido fundado en 1925 el Banco de México y en 1934 la Nacional Financiera.

A estas estructuras hay que agregar las instituciones dentro de las cuales se tuvieron que organizar los protagonistas del desarrollo industrial: la C.T.M. (Confederación de Trabajadores Mexicanos) fue creada en 1936, y la nueva Ley de las Cámaras de Industria y Comercio de 1936 hizo obligatoria la formación de organizaciones industriales que representaran a los empresarios.[12] Estas estructuras formales proporcionaron los canales de comunicación entre el capital, la mano de obra y el gobierno.

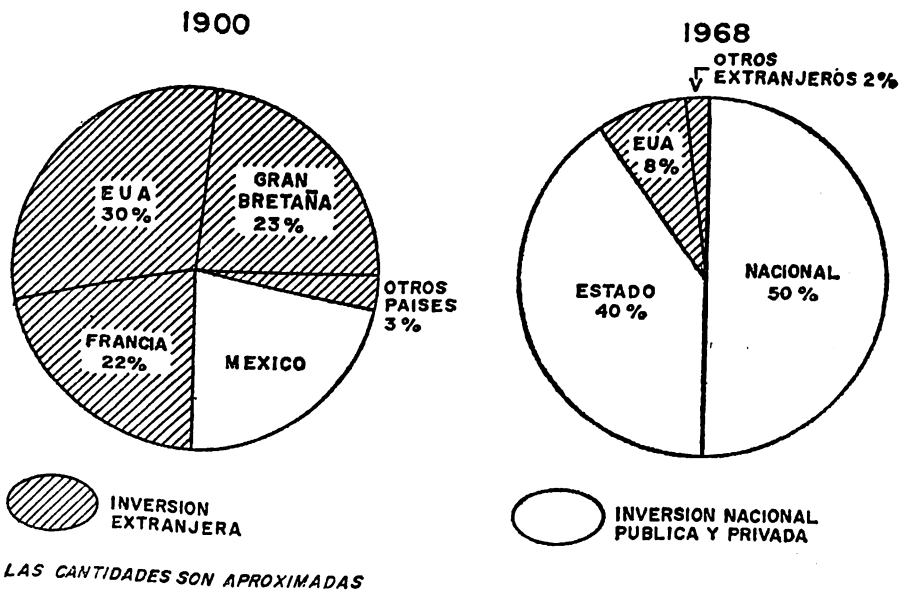
El período se caracteriza por una amplia imitación y adaptación de procesos técnicos productivos del exterior a la industria doméstica. A menudo el nuevo grupo de industriales nacionales

[12] CONCAMIN (fundada en 1918) y CANACINTRA (1941) incluyen todas las empresas que tuvieran un capital mayor de 2,500 pesos. La Ley sobre Cámaras de Comercio e Industria, establece que todas las empresas tienen que pertenecer a la Cámara Industrial de su actividad respectiva. Por ley todas las Cámaras deben pertenecer a una organización nacional (CONCAMIN es el equivalente de la Asociación Nacional de Manufactureros de Estados Unidos). Muchísimas compañías industriales, que por algún motivo u otro no tienen Cámara individual, por ley pertenecen a la Cámara de Industrias Manufactureras (CANACINTRA). *Cf.* Marco Antonio Alcázar: *Las agrupaciones patronales en México*, El Colegio de México, México, D. F. 1970.

recibía entrenamiento en el exterior, donde encontraba una fuente de información técnica y de ideas.

El grupo mexicano parece ser lo suficientemente maduro para absorber y aplicar nuevas técnicas industriales, con cierto grado de adaptación a las necesidades locales. La transferencia de la innovación tecnológica, por lo tanto, no es "pasiva" como en el período inicial, efectuándose en forma discriminada a través de agentes nacionales.

Si comparamos la situación actual con la que existía a principios de siglo, el cambio en la inversión industrial es notable.




V. *Crecimiento autosostenido y cambios en la inversión extranjera.* Después de 1950, las causas del crecimiento del producto industrial,[13] deben buscarse principalmente, en el dinamismo de la joven industria nacional y en la protección que el gobierno le brindó a ésta. La importancia cada vez mayor de la inversión nacional se ha visto acompañada por el resurgimiento de la importancia de la inversión extranjera, esta vez en

[13] Mostrado muy claramente en el Cuadro B y, aunque menos directamente, en el Cuadro A, mediante el aumento en el consumo de energía eléctrica.

términos cualitativos más que en términos cuantitativos. El papel del capital extranjero es una vez más el de introducir la innovación tecnológica al país, en la forma de nuevos productos y tecnologías complejas.

En contraste con la etapa previa, este proceso se está logrando con la participación de capital y directivas nacionales. Sin embargo, aun considerando esta participación, el peso de los inversionistas extranjeros y su papel en la industrialización mexicana es aún mayor de lo que nos harían suponer las cifras de las inversiones extranjeras y nacionales.

## Factores no económicos del desarrollo industrial

El papel de los factores financieros y económicos exógenos en la industrialización mexicana, como son el capital extranjero y la sustitución de importaciones ha sido analizado por varios estudiosos y no necesita repetirse aquí. [14]

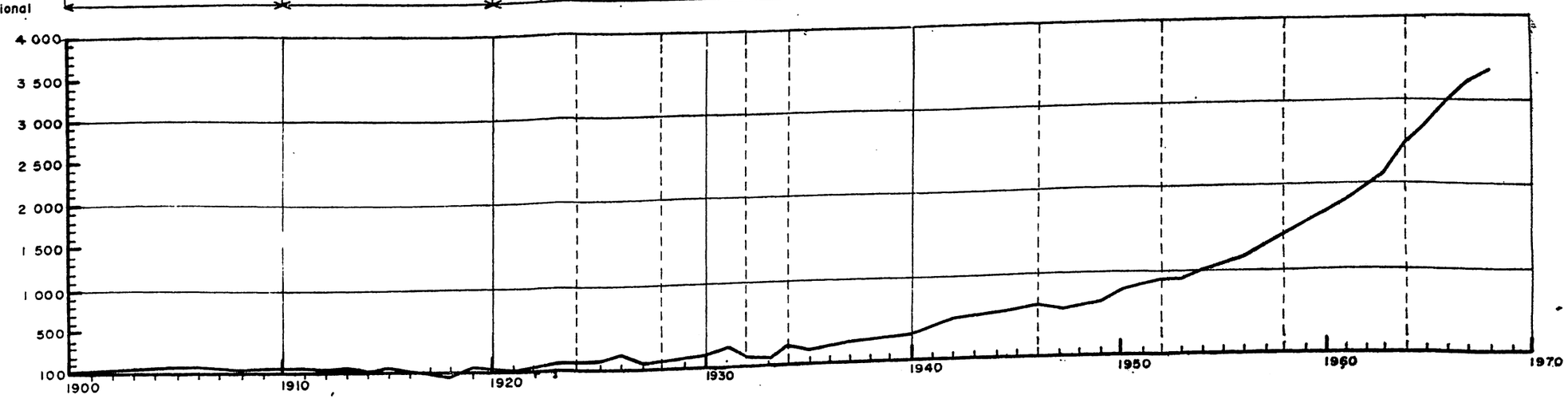
Sin embargo, cabe señalar que otros países latinoamericanos en circunstancias similiares y con condiciones de mercado favorables, (creadas por una reducción de la competencia extranjera durante la segunda guerra mundial), no han contado con capacidad suficiente para derivar, al igual que México, beneficios permanentes. Si remontamos el "despegue" mexicano a 1940, tenemos un proceso de crecimiento continuo hasta nuestros días, sostenido principalmente por factores *endógenos*. El cambio económico se dio en un ámbito sumamente propicio. Las condiciones favorables de mercado permitieron que las estructuras y valores necesarios para el desarrollo crecieran y se desarrollaran con autonomía, incluso en una situación más competitiva. Estas estructuras y valores surgieron al mismo tiempo o antes que los incentivos económicos.

Nuestra consideración principal es que un comportamiento económico y social complejo, tal como la acción del empresariado, no puede desarrollarse en un vacío, y mucho menos en condiciones desfavorables. Se puede estimular el comportamien-

[14] Sobre todo hay dos estudios del Centro de Desarrollo OECD que han abordado estos problemas. Cfr. Raymond W. Goldsmith, *The Financial Development of México*, OECD, París 1966, y Timothy King, *México: Industrialization and Trade Policies since 1940*, Oxford University Press, Londres, 1970.

# MARCO POLITICO Y DESARROLLO INDUSTRIAL

| | 1876-1910 Dictadura de Porfirio Díaz | 1910-1920 Revolución | 1920-1924 Obregón | 1924-1928 Calles | Crisis Mundial 1928 1930 P. Gil | 1930 1932 Rubio | 1932 1934 Rodríguez | 1934-1940 Cárdenas | Guerra Mundial 1940-1946 Avila Camacho | Guerra de Corea 1948-1950 1946-1952 Alemán | 1952-1958 R. Cortines | 1958-1964 López Mateos | 1964-1970 Díaz Ordaz |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AGRICULTURA | Acta de Colonización (1883) (Permite latifundios) | Constitución 1917 Artículo 27 Reforma Agraria | | Distribución de tierras (3 Mil Hec.) Irrigación | | | | Repartición de tierras (20 Mil Hec.) | | Irrigación Aumento en producción agrícola | | Repartición de tierras (16 Mil Hec.) | |
| INDUSTRIA | Derechos minerales subsuelo (1884) (Favorece inversión extranjera)<br>Importante formación de capital<br>EEUU y GB invirtieron en minería, petróleo, ferrocarriles, servicios públicos<br>Francia y Alemania invierten en textiles, equipo, medicamentos, industria | Artículo 123 Ley Laboral Decreto exención fiscal para industrias nuevas (1916) | Ley Impuesto sobre la renta (1924) | | Ley arancelaria (1930) | Ley laboral (1931) | | Desarrollo del turismo<br>Nacionalización de los ferrocarriles (1937) petróleo (1938)<br>Creación C.T.M. (1936)<br>Ley contra monopolios (1934) | Decreto para control de inversiones extranjeras (1944)<br>Política de "mexicanización"<br>Substitución de importaciones<br>Ley sobre industrias manufactureras (1941) y exención fiscal | Se instituyó el requerimiento de licencias de importación<br>Aumento de impuestos<br>Ley sobre desarrollo de manufactureras (1946)<br>Política de subsidios | Ley sobre industrias nuevas y necesarias (1954) | Nacionalización de la industria eléctrica (1960)<br>Ley de minería (1961)<br>Comité de importaciones del sector público (1959) | Lista de nuevos productos para manufacturar (1967)<br>Intervención gubernamental en azufre (1967) |
| FINANZAS | | | | Banco de México (1925)<br>Banco Nacional de Crédito Agrícola (1926) | | Ley gral. sobre instituciones crédito (1932) | Devaluación (1933) | Nacional Financiera (1934)<br>Devaluación (1938) | Regulación del papel de las financieras (1941) | | Devaluación (1954) | | |
| INFRAESTRUCTURA | Ferrocarriles (de 170 a 12,000 millas) | | | Comisión Nacional de Carreterras | | | | Gastos obras públicas | Caminos y ferrocarriles | Inversión en transporte, energía | | | |
| Crecimiento Anual del Producto Nacional Bruto | 3.7 % | 2.5 % | | | 1.6 % | | | | 7.3 % | | | 6.2 % | |



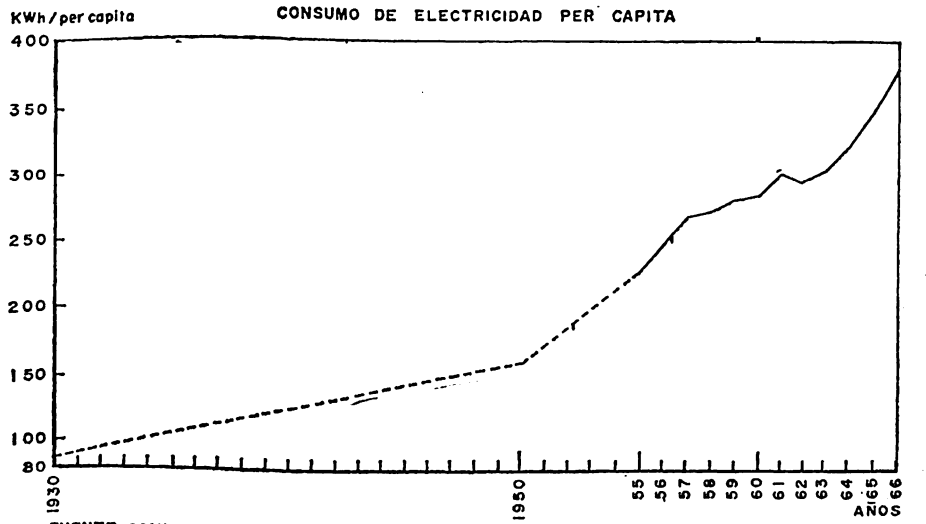

Indice de volumen de producción en la industria manufacturera

to económico temporalmente mediante condiciones favorables, pero esto puede llevar a la explotación más que a un desarrollo constante de una industria nacional sana.

CUADRO A

MEXICO:

CONSUMO DE ELECTRICIDAD PER CAPITA




FUENTE: *COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD Y DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA.*

Según Easterbrook, el empresario necesita un "ambiente de seguridad", basado en instituciones y organizaciones así como en la tecnología, el ambiente físico adecuado, [15] además del elemento denominado "ideológico". [16] En otras palabras, necesita haber estructuras y valores culturales apropiados en una sociedad, para poder fomentar el riesgo empresarial y llevarlo a cabo. Esta serie de factores permiten a un país aprovechar las condiciones favorables financieras y de mercado.

En el caso de México, los cambios en estructuras y valores, es decir, los cambios en lo político y lo cultural, se han dado de

15 Tales como el "Estado y la ley", "...organización social y clases sociales, el carácter de las instituciones políticas así como la estabilidad de la estructura social" C.f. "Some Comments in the Nature of Entrepreneurial Activity" en *Change and the Entrepreneur*, Harvard University Press, Cambride, Mass., 1949, pp. 34-35.

16 "...como el nacionalismo, el sistema legal, los sentimientos y el espíritu religiosos y las actitudes sociales...", *Ibidem*, p. 35.

manera estrechamente relacionada e interdependiente. Ambos se originan históricamente desde la revolución y, posteriormente, este cambio fue reforzado por las distintas políticas gubernamentales.

## La Revolución como factor de cambio social y cultural

Como señala Eisenstadt, no se puede considerar la Revolución mexicana como una revolución "comunista"; [17] ya que no modificó sustancialmente la estructura social, y mucho menos intentó destruir las clases sociales existentes. Más bien eliminó uno de los estratos altos de la pirámide de la sociedad anterior: los latifundistas, a quienes obligó a emigrar o a cambiar, excluyéndolos del poder político, e igualmente debilitó el poder de las instituciones conservadoras tales como la Iglesia. El papel de la revolución fue el de destruir la estructura estática de una sociedad donde la industrialización era simplemente un fenómeno periférico y preparó el camino para la entrada de grupos modernos y dinámicos así como de organizaciones con estos atributos. Ayudó a establecer una amplia clase media, hoy en día considerada esencial para el desarrollo. Este grupo consiste en un tipo moderno de burguesía financiera e industrial en la cual la posición socioeconómica se logra a través de la actividad profesional.

En México, la revolución fue un proceso de modernización social: destruyó las instituciones arcaicas como los latifundios y creó nuevas instituciones, basadas en profesiones y no en castas, creándose así, una sociedad capitalista moderna. Estos cambios estructurales fueron fundamentales para el desarrollo económico, ya que éste requiere una estructura social más diferen-

[17] Según S.N. Eisenstadt, hay que distinguir entre tres tipos de revolución: "una revolución comunista, que tiende a establecer un régimen totalitario, una revolución interna nacional orientada contra el régimen tradicional oligárquico autócrata, como en México y Turquía, y las distintas revoluciones nacionalistas orientadas contra regímenes coloniales extranjeros, que han establecido los numerosos estados postcoloniales de Asia y África". *Modernization: Protest and Change*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1966, p. 84.

ciada e integrada que la de una sociedad tradicional,[18] y una estructura social dinámica y equipada con lo que S.N. Eisenstadt denomina "instituciones que absorben el cambio".[19]

Las élites capaces de mantener y llevar a cabo el desarrollo deben tener características que no se pueden encontrar en élites tradicionales (por ejemplo, algunas habilidades y pericia específicas no necesariamente existen en grupos que derivan su posición y su poder en la sociedad con base en un sistema de "adscripción").[20]

Existe una resistencia considerable al cambio hacia una sociedad moderna. Las élites en el poder se resisten a cualquier pérdida de su posición privilegiada, mientras que las clases bajas temen la ausencia repentina de las normas de conducta transmitidas de una generación a otra y compartidas por todos los miembros de la sociedad. Para conservar un sentido de seguridad cultural de una forma u otra, todas las clases sociales se apoyan en la tradición puesto que los cambios pueden dejar a los miembros de una sociedad en una especie de vacío cultural donde todos los valores antiguos no han sido aún reemplazados por los nuevos. Durante este período de transición, donde la tradición ya no provee de senderos seguros, la gente pierde su brújula interna.

La Revolución mexicana, logró romper con ciertas tradiciones, a la vez que las sustituyó por una nueva imagen cultural que sin embargo contenía ciertos valores anteriores. De una parte hubo un esfuerzo consciente por romper con aquella imagen que consideraba la cultura extranjera impuesta durante siglos por los invasores como la única valiosa y, por otra, la cultura nacional fue redescubierta y revaluada originándose con ello

---

18 Según Neil J. Smelser, tanto la diferenciación estructural —es decir, "el establecimiento de unidades sociales más especializadas y más autónomas"— como la integración son necesarias. "Mechanism of Change and Adjustment to Change" en Bert F. Hoselitz, Wilbert E. Moore, Ed., *Industrialization and Society*, Unesco-Mouton, The Hague, 1963, p. 35.

19 Cf. *Modernization*, etc., *op. cit.*, p. 38. Estas estructuras no existen en sociedades tradicionales que, como señaló Everett E. Hagen, "tienden a estar ligadas a la costumbre, a ser jerárquicas, basadas en status adscriptivos e improductivas", *Op. cit.*, p. 56.

20 "Se considera la adscripción como la norma para distribuir los roles económicos. El cambio social empieza cuando se asignan estos roles en base al logro y el desempeño de la persona. Bert F. Hoselitz señala que "...en una sociedad en la cual la norma es la adscripción, los roles económicos se distribuyen idealmente en base a quién es la persona y no conforme a lo que hace". "Main Concepts in the Analysis of the Social Implications of Technical Change" en *Industrialization and Society, op. cit.*, p. 17.

una nueva serie de valores. La lucha por la independencia ya había hecho hincapié en que el pasado indio era la única cultura nacional y genuina que la población podía aceptar;[21] rechazando la dominación extranjera y las instituciones y valores que ésta traía.

Asimismo, el proceso revolucionario que surgía, enfocó su atención a enemigos internos del nuevo sistema y que eran parte de la misma sociedad mexicana: los terratenientes y la Iglesia. Se consideró que estos dos grupos explotaban el país y que eran responsables de la introducción de costumbres extranjeras. Más aún, estos grupos, generalmente se identificaban como "externos", puesto que generalmente en su mayor parte estaban compuestos por extranjeros o personas no indias. Los terratenientes eran españoles y criollos y había muy pocos curas que fueran mestizos o indios.

La nación mexicana no podía seguir identificándose con una élite reducida, sino más bien con un grupo más amplio que, por primera vez, debía desempeñar un papel activo en los eventos nacionales.

La esencia misma de la revolución es la transformación social: el cambio se convierte en una meta social y adquiere un valor cultural en sí mismo. Grandes secciones de la población fueron inducidas a pensar que su situación podía cambiar y que podían participar activamente en dicho cambio. La revolución estimuló el dinamismo social, produjo movilidad social y generó esperanzas inconcebibles en la sociedad tradicional; esto hizo que la gente se liberase de sus anteriores actitudes fatalistas y pasivas. El proceso revolucionario es por sí mismo la antítesis de cualquier sistema adscriptivo.

Por esta razón, durante el período de cambio de los valores de tradicionales a modernos, no se creó un vacío cultural, sino que fue una transición hacia una meta clara y aceptada. El resucitar la tradición promovió no sólo el cambio político sino

[21] Esto significó un cambio importante respecto a la idea de la superioridad de la cultura y raza europea y norteamericanas. Como señala R. Vernon: "De acuerdo con los *científicos* del período de Díaz, la cultura superior de fines del siglo XIX era la de Europa y Norteamérica, y su superioridad estaba basada en las cualidades innatas de sus pueblos. La cultura india era inferior y eventualmente habría de sucumbir". *Op. cit.*, p. 51.

también los cambios sociales y culturales que posteriormente serían la base de una economía moderna.[22] También ayudó a dar al país la cohesión necesaria en un período de dramática transformación.[23]

## El nacionalismo como factor de integración

La difusión y aceptación generalizada de un "ethos nacional" fue un factor importante en la formación del México moderno. México parece ser uno de los pocos países latinoamericanos que no está orientado "hacia afuera" en sus valores nacionales y tiene la notable características de tener valores nacionales propios.

Desde un punto de vista geográfico o étnico no podemos considerar que México antes de la revolución fuera un país homogéneo. Además de mostrar amplias diferencias en clima y recursos naturales, el país estaba racialmente dividido. No era tanto la existencia objetiva de diferencias raciales[24] la que

---

22 En el caso de México, la acción tradicionalista, aunque era "una resurrección consciente de cosas del pasado" no implicó "fuertes ingredientes reaccionarios" y no era "un factor que actuaba para retrasar el cambio económico", como suele suceder en muchos países en vías de industrialización. Bert F. Hoselitz, *op. cit.*, p. 15.

23 Bert F. Hoselitz señala que "Aunque el comportamiento tradicional a veces puede chocar con las exigencias de la modernización y del cambio tecnológico, generalmente es un elemento importante de refuerzo en el mantenimiento o apoyo de la estabilidad en un período de cambio acelerado. En términos generales, la persistencia de las tradiciones en el comportamiento social puede ser un factor importante que mitigue las muchas dislocaciones y desorganizaciones que tienden a acompañar a la industrialización rápida y al cambio tecnológico", *op. cit.*, p. 15. No puede negarse el aporte positivo de la Revolución a la modernización, pero su terrible costo humano y económico —el hecho de que más de un millón de personas perecieron y que la economía sufrió un severo retraso— hacen que no sea el instrumento más aconsejable para la introducción del cambio.

24 Las razas estaban muy mezcladas. Ya para fines del siglo XVIII, Nueva España estaba habitada por 3 ó 4 millones de indios, 2 millones de mestizos y un millón de criollos (hijos de españoles nacidos en México). Los españoles eran aproximadamente 60,000. La raza influía en la posición social y en la ocupación. Los criollos eran dueños de la mayor parte de las haciendas y minas. Los españoles, que representaban el 1% de la población, dominaban la administración, el comercio y la curia (*Cf.* François Weymuller, *Histoire du Mexique,* Presses Universitaires de France, París, 1967, pp. 53-54). De acuerdo con Jacques Lambert, hoy se puede calcular en forma aproximada que solamente del 10 al 15% de los mexicanos son blancos puros. Se supone que los indios son entre 28 y 37%. Los descendientes de africanos son una minoría muy reducida que ya no se puede detectar. El resto está integrado por mestizos. *Amerique Latine,* Presses Universitaires de France, París, 1966, p. 58.

dividía al país, sino el hecho de que fuesen sentidas muy intensamente, hasta el punto de adquirir casi un significado de castas. A pesar de los numerosos matrimonios mixtos entre blancos e indios, e incluso, aunque muy excepcionalmente, de estos últimos con negros africanos importados como esclavos en las plantaciones de azúcar, la gente tenía una conciencia aguda de las diferencias raciales y las ligeras diferencias de color y mezclas de sangre eran percibidas y calificadas con gran precisión. [25]

La cantidad de diferencias culturales que existían dentro del país hace que un autor mexicano declare: "En todo este tiempo no hay mexicanidad: es españolismo, mesticismo, rencor, hostilidad yugulada, extrañamiento, perplejidad quizá, pero de ningún modo patria, estructura, razón de ser". [26]

Aún hoy son evidentes profundas diferencias dentro de los grupos que constituyen la nación. La diferencia racial está todavía hasa cierto punto aunada a diferencias de lenguaje. Distintos orígenes étnicos —aunque sin los matices de la "Tabla"— siguen siendo visibles, así como, cierto grado de estratificación debida ya no a prejuicio y discriminación racial abiertos, sino a las distintas oportunidades disponibles de acuerdo con los distintos grupos raciales de origen. [27]

---

[25] Tenemos un ejemplo en la "Tabla de mestizaje mexicano" con ilustraciones pictóricas, en algunos museos de la Ciudad de México. Esta tabla clasifica hasta 25 subgrupos raciales diferentes, de acuerdo con el grado y tipo de mezcla sanguínea, aplicando una sutileza que a ningún antropólogo se le ocurriría. Puede ser bien conocido el hecho de que el cruce de un blanco (español) con una mujer india produce un 'mestizo', pero se sabe también que el cruce de un 'mestizo' con una mujer española produce el "castizo". El mulato —producto de un español y una mujer negra— y una mujer española producen un "morisco", y este último, cuando casado con una española, produce un "chino". Esto no es todo, ya que en la lista —cuando menos teóricamente— hay una tarea que corresponde a cada subgrupo racial, como en un sistema de castas. Así, el "mestizo" es comerciante, el "castizo" soldado, el "mulato" cochero, el "chino" pastelero, etcétera.

[26] En esta época no hay espíritu mexicano. Hay imitación de las costumbres hispánicas, mezcla de razas, rencor, hostilidad, aislamiento, quizás perplejidad; pero lo que de ninguna manera hay es una nación, una estructura, una razón para vivir."

[26] Aniceto Aramoni, *Psicoanálisis de la dinámica de un pueblo*, Imprenta Universal, México, D.F., 1966, p. 189.

[27] Los blancos empezaron desde una posición más favorable, tenían riqueza y educación y rara vez trabajaban en labores manuales y humildes. El mestizo residente sobre todo en las áreas urbanas, aprovechó las mejores oportunidades de su ambiente. En los niveles más bajos de la escala de ocupación y, por lo tanto de ingreso, siempre encontramos al campesino indio. Se puede decir que cuanto más puro el indio —que se encuentra en áreas rurales relativamente aisladas— más baja es su posición en la escala socioeconómica. Las únicas excepciones son los casos famosos de los políticos de la Independencia,

Es sorprendente que se haya creado un solo país unificado, con una conciencia nacional fuerte, a partir de esta mezcla de razas y de castas. [28]

Los factores que crearon la unidad nacional han sido la lucha por la independencia, que unió a los distintos grupos en la lucha contra el colonizador español; la revolución, que lanzó al pueblo contra la minoría en el poder identificada con el grupo étnico español y el peligro constante de la intromisión armada o no de los Estados Unidos [29] y otras naciones (también durante un tiempo Francia y la Gran Bretaña tuvieron actitudes agresivas contra el nuevo Estado).

La xenofobia desempeñó un papel positivo en la formación de un espíritu nacional. [30] Enfrentada con esta sucesión de "fueraños", la amalgama incierta e indiferenciada que formaba la población encontró una meta común y una conciencia nacional, identificándose con una raza típicamente local —el indio— [31] que se había enfrentado a los conquistadores españoles. El indio, que había sido dominado por el conquistador español durante siglos, era el mismo aparcero indio explotado por los terratenientes extranjeros.

Todos los gobiernos mexicanos han fomentado la creación de un espíritu nacional. Aun las masas más ignorantes y aisladas han sido infundidas con esta ideología nacionalista; pudiéndose así crear una nación, sobre la base de un pueblo que tenía pocos

---

la Revolución y el gobierno actual quienes, por el contrario, aprovecharon su sangre india, debido a que el mito de la raza mexicana está encarnado visiblemente en sus facciones indias.

28 Como dice Vernon, "Hoy México es una nación, no una colección de lugares unidos superficialmente o un apéndice de una potencia extranjera..." *op. cit.*, p. 5.

29 La pérdida de Texas, California y Nuevo México, más de la tercera parte del territorio de México, en la desafortunada guerra contra los Estados Unidos, es motivo aún hoy de amargo resentimiento y desde entonces la intervención repetida de los Estados Unidos para proteger sus intereses económicos ha intensificado el resentimiento y la unidad nacionales.

30 "La xenofobia a menudo se considera como una fuerza social exclusivamente destructiva, pero también puede ser una de las fuerzas principales que lleven a una unidad nacional mayor dentro de una política nacional ...estimula una mayor cohesión nacional al concentrar una antipatía común hacia los extranjeros". Frederick C. Turner, *op. cit.*, p. 15.

31 La historia prehispánica y la herencia india proporcionaron los elementos de base para el nacionalismo mexicano. Con este fin, se exaltó al indio hasta un grado que no se ve en otras naciones que tienen también una mayoría india (como en el caso del Perú), este énfasis es evidente en el monumento a la Raza, donde se representa la raza mediante indios, así como en las estatuas a los grandes líderes aztecas, como Cuauhtémoc, quien se opuso a los españoles.

puntos de contacto y estaba formado por Estados con grandes diferencias.

Pocos países tienen un número tan grande de símbolos a nivel emotivo, creados para transmitir y reforzar constantemente los nuevos valores nacionales. Un largo proceso de creación de héroes culturales ha dado a los mexicanos un panteón de imágenes y modelos. Continuamente se mezcla el glorioso pasado precolombino con figuras históricas más recientes. [32]

Símbolos más recientes de valores nacionalistas son la nacionalización de compañías petroleras y de la energía eléctrica que estaban en manos extranjeras. Estos dos pasos —criticados por algunos economistas mexicanos por liberar capital extranjero y permitirle que se desplazara hacia los sectores nuevos y más dinámicos de la industria manufacturera— parecen haber fomentado una reacción política positiva dentro del país, puesto que destacaron una vez más la independencia de la nación frente a las potencias extranjeras.

El nacionalismo puede constituir una ideología "favorable al desarrollo" o "propiciar el estancamiento", [33] lleva consigo el

---

[32] Un ejemplo de la mezcla de nuevos valores culturales con el pasado es la monumental Ciudad Universitaria. El pasado tiene su mayor monumento en el maravilloso Museo de Antropología y también en los distintos museos históricos. Estos lugares, donde se perpetúa la memoria de un pasado glorioso, de lucha y resurrección, son visitados con el mayor respeto y atención por las familias de la clase baja y los indios rurales. No hay muchos países que tengan un museo comparable al que se llama "El museo de la lucha del pueblo mexicano" y cuando lo tienen, generalmente está vacío. En este museo no se ha olvidado detalle alguno para hacer al mexicano consciente y orgulloso de su identidad nacional e histórica específica. Una gran losa a la entrada dice: "Mexicano: comprende, siente y respeta el esfuerzo de todos los que vivieron a fin de legarte una patria honrosa, el ejemplo de los hombres, las mujeres y hasta los niños que lucharon para ofrecerte la libertad, defender tu suelo y afirmar la justicia entre tus hermanos, te guiará en la existencia como en las salas de este recinto. Inclínate ante ese ejemplo y procura ser siempre digno del verdadero héroe de la Independencia, de la Reforma y de la Revolución: el pueblo al que perteneces".
Esta última oración trata de agrupar a todos los héroes mexicanos, para así destacar la acción colectiva e identificar al lector con la nación.
La herencia española, aunque presente en muchos monumentos (y lo que es más, en el lenguaje) se rechaza. Sólo queda un monumento que representa a España en la ciudad de México: "El Caballito"; parece ser que se conservó debido al valor artístico del caballo de bronce montado por Carlos IV.

[33] Cf. S.N. Eisenstadt, *op. cit.*, p. 157. Como señala R.P. Dore: "El nacionalismo, claro está, es un arma de dos filos. Puede dar a aquellos ansiosos de cambio permiso para la innovación (innovación en el interés nacional) y un argumento poderoso para convencer al recalcitrante. También puede dar a aquéllos ansiosos de conservar el *statu quo* permiso para resistir el cambio (protegiendo la esencia nacional). Se puede criticar a los innovadores como traidores a todo

peligro del aislamiento a nivel local, en una época en que están desapareciendo las barreras nacionales, sin embargo, hay que reconocer que un sentimiento profundo de identidad e integración nacional puede ayudar a que una cultura acepte el cambio sin demasiado peligro de rompimientos.

El desarrollo económico en *todos* los países nuevos significa la imitación del mundo occidental, que es el único modelo disponible y la única fuente efectiva de información. Pero el poder y el comportamiento actual y anterior del mundo occidental también se considera como una amenaza a la autonomía nacional, por lo que hay cierta resistencia a aceptar el modelo extranjero. Esto a veces puede resultar en un rechazo cerrado de toda la cultura extranjera, que aun así puede todavía proporcionar los medios para el desarrollo económico. En el otro extremo, vemos países que siguen el modelo extranjero en forma pasiva, hasta el grado de perder su identidad nacional. El nacionalismo, cuando no se constituye en una ideología que propicia el estancamiento, puede permitir a un país aceptar una serie de transformaciones en su cultura, sin temer la destrucción de su identidad nacional.

Japón y México parecen ser dos casos en los cuales los modelos extranjeros han sido introducidos y aplicados sin pérdida de eficiencia, mientras se conservaba la estabilidad cultural y la identidad nacional. En ambos casos, existen factores muy importantes; el cambio debe originarse dentro de la cultura para ser aceptado y el modelo sólo será adoptado cuando represente una meta aceptable y consistente para la cultura nativa.

En vez de ser una serie de patrones extranjeros, el desarrollo económico se convierte en una meta nacional, para la cual los países desarrollados simplemente proporcionan una vía de acceso rápida. Por ejemplo, es interesante ver cómo en México se ha hecho uso inteligente del modelo estadounidense y, a la vez, se ha podido conservar el carácter nacional. En este caso, el modelo es un rival económico y político muy poderoso, cuya cercanía se siente constantemente, debido a la proximidad geográfica y a su preeminencia (en la forma de inversionistas extranjeros). Por lo tanto, se considera a los Estados Unidos

---

lo que es sagrado en la vida nacional". "Latin America and Japan Compared", en John J. Johnson, Ed., *Continuity and Change in Latin America*, Stanford University Press, Stanford, California, 1964, p. 210.

como amenaza política y como modelo; esto ha llevado a una actitud ambivalente de competencia y de imitación.

La simple presencia de un modelo no garantiza su aceptación, así como tampoco la inteligente imitación de un "rival" conduce automáticamente al desarrollo. El nacionalismo sirvió de estímulo en la medida en que el desarrollo económico interno se consideró como la única forma de lograr la autonomía política. Esto significó que la tecnología y el capital tenían que conseguirse de aquellos países que tenían poder para interferir en los asuntos mexicanos; sin embargo, los productos culturales extranjeros no se escogieron "en masse", sino con cierta selección.

Al mismo tiempo que el modelo externo de desarrollo representaba la meta deseada, el sentimiento de rivalidad orientó al país hacia un desarrollo nacional autónomo y preservó la diferenciación cultural.

## Sanciones sociales del comportamiento empresarial

La formación de un empresario nacional, aunque era un fenómeno nuevo en el país, fue concebida como medio para lograr la meta nacional más importante, de ahí que se fomenara su desarrollo con medidas gubernamentales favorables y aprobación social.

Como hace notar John A. Sawger, de acuerdo con el grado de aprobación social que se le da al nuevo grupo empresarial se pueden obtener resultados económicos distintos: en algunos países el nuevo empresario puede percibir altos ingresos, puestos y *status*, y aparecer en la portada de *Business Week*, mientras que su existencia, en otro tipo de sociedades conduce a represalias económicas o castigos sociales que varían de la mera desaprobación al ostracismo por parte de la iglesia y de la comunidad.[34] La aprobación social de la actividad empresarial afecta su volumen y calidad. El empresario opera tanto bajo sanciones formales y externas como informales e internas: las primeras consisten en códigos y leyes y en limitaciones del poder de decisión sancionados por el poder reconocido formalmente; las

[34] "In Defense of an Approach: A Comment on Prof. Gerschenskron's Social Attitudes, Entrepreneurship and Economic Development" en *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. VI. mayo 1954, No. 4, p. 278.

segundas derivan de la aprobación o de la desaprobación social manifiesta. En el caso de sanciones negativas de uno de estos tipos, el empresariado, si existe, se encuentra en grupos sociales marginados.[35] Es mediante esta combinación de arreglos institucionales y actitudes que una sociedad moldea, selecciona, capacita y motiva a su gente y, por lo tanto, recompensa o pena determinado tipo de conducta.[36] Por ejemplo, cada sociedad pone en vigor la selección del tipo de gente que entra a distintos tipos de profesiones, atribuyendo un *status* diferente a distintas actividades económicas. En un país donde hay más prestigio para las actividades intelectuales o no materiales, la gente más brillante y ambiciosa no se sentirá atraída por los negocios.

En México el énfasis sobre el desarrollo económico como una meta nacional fundamental hizo que el nuevo empresario no tuviera motivo para luchar contra valores negativos ligados a su papel. Por el contrario, se le hizo pensar que estaba haciendo contribuciones importantes al bienestar de un país.[37] En vez de ser una persona anómala, como sucede en muchas sociedades nuevas, disfruta de posición y *status* elevados. Más aún, la falta de movimientos comunistas o socialistas poderosos y el débil impacto ideológico de los sindicatos ha significado la falta de un factor de contrapeso que está presente en la mayoría de los países, donde ciertas capas de la sociedad consideran al empresario como un explotador egoísta. *La intelligentzia* local no parece contar con el poder suficiente para minusvaluar las actividades orientadas hacia la obtención de utilidades, en comparación con la retribución que dan a actividades más "espirituales". La aprobación social, por lo tanto, es concomitante con el crecimiento de las actividades empresariales. No hay conflicto manifiesto entre las metas del empresario individual y las metas de la sociedad.

---

[35] Se usaron sanciones negativas en Francia contra los "formiers genéraux" descritos por Thierry y en Rusia contra los siervos emancipados, en la segunda mitad del siglo XIX.

[36] A. Sawyer, *op. cit.*, p. 276.

[37] Según Bert F. Hoselitz, el alto valor atribuido al desarrollo económico por parte del gobierno ha cambiado en forma positiva las actitudes tradicionales de las élites indias frente al empresariado industrial. "Conforme el gobierno destaca repetidas veces el crecimiento económico como objetivo vital, y conforme se concibe la posibilidad del crecimiento de una economía mixta como una de las implantaciones de este objetivo, el empresariado adquiere valor propio y tiende a convertirse en una de las actividades principales para ascender en la escala social" ("Entrepreneurship and Traditional Elites", en *Explorations in Entrepreneurial History*, 2a. serie, Vol. I, 1963-64, p. 39).

La política gubernamental favorable a la industrialización que se ha concretado en una serie de sanciones formales positivas, ha reforzado positivamente el efecto de las sanciones culturales.

El papel activo del Estado es una de las características del desarrollo en los nuevos países. Esto se debe al hecho de que en estos países el Estado representa la única fuente de capital, organización y poder suficientes para participar en una actividad aparentemente arriesgada y revolucionaria. La importancia del Estado y de su intervención están de acuerdo con el predominio que tienen los valores políticos en las nuevas naciones.

México parece ser una sociedad "orientada hacia el poder"; prueba de ello es el sistema centralizado y autoritario del Estado azteca, la centralización política del período colonial, y la más reciente dictadura de Porfirio Díaz. La revolución, una vez más, tuvo una expansión de poder, esta vez en forma de violencia y agresión. La estructura política actual es hasta cierto punto autoritaria, con el sistema de un solo partido en el cual cualquier tipo de diálogo es inexistente y casi imposible.

Es interesante notar que esta orientación hacia el poder está estrechamente ligada a una acción orientada hacia el logro. El logro, en términos de resultados económicos, es la forma de permanecer en el poder. Para el pueblo mexicano el desarrollo económico logrado a través de la industrialización ha significado una forma de lograr la independencia nacional; para el gobierno, ha sido un requisito para tranquilizar a las masas y mantenerlas bajo control.

La interferencia activa del gobierno en toda esfera de la vida económica está de acuerdo con el sistema y tiene probabilidades de recibir mayor aceptación de la que recibiría en otro país de economía libre.

La falta de un plan económico público, la incertidumbre y cambio constante de los incentivos fiscales y de protección arancelaria, la inconsistencia aparente de ciertas decisiones gubernamentales y la falta de continuidad entre un presidente y otro no permiten a los extraños percibir la constante trama lógica subyacente y la tendencia unitaria de la intervención del gobierno, que sólo aparentemente es no estructurada.

El gobierno mexicano ha mostrado siempre deseo de fomen-

tar la industrialización.[38] Esto se advierte en todas las políticas económicas introducidas por cada gobierno, haciéndose más evidente a partir de 1950, cuando se promueve una legislación industrial apropiada, se lucha por crear "un ambiente de seguridad" a los inversionistas, se fomenta la infraestructura y se forman nuevas instituciones, que apoyan el crecimiento industrial.

La estabilidad política evidentemente ha sido un elemento fundamental.[39] Otro factor, ha sido la estabilidad financiera[40] y el sistema financiero moderno; instituciones importantes tales como el Banco de México y la Nacional Financiera habían sido creadas años antes del "despegue" industrial en 1925 y 1934 respectivamente).

La industria nacional ha sido fomentada a través de una serie de incentivos y de protección y las compañías nacionales tienen preferencia sobre las extranjeras. Por lo tanto, se proteje el capital nacional de la competencia foránea (mediante la implantación de barreras aduanales muy elevadas) así como de las presiones internas que pueda ejercer la inversión extranjera, imponiéndole a ésta controles y limitaciones.[41]

Por lo tanto, más que la carencia de políticas de desarrollo industrial, se puede hablar de la falta de una política escrita, aplicada en forma consistente. Esto se ha justificado ante la necesidad de una flexibilidad constante frente a la rapidez conque se dan los cambios, de tal suerte que el gobierno mexicano se caracteriza por un alto grado de pragmatismo, en el que se toman en cuenta la situación específica y las necesidades del momento y no se ciñe a un rígido marco de principios.

De otra parte, la falta de una planificación industrial deta-

---

38 R. Vernon menciona que aunque "la historia de México está marcada por interrupciones traumáticas... En una lectura cuidadosa de su historia, sin embargo, las interrupciones parecen ser menos importantes que los eslabones que ligan las distintas etapas del crecimiento de México. Se ve una expansión de la infraestructura, una maduración de las instituciones y una mejora de los recursos humanos, que continúan a través de crisis y la sucesión de regímenes que abarcan el período de setenta años", *op. cit.*, p. 117.

39 México parece ser uno de los pocos países en vías de desarrollo donde el peligro de la nacionalización de industrias extranjeras es muy pequeño.

40 El peso es una moneda excepcionalmente estable, especialmente si se considera en el contexto latinoamericano: no se ha devaluado en 15 años. El control gubernamental sobre las actividades sindicales, y por lo tanto sobre los sueldos, ha impuesto una especie de norma de "gratificación diferida". Los bajos costos de mano de obra han atraído inversionistas.

41 Para una información más detallada, véase la nota al final del capítulo II, donde se ha tratado el impacto de la inversión extranjera sobre la industria nacional.

llada y pública aumenta la incertidumbre que normalmente lleva consigo la inversión industrial. Durante las elecciones presidenciales esta incertidumbre aumenta; el poder del nuevo presidente es tan amplio y absoluto que ni siquiera la existencia de una legislación detallada y precisa garantiza la puesta en marcha de planes y políticas del presidente saliente. Aunque es difícil imaginar un cambio radical en la dirección de la política económica, siguen siendo posible las modificaciones según la personalidad del presidente y su facción política. La incertidumbre que aparece en la vida económica inmediatamente antes y después de las elecciones presidenciales, hace que se posterguen inversiones nuevas e incluso disminuya la producción normal; por ejemplo, la demanda de acero decrece.

La industria, por su misma naturaleza, requiere planeación e inversiones a largo plazo, que sólo se pueden elaborar en un ambiente que garantice la estabilidad y la continuidad. El período máximo de unidad de la política mexicana es a lo sumo de seis años, pudiendo decirse que aun es menor entre los meses que van desde el nombramiento de candidato del partido oficial hasta su toma real de poder. Este período no es lo suficientemente amplio para aquellas inversiones que tienen que amortizarse a largo plazo, y la falta de una planeación industrial clara hace que sea imposible para los empresarios pronosticar posibles tendencias económicas y la ausencia de legislación no les permite hacer un llamado contra posibles decisiones arbitrarias tomadas por el nuevo Gobierno. Esta situación a corto plazo, que limita el rango de los pronósticos, puede hacer que la industria privada se comporte en forma negativa; es decir que se puede desarrollar una actitud "predatoria", donde se busca la utilidad inmediata, porque puede ser que las condiciones favorables actuales no duren. Se evita una amplia gama de inversiones que se pueden amortizar solamente a largo plazo y los empresarios buscan recompensas altas por lo que ellos consideran un alto riesgo.

La flexibilidad exagerada en la aplicación de la legislación industrial da mucho poder real a los funcionarios del gobierno a quienes la industria, a su vez, trata de manipular.

Parece ser que las decisiones económicas están basadas en relaciones de poder y no en criterios racionales. El grado de infuencia de los grupos de interés se ve aumentado por el hecho de que tales relaciones de poder por lo general son informales y por lo tanto no están controladas por la opinión pública.

# Primera Parte

# EL MEDIO AMBIENTE DE LAS METAS EMPRESARIALES

# INTRODUCCIÓN

## EL EMPRESARIO EN UN CAMPO DE FUERZAS *

Un análisis del proceso de industrialización dentro de un país y del correspondiente comportamiento del empresario debe considerar algunos factores que son externos a la industria misma y que por naturaleza no son ni técnicos ni productivos. Los más evidentes son factores económicos tales como el tamaño de los mercados y el grado de competencia, y también otros factores de naturaleza política y social.

Si se desea estudiar al empresario de hoy en un país en vías de desarrollo, es necesario tener un marco de referencia más amplio. El ámbito empresarial actual de estos países no se puede comparar con el de Europa de hace cien años, excepto por algunos rasgos económicos (el predominio de la actividad primaria, un bajo nivel de vida, etcétera), igualmente la situación cultural, social y política no es comparable.

Algunos de los principales rasgos distintivos que afectan estrechamente el crecimiento de la industrialización parecen ser:

a) *La mayor intervención del Estado y de las agencias estatales en el desarrollo económico.* En la actualidad los industria-

* El concepto de *campo* ha sido utilizado por los psicólogos, quienes lo han tomado prestado de la física. En física se utiliza el concepto para mostrar que "no son las cargas ni las partículas sino el campo en el espacio entre las cargas y las partículas lo que es esencial para la descripción de los fenómenos físicos" (A. Eistein y L. Infeld, *The Evolution of Physics*, Simon and Schuster, Nueva York, 1938, p. 259). Según Kurt Lewin, en una forma similar, se puede considerar el comportamiento como el resultado de un patrón de fuerzas que operan de un espacio (*cf. Field Theory in Social Science*, Harper and Bros., Nueva York, 1951). Por lo tanto, el análisis del comportamiento debería empezar con una consideración de la situación integral dentro de la cual está colocado el individuo. Mientras que K. Lewin utilizó este concepto de campo para explicar los eventos mentales y las fuerzas psicológicas, nosotros hemos considerado como campo un *espacio social* dentro del cual tiene lugar el comportamiento. Los eventos sociales son vistos como fuerzas análogas a las del mundo físico.

les deben funcionar dentro del marco de la planificación y de la legislación estatales que, aunque otorgan incentivos, también limitan la esfera de las decisiones económicas y productivas. A menudo el Estado interviene directamente en la industrialización, tendiendo así a adoptar una función empresarial que llega a competir con la industria privada. Por consiguiente, el empresario deja de ser el agente exclusivo del desarrollo.

En muchos países en vías de desarrollo, entre ellos los de América Latina, la estructura del poder político es tan penetrante que condiciona e interfiere con el comportamiento económico. El poder es un aspecto recurrente de la vida económica que el empresario debe tomar en consideración.

b) *La existencia de una fuerte competencia de los países desarrollados y la obligación de funcionar según el mercado internacional.* Toda actividad económica se da hoy en día en un marco internacional, puesto que ningún país puede seguir siendo una unidad aislada y separada.

Por lo tanto, el industrial se ve obligado a competir con las grandes corporaciones tanto en el mercado nacional como en el internacional. En su país, se enfrenta a dos adversarios, los productos importados y las compañías en manos de extranjeros. De esta manera la lucha por la supervivencia se vuelve una necesidad dramática.

c) *La complejidad tecnológica y organizativa de la empresa moderna.* La complejidad de la tecnología y los requisitos del mercado, así como la competencia a nivel internacional, requieren una mayor inversión, una pericia técnica más sofisticada y una organización más compleja. Estos factores hacen que sea casi imposible pasar directamente de la artesanía a la industria.

d) *Valores culturales en los países en vías de desarrollo.* El comportamiento necesario para el desarrollo económico puede ser inconsistente y a veces incompatible con los valores tradicionales existentes en una sociedad preindustrial. En cualquier caso se requieren ciertas medidas de ajuste.

Una empresa comercial se puede concebir como inserta en un campo dinámico de fuerzas cuyo impacto pueda ser de inhibición o de estímulo. Por lo tanto, el empresario opera en un sistema complejo que se mantiene en equilibrio dinámico. Para tener éxito, debe tomar en cuenta las distintas fuerzas activas y a la vez, debe saber que la industria es en sí una fuerza de carácter

económico y en ocasiones político. Por lo tanto, la empresa interactúa con las fuerzas existentes y puede crear nuevas presiones que a su vez modifiquen el equilibrio original.

Si se considera todo esto, el papel del empresario es el de un agente social, consciente de las tensiones existentes, que intenta reducir la presión de las fuerzas encontradas y que a la vez utiliza aquellas que son favorables a sus propósitos, explotando así al máximo su capacidad de influir en el medio ambiente.

Algunas fuerzas que influyen en el comportamiento empresarial en México serán analizadas a continuación.

Se han considerado dos fuerzas externas a la industria: la intervención estatal y la inversión extranjera. * Los efectos de estas dos fuerzas sobre la industria nacional son diametralmente opuestos. El Estado es una fuerza protectora, ya que impulsa la inversión nativa y a través de su control funciona como un contrapeso a la influencia extranjera en los negocios. Se considera a la inversión extranjera como una fuerza que puede tener un impacto negativo sobre la industria nacional, pero que también puede funcionar como estímulo y modelo, suministrando una fuente indirecta de tecnología nueva. En un mercado cerrado por barreras arancelarias, la industria nacional tendería a estancarse, a no ser por la presencia de la competencia interna. Juntos estos dos representan las fuerzas "externas" más importantes que el empresario debe considerar. En México, en la actualidad, están en equilibrio, pero en un equilibrio delicado que puede, en un futuro, inclinarse a favor de uno y otro.

El "familismo" es una tercera fuerza contenida en la cultura mexicana, y es uno de los valores más comunes que se encuentran en las sociedades en vías de desarrollo. La importancia que se le da al parentesco en la cultura puede influir en el comportamiento individual, aun en esa esfera de la actividad socioeconómica constituida por los negocios.

Finalmente, hay una fuerza "interna" con relación a la industria misma, generada por su estructura, en términos de tamaño y producto. Las características específicas de la industria condicionan el comportamiento empresarial. Por lo tanto, se podría comparar la industria con un cuerpo autónomo que tiene vida propia después de la creación inicial y cuya supervivencia y

* En el capítulo II, Parte II, se considerarán los bancos y los sindicatos como grupos socioeconómicos, y su relación con la empresa.

comportamiento dependen no sólo de la personalidad y las actitudes de su director sino también de su capacidad para cubrir sus necesidades específicas.

Estas fuerzas serán discutidas extensamente más adelante. Con la salvedad de las limitaciones anteriormente mencionadas, las características y habilidades del empresario desempeñan un papel importante que consideraremos en la segunda parte.

## Capítulo I

# LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO COMO FUERZA DE FOMENTO

### El papel del Estado en el desarrollo

No se puede negar la intervención cada vez mayor del Estado en la industrialización en los países en vías de desarrollo. Parece tener relación con el atraso de estos países y su decisión por alcanzar un desarrollo acelerado, que sólo se puede lograr a través de una planificación centralizada. El alcance de la acción estatal ha llegado a incluir la intervención social, necesaria para adaptar el crecimiento económico dentro de la estructura social apropiada.[1] De hecho, el problema del desarrollo en los países que lo inician parece consistir en introducir y adapar las innovaciones tecnológicas dentro de las estructuras políticas y sociales del país, más que en producirlas.[2]

La requerida "ingeniería social" explica por qué el gobierno ocupa un lugar de extraordinaria importancia en la evolución contemporánea de los países en vías de desarrollo, un lugar comparable con el papel de los grandes industriales y empresarios del siglo XIX en Norteamérica y en el norte de Europa.[3]

La participación del Estado en la industrialización aparece en dos formas, la primera es como empresario directo. Es obvio que, sin la intervención del Estado, no habrían llevado a cabo ciertas actividades industriales que implican altas inversiones un gran riesgo financiero y bajos rendimientos o una amortización a muy largo plazo. De esta suerte las industrias básicas, son en su mayor parte propiedad del Estado. La segunda forma de intervención estatal ha sido a través del establecimiento de

---

1 Cf. Bert H. Hoselitz, "Main Concepts in the Analysis of the Social Implications of Technological Change in Industry and Society", *Industrialization and Society*, op. cit., 1963, p. 28.

2 Cf. Richard N. Adams, *The Second Sowing. Power and Secondary Development in Latin America*, Chandler Publ., Co., San Francisco, 1967, p. 21.

3 *Ibidem*, pp. 21-22.

políticas económicas así como una continua participación con distintas modalidades en la inversión industrial privada, con el doble propósito de estimularla y controlarla.

## La interacción entre el poder económico y el poder político

Puesto que aquí nos preocupa principalmente el empresario nacional privado, vamos fundamentalmente a centrar nuestro análisis en la segunda forma de intervención estatal. En su función empresarial en México, el Estado, salvo por unos cuantos casos aislados, no interfiere ni compite con la empresa privada. Su intervención se limita principalmente a los sectores nacionalizados del petróleo, los productos petroquímicos primarios y la energía eléctrica. [4]

Por lo tanto, las actividades empresariales del Estado tienen menos importancia en la industria nacional que en el poder tomar decisiones políticas que afectan los negocios. Las industrias mexicanas operan en un ámbito económico "cerrado". Su posición en el mercado está apoyada por la protección arancelaria, las exenciones fiscales, los altos precios de sus productos y el control ejercido sobre las nuevas inversiones extranjeras. Una política específica, aplicada a un sector particular de la industria, influye sobre los negocios no solamente en su inicio, sino también en su desarrollo. Además, la legislación es deliberadamente ambigua y se pone en vigor de una manera muy flexible; esto significa que la discreción atribuida a los funcionarios de gobierno es tal, que contactos continuos con las fuentes de decisiones económicas importantes son de suma importancia para la supervivencia de las compañías.

En las sociedades en vías de desarrollo, casi siempre caracterizadas por una fuerte concentración del poder público —que

[4] La industria privada se ve más afectada por la participación estatal a través de la Nacional Financiera, que tiene gran importancia con respecto al acero, lámina y textiles. Para lo que se refiere a la NAFINSA ver Raymond Goldsmith, *The Financial Development in México, op. cit.* Actualmente la mayoría de las inversiones que están canalizadas a través de la NAFINSA se dedican a infraestructuras (72%). Las industrias manufactureras recibieron solamente 16% del total en 1968 (Cf. Tabla I en anexo). Este porcentaje de inversión en las industrias manufactureras muestra una tendencia a disminuir, puesto que en 1942-1964 fue de 21.4%.

resulta de una baja participación de las masas, de la presencia de unos cuantos grupos de presión interconectados y de la actitud general de aceptación de la estructura de poder— la acción empresarial no se puede reducir a la producción de bienes. El empresario con mayores posibilidades de éxito no es el que se dedica exclusivamente a mejorar las condiciones "internas" de su compañía, sino el que reconoce la existencia de fuerzas no tecnológicas "externas" y las manipula.

Este tipo de acción empresarial tiene su propia "racionalidad", que difiere de la que prevalece en los países desarrollados. Bien pudiera ser que en los países en vías de desarrollo el empresario innovador sea el que logra establecer relaciones con los grupos de poder y, sobre todo, con el gobierno. [5]

Si a menudo es difícil a primera vista identificar la conexión entre el poder económico y el político, la interacción entre los dos tiende a aumentar a medida que los gobiernos empiezan a desempeñar una función directora cada vez más importante en el proceso de industrialización.

Por otra parte, si el papel del Estado como planificador se ha desarrollado enormemente, el poder económico de las industrias también ha crecido considerablemente. La concentración industrial ha significado que cierto número de fábricas muy pequeñas, que individualmente tenían poco significado económico están siendo sustituidas por un número menor de grandes empresas industriales, cuyo papel económico fundamental les permite ejercer una considerable aunque indirecta presión política. Los dos poderes se han desarrollado casi simultáneamente en los países desarrollados cuyo crecimiento industrial ha precedido la intervención gubernamental. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo ha sucedido lo contrario, en el sentido de que la preocupación gubernamental por la industrialización —a través de la planificación y, por consiguiente, del control— a menudo ha precedido al crecimiento industrial.

La simple supervisión tradicional de las actividades de nego-

---

5 "La creatividad económica ya no se define más dentro de los límites de la "empresa" ...sino que se traslada al plano más amplio de la formulación e implantación de una "política de desarrollo". El empresario típico de los países subdesarrollados... se caracteriza porque es capaz de definir una orientación adecuada de su actividad en vista de las posibilidades de transformación del conjunto de la sociedad y de la economía. La politización de las funciones empresariales se torna pues evidente". Fernando E. Cardozo, *Las élites empresariales en Latinoamérica*, ILPES: N.U., 1968, Mimeo, p. 4.

cios por parte del Estado presenta pocos problemas, pero es esencialmente negativa. El control efectivo de los negocios por parte del Estado se hace cada vez más difícil debido a la mayor complejidad técnica y financiera de las operaciones industriales. Para tener éxito, debe ser realizada por "técnicos" contratados por el Estado, capaces no sólo de entender el lenguaje de los negocios sino también de entender las implicaciones a largo plazo de la acción empresarial conforme afectan a todo el país. No es necesario agregar que dichos técnicos no siempre existen, aun en los países desarrollados; esto se debe en parte a la escasez de especialistas y también a que tales técnicos prefieren un puesto en la industria privada a uno en el gobierno. México ha podido crear una burocracia de tecnócratas,[6] así como varias instituciones especializadas. Los representantes de tales organismos pueden desempeñar la difícil tarea de comprender el proceso industrial y de seguirle la pista. También pueden diseñar sistemas que sirvan para dirigir los recursos económicos hacia fines específicos.

La situación de ningún modo es estática. El equilibrio de los papeles asignados en un momento dado (por ejemplo, cuando el Estado participa en una política activa de control de negocios), puede variar de acuerdo con los cambios en la industrialización y en sus patrones. Cuando menos, se puede decir que el peso relativo de los factores operantes debe necesariamente cambiar.

Tomando el caso de México, una tendencia previsible es la creciente importancia de industrias más grandes en el sector moderno. El desarrollo dimensional y el lanzamiento de productos nuevos de mayor contenido tecnológico aumentan la importancia de tales industrias en la economía global del país y, por lo tanto, acrecientan su valor estratégico y les dan más fuerza de negociación frente al Estado.

Pero a la vez este tipo de industria se hace más vulnerable: debido a su tamaño son más susceptibles a la opinión pública y a una supervisión gubernamental que se va haciendo cada vez más severa. Lo que es más importante aún, la industria moderna requiere un período largo de amortización (debido a su inversión de capital más alta), un número mayor de iniciativas crea-

[6] "En México los técnicos económicos se han convertido en un elemento integral del proceso de formulación de decisiones en materias que afectan el desarrollo de México", Raymond Vernon, *op. cit.*, p. 136.

tivas que pueden verse comprometidas si la aprobación gubernamental se retrasa) y políticas a largo plazo (que necesariamente deben estar relacionados con la planificación gubernamental general). Si este tipo de empresa necesita considerar la exportación como una de las condiciones de su supervivencia o crecimiento, la ausencia o presencia del apoyo gubernamental desempeña un papel importante.

En resumen, ante la intervención estatal, la empresa industrial moderna y dinámica enfrenta mayores riesgos que la pequeña compañía tradicional de poco capital, ya que ésta puede evadir más fácilmente el control, sobrevivir con un mercado limitado y conformarse con políticas más flexibles a corto plazo. En este último caso los riesgos económicos son mayores que los riesgos políticos.

Esta encuesta no ha demostrado la existencia de una participación directa de los empresarios industriales en el gobierno, en el sentido de que ninguno de los entrevistados había participado alguna vez en la administración política (ni siquiera a nivel regional). Sin embargo, es indudable que se da una interacción constante. [7]

El problema para alguien de fuera es identificar los puntos de interacción. A nivel formal, el papel de las Cámaras y otras asociaciones industriales (como aquellas creadas directamente por los empresarios), podría juzgarse según la posición oficial que adoptan con respecto a problemas industriales. Pero Vernon tiene razón al describir a México como un témpano de hielo donde hay más de lo que se puede ver a simple vista, de esta

[7] Un empresario importante señaló que como los precios de las materias primas y los productos terminados estaban controlados por el gobierno, era necesario tener un contacto estrecho con varios funcionarios. Y puesto que los ministros sólo reciben a presidentes de compañías, gran parte de su tiempo estaba dedicado a entrevistas oficiales. Otro, conocido por sus conexiones familiares en el gobierno, admitió que tenía que dedicar gran parte de su tiempo a cultivar sus amistades políticas, dejando que su personal administrativo se enfrentara a los asuntos más cotidianos.
Otros empresarios prefieren emplear personal experto:
"Cada vez que hay que importar maquinaria, hay que entregar un oficio al Ministerio solicitando una exención fiscal según el Reglamento 14. Transacciones como ésta no deben ser manejadas personalmente por el empresario. La gente indicada para manejar asuntos como éstos son abogados especializados de acuerdo con instrucciones explícitas por parte del director de la empresa. Soy más valioso para mi compañía trabajando en mi propia oficina que perdiendo el tiempo en la antesala de un ministro. Mi trabajo es administrar la empresa". (Empresario de la industria metalúrgica).

manera es imposible evaluar el grado de interacción formal entre estos dos poderes.

Durante las entrevistas, los industriales reconocieron que como las actividades de las Cámaras no siempre rendían resultados satisfactorios, la acción conjunta o individual era también necesaria para ejercer presión sobre el gobierno.[8] Una persona de fuera comprende con dificultad la aplicación práctica de estas presiones, que probablemente adquiere muchas modalidales, según sea el problema, las personas involucradas y las relaciones entre las partes.

## Tipos y niveles de relación

Las relaciones entre el poder económico y el político se pueden establecer en distintos niveles y mediante distintas estrategias. En primer lugar se puede establecer contacto a nivel individual o de grupo, ya sea formal o informalmente. La relación puede darse en un nivel de igualdad o en niveles de desigualdad. Una relación en nivel de igualdad de naturaleza formal surge donde hay contacto entre dos cuerpos oficiales, tales como una Cámara industrial y un Departamento de Gobierno. Cuando los empresarios, en determinado sector de la industria manufacturera, operan como un grupo de presión sobre los funcionarios de gobierno, la reunión puede ser sobre una base de igualdad, pero frecuentemente será informal.

Cuando un empresario aislado decide tener tratos con un funcionario público, utilizando a veces el soborno, la relación es personal e informal. Medidas legales representarían una acción individual de tipo formal, pero este último caso parece casi no existir en México.

---

[8] Modalidades de acción para contrarrestar políticas gubernamentales desfavorables.

| | % |
|---|---|
| Ninguna acción posible | 12 |
| Posible acción | |
| — sobre una base individual | 15 |
| — a través de grupos de presión informales | 23 |
| — a través de asociaciones industriales | 50 |
| Total | 100 |
| No. (136) | |

CUADRO A

TIPOS DE RELACIÓN Y DE ACCIÓN

| TIPOS DE RELACION | | TIPOS DE ACCION |
|---|---|---|
| FORMAL | INFORMAL | |
| *Asociaciones de Industriales* | *Grupos de Presión* | Acción de grupo |
| Requisitos oficiales y acción legal | Nepotismo, amistad, persuasión, soborno | Acción individual |

Debido al papel fundamental del Estado como planificador industrial de México, hemos adelantado la hipótesis que la proximidad relativa y el acceso a los dirigentes es el principal factor no económico que afecta las decisiones para la inversión, la ubicación y el crecimiento industrial. Partimos de la observación de que las distintas zonas y etapas de crecimiento del país, tenían diferencias que no se podían explicar en términos económicos solamente.

## LOS POLOS DEL DESARROLLO INDUSTRIAL

Las discrepancias geográficas, las etapas de crecimiento de cada nación son mucho más evidentes en los países en vías de desarrollo. Estos parecen estar divididos no sólo por discrepancias económicas sino por fuertes diferencias culturales y estructurales.

La estructura de la sociedad preindustrial está definida claramente en términos de unos cuantos grupos rígidamente estratificados pero pertenecientes a una misma cultura. La distinción entre estos grupos se debe principalmente a su posición en la escala jerárquica. En términos económicos se puede decir que todas las capas de la sociedad son interdependientes e interrelacionadas, como es el caso de la pequeña élite de terratenientes y los campesinos.

Cuando existe un desarrollo económico surge la modernización con la aparición de nuevas capas sociales que empiezan a

desempeñar un papel activo, y de esta manera la sociedad se hace más compleja. Sin embargo, a menudo el desarrollo económico no afecta a las distintas capas sociales en la misma medida, cuando menos en las fases iniciales; por lo que se dice que en cierto sentido, la sociedad se hace "inconsistente". Los grupos sociales están sobreimpuestos o paralelos los unos con los otros y no siempre existe una interacción, ni siquiera desde un punto de vista económico. Una de las principales razones por las cuales sucede esto, es que el desarrollo tiene su origen en determinadas áreas del país y sólo en algunos sectores de la actividad económica y además, tarda en difundirse. La norma general es que el desarrollo se da a través de la industrialización trayendo consigo un gran cambio cultural y social en las regiones en las que ocurren los cambios tecnológicos y económicos, mientras que las zonas rurales permanecen inalteradas, y sucede que cada una de estas zonas desarrolla una vida propia, con poca interacción, pudiendo observarse comunidades tradicionales y modernas unas junto a las otras.

Las dos partes en que está dividido el país son desiguales en términos de poder económico y político; las áreas dinámicas aunque a menudo más pequeñas, asumen el liderazgo.

Los indicadores estadísticos del crecimiento en distintos estados mexicanos señalan discrepancias notables entre áreas en vías de desarrollo y áreas subdesarrolladas. [9]

En México existen simultáneamente distintas etapas de desarrollo, correspondientes a diferentes períodos históricos. Una gran parte del país permanece todavía en condiciones primitivas que han cambiado poco después de la época precolombina, mientras que un área reducida presenta señales de una modernización que avanzan sostenidamente. Sin embargo, aun en la parte que se está modernizando, la tasa de crecimiento no es uniforme. Esto también se presenta en las actividades industriales, ya que un número muy alto de pequeñas empresas, típicas del período inicial de la industrialización, [10] coexisten junto a las grandes corporaciones y los grandes conglomerados, teniendo muy poco

[9] Aun en los países desarrollados hay brechas entre las regiones. En los países en vías de desarrollo se espera que las economías de escala que resultan de la concentración industrial fomenten el crecimiento de un número limitado de "polos". En el caso de México hay una diferencia demasiado marcada entre las dos grandes áreas que se están desarrollando en forma desigual.

[10] El 84% de las 150,000 fábricas industriales de México tienen menos de 5 empleados (Cf. Cuadro 1).

en común con ellos; puesto que estos últimos sólo se pueden comparar con los de las naciones modernas altamente desarrolladas.

Las distintas subculturas corresponden a distintas etapas del desarrollo. Por lo tanto es difícil dar una idea general del estado económico y sociocultural del país. En este estudio las distintas etapas de la modernización en México son muy someramente recordadas, ya que prestamos mayor atención al fenómeno de la industrialización. Por consiguiente la investigación se ha concentrado en unos cuantos "polos" del desarrollo industrial, que se pueden identificar fácilmente al estudiar los datos objetivos suministrados por los censos estadísticos. Se han escogido cuatro áreas de desarrollo industrial que, de acuerdo con los datos de las estadísticas industriales, [11] abarcan cuatro estados: México (incluyendo el Distrito Federal), [12] Nuevo León, Jalisco y Puebla.

El grueso del desarrollo industrial se localiza en estas cuatro áreas geográficas, que sólo incluyen el 25% de la población total como se puede apreciar en el siguiente resumen. [13]

| *Indicadores de la industrialización* | 4 ESTADOS DESARROLLADOS (% del total para México) |
|---|---|
| Empleados | 65 |
| Sueldos, salarios y prestaciones sociales | 74 |
| Capital invertido | 69 |
| Producción bruta | 72 |
| Valor agregado | 73 |
| Número de fábricas | 51 |

[11] Para simplificar la presentación de los cuadros hemos sumado las cifras relativas al Distrito Federal y al resto del Estado de México. Cabe considerar que lo que parece ser crecimiento fuera del D.F. tiene que considerarse la mayor parte del tiempo como un resultado de la diseminación de industrias del Distrito Federal, que se difunden fuera de sus pequeños límites hacia la región circundante.

[12] Para su ubicación Véase el mapa en la siguiente página.

[13] Para cifras detalladas, *Cf. Cuadros* 2 a 7 del anexo. Al Cap. I. Primera Parte.

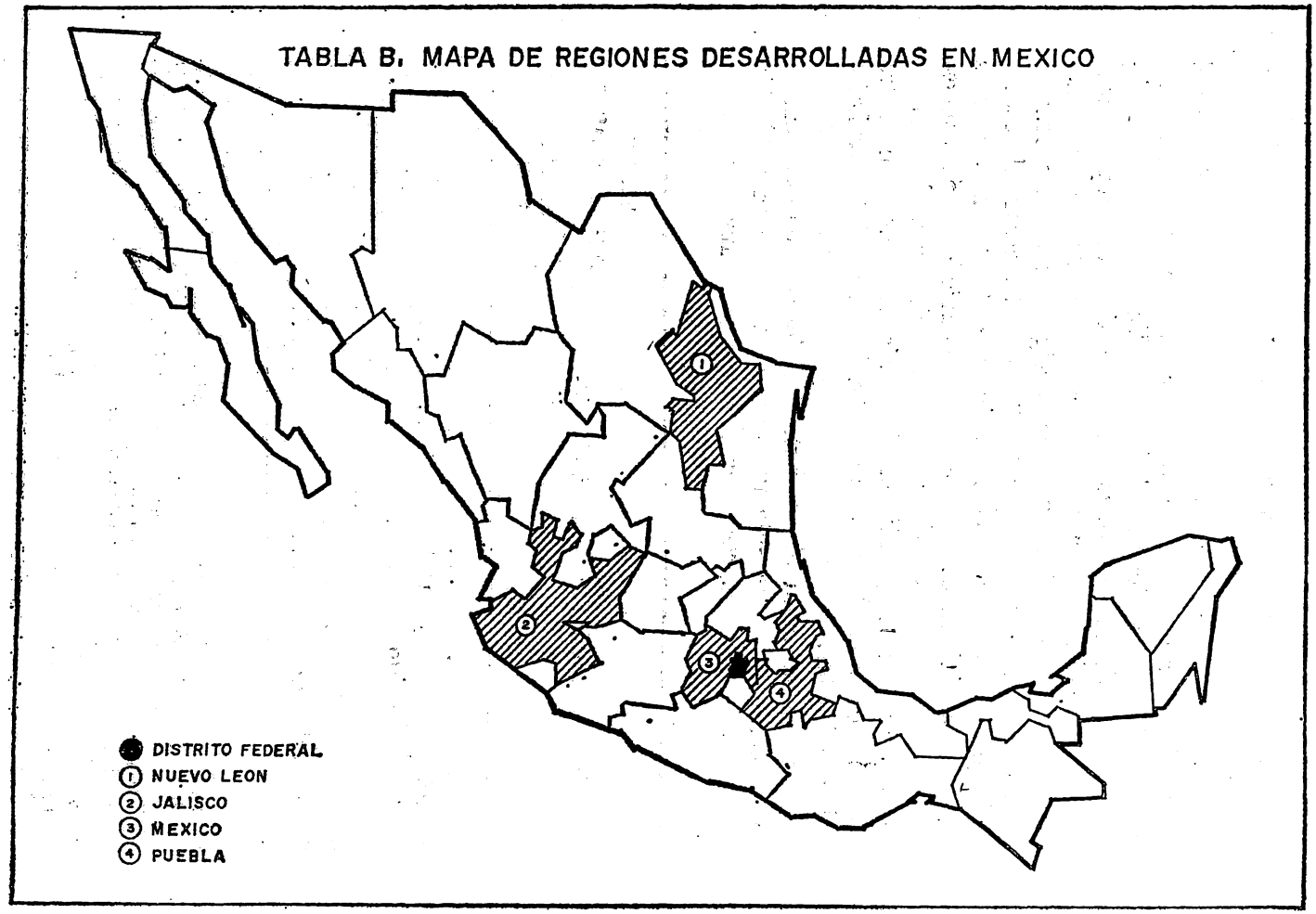


TABLA B. MAPA DE REGIONES DESARROLLADAS EN MEXICO
DISTRITO FEDERAL
1 NUEVO LEON
2 JALISCO
3 MEXICO
4 PUEBLA

La brecha en el desarrollo económico y en las oportunidades entre los estados desarrollados y el resto del país se refleja necesariamente en otros aspectos de la vida nacional. Una comparación entre las áreas desarrolladas y las subdesarrolladas en términos de algunos indicadores de bienestar social, [14] especialmente la educación y el consumo, muestran el tremendo problema que tiene que enfrentar el país para promover el crecimiento armónico y la igualdad de oportunidades para todos.

Esta discrepancia fomenta forzosamente tensiones sociales y políticas. Debido a la influencia de los medios masivos de comunicación y a una mejor red de transporte, los grupos desposeídos de la población se dan cuenta cada vez más de esta desigualdad de oportunidades.

Sin embargo, incluso en cada uno de los cuatro estados, el desarrollo industrial no es homogéneo (véase cuadro C). El grueso de las actividades comerciales y productivas se concentra en las áreas urbanas de las capitales de los cuatro estados. [15] La influencia de los polos es, por lo tanto, sumamente limitada, lo que acentúa la diferencia entre las áreas urbanas y rural.

Esto es aún más evidente en la ciudad de México, donde basta un análisis superficial para mostrar la enorme concentración de todo tipo de actividad económica en torno al perímetro limitado del Distrito Federal, donde una área de 1,400 km. cuadrados y con el 14% de la población total, representa, por sí solo, el centro económico más importante de todo el país.

Junto con el Estado de México, donde radica el 18% del total de la población, el Distrito Federal genera más del 50% del producto nacional bruto, del valor agregado para todo el país y de los sueldos y salarios, y el 48% del empleo industrial total. Además, su potencial de crecimiento no parece haberse agotado: las industrias más dinámicas están en el área de la capital y sus regiones aledañas; la mayoría de las inversiones en los sectores manufactureros del vestido, madera, imprentas, hule, productos químicos, metales y los sectores eléctrico y automotor están concentrados en dicha zona. Dado que los sectores modernos están en plena expansión, es de esperar que en los próximos años el nivel de desarrollo de esta área sea todavía

[14] *Cf.* Cuadros 8 a 11 del anexo al capítulo I, primera parte.
[15] Por ejemplo, el 88.3% de la gente empleada en las industrias de Nuevo León trabaja en el área que circunda a Monterrey.

más elevado.[16] A menos que se ponga en vigor alguna política que canalice inversiones hacia otras regiones. Las actividades terciarias son también las más desarrolladas, como es de esperar que suceda en la capital de un país.

Todos los demás estados, aun los estados desarrollados, están muy rezagados.

CUADRO C
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, POR ESTADOS

| | Estados Unidos Mexicanos | DISTRIBUCION POR PORCENTAJE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | D.F. Y MEXICO | NUEVO LEON | JALISCO | PUEBLA | DEMAS ESTADOS | TOTAL |
| NUMERO DE PLANTAS | 135,188 | 35.4 | 3.6 | 6.4 | 5.7 | 48.9 | 100.0 |
| EMPLEOS | 1,348,510 | 48.1 | 7.2 | 5.5 | 4.0 | 35.2 | 100.0 |
| SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES | 18,114,940 | 57.1 | 9.5 | 4.6 | 3.3 | 25.5 | 100.0 |
| CAPITAL INVERTIDO | 92,303,295 | 49.5 | 12.1 | 4.4 | 2.6 | 31.4 | 100.0 |
| PRODUCCION BRUTA | 116,467,060 | 53.5 | 10.5 | 5.0 | 2.7 | 28.3 | 100.0 |
| VALOR AGREGADO | 43,452,337 | 55.0 | 10.4 | 4.5 | 2.9 | 27.2 | 100.0 |

FUENTE: VIII CENSO INDUSTRIAL, 1965

El gobierno ha comprendido desde hace tiempo los peligros de una concentración industrial excesiva; la congestión de la capital se está haciendo insoportable. Para citar solamente un factor socioeconómico, mencionaremos la migración de las áreas rurales subdesarrolladas a la gran ciudad, lo que aumenta anualmente la carga de los servicios sociales e intensifica la necesidad de reorganización urbana.[17] Ha habido un proceso espontáneo de descentralización iniciado por las mismas empresas, ante el elevado costo de los terrenos, la falta de agua y la competencia por mano de obra calificada. El gobierno está interesado en hacer estudios y planes para el desarrollo de otras áreas indus-

[16] El Distrito Federal ha tenido un aumento uniforme de empleos industriales.

| | 1930 | 1940 | 1950 | 1960 | 1965 |
|---|---|---|---|---|---|
| No. de empleados .... | 59 453 | 100 326 | 196 435 | 349 306 | 476 620 |
| % del total del país ..... | 19.7 | 35.0 | 30.3 | 36.8 | 35.5 |

[17] En junio de 1968 el Distrito Federal tenía 7.1 millones de habitantes; para 1980 se prevee una población de 11.6 millones.

triales. Uno de los más importantes programas es el proyecto Lerma, que abarca varios estados. [18]

Sin embargo, no resulta satisfactorio explicar el crecimiento industrial únicamente en términos económicos. La disponibilidad de materias primas esenciales para la industria parece no haber sido nunca un factor decisivo en la ubicación. Los estados con recursos minerales no son los que más se han desarrollado industrialmente, por el contrario, son los más pobres del país; esto es cierto también para las industrias que procesan productos agrícolas, mismas que generalmente no están localizadas cerca de las regiones agrícolas.

Las razones económicas de la elevada concentración industrial cerca de la ciudad de México estriba en el hecho de que representa el mercado más rico para bienes y es el área equipada con la mejor infraestructura. Por otra parte en el Distrito Federal se concentra la mayor acumulación de capital y por lo tanto ofrece la mejor fuente de financiamiento. Además de las consideraciones económicas y financieras, la alta concentración de actividad industrial parece estar también relacionada con el alto grado de centralización política. Aunque México es una federación de estados, cada uno con administración independiente, el poder político está altamente centralizado. Debido al importante papel que el gobierno ha tomado en los negocios, la proximidad a la única fuente de decisiones es decir, a los departamenos de gobierno en la capital, es un factor importante de ubicación industrial.

## Tipos de empresarios según su proximidad al poder central

De acuerdo a la distancia relativa con el poder político central, determinado por la ubicación geográfica, hemos dividido a los industriales mexicanos en tres grupos en función de las distintas áreas industriales y con base en ciertos indicadores económicos.

[18] Cf. E. Mendoza Berrueto: "Regional Planning in México: Experiment of the Lerma Plan", *Multidisciplinary Aspects of Regional Development*, OECD, París, 1969, pp. 93-161. Otras áreas son Minatitlán, Veracruz y la frontera Norte.

CUADRO D

GRADO DE PROXIMIDAD AL PODER POLÍTICO

| Lejos | Cerca | Poder de negociación |
|---|---|---|
| Monterrey (autónoma) | Distrito Federal y Estado de México (dependiente) | fuerte |
| Otros Estados (Jalisco, Puebla) (Dependientes) | | débil |

I. *El empresario "central dependiente"*. El grupo más grande está formado por industriales cuyas empresas están ubicadas cerca de la capital. Estas personas son las que están más vinculadas con los dirigentes políticos, con quienes es más fácil mantener contactos frecuentes a nivel tanto informal como formal. De manera similar, la red de contactos formales e informales con otros industriales así como con banqueros y jefes de instituciones financieras tiende a ser también más compleja y cerrada, ya que el área central también es el área más desarrollada industrialmente. Este grupo es el más beneficiado de la protección gubernamental. Pero cómo sus miembros tienden a descansar más en este apoyo el resultado es probablemente una mayor dependencia de la acción del Gobierno.

Se dice que estos industriales tienden a atribuir el crecimiento de sus negocios más a la intervención desde fuera (y a sus intercambios más o menos efectivos con los representantes del poder) que a sus esfuerzos personales dentro de la misma empresa. La concepción que tienen de su papel como empresarios refleja un cambio de énfasis del marco de la compañía a un contexto sociopolítico más amplio; en otras palabras, de la orientación hacia el "logro" a la orientación hacia el "poder".

II. *El empresario "Periférico dependiente"*. Constituyen el grupo de empresarios que están alejados del poder central y no tienen la suficiente fuerza económica para desarrollar una autonomía propia, ni suficiente dinamismo político para operar como

grupo de presión. La ausencia de apoyo político y de poder económico o político produce una falta de impulso empresarial, que resulta en un desarrollo limitado de la actividad económica, especialmente de tipo moderno.

En esta área, que incluye dos estados parcialmente industrializados, Jalisco y Puebla, la mayoría de las industrias son tradicionales y pequeñas, las textiles han prevalecido hasta la fecha en Puebla, y el azúcar y los zapatos en Jalisco. En el resto de los 25 estados, (que fueron parcialmente estudiados a través de una encuesta por correo)[19] predominan también las industrias adicionales, pero mientras que Jalisco y Puebla han desarrollado recientemente sectores modernos muy dinámicos, en el resto de las entidades federales las oportunidades de crecimiento han estado limitadas.[20]

Sin embargo, cabe recalcar que este esfuerzo de desarrollo no proviene tanto del empresario local sino más bien de fuera de la región, como resultado de un proceso de descentralización de las industrias localizadas en otras áreas, y de la inversión extranjera que antes estaba concentrada alrededor de la ciudad de México.[21] Parece ser que una vez que se establece un contacto exitoso, ya sea debido a la cercanía con los empresarios centrales o a través del establecimiento de una fuerza económica por parte de los empresarios periféricos de Monterrey, la descentralización de nuevas inversiones se puede llevar a cabo con menos riesgo.

El hecho de que el gobernador de Jalisco sea un hombre activo, dispuesto a utilizar su poder a favor de los industriales y de que Puebla sea el estado de donde es originario el presidente Díaz Ordaz, da más apoyo político a las decisiones que parecen

[19] Véase el Apéndice B sobre la metodología.

[20] Según se indica en las cifras de desarrollo industrial relacionadas con el Estado de Jalisco.

| *Año* | *No. de Industrias Nuevas* | *Inversiones (millones de pesos)* |
|---|---|---|
| 1959 | 59 | 28 |
| 1960 | 76 | 51 |
| 1961 | 69 | 36 |
| 1962 | 71 | 26 |
| 1963 | 74 | 51 |
| 1964 | 80 | 60 |
| 1965 | 106 | 60 |
| 1966 | 150 | 100 |

TABLA E

*Localización industrial y poder político*

| LOCALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS | PROXIMIDAD AL PODER POLÍTICO | | PODER DE NEGOCIACIÓN | | TIPO DE INTERRELACIONES | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Cerca* | *Lejos* | *Débil* | *Fuerte* | *Dependencia* | *Autonomía* |
| Distrito Federal y Estado de México (Dependencia Central) | X | | | X | X | |
| Otros Estados (Dependencia Periférica) | | X | X | | X | |
| Nuevo León (Autonomía Periférica) | | X | | X | | X |

ser racionales desde el punto de vista de la economía. En ambas áreas existe infraestructura, y Puebla está cerca del importante mercado de la ciudad de México.

Los empresarios locales pueden colaborar en las nuevas empresas, pero no son los iniciadores. Además, tienden a cambiar sus inversiones a los sectores no manufactureros y en especial a la industria de la construcción. Por lo tanto, no desempeñan un papel muy importante en el desarrollo industrial de su estado, y generalmente temen la innovación, en parte porque la mayoría de ellos opera en el sector tradicional.

*Índice de innovación* [22] *según la ubicación*

| *Innovación* | *D. F. y México* | *N. León* | *Jalisco y Puebla* |
|---|---|---|---|
| Bajo ..... | 24 | 23 | 30 |
| Medio ..... | 36 | 41 | 52 |
| Alto ..... | 40 | 36 | 18 |
| Total ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (92) | (22) | (37) |

21 Entre las industrias nuevas que se están estableciendo en Jalisco, la gran mayoría son de capital extranjero.

| *Industria* | *Sector* | *Nacionalidad del capital* | *Inversión (millones de pesos)* |
|---|---|---|---|
| Celanese | Productos Químicos | EE.UU. | 600 |
| Kodak | Películas | EE.UU. | 365 |
| Burroughs | Máquinas de oficina | EE.UU. | 100 |
| Suecomex | Estructuras metálicas | EE.UU. | 31 |
| Anderson Clayton | Alimentos | EE.UU. | — |
| American Cynamid | Productos Químicos | EE.UU. | — |

En Jalisco existen algunas industrias nacionales muy importantes establecidas en otros estados como la Vidriera (Inversión de 76 millones de pesos) y Tapón Corona de Monterrey, Cervecería Moctezuma (Inv. 150 mill. M.N.) y la Tolteca del Distrito Federal. Entre las compañías extranjeras en Puebla está la V.W. y G.E. La empresa nacional más importánte y nueva es HYLSA de Monterrey.

22 Las partidas que componen el índice están indicadas en el capítulo IV, inciso relativo a los Problemas de la Dependencia Tecnológica, en el Cuadro sobre cambios estimados para los tres próximos años.

Su lejanía del poder y su bajo impacto político generan sentimientos antagónicos hacia el gobierno. "La obstaculización de la industria en Jalisco es resultado de las decisiones del gobierno federal, no del gobierno local..." "El azúcar sigue siendo una de las industrias más importantes, a pesar de la persistente obstaculización por parte del Gobierno Central" (citado de una entrevista con dos industriales locales).

Los que están en la periferia ni comparten el poder, ni obtienen beneficios de él y, sin embargo, se sienten totalmente dependientes. Esto puede explicar por qué, entre todos los industriales, los de la periferia reaccionan menos favorablemente a las políticas de gobierno, de las cuales no creen recibir ningún beneficio.[23]

*Índice*[24] *de actitudes frente a políticas gubernamentales*

(Porcentaje de respuestas favorables)

| Nuevo León | México | Otros Estados |
|---|---|---|
| 50 | 27 | 18 |

III. *El empresario "Periférico-autónomo"*. Este grupo, que incluye a los industriales de Monterrey, es el segundo en importancia y el más antiguo, habiendo formado el primer polo del desarrollo industrial fuera de la ciudad de México.

El crecimiento de Monterrey ocurrió antes de la planificación económica del gobierno e independientemente de ésta. A primera vista, esto es difícil de explicar en términos económicos. El área es periférica en todos los sentidos: está lejos del mar y de cualquier puerto, no tiene un clima agradable, está lejos de los mercados y de todas las fuentes de materias primas. Sin embargo, desde 1890 ya existía un complejo de actividades indus-

[23] Los industriales de Monterrey, que parecen los menos exigentes, se satisfacen más fácilmente.

[24] El índice se elaboró sumando las evaluaciones dadas a las ocho políticas que se mencionan en el inciso relativo a las actitudes hacia la protección gubernamental de acuerdo con la mayoría de las respuestas.

triales. La primera gran empresa industrial fue la Fundidora, fundada a principios de siglo a unos 240 km. de los yacimientos de minerales, cuando el transporte era un problema.

No obstante un estudio más cuidadoso muestra muchos factores objetivos a favor de esta ubicación.[25]

CUADRO F
COMPARACION DE FACTORES QUE FOMENTAN EL CRECIMIENTO EN MONTERREY Y EN MEXICO

| TIPO DE FACTOR | MONTERREY (1890) | | MEXICO (1940) |
|---|---|---|---|
| ECONOMICOS Y POLITICOS, FUERA DEL PAIS | LA GUERRA CIVIL AMERICANA | MERCADO MAS AMPLIO FORMACION DE CAPITAL | II GUERRA MUNDIAL |
| ECONOMICOS Y POLITICOS, DENTRO DEL PAIS | EXENCION FISCAL | LARGO PERIODO DE PAZ, ESTABILIDAD POLITICA | PROTECCION ARANCELARIA |
| INFRAESTRUCTURAS | | TRANSPORTE COMUNICACIONES ENERGIA CRECIENTE NIVEL DE EDUCACION | |
| VALORES CULTURALES | REGIONALISMO | SENTIMIENTO DE UNIDAD IMPULSO HACIA INDEPENDENCIA ECONOMICA | NACIONALISMO |
| ESTRUCTURA SOCIAL | AUSENCIA DE ELITES TRADICIONALES | CONTRIBUCION DE INMIGRANTES | DESAPARICION DE TERRATENIENTES DEBIDO A REVOLUCION Y EXPROPIACIONES DE CARDENAS |

La guerra civil americana (1860-65) parece haber significado para el estado de Nuevo León lo que la segunda guerra mundial significó para México. Las exportaciones americanas de algodón se canalizaban a través de la frontera mexicana y Monterrey se convirtió en el mercado principal de algodón en rama y de los artículos manufacturados que pasaban por ahí. El cultivo del algodón fue estimulado en el norte de México, debido a los precios cada vez más elevados. Como resultado de esto, se acumularon considerables sumas de capital. Cinco de los veintitrés bancos del país estaban en Monterrey.

25 *Cf.* Federic Mauro, Univ. de Toulouse, *El desarrollo económico de Monterrey (1890-1960)*, versión francesa publicada en Caravelle, 1962.

Las infraestructuras eran relativamente buenas para el período. Se disponía de transporte por ferrocarril, de agua y materiales de construcción, así como de energía en forma de gas natural. En 1890 se instalaron plantas eléctricas, los teléfonos en 1883 y desde 1880 existían ya escuelas vocacionales.

Además del capital e infraestructura, hay que considerar otros factores sociales, culturales y psicológicos, como por ejemplo, la estructura de la sociedad. Un obstáculo a la industrialización. considerada como un aspecto del proceso total de la modernización, es la existencia de grupos que temen la amenaza del cambio y que, por lo tanto se oponen a él. [26] Un poderoso grupo de este tipo, característico de la sociedad preindustrial en América Latina, es el de los terratenientes. Pero Nuevo León, aun antes de la revolución, prácticamente no tenía latifundios; la propiedad agrícola estaba muy fragmentada. Además, la región montañosa de Monterrey, con su clima árido, era desfavorable para el desarrollo agrícola, lo cual seguramente desvió a la gente hacia actividades económicas de otra índole.

Después de la guerra civil, algunos grupos pioneros llegaron al país. La mayoría de ellos eran partidarios de los confederados y emigraron al norte de México, comprando tierras y buscando minerales. No obstante que el estado era pobre en materias primas, algunos extranjeros dinámicos empezaron a invertir en la industria, fomentados por el gobernador Bernardo Reyes hombre ambicioso e inteligente. Estos primeros empresarios, de origen alemán, español, italiano y norteamericano, se integraron rápidamente a la vida del estado.

El cambio económico acompañado por el flujo de inmigrantes de distintos grupos étnicos que entraron en Nuevo León a fines del siglo XIX, introdujeron muy probablemente un elemento de dinamismo en la estructura social. Se aceptaba sin problemas a los fuereños, lo que hubiera sido más difícil en una situación social estática. Adicionalmente la falta de representantes del poder tradicional contribuyó a esta integración. En cierto sentido, toda la gente del Estado de Nuevo León era "marginal"; no tenían un *status* tan importante que fuese necesario resguardar.

También debe considerarse el carácter peculiar de la gente. Aún en la actualidad los regiomontanos son muy diferentes del

[26] *Cf.* Introducción.

resto de los mexicanos. Sus características principales son la diligencia, el empuje y la independencia.

El estado parece tener una larga tradición de autonomía. En 1873 el doctor José Eleuterio González, gobernador de Nuevo León, describió el carácter de la gente de la siguiente manera: "Esta provincia era una colonia militar que, estando alejada del virrey vivía en condiciones de independencia casi total. Habían oído hablar del rey y del virrey, pero nunca los habían visto... Esta forma de vivir provocó en la gente de Nuevo León, no sólo costumbres belicosas, sino también un espíritu de independencia y un sentimiento de igualdad social que nunca los ha abandonado". [27]

El aislamiento del estado ha sido probablemente la razón de las diferencias con el resto del país y a la vez ayudó a crear un sentimiento de unidad y de integración de grupo. Paralelamente el sentimiento de éxito aumentó por la conciencia de las dificultades a vencer, consideradas como un reto, y asimismo la conciencia de estar en la periferia se transformó en un orgullo regional muy desarrollado.

La ausencia de clases sociales tradicionales y el sentimiento de unidad regional se pueden comparar —dentro de ciertos límites— a la situación creada en todo el país por la revolución. Finalmente, el apoyo político dado a través del gobernador del estado siempre listo para alentar y ayudar, actuó como catalizador.

Reyes llegó al poder en 1885 y fue reelegido varias veces en un período de más de 20 años. En 1888 estableció exenciones fiscales para las industrias nuevas. La exención abarcó un período de siete años y se podía extender mediante una decisión especial de las autoridades que en la mayoría de los casos la otorgaban. Esta política fue aprobada por la autoridad central. [28] La influencia personal de Reyes era tan grande que estuvo a punto de ser el sucesor del dictador. Pero su poder local fue tan grande que lo consideraron una amenaza contra el

---

27 Citado por José P. Saldaña "*Apuntes históricos sobre la industrialización de Monterrey*", Nuevo León, 1965, p. 6. Más recientemente, cuando el gobierno federal trató de imponer unos libros de texto primarios comunes a toda la república, la oposición de Nuevo León —que consideró esta decisión como interferencia por parte del poder central con la autonomía del estado— fue tan fuerte que creó una crisis en todo el país.

28 Díaz lo alabó públicamente en 1898, con las palabras "Así se gobierna, señor general Reyes", J.P. Saldaña, *op. cit.*, p. 20.

jefe de Estado y en 1910 se vio obligado a abandonar Nuevo León.[29] Para entonces el estado, gracias a él, había recibido los beneficios de un largo período de estabilidad política.[30]

El régimen de Reyes fomentó muchas industrias como textiles, alimentos, cuero, madera, tabaco, productos farmacéuticos, etc. La más importante de éstas fue la Cervecería Cuauhtémoc, fundada en 1890 y la Fundidora de Hierro y Acero, una siderúrgica que empezó a operar en 1903 y que llegaría a ser la siderurgia más grande en América Latina durante casi medio siglo.

El caso de Monterrey muestra el grado de influencia que puede tener el poder político sobre el desarrollo y, que aun no estando cerca del poder del gobierno central se puede tener éxito utilizando el poder de las autoridades locales, presionándolas o llegando a un acuerdo con ellas. A fines del siglo pasado y principios del actual, los empresarios de Monterrey estaban cerca de una fuente de poder, aunque fuera regional. En esa época el poder económico y el político eran interdependientes y se apoyaban mutuamente. Esta relación tendía a estar cada vez más en un nivel de igualdad, puesto que el poder del gobernador de un estado pobre era limitado y sólo se podía poner en vigor aprovechando la actividad económica generada en el sector industrial.

Además, la ayuda a las nuevas industrias, que desempeñaba un papel determinante en su inicio, se desvaneció en una coincidencia feliz con la madurez de la industria, como sucede entre padre e hijo. Desde la salida de Reyes, los empresarios de Monterrey han sostenido una relación periférica con el poder político. Aún más bajo ciertos regímenes que profesaban ideales socialistas —como el de Calles y especialmente el de Cárdenas— adoptaron una clara posición en contra de las autoridades centrales.[31]

Los poderes económico y político eran vistos por separado y aun en conflicto. Los lazos con el poder político fueron cortados drásticamente cuando el grupo industrial había crecido y ma-

---

29 Sus partidarios habían organizado una campaña para llevarlo al poder como sucesor de Díaz. En ese momento Díaz le dio un nombramiento en el Ministerio de Defensa y lo mandó a Europa en una gira de investigación.

30 Situación que hace que México parezca ser hoy un lugar ideal para inversiones extranjeras.

31 Durante su campaña política, Cárdenas rehusó visitar Monterrey, considerado por él como un centro de fuerte oposición política.

durado, adquiriendo conciencia de su fuerza interna. La independencia y la autonomía —dos características de la cultura local— fueron recalcadas una vez más en la conducta empresarial; había orgullo en lograr resultados sin tener que depender del apoyo político.

El deseo de ser autosuficientes ha impulsado a los industriales de Monterrey a buscar la independencia financiera, creando sus propios bancos y financieras con capital de todo el país. A veces se piden préstamos de bancos internacionales, en lugar de acudir a los departamentos de gobierno. [32]

La autonomía no significa que no sea necesario buscar contactos con funcionarios del gobierno. Ninguna institución de México puede permitirse el lujo de hacer caso omiso de esta relación tan importante. [33] Pero los industriales de Monterrey tienden a construir sus relaciones con el gobierno sobre la base de igualdad: reconocen que lo que ofrecen al gobierno —como los impuestos— es más valioso que lo que el gobierno les ofrece a su vez. Además, sus decisiones respecto a la inversión parecen estar basadas principalmente en consideraciones económicas, mientras que el apoyo del Estado simplemente es una de las variables puestas a consideración.

La comunidad industrial es un círculo cerrado.[34] El conflicto con el gobieno durante la época de Cárdenas creó un fuerte sentimiento de unidad. Si por una parte el orgullo regional de una cligarquía conservadora puede tener aspectos muy negativos, por otra, el fuerte sentimiento comunitario ha dado como resultado muchas iniciativas positivas, algunas de las cuales van más allá

---

32 Al contrario de sus colegas en el Distrito Federal, quienes normalmente solicitan crédito a través de la Nacional Financiera, la Fundidora, por ejemplo, obtuvo en 1968 un crédito de 1.5 millones de dólares directamente del Eximbank.

33 Casi todo empresario en Monterrey, según se dice, visita la capital cuando menos una vez a la semana (a veces en su avión particular), y muchas veces mantiene una oficina en el Distrito Federal donde tiene un representante con autoridad específica para abordar las secretarías de gobierno.
Las empresas más pequeñas que no pueden tener una oficina individual comparten los servicios de los expertos con otras empresas. No es una casualidad que un negocio importante cuya única fábrica está en Monterrey tenga su matriz y su gerente general en la Ciudad de México, a 965 Km. de distancia.

34 El Centro Patronal de Nuevo León tiene más miembros que todos los demás de la República y parece ser que el Estado es el único que ha podido organizar una Cámara de Industria de Transformación de carácter verdaderamente regional.

del grupo industrial y son de beneficio para toda la comunidad.[35] Los intereses de los negocios a veces están relacionados con ligas familiares y reforzados por ellas. Esta solidaridad ha resultado en un aumento del poder de negociación de los grupos empresariales con el gobierno central.

La ubicación periférica del área en relación con la capital, está contrarrestada por su proximidad a la fuente de tecnología avanzada de Estados Unidos. No sería correcto decir que los regiomontanos rechazan la capital (aunque tengan la tentación de hacerlo, tienen que vigilarla constantemente); sin embargo tienen la mirada sobre los empresarios norteamericanos, y las organizaciones norteamericanas sin duda alguna han servido como sus modelos.[36]

*Diferencias en patrones de industrialización entre Monterrey y otras regiones.*

Los datos cualitativos también muestran diferencias entre el tipo de industrialización de Nuevo León y aquél de otros estados periféricos. En los demás estados, abundan las empresas pequeñas en los sectores tradicionales y con poco dinamismo. En términos numéricos Monterrey tiene menos industrias que el Distrito Federal, pero en términos de calidad, su desarrollo industrial es el más sano y el más avanzado de los dos. La mayoría

[35] La Cámara de Industrias de Transformación de Nuevo León pidió hace cinco años al gobierno regional reducir de 25 años la exención fiscal a sólo 5 en el caso de las nuevas industrias; además, han pedido un incremento de 1.5% en impuestos, para financiar proyectos comunitarios. La industria financia con 2 millones de dólares al año, el Instituto Tecnológico de Monterrey.

[36] Monterrey está a una distancia de 225 Km. de la frontera con los Estados Unidos. Mucha gente comprende el inglés y muchos empresarios se han educado en aquel país. Los carteles y desplegados publicitarios a menudo están impresos en ambos idiomas. Monterrey se parece a una ciudad industrial norteamericana... (un lugar que un europeo considera adecuado para trabajar, pero no para divertirse). De todos los empresarios entrevistados, los regiomontanos parecían tener relaciones más estrechas con los empresarios norteamericanos que con los mexicanos, aunque es difícil tener un proceso total de aculturación cuando la distancia entre ambas culturas es grande y existen además rivalidades. En el caso mexicano, generalmente se puede decir que el modelo norteamericano ha sido imitado hasta cierto punto. Por lo tanto, las habilidades técnicas y administrativas y cierto estilo de administración han sido adquiridos a través de una formación profesional en los Estados Unidos y frecuentes viajes de negociación; pero la personalidad y las características culturales del mexicano no han desaparecido.

de las industrias de Monterrey son genuinamente nacionales y la contribución de los inversionistas extranjeros a su desarrollo es mínima. En Monterrey existe la mayor concentración de industrias propiedad de mexicanos, como se puede ver en el siguiente cuadro:

*Propiedad según la ubicación*

| *Propiedad* | *N. León* | *D.F. y Edo. de México* | *Otros estados* | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| Privada, mexicana .... | 91 | 72 | 77 | (258) |
| Estado ..... | — | 2 | 7 | (10) |
| Empresas conjuntas ... | 7 | 12 | 11 | (37) |
| Extranjera ..... | 2 | 14 | 5 | (37) |
| Total ..... | 100 | 100 | 100 | — |
| No. ..... | (42) | (225) | (75) | (342) |

La mayor parte de las industrias fueron fundadas con capital nacional sin ayuda extranjera.[37]

*Propiedad del capital inicial según la ubicación*

| *Propiedad* | *N. León* | *D.F. y México* | *Otros estados* |
|---|---|---|---|
| Privada, Mexicana ..... | 88 | 74 | 78 |
| Extranjera, (también parcial) ..... | 12 | 25 | 19 |
| Estado ..... | — | 1 | 3 |
| Total ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (41) | (222) | (72) |

[37] Para analizar la capacidad competitiva de las empresas de Nuevo León, véanse los cuadros 12 al 17 en el anexo al capítulo I, de la primera parte.

Si la relación de industrias en el sector moderno se puede considerar como un indicador de dinamismo y crecimiento futuro, Monterrey es mucho más importante que el Distrito Federal, como se puede apreciar en el cuadro G.

CUADRO G

ESTRUCTURA DE LAS INDUSTRIAS TRADICIONAL Y MODERNA, POR ESTADO

| | Estados Unidos Mexicanos | NUEVO LEON | D.F. Y MEXICO | JALISCO | PUEBLA | DEMAS ESTADOS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *EMPLEOS* | | | | | | |
| TRADICIONAL | 72.8 | 33.4 | 41.5 | 64.2 | 81.3 | 72.8 |
| MODERNO | 27.2 | 66.6 | 58.5 | 35.8 | 18.7 | 27.2 |
| TOTAL | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| *SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES* | | | | | | |
| TRADICIONAL | 65.7 | 26.6 | 34.6 | 61.3 | 87.6 | 65.7 |
| MODERNO | 34.3 | 73.4 | 65.4 | 38.7 | 12.4 | 34.3 |
| TOTAL | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| *CAPITAL INVERTIDO* | | | | | | |
| TRADICIONAL | 42.1 | 21.8 | 32.7 | 56.5 | 82.3 | 59.3 |
| MODERNO | 57.9 | 78.2 | 67.3 | 43.5 | 17.7 | 40.7 |
| TOTAL | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

FUENTE: VIII CENSO INDUSTRIAL, 1965

Tomando 1940 como año de partida, la tasa de crecimiento de empleos aparece mayor en Nuevo León, que en los otros estados, incluyendo el Distrito Federal.

*Indices de crecimiento de empleos en las industrias manufactureras en el Distrito Federal y Nuevo León* (1940 = 100)

| | 1940 | 1950 | 1960 | 1965 |
|---|---|---|---|---|
| Distrito Federal y Edo. de México ..... | 100 | 200.8 | 384.6 | 556.0 |
| Nuevo León ..... | 100 | 271.3 | 459.3 | 625.9 |

Fuente: Centros Industriales.

Estas cifras no expresan la magnitud de las inversiones industriales de Monterrey, ya que en los últimos años el proceso

de expansión ha hecho que los industriales de Monterrey salieran de las fronteras del estado, para irse a otras áreas [38] y aun al extranjero. [39]

La existencia de grandes conglomerados [40] es otra característica interesante de la industria en Monterrey. Cada vez más accionistas que tienen un control mayoritario en la empresa dejan las responsabilidades de administración a ejecutivos profesionales que no tienen intereses financieros en la empresa. Esto ocurre a pesar de la excelente capacitación profesional de la mayoría de los hijos de los empresarios [41] cuyas funciones tienden a estar limitadas al papel de financiero. [42] En este sentido se puede comparar la comunidad industrial con la de los Estados Unidos; aunque en la medida en que el control financiero está todavía en muchos casos en manos de una sola familia (en sentido extenso), se parece más a su contraparte europea así como al patrón del resto de México. [43]

En este caso, la propiedad familiar ha progresado mucho más allá de la etapa de la gerencia no profesional de visión limitada. [44]

---

38 Por ejemplo, un grupo de Monterrey ayudado por capital holandés y francés creó el Grupo Celulosa y Derivados en Guadalajara.

39 La vidriería, utilizando tecnología y maquinaria mexicanas, inauguró una planta en Centroamérica. En Venezuela un regiomontano abrió una planta de loza.

40 Estos agrupamientos no se pueden describir como "hololigs" porque la legislación mexicana no reconoce dichas asociaciones. N. León tiene muchas empresas grandes (*Cf.* Cuadro 12 del anexo estadístico del Capítulo I, de la primera parte.

41 Muchos de ellos, después de haber asistido al magnífico Instituto Tecnológico local, van a Harvard o al M.I.T.

42 Esta transferencia de responsabilidades administrativas parece desarrollarse a través de cuatro etapas: a) al principio los dueños asumen un papel de gerente; b) los dueños delegan la administración al ejecutivo profesional; c) se venden las acciones a los ejecutivos de la empresa; d) se ofrecen las acciones de la empresa al público.

43 Negocios de familia vs. Corporación

| *Tipo de empresa* | *N. León* | *D.F. y México* | *Otros Estados* |
|---|---|---|---|
| Negocio de familia | 61 | 67 | 60 |
| Corporación | 39 | 33 | 40 |
| Total | 100 | 100 | 100 |
| No. | (38) | (212) | (72) |

44 *Cf.* el Familismo en la Industria, Cap. III.

*El impacto del poder político en la industrialización*

¿Cuál es el impacto del poder político en la industrialización? Este problema concierne a muchos países en proceso de desarrollo, donde el gobierno desempeña un papel activo.

En el caso del desarrollo industrial en las áreas del Distrito Federal y Nuevo León, es cierto que las autoridades políticas han tenido un impacto positivo sobre el empresariado, puesto que muchas empresas nuevas nunca hubieran tenido éxito si no hubiera sido por su apoyo. A partir de los datos recabados sobre el historial de varias empresas y su desarrollo (véase el Apéndice A), es evidente que muchas empresas deben su existencia al impedimento de importación de productos extranjeros o aranceles sumamente elevados.[45]

El siguiente es uno de muchos ejemplos; la empresa en cuestión es muy pequeña:

> "A principios de los años cincuenta, el cierre de las fronteras a bienes de manufactura extranjera de este tipo daba la oportunidad que necesitaba la empresa, y las ventas inmediatamente mejoraron. Un personal inicial de seis personas y un vendedor ha crecido ahora a 132 empleados y 15 vendedores. El capital original de 60,000 pesos ha crecido a 7 millones y se espera que se duplique en los próximos cinco años".

---

[45] "El instrumento básico que México ha tenido que aprovechar para reglamentar políticas arancelarias en relación con el exterior es la manipulación de tarifas. Éstas han sido manejadas, desde el principio del proceso de industrialización, no como fuente de ingresos, sino como instrumentos de política comercial. La manipulación de los aranceles ha afectado en forma significativa el subproducto de la estructura y la distribución geográfica, tanto de la importación como de la exportación al fomentar u obstaculizar la adquisición o venta de ciertos artículos o la utilización de ciertos mercados... La tasa media de derechos arancelarios impuestos sobre las importaciones a México se ha calculado en un poco más de 60%. Los impuestos más elevados han sido sobre los bienes de consumo durables (147%), bienes manufacturados no durables (117%) y alimentos procesados (110%), siendo éstas las categorías sobre las cuales se ha centrado la política de sustitución de importaciones; mientras que los artículos con los aranceles más bajos son los bienes de capital (14%) y los artículos intermedios (23%)". (Banco Nacional de Comercio Exterior: *México 1966, Facts, Figures and Trends*, México, 1966, p. 164).

Es interesante hacer notar que los aranceles llevados se remontan a los principios de la historia de la colonización mexicana. El precio de los bienes importados era tres o cuatro veces mayor que el precio europeo. Un contrabando extenso y bien organizado, aún en el pasado era una solución parcial, así como el soborno de funcionarios públicos (*Cf.* François Weymuller: *op. cit.*, 1967, pp. 51-52).

Aunque las generalizaciones resultan superficiales, estamos tentados de decir que, en todos los países en vías de desarrollo, el poder político es un factor de suma importancia en el proceso de industrialización puesto que desempeña el papel de iniciador del desarrollo, de planificador y de regulador. La proximidad, aunque no necesariamente en sentido geográfico, o el acceso a las fuentes del poder, puede ser un factor determinante de la inversión privada.

Sin embargo, debe tomarse en consideración el riesgo de una excesiva centralización y una dependencia excesiva a un sistema más político que económico.

Después de casi medio siglo de desarrollo industrial, los industriales de Nuevo León parecen ser ahora "autosuficientes" y estar más "orientados hacia el logro" que hacia "el poder", al grado que preferirían de hecho menos interferencia del Estado, o posiblemente ninguna. El "destete" se logró hace mucho tiempo, a través de una fuerte posición contraria al gobierno de Cárdenas y la subsiguiente división del poder económico y el político.

En la actualidad se puede lograr por los empresarios del Distrito Federal el mismo tipo de independencia mediante la acción de un grupo de industriales que hayan alcanzado una madurez industrial comparable. Puesto que la tendencia normal por parte de ellos sería la de continuar dependiendo del apoyo político, sería decisión de la autoridad central retirar paulatinamente su protección (es decir, reduciendo aranceles y reduciendo topes a los precios). De hecho, el gobierno está tomando actualmente varias medidas en esta dirección. Aunque es probable que esta tendencia se enfrente a la oposición de muchos industriales que se han acostumbrado a depender de su protección, se dieron varios casos durante el curso de un cambio de actitud en los empresarios más maduros.

### *Actitudes frente a la protección*

La protección arancelaria es evidentemente bienvenida en sectores sobreprotegidos como la industria de las bebidas alcohólicas (donde las tarifas son tan altas como 140%). Un industrial de este sector dijo:

"La continua prosperidad del negocio de los vinos y licores depende de dos cosas: que no haya cambio en el sistema actual de aranceles para productos extranjeros (cualquier reducción de aranceles de importación arruinaría la industria local) y que no haya aumento en los actuales impuestos internos sobre vinos y licores".

Sin embargo, no sucede lo mismo en el caso de los empresarios textiles, a pesar de la alta protección de que disfrutan (94%). Quizás la diferencia se deba al hecho de que los fabricantes de bebidas alcohólicas dependen de un mercado nacional creciente (la exportación de cervezas y refrescos no resultaría beneficiosa), mientras que las industrias textiles, luchando en un mercado saturado, buscan la exportación como medio de supervivencia.

Aunque muchos de los entrevistados señalaron que: "la protección arancelaria es absolutamente necesaria para un país que se está empezando a industrializar", parece ser que los industriales cuyas empresas han tenido éxito en el "arranque" critican esta política o cuando menos consideran que debería aplicarse en forma más discriminada:

"La protección arancelaria es necesaria para iniciar una industria; cuando es una empresa exitosa, hay que descontinuar la protección" (empresario de la industria mecánica). "Sólo algunas industrias deberían recibir apoyo del gobierno y sólo durante crisis; esto no debería ser la política general" (financiero).

"El industrial debe aprender a resolver sus propios problemas. Cuando el gobierno interfiere siempre es para beneficio de un sector, pero daña a la industria en general" (Empresario textil).

Las industrias que han alcanzado la madurez llegan incluso a aceptar de buena manera el reto de la competencia extranjera; en el caso de la industria del vestido (131% de protección), un empresario dice que el comercio libre es la mejor política para cualquier país y no está a favor de la protección gubernamental. Está convencido de que si su producción fuese suficientemente llevada podría competir con el mercado norteamericano. Otro empresario está "en contra de cualquier tipo de intervención gubernamental en la industria; le gustaría ver artículos de cocina norteamericanos competir con los artículos

manufacturados en su país. Está convencido de que sus productos son tan buenos como cualquier producto fabricado en los Estados Unidos". Otro empresario, de la industria maderera, critica mucho la burocracia mexicana en términos generales, a la que considera como nociva para el libre intercambio de artículos. Considera que, en su propia línea, "el artículo mexicano puede competir en precio y calidad con cualquiera del mundo".

Un empresario de la industria alimenticia se declara definitivamente en contra de la intervención del gobierno en la industria y el comercio. Cuando regresó de una visita a Europa en 1960 le preguntaron su opinión sobre la intervención del gobierno, y contestó que había observado en Europa que entre mayor fuese la intervención del gobierno en los asuntos económicos e industriales de un país, más retrasado era aquel país y más pobres sus habitantes. Para dar un ejemplo de esta aseveración, hizo una comparación:

> "Una industria que necesita protección arancelaria debería salirse del negocio. ¿De qué sirve la industria automotriz en México, por ejemplo? ¿Por qué obligar a los mexicanos a comprar un automóvil de calidad inferior al doble del precio de uno similar hecho en los Estados Unidos? Se dice que el país progresa a pesar de tales industriales, no gracias a ellos, y recibirían su merecido si, en el caso de otra revolución, fuesen los primeros en ser asesinados".

Además, la intervención del gobierno aunque beneficiosa, no es recibida con gusto debido al "papeleo" inevitable que genera.

En otras palabras, los empresarios que tienen conciencia de los costos y la calidad, y que tienen una mentalidad innovadora o están orientados a la exportación, gustosamente sacrificarían algunas medidas proteccionistas para tener mayor libertad en sus negocios. [46]

El hecho de que varias industrias hayan pasado la etapa de la "infancia", durante la cual era esencial esta ayuda, explica probablemente las abundantes críticas a las políticas gubernamentales que uno pensaría serían beneficiosas para la industria.

---

[46] Esta actitud ha sido confirmada por estudios llevados a cabo por la Nacional Financiera, que muestran que las compañías en los diversos sectores no utilizan plenamente las ventajas de la protección arancelaria y fijan precios bajos a sus productos.

Parece que ciertas políticas pueden ser a la vez, beneficiosas y nocivas. Los reglamentos de importación y los derechos aduanales protegen a las industrias locales de la competencia extranjera, pero afectan las importaciones de maquinaria nueva o de productos semiterminados necesarios para mejorar la calidad y la productividad. En otras palabras, una vez que el apoyo del gobierno no es necesario, tiene el efecto de obstaculizar —en vez de fomentar— el desarrollo, retrasando las empresas más dinámicas, especialmente las que intentan entrar en los mercados extranjeros. Esto se advierte en las aseveraciones de industriales que consideran las políticas de protección del gobierno como un obstáculo a sus esfuerzos de exportación.

*Evaluación de políticas económicas gubernamentales por 143 industriales*

| POLITICAS | EVALUACION | | |
|---|---|---|---|
| | *Favorable* | *Neutra* | *Desfavorable* |
| Crédito | 46 | 23 | 31 |
| Fiscales | 40 | 24 | 36 |
| Precios de productos terminados | 33 | 36 | 31 |
| Precios de materias primas. | 19 | 27 | 54 |
| Importaciones | 27 | 33 | 40 |
| Derechos aduanales | 20 | 30 | 50 |
| Exportaciones | 25 | 45 | 30 |
| Mano de obra | 41 | 35 | 24 |

Los comentarios relacionados con una serie de intervenciones del gobierno, muestran que la protección excesiva a ciertas ramas de la industria manufacturera afecta a las otras en términos de precios demasiado altos y de baja calidad de los productos semi-manufacturados:

a) *Precios de las materias primas*

Un empresario de la industria alimentaria explicó que por el precio había abandonado la idea de fabricar algunos productos

de alto contenido en proteínas que también se hubieran podido exportar costeablemente si hubiese estado en una situación competitiva. Conforme marchaban las cosas, dijo, habría tenido que vender a 10 pesos la lata, el doble del precio del artículo equivalente en los Estados Unidos:

> "En México, la carne es demasiado cara y también los recipientes. El gobierno fija el precio del maíz para forraje a 940 pesos la tonelada, porque desea aumentar el nivel de ingresos de los ejidatarios; en los Estados Unidos, el maíz para forraje cuesta el equivalente a 400 pesos la tonelada. El precio de los recipientes es alto como resultado del control del gobierno al precio del metal del que están hechas las latas. En cuanto a la mano de obra, su costo significa muy poco en la producción de carne enlatada, que es altamente mecanizada".

Otro empresario en el mismo sector hizo una queja bastante parecida.

> "El precio de los recipientes, tanto de metal como de cartón, es excesivo en México. En México, los recipientes de metal para los alimentos cuestan aproximadamente el doble de su precio en los Estados Unidos. En determinado momento me permitieron importar latas con control aduanal, pero no renovaron el permiso y tuve que comprar los artículos del mercado nacional a un precio muy alto. El precio de las latas es alto debido a que los fabricantes se ven obligados a comprar láminas a precios artificialmente altos. Si el gobierno permitiera la importación de hojalata del Japón, el precio de las latas se reduciría a la mitad".

Un empresario de la industria de metales indicó sus razones para cerrar un negocio de exportación de mucho éxito que había establecido en el mercado latinoamericano. Puesto que el precio de la lámina de hojalata producida en México estaba muy por encima de los precios mundiales, dijo que su empresa sólo había podido ser competitiva en el mercado de exportación porque había obtenido un permiso para importar, con control aduanal, la lámina utilizada para la fabricación de los envases. Después de algunos años, el gobierno decidió retirar el permiso y su negocio de exportación quebró.

El problema existe en otras ramas también: "La exportación de textiles es imposible por el momento, debido a la política del gobierno en cuanto al precio de la materia prima. El costo más bajo de la mano de obra no compensa el alto precio de la materia prima, sobre todo en vista de la baja productividad de los obreros mexicanos. Por lo tanto, los textiles mexicanos no pueden competir en el mercado mundial".
"Los productos textiles están protegidos por aranceles de alrededor de 100%. Además, no se están otorgando licencias para la importación de textiles. Sería más realista permitir la importación de fibras extranjeras a precios mundiales, para dar a la industria nacional la oportunidad de competir en los mercados internacionales. Por ejemplo, el poliester cuesta 30.5 pesos el kilo en México, mientras su precio en los Estados Unidos es de 15 pesos el kilo; los permisos de importación, que además son difíciles de obtener, se pueden conseguir para importar de los Estados Unidos, pero los aranceles aumentan el precio por encima del nivel local.

Un tercer industrial dice que, como resultado de esto, él y sus competidores utilizan fibras de menor calidad que se producen en el país; por consiguiente, su producto terminado es también inferior al artículo norteamericano. Si pudiera obtener la fibra que necesita, su producto sería tan bueno, en su opinión, como cualquiera producido en los Estados Unidos.

b) *Permisos de importación*

"La importación de maquinaria se ha hecho cada vez más difícil, puesto que cualquier maquinaria que se pueda fabricar en México no se puede importar; por consiguiente, en vez de mandar pedir ciertos modelos a los fabricantes norteamericanos, los importadores se ven obligados a pedir a sus clientes que utilicen piezas hechas en México. El famoso reglamento 14 de la Secretaría de Industria y Comercio se está haciendo cada vez más severo y hay que sobornar cada vez más a los inspectores de aduanas" (Gerente de la industria del cemento).

Los retrasos en la obtención de permisos obstaculizan la producción. Un empresario de productos textiles dice:

"Recientemente importamos telares nuevos de los Estados Unidos; cuando se montaron estos telares vimos que faltaban cuatro o cinco tornillos muy pequeños. Para conseguirlos legalmente, habríamos tenido que esperar varios meses para conseguir un permiso de la Secretaría de Industria y Comercio mientras tanto nuestros telares estarían ociosos. La solución fue traerlos de contrabando de Estados Unidos. Las máquinas textiles hechas en México son de muy baja calidad".

*Otros papeles asignados al gobierno*

Esta actitud por parte de los empresarios no significa que el gobierno no deba seguir adelante con un papel activo en el desarrollo industrial, sino más bien que adopte una posición distinta, conforme a la etapa de desarrollo alcanzado en el país, que sea adecuada al tipo de intervención deseada por los empresarios. Mientras que un gran número de industrias (30%) sigue requiriendo protección, un porcentaje aún más grande (49%) preferirían una intervención menos restrictiva. Estas empresas requieren más capital para expansión y facilidades de exportación, lo que implica un deseo de tomar riesgos financieros y comerciales. El 21% recalca la necesidad de infraestructuras, siendo en nuestra opinión, un porcentaje muy alto de empresarios los que dan prioridad a esta acción. En este último

*La acción gubernamental deseada para fomentar la industrialización (Primera opción)*

| | | |
|---|---|---|
| Protección | | |
| Reducción fiscal | 18 | 30 |
| Protección incrementada contra bienes extranjeros | 12 | |
| Incentivos | | |
| Programas para fomentar la exportación | 32 | 49 |
| Aumentar incentivos y facilitar créditos | 17 | |
| Mejoras en la infraestructura | | |
| Aumentar la capacidad vocacional | 14 | 21 |
| Mejorar carreteras y comunicaciones | 7 | |
| | 100 | |
| | (332) | |

caso el gobierno tiene que desempeñar "una función de liberación de presiones.[47]

Las empresas más maduras y seguras, es decir, las más grandes exigen cada vez más el apoyo "positivo" para el crecimiento y el apoyo indirecto que es dado por las obras de infraestructura.[48]

Además, la acción gubernamental podría ayudar a franquear obstáculos para impulsar el desarrollo industrial.

En el 46% de los casos, los obstáculos mencionados podrían franquearse con la intervención del gobierno y este porcentaje sería aún más grande si se incluyera el principal problema que los empresarios afrontan, el de un mercado reducido siendo este el *leit-motiv* de las quejas en muchas de las entrevistas.

El 42% de las soluciones propuestas al problema del mercado limitado están fuera del ámbito de la industria, es decir que están orientadas hacia la modernización de la agricultura, la educación para adultos y la redistribución de los ingresos; soluciones que corresponden al ámbito del poder del gobierno.

*Obstáculos para el Desarrollo*

| | *Primero* | *Segundo* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Relacionado con la acción gubernamental ..... | 46 | 49 | 47 |
| Costo de la materia prima. | 18 | 26 | 21 |
| Interferencia Estatal ..... | 12 | 10 | 11 |
| Falta de mano de obra calificada ..... | 11 | 4 | 8 |
| Falta de investigación tecnológica en México ... | 5 | 9 | 7 |
| Sin relación directa Mercado limitado ..... | 34 | 18 | 27 |

[47] "Esta función predomina en muchos países donde el desarrollo a través de las fuerzas del mercado ha progresado mucho y a la vez ha mostrado severas fallas en educación, salud, servicios públicos, y aun en aspectos fundamentales de la ley y el orden". Albert O. Hirschmann, *The Strategy of Economic Development*, Yale Univ. Press, New Haven, 1962.

[48] *Cf.* Cuadro 4, Anexo al Capítulo IV, de la Primera parte.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Baja productividad de los obreros ..... | 12 | 12 | 12 |
| Falta de supervisores eficientes ..... | 4 | 12 | 8 |
| Competencia extranjera. | 4 | 9 | 6 |
| Total ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (137) | (116) | (253) |

*Medios para Ampliar el Mercado Nacional*

| | *Primero* | *Segundo* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Medios relacionados con la posible intervención gubernamental ..... | 42 | 66 | 54 |
| Modernización de la agricultura ..... | 23 | 26 | 24 |
| Aumento en la educación para adultos ..... | 16 | 29 | 23 |
| Redistribución del ingreso a través de los impuestos ..... | 3 | 11 | 7 |
| Medios dentro del alcance directo de la empresa .. | 58 | 34 | 46 |
| Aumentar la productividad para reducir precios ..... | 46 | 25 | 36 |
| Aumento de salarios .. | 11 | 7 | 9 |
| Mejor publicidad ..... | 1 | 2 | 1 |
| Total ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (140) | (129) | (269) |

Probablemente se aceptaría una reducción de ese apoyo gubernamental necesario en las etapas iniciales y, quizás hasta sería acogido con gusto por muchos industriales, cuando menos en los sectores industriales más avanzados.[49]

*El problema de las áreas subdesarrolladas*

El problema es distinto en las áreas subdesarrolladas periféricas. La lejanía del poder político ha dado como resultado la falta del apoyo directo, esencial para impulsar a los empresarios locales a aprovechar los incentivos existentes. Por lo que el desarrollo sigue siendo un fenómeno externo provocado por la inversión extranjera o por la expansión de las industrias de las partes desarrolladas del país, y no una empresa local espontánea.

En este caso, el poder central sigue teniendo un papel, una vez más, de carácter protector. Mientras que en el Distrito Federal y en Monterrey la industria parece haber madurado lo suficiente para eliminar la protección, deberían formularse leyes especiales para fomentar nuevos polos de desarrollo en otras áreas, a través de incentivos y exenciones específicas (*Cf.* las provisiones especiales para regiones subdesarrolladas en la legislación italiana). Además, las industrias estatales, que también están agrupadas alrededor de la capital, deberían ser las primeras en descentralizarse.

Sin embargo, los incentivos existentes en todo el país tendrían un impacto limitado si no estuviesen acompañados por el apoyo político. Pero, ¿cómo se puede acercar el poder a la periferia? Una manera es por medio de la descentralización: deberían crearse nuevos "polos" de decisión política independientes, en los cuales después se desarrollarían "polos" de actividad eco-

[49] "...El importante papel económico que desempeña el gobierno en estos países varía de presupuestos militares y construcción de caminos y escuelas a inversiones directas en plantas de energía, pozos petroleros o empressa siderúrgicas, particularmente donde escasea el suministro del capital privado. La opinión empresarial generalmente aprueba los primeros tipos de actividad gubernamental, pero tiene una opinión dividida en lo que se refiere al último tipo, —es decir, a la inversión gubernamental directa y, especialmente, a la administración gubernamental en la industria, el comercio o las finanzas. En cualquier caso, la administración privada continuamente se enfrenta tanto a la ayuda como a la competencia y a las complicaciones que se presentan por las actividades gubernamentales generalizadas en el campo económico". Albert Lauterbach: *Enterprise in Latin America-Business Attitudes in a Developing Economy*, Cornell Univ. Press, Ithaca, 1966, p. 14.

nómica. Por ejemplo, una administración local independiente y dinámica podría tener las facultades de tomar decisiones inmediatas. El caso exitoso de Monterrey a principios de siglo augura buenos resultados para esa política. El papel activo desempeñado por el actual gobernador de Jalisco en la industrialización de su estado es un ejemplo más reciente. Sin embargo, una política de descentralización sería algo completamente nuevo, y entraría en conflicto con las líneas generales de acción gubernamental.

Otra posibilidad es la creación de "canales" efectivos, a través de los cuales se puede transmitir el poder a la periferia sin pérdida de control. En otras palabras, las decisiones pueden seguir en el centro: se puede establecer una cadena de agencias gubernamentales para conectar el centro con la periferia, para reportar solicitudes, requisitos y propuestas sin distorsión y pasar contestaciones sin retrasos innecesarios.

### *Tipos de empresariado y crecimiento de la industria nacional*

Los diferentes patrones de relaciones entre los dos protagonistas del desarrollo nacional —el Estado y los industriales— dan resultados diversos para la supervivencia a largo plazo de las empresas y, en última instancia, para la industrialización. Los obstáculos al crecimiento, tales como la competencia extranjera o la reducción de protección arancelaria causan reacciones diferentes en los industriales dependientes y en los autónomos. El empresario que depende del poder central identifica el poder con la protección y, teniendo acceso a este poder, utilizará sus relaciones políticas para tratar de evitar la competencia. Puede también ejercer presiones para que, en algunos casos, las empresas extranjeras dispuestas a entrar en el mercado nacional no reciban permisos o, en otros casos, se vean sujetas a severas restricciones de precios o de producción. En resumen intentará mantener una posición ogopólica, con los efectos de mantener precios altos para los consumidores y obstáculos en la producción.

El industrial "periférico-dependiente" no tiene protección, pero tampoco tiene el empuje suficiente para enfrentar dificultades y, por lo tanto, tiende a permitir que la competencia llegue a controlar su negocio, dejándolo sin alternativa alguna salvo la de cambiar a un sector menos competitivo, fuera del sector ma-

nufacturero, o sea entrar en las industrias de la construcción o de servicios.

El empresario "autónomo", por otra parte, tiene oportunidades para luchar él solo y competir exitosamentte. Puede buscar protección gubernamental como una medida protectora, pero no considerándola como la más importante. Otras posibles alternativas que puede escoger y, que quizás escoja serían esforzarse para aumentar la productividad y reducir los precios.

El control de tarifas es en verdad importante para toda la industria, independientemente de la ubicación de las empresas, pero la reducción paulatina de este tipo de protección tiende a beneficiar al empresario autónomo. La tendencia del "empresario dependiente" es tratar de aprovechar, lo más posible, la protección que le permitió invertir por primera vez. El efecto es nocivo para la economía del país en general, porque la política de protección que se podía justificar cuando la industria estaba en su "infancia", es costosa para el consumidor y obstaculiza la expansión del mercado.[50] El empresario autónomo parece ser el más capaz de recurrir a la productividad como un intento de sustituir la protección; en otras palabras, utilizaría su fortaleza "interna" para sobrevivir una vez que se eliminaran las barreras arancelarias. Esta última actitud empresarial es fundamental cuando el gobierno decide terminar con la protección a los artículos nacionales.

Mientras el gobierno parezca ser, y de hecho sea, una fuente de apoyo constante, no se puede esperar que los empresarios se alejen de dicho apoyo. Cuando el éxito y el fracaso dependen tanto de la acción política como de la productividad, los empresarios siguen teniendo una "orientación hacia el poder" más que una "orientación hacia la producción"[51] La división entre poder económico y poder político debe iniciarse al nivel del mismo gobierno. El retirar lentamente la protección es un método. Otro sería reducir el número de decisiones gubernamentales "ad

[50] Los precios mexicanos son de 20% a 200% más altos que los precios mundiales, dependiendo del producto.

[51] Si bien es cierto que en las sociedades desarrolladas hay antecedentes de relaciones de poder un poco nebulosas que se filtran a las actividades de negocios, el poder político tiene una influencia mayor en México.

hoc". [52] Si existieran programas oficiales, la necesidad de frecuentes contactos informales se reduciría disminuyendo la necesidad de estar cerca de la fuente de decisión política. Además, una clara planificación económica general daría a la industria una perspectiva más larga que aquella limitada al período presidencial y sobre esta base la industria podría elaborar políticas de inversión a largo plazo.

La existencia de un reglamento aplicado en forma consistente permitiría a la industria invocarlo, en vez de tener que llevar a cabo discusiones individuales.

El gobierno voluntariamente reduciría en cierta medida su poder para fortalecer el grupo industrial. El riesgo implícito es que, haciéndose independiente, el grupo industrial tenderá a hacerse más antagónico al poder político.

Dependiendo nada más de sus recursos "internos" —capacidad personal y capital— y de circunstancias externas no políticas tales como la expansión del mercado, el empresario tiende a considerar al poder político simplemente como uno de los agentes operantes, y a veces como una interferencia. No se identifica con este poder y en casos extremos pueden incluso entrar en una relación de conflicto. Esto se debe a que sus decisiones son de naturaleza muy distinta de las amplias consideraciones políticas que inspiran la acción de los funcionarios de gobierno. Es interesante notar que, en el caso de Italia, los industriales del norte, "periféricos y autónomos", que fueron los primeros en iniciar la industrialización del país, apoyan ahora partidos políticos que no pertenecen a la coalición gubernamental, mientras que los industriales "dependientes" (periféricos o centrales), que habían derivado beneficios de la legislación de los incentivos del gobierno, a menudo tienen lazos más estrechos con la mayoría política en el Parlamento. México refleja una imagen del juego político que quizás no sea tan clara como la de Italia, pero la simpatía de algunos de los industriales autónomos hacia el partido de oposición (PAN) es bien conocida.

El rompimiento de lazos entre la industria y el gobierno no sólo significaría autonomía para los industriales: una actitud independiente podría extenderse entre los empresarios, de tal

[52] Mientras en un futuro próximo se puede pronosticar una reducción de la protección, esta última alternativa no se realizará pronto, debido a que su efecto sería una pérdida de flexibilidad que hasta ahora se había considerado de vital importancia.

suerte que se creara un fuerte grupo económico. La autonomía del poder económico, fácilmente podría conducir a una oposición al poder político, especialmente cuando aquél es tan extenso en México.

A diferencia de grupos de poder tradicionales como son los terratenientes y la Iglesia, los industriales no pueden ser descartados fácilmente: el crecimiento del país y su independencia económica del extranjero —que para los mexicanos es un requisito previo para lograr la independencia política— están en sus manos. Debido al papel tan importante que desempeñan, el balance del poder podría desplazarse a favor de los industriales.

Si el gobierno mantiene dependiente a la industria a través de la protección tiene amplias posibilidades de influencia, por lo cual una productividad nacional baja, quizás no sea un precio demasiado alto.

## Capítulo II

# LA INVERSION EXTRANJERA COMO UN RETO

### *Aspectos cualitativos de la inversión extranjera*

A principios de este siglo, la inversión extranjera era un factor tan importante que determinaba el ritmo de evolución de toda la economía del país. Hoy en día, el capital proveniente de fuentes extranjeras es tan bajo que parecería de menor importancia si no fuera por la calidad de su contribución.

La inversión extranjera, de acuerdo con estimaciones oficiales, representa menos del 10% de la inversión nacional total en la industria manufacturera. Sin embargo, hay que estudiar cuidadosamente esta cifra, puesto que no refleja el verdadero impacto del capital extranjero en la economía mexicana ni su influencia en el sector industrial.

En primer lugar, cabe recordar que el capital extranjero entra a través de la adquisición de acciones al portador y bonos, perdiéndose así el origen de su nacionalidad. Además, la mayoría de las compañías financiadas por inversionistas extranjeros no suelen revelar el origen se su financiamiento por temor a que las restricciones del gobierno a la inversión extranjera les impidan gozar de las ventajas otorgadas a la industria nacional. Sin embargo aun cuando se ajustaran las cifras oficiales a la luz de estas consideraciones, no por ello sería evidente la verdadera extensión de la influencia ejercida por el capital extranjero de la industria mexicana.

El carácter agresivo de la inversión extranjera se puede explicar principalmente por sus lazos con las compañías transnacionales, que, equipadas más eficientemente que sus contrapartes mexicanas y con un monto de inversión similar, tienen uno más elevado que en el caso de la inversión nacional. Dicha inversión, se concentra en las ramas más dinámicas de la industria, los sectores químico, mecánico y electrónico y utilizan tecnología más avanzada participando de hecho en los sectores clave de

la economía.[1] Por consiguiente la inversión foránea tiene mejores oportunidades de supervivencia y mayores oportunidades de expansión. No hay que menospreciar estas ventajas en un mercado nacional donde las condiciones de competencia son cada vez más difíciles y donde las oportunidades de exportación son más asequibles para aquellas compañías con canales de distribución comercial ya establecidos. De esta suerte, el peso de la inversión extranjera es mucho mayor que lo que muestran las simples cifras porcentuales.

En la actualidad existen pocas probabilidades de que los inversionistas extranjeros se integren al país como sucedió anteriormente, ya que la inversión extranjera de hoy tiene un patrón de comportamiento distinto. Mientras que, la mayoría de los extranjeros que invertían en México a principios de siglo eran de

[1] José Luis Ceceña, en su estudio de la inversión extranjera en México, analiza las 400 compañías más importantes en términos de propiedad. He aquí un resumen de sus datos referentes a alguno de los principales sectores industriales.

| *Sector* | *Relación entre compañías controladas por extranjeros y número total de grandes compañías en el sector.* | *Porcentaje de la inversión total representado por la inversión extranjera.* | *Algunas compañías extranjeras en el sector representado.* |
|---|---|---|---|
| Papel | 9/14 | 75 | Kimberley-Clark, Scott Paper. |
| Vehículos | 7/16 | 66 | General Motors, Ford. |
| Hule | 5/5 | 100 | Goodyear, Firestone. |
| Maquinaria | 8/12 | 61 | SKF, Singer, International Harvester, John Deere. |
| Electrónica | 8/12 | 60 | General Electric, RCA, Philco, Philips. |
| Química | 8/15 | 50 | Unión Carbide, Monsanto Chemical, Du Pont de Nemours. |
| Químico-Farmacéutica | 14/19 | 61 | Parke Davis, Ciba, Roche, Eli Lilly, Johnson & Johnson, Américan Cyanamid. |

(Información de *El capital monopolista y la economía mexicana*, Cuadernos Americanos, México, 1963, pp. 120-134.

crigen europeo: franceses, ingleses, españoles, alemanes, que a largo plazo se asimilaron a su país de adopción, hoy en día, el grueso de la inversión extranjera (cerca del 80%) es de origen norteamericano y viene principalmente de compañías multinacionales, no integrándose de ninguna manera al país al que llegan.

Aun cuando recientemente ha habido un aumento de las inversiones de países europeos y del Japón, tampoco en este caso estamos ante el pequeño empresario atraído por un país rico y susceptible de ser explotado y aceptado para permanecer en él el resto de su vida. La empresa gigante [2] ha reemplazado al individuo pionero, y sus representantes tienen pocas probabilidades de permanecer en el país permanentemente o de integrarse plenamente.

La inversión extranjera, que en la etapa inicial estaba concentrada principalmente en la minería, el comercio y el transporte y, más tarde, en las industrias básicas (petróleo, energía eléctrica) se ha trasladado ahora a la industria ligera. Esto explica en parte la inversión relativamente más reducida que ahora necesita.

Para resumir, la tendencia de la inversión extranjera se ha desarrollado como se indica a continuación:

| De | a |
|---|---|
| Empresario privado | Corporación supranacional |
| Capital europeo | Capital norteamericano |
| Industria básica | Industria manufacturera |
| Industria pesada | Industria ligera |
| Sectores tradicionales | Sectores modernos. |

El desplazamiento del sector tradicional al sector manufacturero moderno puede considerarse como la característica más significativa de la inversión extranjera. Hasta cierto punto, el proceso ha sido acelerado por la política mexicana de naciona-

[2] El gran peso de las compañías extranjeras se puede apreciar indirectamente en el hecho de que, de las 100 compañías norteamericanas más grandes enumeradas en *Fortune*, 73 de ellas están representadas en México, aunque, en algunos casos, en empresas conjuntas. Esta cifra es impresionante cuando uno considera que las 27 compañías no representadas son compañías petroleras, excluidas por la ley mexicana, o fabricantes de aviones, que no ven posibilidades de ganancia en un mercado tan limitado. Muchas de las compañías europeas, más grandes, tales como la Olivetti, Nestlé, Volkswagen, también están representadas.

lización y por la concentración de la inversión del Estado en las industrias básicas. Una explicación oficial de la política seguida con respecto a la inversión extranjera, es que siempre y cuando la industria básica esté en manos de mexicanos, no hay riesgo de dominación económica extranjera. Así el clima político en el cual ocurrió la nacionalización de la industria eléctrica era muy diferente de aquel en el que se produjo la nacionalización del petróleo. En el caso de la industria eléctrica, hubo consultas plenas con los industriales involucrados y con el gobierno norteamericano, resultando de ello que los expropiados expresaron su satisfacción respecto a la forma como se negoció la nacionalización, liberándose con ello importantes cantidades de capital extranjero que fue rápidamente reinvertido en sectores con utilidades más elevadas. Dicho cambio en el patrón de la inversión tenía que ocurrir inevitablemente, pero estas circunstancias aceleraron el proceso.

Cabe señalar que la inversión extranjera en el sector moderno de México es altamente selectiva y se concentra en aquellas industrias caracterizadas por una tecnología más compleja, productos nuevos, rentabilidad más elevada, mejores oportunidades de mercado y mayores posibilidades de expansión en el futuro.

El Cuadro H, a pesar de ser incompleto, (no hay cifras disponibles respecto al capital) indica la concentración de la inversión norteamericana en unos cuantos sectores y en una región geográfica (82% de las industrias están ubicadas en el Distrito Federal). La mayor parte de la inversión se localiza en el sector moderno manufacturero (86.3%); las más importantes por orden decreciente son: química, metales e industrias eléctrica y mecánica, siendo muy probable que en el futuro se acentúe esta tendencia. [3]

[3] La importancia de la inversión extranjera en años recientes se puede apreciar en el análisis de los programas industriales aprobados por la Secretaría de Industria y Comercio en el período enero 1965-abril 1967:

| *Compañías nuevas* | *Porcentaje* |
|---|---|
| 100% capital mexicano | 34 |
| 100% capital extranjero | 9 |
| Capital mixto con mayoría mexicana | 45 |
| Capital mixto con mayoría extranjera | 12 |

En dichos años la inversión extranjera suministró por lo tanto a México la fuente más amplia de empresariado industrial nuevo (66% de los casos). Y esta cifra no considera el número importante de industrias nacionales existentes que han sido compradas por inversionistas extranjeros y que no aparecen en la lista.

Sectores manufactureros donde la concentración de la inversión norteamericana es más elevada.

| | *Química* | *Metales* | *Eléctrica* | *Mecánica* | *Total Ind. Manuf.* |
|---|---|---|---|---|---|
| No. ..... | 168 | 85 | 82 | 50 | 614 |
| Porcentaje .. | 27.3 | 13.8 | 13.3 | 8.1 | 100 |

CUADRO H. INVERSION NORTEAMERICANA EN MEXICO SEGUN RAMAS DE ACTIVIDAD Y UBICACION (*)

| *Ramas de Actividad* | *D.F. y México* | *N. León* | *Otros Estados* | *Total* |
|---|---|---|---|---|
| Alimentos ..... | 29 | 2 | 8 | 39 |
| Bebidas ..... | 2 | — | — | 2 |
| Tabacos ..... | — | 1 | — | 1 |
| Textiles ..... | 8 | 1 | 6 | 15 |
| Ropa ..... | 8 | 1 | 2 | 11 |
| Corcho de madera .. | 1 | — | — | 1 |
| Muebles de madera. | — | — | 1 | 1 |
| Papel ..... | 15 | 1 | — | 16 |
| Imprenta ..... | 8 | — | — | 8 |
| Cuero ..... | 5 | 1 | — | 6 |
| Hule ..... | 11 | 1 | — | 12 |
| Químicos ..... | 146 | 12 | 10 | 168 |
| Petroquímicos ..... | 5 | 2 | — | 7 |
| Minerales ..... | 8 | 5 | 4 | 17 |
| Acero y hierro .... | 15 | 2 | 2 | 19 |
| Metal ..... | 72 | 7 | 6 | 85 |
| Mecánico ..... | 40 | 7 | 3 | 50 |
| Eléctrico ..... | 63 | 7 | 12 | 82 |
| Vehículos ..... | 17 | 4 | — | 21 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Varias manuf. .... | 49 | 1 | 3 | 53 |
| Total manufacturas . | 502 | 55 | 57 | 614 |
| Industria tradicional. | 61 | 6 | 17 | 84 |
| Industria moderna . | 441 | 49 | 40 | 530 |
| Construcción ..... | 4 | — | 1 | 5 |
| Servicios ..... | 132 | 20 | 25 | 177 |
| Minería ..... | 7 | 3 | 24 | 34 |
| Agricultura ..... | — | 1 | 6 | 7 |
| Total .... | 646 | 79 | 113 | 837 |

(*) FUENTE: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Oficina Internacional de Comercio, Washington, 1967.

*Consecuencias de la inversión extranjera según el empresario nacional.* [4]

¿Cuáles son las consecuencias a corto y largo plazo de la inversión extranjera? El problema se puede analizar a muchos niveles: desde un nivel macro, estudiando el impacto que ha tenido sobre el desarrollo nacional total y sus efectos en la industria nacional o a un micronivel, en términos de sus consecuencias sobre los individuos (entrenamiento de la mano de obra y de los administradores, el modelo de empresario percibido por inversionistas nacionales existentes y potenciales, etcétera).

*La necesidad de capital extranjero*

Beneficios esperados.

Todos los países en vías de desarrollo necesitan capital extranjero; el gobierno mexicano ha sido uno de los más hábiles para darse cuenta de la falta de capital local y de la necesidad de atraer inversiones foráneas. Esto concuerda con el patrón

[4] M. Wionczek señala que se han estudiado muy poco los efectos económicos, tecnológicos y políticos de la inversión extranjera en América Latina. El único estudio que puede citar es el de CEPAL, *El financiamiento externo de América Latina,* que se refiere sólo a sus efectos cuantitativos. ("La inversión privada norteamericana y el desarrollo de Mesoamérica", *Comercio Exterior,* agosto 1968, p. 671). Por este motivo, la reacción de los empresarios mexicanos, aunque se admite como subjetivas, es de considerable interés.

histórico anterior: Porfirio Díaz creó la base de la industrialización con su benevolencia hacia el capital extranjero, estando esta actitud en vigor hoy en día, aun cuando se han introducido varios controles y restricciones estatales a la misma.

La mayoría de los empresarios mexicanos reconocen esta necesidad. Solamente el 13% de las personas entrevistadas opinaron que la entrada de capital extranjero debería prohibirse. Sin embargo, el 57% pidieron algún control, recogieronse una amplia gama de opiniones durante el transcurso de las entrevistas.

Los empresarios que aceptan la entrada al país de capital extranjero prefieren el enfoque macroeconómico; contemplan un futuro distante y toman en consideración el desarrollo nacional general más que los intereses directos de sus propios negocios.

"El auge actual en México se debe por completo al capital norteamericano. Fue el capital norteamericano el que dio a la economía su impulso inicial" (Empresario de la industria textil, nacido en el extranjero). "El capital norteamericano sólo ha beneficiado a México. No hay razón por la cual no deba competir con la industria local si puede producir un artículo de mejor calidad a un precio inferior" (Empresario de la industria mecánica, nacido en el extranjero). "La gente que se queja de excesivo capital norteamericano en México no es realista. El capital de los Estados Unidos ha traído prosperidad al país y no veo por qué se le debe considerar como heraldo de futuros problemas políticos. ¿Acaso Estados Unidos no fue construido por capital extranjero, suizo, inglés, francés y alemán, que vio las posibilidades del país, al igual que los Estados Unidos ahora ven las posibilidades de México? ¿Y qué sucedió con esas inversiones europeas en los Estados Unidos? Se convirtieron en inversiones norteamericanas y lo mismo sucederá en México. Una compañía que es hoy extranjera, en unos cuantos años será mexicana. Así se forja un país". (Empresario de la industria mecánica).

"El flujo de capital extranjero debe reglamentarse sólo mediante la demanda. Creer que el propósito del capital norteamericano es dominar al país es una quimera; lástima que se estén alentando fobias y temores mexicanos. La compañía extranjera trae dinero, tecnología y quizás dos o tres empleados norteamericanos, y da trabajo a cientos de mexicanos cu-

yos niveles de vida y potencial de consumo crecen inmediatamente. El chovinismo intenso de México es una de sus principales desgracias y cualquier política que aliente esta actitud es tonta". (Gerente de la industria del cemento, nacido en el extranjero).

A continuación analizaremos en forma precisa los beneficios de la entrada de capital que trae consigo el capital extranjero: a) provisión de empleos para aliviar el problema del desempleo, b) y c) creación de nuevas industrias, sobre todo las que requieren mucho capital, d) nuevos métodos productivos y productos y e) investigación industrial. Muy a menudo se atribuye a las compañías extranjeras un papel específico y se estima necesaria la dirección del gobierno para dirigir la inversión extranjera hacia sectores que no pueden ser cubiertos por inversionistas mexicanos, como es el caso de las empresas nuevas que requieren altas inversiones de capital y gran tamaño.[5]

a) *Contribución a los empleos.*—"El capital norteamericano es indispensable para el desarrollo del país. El 50% de la población de México es menor de 19 años y el capital local, solo, nunca daría empleo a cientos de miles de trabajadores nuevos que inundan el mercado cada año. Sin capital extranjero, el país se estancaría e inevitablemente habría inquietud social. El gobierno se da cuenta de esto. Sin embargo, hay que reglamentar y dirigir el capital extranjero". (Empresario textil).

b) *Nuevas industrias.*—"El capital extranjero es absolutamente necesario para el desarrollo de México, pero debe reglamentarse para evitar problemas en el futuro. La inversión extranjera no debería competir con la industria local y generalmente debería ligarse con capital local. Hay algunos casos tales como la inversión reciente por parte de Kodak, que tiene un capital 100% americano, que son necesarios y bien acogidos. Por otra parte, la J. C. Penney Co. de los Estados Unidos, que quiso venir a México para establecer una cadena de

[5] A. Lauterbach llega a la misma conclusión. Menciona, entre los requisitos más frecuentemente expresados por los empresarios locales: importación de tecnologías: ausencia de privilegios especiales; ausencia de competencia desleal; ninguna dominación política, *Enterprise in Latin America, op. cit.*, pp. 117-118.

tiendas al menudeo de ropa de mujer, no pudo obtener permiso, lo cual estuvo bien hecho". (Empresario de la industria mecánica).

c) *Compañías intensivas de capital.*—"El capital norteamericano debe limitarse a industrias tales como las de maquinaria pesada que requieren mucho dinero y muchos conocimientos técnicos" (Empresario textil).
"El papel del capital extranjero debe ser el de fortalecer aquellas industrias que, debido al monto de su inversión, no se pueden establecer sin él. Es completamente injustificable que el capital extranjero invierta en bienes de consumo, que requieren de inversiones pequeñas, y que no influyen en la economía total de la nación" (Financiero).

d) *Nuevos Métodos.*—"Sears Roebuck fue quien introdujo nuevos métodos de mercadotecnia y sistemas de crédito en México al abrir su primera tienda aquí hace 20 años. Sears Roebuck mostró el camino, los comerciantes locales acogieron sus métodos con entusiasmo, los adoptaron e inclusive los mejoraron rápidamente" (Empresario de la Industria mecánica).

e) *Tecnología.*—"La presencia de compañías y capital norteamericano es altamente beneficiosa. Si una compañía norteamericana desea venir a México a ganarse un peso honrado, fabricar un buen producto y tratar bien a sus empleados, entonces la acogemos calurosamente. México es un país demasiado pobre para poder llevar a cabo investigación industrial y técnica. Debe, por tanto, depender de los Estados Unidos que, debido a su posición geográfica, es su amigo y aliado natural" (Empresario de la industria electrónica).

f) *Beneficios generales.*—El país deriva beneficios positivos de la extensión del poder adquisitivo que trae la empresa extranjera y del aumento del mercado de consumo. "El comerciante extranjero provee nuevas fuentes de empleo, además, paga generalmente mejores sueldos, mejorando así el nivel de vida de los trabajadores y aumentando su potencial de consumo" (Empresario de la industria de muebles).
Otros aspectos del capital externo han sido el mejoramiento de la calidad de la producción, así "las antiguas compañías mexicanas enlatadoras operaban con el criterio de que cualquier cosa era buena para el mercado local siempre y cuando

el consumidor no se diera cuenta de la diferencia entre lo regular y lo malo. Las compañías americanas han enseñado al consumidor a exigir calidad" (Empresario de la industria alimenticia).

"Generalmente, el extranjero también mejorará el producto para beneficio de todo el país" (Empresario de la industria mueblera).

Pueden darse mejorías fuera del sector industrial, por ejemplo, en la agricultura. "Sin duda alguna hay una tendencia hacia la 'americanización' de las compañías mexicanas. En ciertos sectores esto es bueno. Por ejemplo, en la industria alimenticia, ha mejorado la agricultura y la ganadería. Las compañías extranjeras no pueden ser dueñas de terrenos pero los pueden arrendar y dar asistencia técnica a los granjeros. Conforme empiezan a competir unas con otras y conforme se mejoran los productos y los consumidores derivan beneficios" (Gerente, industria de bebidas).

"La tierra en México es el problema principal, requiere inversión, educación, tecnología, maquinaria y fertilizantes. Solamente las grandes compañías norteamericanas pueden pagar todo esto. Si se tiene en cuenta que la producción de alimentos será el problema principal de México en el futuro, entonces el capital y la tecnología norteamericanos deberían ser acogidos calurosamente" (Empresario de la industria alimenticia).

### *Desventajas anticipadas*

Las críticas que se han hecho al capital extranjero, aunque aparentemente se basan en amplias consideraciones económicas, tienen a veces una matiz político. Las consideraciones objetivas se mezclan a los sentimientos nacionalistas. La presencia del vecino poderoso significa simultáneamente una fuente de ayuda tecnológica y financiera y una amenaza al desarrollo autónomo, de tal suerte que las actitudes hacia los Estados Unidos son ambivalentes.

Un empresario mexicano, quien posteriormente vendió su compañía a una empresa norteamericana, señaló que hace algunos años se redactó una especie de "manifiesto" por un grupo de industriales del cual formaban parte, y en él se expresaba:

"Tenemos fe en México, en la capacidad industrial del país y en sus hombres. Estamos abiertamente a favor de que la industria nacional sea financiada y administrada por mexicanos. Preferiríamos un desarrollo a un ritmo más pausado, utilizando nuestro capital, que recurrir al capital extranjero".

Este empresario agregó: "Cuando se introduce el capital extranjero a América Latina se pueden apreciar tres fases en la relación entre el capital nacional y el extranjero:

"Fase 1. El período de "luna de miel" cuando todo es color de rosa y hay cooperación total entre los elementos extranjeros y locales.

"Fase 2. Los inversionistas extranjeros empiezan a ejercer presiones sobre el gobierno para obtener concesiones especiales.

"Fase 3. La intervención directa por parte del extranjero quien a menudo ve que es más sencillo provocar un cambio en el gobierno que negociar con el gobierno existente.

"Los últimos disturbios en México ocurrieron en 1929 antes de que fueran expulsadas las compañías extranjeras. Los inversionistas extranjeros, después de haber fracasado en su intento de conseguir ciertas concesiones del gobierno, fomentaron la acción revolucionaria; el derrocamiento de Pérez Jiménez, de Venezuela, es un ejemplo. A largo plazo la inversión extranjera siempre será nociva para el bienestar de un país; más vale que cada país se desarrolle en base a sus propios esfuerzos aunque la tarea sea ardua y prolongada". [6]

Las desventajas mencionadas con más frecuencias fueron las siguientes:

a) *Fuga de capital.* El problema principal de la inversión extranjera es que a menudo el capital puede ser sacado del país por razones que no tienen nada que ver con la situación nacional. El problema ha surgido en especial con respecto a las compañías multinacionales, que son imperios por sí solos y no tienen lealta-

6 Es interesante señalar que este empresario, que se siente tan fuertemente identificado con el país, es de origen extranjero, al igual que muchos de los que se oponen a la entrada de capitales extranjeros.

des nacionales. La compañía extranjera que predomina en México generalmente es una filial de una casa matriz; por tanto el centro de inversión y decisiones administrativas está fuera del país y es influido sólo en forma marginal por consideraciones nacionales. La política de la empresa está orientada hacia el mercado internacional, y la compañía no se identifica para nada con el país anfitrión, cosa que no es sorprendente, considerando que los que toman las decisiones no están presentes físicamente en el país.

Sin embargo, los economistas mexicanos no visualizan una repentina fuga de capitales, a pesar de que no haya control de divisas. De hecho, conforme están las cosas en la actualidad, generalmente hay una reinversión de utilidades y cualquier crisis que pudiera surgir afectaría tanto al capital nacional como a la inversión extranjera, como sucedió en 1960 y 1961 como resultado de los discursos de López Mateos sobre la necesidad de reformas sociales.

b) *Exportación de utilidades.* Otro efecto negativo de la inversión extranjera es la repatriación de utilidades no invertidas en el país:

> "La entrada indiscriminada de capital norteamericano resultaría nociva a largo plazo. La Secretaría de Industria y Comercio debe reglamentar que este capital sea canalizado en aquellas industrias que más lo necesitan. Las compañías norteamericanas como la General Motors no deberían poder transferir todas sus utilidades al extranjero". (Empresario de la industria mecánica, de origen extranjero).

c) *Falta de preocupación por las necesidades nacionales.* Es probable que un proceso de concentración industrial exija que cierren ciertas filiales de compañías transnacionales. Un representante de una compañía con tres fábricas en distintos países de América Latina —una en México— dijo públicamente en una reunión de la OECD que cualquiera de las tres bastaría para abastecer todo el mercado de América Latina y que si hubiera que cerrar alguna posiblemente sería la planta mexicana, debido a las excesivas presiones gubernamentales.

Las políticas de las compañías supranacionales son concebidas sobre la base de un contexto mucho más amplio: en este caso, todo el mercado latinoamericano, haciendo caso omiso del interés

nacional. Un entrevistado mencionó el caso de varias compañías extranjeras tales como la Volkswagen, Sunbeam y Osterizer, que han establecido plantas en México, orientadas casi exclusivamente a la exportación.

> "En el caso de Sunbeam todo marchó bien hasta que el Consejo Directivo de la Compañía matriz decidió que las máquinas rasuradoras que se estaban produciendo en México en el futuro debían hacerse en el Japón. La fábrica Sunbeam aquí en México tuvo que ser reorganizada y diversificada para producir bienes para el mercado nacional, afectando la balanza comercial mexicana. De la misma manera, los directores internacionales de Volkswagen pueden decidir mañana que el mercado centroamericano sea abastecido por el Brasil y no por México. Decisiones similares podrían afectar a otras compañías" (Empresario de la industria del cemento).

La inversión en México podría simplemente ser un paso intermedio para la conquista de otros mercados:

> "La adquisición de empresas mexicanas por capital norteamericano forma parte de una política calculada. Cuando los norteamericanos hayan adquirido todas las empresas que les sea posible en México, fomentarán intensamente la realización del Mercado Común Latinoamericano e inundarán a América Latina con bienes hechos en México".

El entrevistado esperaba, para bien de México (puesto que este país se beneficiará de las ventas), que "no surja posteriormente en América Latina un De Gaulle para crearle problemas a México" (Gerente de la industria de cosméticos).

d) *Reducción de producción.* Hay consecuencias menos graves cuando la oficina matriz decide reducir la producción en un país para contrarrestar la superproducción en otro.[7]

e) *"Desnacionalización" de las industrias mexicanas.* Algunos entrevistados opinan que el verdadero peligro estriba en la pérdida de la autonomía nacional. Esta "desnacionalización"

---

[7] Aparentemente algunas compañías químicas grandes han reducido su producción en México para contrarrestar el exceso de producción en el país donde está la matriz.

puede ocurrir cuando las industrias extranjeras entran en un sector de producción en el cual las industrias nacionales ya estaban establecidas, sacándolas del mercado. Un empresario de la industria alimenticia relata su experiencia en términos dramáticos:

"En 1964 los norteamericanos empezaron a asediar el mercado mexicano para pan rebanado y envuelto. Primero, ofrecieron comprar mi compañía, cuando rehusé, empezaron una fabulosa campaña publicitaria, y aun cuando ya estaban operando con pérdidas, se dieron cuenta que su producto no tenía éxito en el mercado y redujeron el precio del pan. Al suceder esto, me vi ante el peor problema al que mi compañía se había enfrentado desde su fundación: la disminución de ventas en forma dramática. Aunque yo no estaba a favor de la interferencia gubernamental en los negocios me vi obligado a presentar mi caso ante la Secretaría de Industria y Comercio, que obligó entonces a los norteamericanos a restaurar el precio anterior. Esto hizo que se retiraran provisionalmente del mercado pero están planeando un nuevo ataque este año. Mi compañía logró sobrevivir y mantener su mercado simplemente porque ya estaba muy firmemente establecida. Si los norteamericanos hubieran decidido entrar cinco años antes, creo que hubiéramos quebrado.

"La intervención gubernamental en una situación de este tipo es absolutamente esencial. ¿Qué ventajas puede haber para el país cuando el capital norteamericano entra a competir con una industria local establecida produciendo un alimento esencial? Ni mejoran el producto ni reducen su precio. El gobierno parece no darse cuenta que, al permitir este tipo de cosas, está matando el espíritu empresarial en México; una compañía pequeña o de tamaño medio no puede sobrevivir al ataque norteamericano. Los norteamericanos también deben darse cuenta, antes de que sea demasiado tarde, que dicha conducta ha de tener consecuencias políticas tarde o temprano. Hay que permitir que el capital norteamericano venga a establecer compañías nuevas o fabricar productos que anteriormente se importaban. Lo que no se les debe permitir es acaparar negocios mexicanos firmemente establecidos y operar con pérdidas hasta haber monopolizado el mercado ya que esta práctica empresarial es injusta".

Una práctica moderna adoptada por los inversionistas extranjeros es entrar en un mercado establecido comprando una empresa mexicana existente. Un entrevistado comenta:

> "En la actualidad, los norteamericanos están adquiriendo empresas mexicanas a razón de seis a la semana. Cuando el capital norteamericano logra el control total de la empresa mexicana ésta pierde su personalidad nacional. Los gerentes norteamericanos se encargan de todo, los abogados y contadores norteamericanos toman el trabajo y todos los suministros se compran a otras empresas norteamericanas. Se puede adquirir asistencia técnica bajo contrato; no es necesario vender la empresa".

Varios de los entrevisados han recibido ofertas de compra de los extranjeros. En el caso de que se realicen las ventas, la contribución al desarrollo del país estará limitada cuando mucho a una mejor calidad y tecnología: pero el impacto negativo sobre el empresariado local no se debe subestimar. Algunos entrevistados se expresaron muy amargamente sobre el tema:

> "El industrial mexicano se rinde. Le dan una buena oferta, y ¿por qué seguir luchando? Prefiere recibir su dinero y vivir cómodamente. Los mexicanos tienen la culpa de que su industria esté cayendo en manos extranjeras; no hay verdadero espíritu empresarial en México" (Gerente de la industria textil).
> "Los industriales mexicanos han optado por la vía fácil. No han luchado por sus principios, han traicionado a sus empresas y a su país al vender sus negocios al capital norteamericano. Les falta el verdadero espíritu de empresa, han sido "dueños" más no "constructores" de empresas y cuando les hicieron una buena oferta la aceptaron para invertir en bienes raíces y empresas de construcción que no son actividades productivas. No crean nada, ya no son útiles" (Empresario de una industria tradicional, de origen extranjero).

Algunos explican por qué han rechazado ofertas. Un empresario en la industria química dijo que le habían hecho varias ofertas para comprar su compañía, no de los Estados Unidos, sino de Suiza. Pensaba que era poco probable que la vendiese, puesto que en su caso estaba involucrado algo más que el dinero: su

orgullo empresarial estaba en cuestión; lo que más quería era ver crecer a su empresa.

Otro empresario de la industria mecánica dijo que no tenía intenciones de vender su negocio que había construido de la nada y que dejaría a sus hijos en la esperanza de que ellos también se mantuvieran tan orgullosamente independientes como él.

Algunos de los que admitieron que estaban dispuestos a vender estaban considerando reinvertir en otras empresas. Uno dijo que le entusiasmaba el reto de empezar algo nuevo. "En México, las oportunidades son infinitas" declaró.

Los entrevistados temían que la inyección de capital extranjero en la industria podría significar a largo plazo la pérdida de autonomía nacional.

> "México está llegando al punto en el cual hay peligro de una ocupación pacífica por parte de los Estados Unidos, mediante el control, de su industria" (Gerente de la industria del cemento).
>
> "La prosperidad de México se debe a su ubicación geográfica en relación con los Estados Unidos. Debido a razones políticas los Estados Unidos están interesados en mantener a México contento; los norteamericanos no quieren otra situación como la de Cuba. Sin embargo, México está pagando un precio muy alto por su prosperidad; se ha convertido en una colonia económica de los Estados Unidos. México está perdiendo su independencia y se está convirtiendo en esclavo del dinero extranjero" (Empresario de la industria mecánica, de origen extranjero).

Otra consecuencia de la inversión extranjera, muy parecida en cierto sentido pero menos negativa, es la pérdida de ciertas características mexicanas, una especie de "desnacionalización" cultural.

> "México paulatinamente perderá su carácter y se convertirá en una copia de los Estados Unidos, pero esto es inevitable; la idea del gobierno peruano de introducir técnicos y capital rusos es tonta y peligrosa" (Empresario de la industria maderera).

f) *La "desnacionalización" de los sectores clave.* Varios empresarios sienten que el verdadero peligro está en la concentra-

ción de la inversión extranjera en los sectores clave de la industria.

"Los inversionistas extranjeros —es decir, los norteamericanos— quieren controlar las industrias caracterizadas por su gran rentabilidad; en un período inicial la inversión extranjera estaba concentrada en la ganadería, después en el petróleo, la minería, el comercio y ahora, desde que aumentó el potencial del consumidor, en los alimentos". (Empresario de la industria alimenticia).

"Hay tres ramas de la industria mexicana casi completamente en manos norteamericanas: la industria alimenticia, la hotelera y la industria farmacéutica" (Gerente de la industria de minería no metálicos).

Algunos empresarios han llegado al grado de pronosticar un auge de nacionalismo: [8]

"Aunque el país necesite muchísimo el capital norteamericano, su entrada será dañina para México a largo plazo. Quién sabe cuándo algún político demagogo decida incitar al obrero mexicano, denunciando la ascendencia del capital norteamericano en este país. Esto podría conducir a expropiaciones que, a su vez, inevitablemente provocarían represalias de los Estados Unidos". El entrevistado, un empresario en la industria de ropa de origen extranjero, señala cómo la estructura cuidadosamente construida sobre la cual descansa la prosperidad de México, puede caer como un castillo de naipes.

## *El papel del Estado frente a la inversión extranjera*

En el país hay un gran sentimiento nacionalista y actitudes antagónicas frente a la inversión extranjera; los industriales se han dado cuenta de ello y algunos comparten estos sentimientos; [9] sin embargo, tienen confianza en que los peligros de un excesivo poder económico en manos de empresas extranjeras se puedan contrarrestar con un manejo político hábil.

---

8 Un economista mexicano, Miguel Wionczek, comparte este presentimiento: *El nacionalismo mexicano y la inversión extranjera*, Ed. Siglo XXI, México, 1967.

9 "La percepción de la inversión extranjera como potencialmente explotadora no se limita a los dirigentes sindicales izquierdistas o a los revolucionarios". A. Lauterbach, *op. cit.*, p. 120.

"El capital norteamericano es evidentemente necesario para México; pero si el gobierno no hace algo para controlar esta inversión el país pronto estará simplemente pagando regalías a los Estados Unidos. No se puede negar que millones de mexicanos han alcanzado un nivel de vida más alto gracias a las empresas norteamericanas que los contratan; para ello, basta comparar a Argentina —donde hasta la fecha ha habido poca inversión norteamericana—, con México, sin olvidar que la posición geográfica de México es una gran ventaja. ¿Pero acaso el precio de la propiedad debe ser un neocolonialismo? Esperemos que con la capacidad del mexicano para llegar a arreglos y adaptarse a distintas situaciones esto no sucederá. (Empresario de la industria de cosméticos, de origen extranjero).

"México no está en peligro de caer bajo ninguna forma de neocolonialismo debido a la entrada de capital norteamericano. México es fuerte ahora y las empresas norteamericanas se dan cuenta de que no pueden ir demasiado lejos, saben que la mejor política es asociarse con una empresa mexicana" (Gerente de una empresa conjunta de la industria metalúrgica).

"La entrada de capital norteamericano a México es totalmente beneficiosa. Los mexicanos no deben engañarse pensando que el gran progreso del país se debe a otra causa; sin capital norteamericano, México nunca se habría desarrollado en la forma en que lo hizo en los últimos diez años. El dinero y la tecnología norteamericanos han mejorado la calidad de todos los productos. No hay peligro de cualquier forma de neocolonialismo, puesto que los dirigentes políticos de México son hombres capaces que tienen la situación completamente bajo control" (Empresaro de la industria alimenticia, de origen extranjero).

El peligro del carácter selectivo de la inversión extranjera podría ser neutralizado mediante una política gubernamental apropiada. El establecimiento de empresas extranjeras podría, por ejemplo, estar reglamentado en forma estricta, imponiéndose reglamentos en los que los empresarios estuvieran de acuerdo y que tomaran en cuenta la finalidad de evitar duplicar esfuerzos (no permitir la competencia con compañías mexicanas establecidas), solicitando la introducción en el país de tecnología reciente,

nuevos productos y nuevos métodos; alentando inversiones conjuntas con el capital nacional. Esto una vez más, significa que la inversión extranjera debería concentrarse en las nuevas industrias intensivas: tales como la industria química y en industrias que requieran una teconología compleja, tales como la electrónica y la química. Y esto es exactamente lo que está ocurriendo: los dos tipos de inversiones selectivas recomendadas coinciden con una tendencia que ya se puede observar y que tiende a fortalecerse. El control ejercido por los inversionistas extranjeros en los sectores más dinámicos de la industria mexicana, son de suma importancia para toda la economía.

En breve, para satisfacer las necesidades de todo el país, se espera que las empresas extranjeras se atengan a las "reglas del juego", siendo mejor si dichas reglas son autoimpuestas:

> "El capital norteamericano es una necesidad absoluta para el desarrollo del país pero debe canalizarse hacia donde produzca los resultados más favorables para el país y para los inversionistas. Los reglamentos son necesarios pero deben autoimponerse. El papel de las empresas extranjeras debe ser de dirección pero no de dominación. Tienen que facilitar su tecnología a cierto costo en asociación con empresas locales asegurándose así que la empresa conjunta tenga acceso a la innovación técnica y conocimiento de las condiciones locales del mercado. Los norteamericanos no deberían participar en maniobras ilegales, no deberían usar accionistas "prestanombres". Muchas empresas norteamericanas, han utilizado las exenciones o evasiones fiscales que logran obtener del gobierno de los Estados Unidos para financiar sus empresas, acaparando el mercado mexicano. Los norteamericanos deben recordar que en los negocios internacionales el dinero no basta para asegurar el éxito continuo, deben prestar mucha atención a su imagen pública y a las implicaciones políticas de sus actos. La cooperación entre los inversionistas norteamericanos y los mexicanos debidamente calificados puede dar resultados más satisfactorios para ambas partes y constituir una inversión más estable, pero los americanos deben descartar la idea que no hay mexicanos capaces y honrados. Hay muchos mexicanos con capacidad suficiente que trabajarían lealmente con empresas americanas" (Empresario de empresa mixta de capital México-norteamericano).

*Las empresas mixtas como solución aceptable*

> Parte de la responsabilidad de una colaboración exitosa pertenece al empresario mismo. "A nosotros nos corresponde explotar al 'gringo' y no dejar que él nos explote" (Empresario de una empresa conjunta en la industria química, nacido en el extranjero).

Cuando la falta de capital y de conocimientos técnicos pone en peligro la superviviencia y el crecimiento de la empresa, el 62% de los industriales considera a la fusión como una solución aceptable. [10]

Un empresario de la industria electrónica admitió que estaba considerando seriamente aceptar capital extranjero, porque deseaba diversificar la producción, y esto requiere de grandes inversiones. Otro estaba dispuesto a asociarse con una empresa norteamericana para ampliar su negocio, sobre todo en lo que se refiere a exportación; sin embargo, estaba renuente a abandonar el control de la compañía que con el tiempo quería legar a sus hijos.

Un industrial del sector mecánico manifestó que algún día lo podrían convencer de vender parte de sus acciones, si el beneficio resultante para su empresa y sus trabajadores, a través del dinero y los conocimientos técnicos norteamericanos, le compensara adecuadamente por el sacrificio y la pérdida de independencia.

La solución representada por la empresa conjunta, muy común hoy en día, es la que los mismos inversionistas extranjeros buscan, en parte porque es legalmente obligatorio en varios sectores [11] y en parte porque, aunque no sea formalmente recono-

[10] Actitud hacia las fusiones:

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| 1 | |
| Desfavorable | 38 |
| Favorable si se retiene mayoría | 34 |
| 2 | |
| Favorable en todos los casos | 28 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (130) |

1 No; el tamaño actual es suficiente.—No, por temor a perder el control de la empresa.
2 Sí, en base de 50-50. Sí, aun como socio con participación minoritaria. Sí, sin reservas. Sí, fusión ya en vías de realizarse.

[11] *Cf.* nota al final del capítulo.

cido, las industrias nacionales reciben trato preferente por parte del gobierno.

Se considera que la aportación de capital mexicano reduzca el peligro de "desnacionalización", integrando las empresas al contexto mexicano y haciéndolas más adecuadas a los intereses nacionales.

Es sumamente difícil comprobar la distribución exacta de la propiedad en la industria mexicana. De todas formas, aun en casos reales de sociedades conjuntas, las fuerzas económicas quizás no se equilibren mutuamente porque los socios involucrados pueden tener distintos grados de influencia. En la mayoría de los casos, los inversionistas extranjeros figuran como accionistas minoritarios (a veces tienen el 49% de las acciones, el 40% en el sector químico). Pero si uno considera la personalidad de los accionistas, el equilibrio se invierte; pues en la minoría se encuentran las concentraciones financieras más importantes del mundo de los negocios; mientras los accionistas nacionales que forman la mayoría, a veces ni siquiera presentan un frente unido y se dividen en pequeños grupos. [12]

En general suele suceder que las posibilidades de inversión a largo plazo, el acceso a fuentes importantes de capital, la experiencia industrial moderna y la administración hábil forman parte del haber de uno solo de los socios, careciendo los otros de estas ventajas.

## *Otros efectos de la inversión extranjera*

### Innovación tecnológica

La innovación tecnológica representda por técnicas de producción modernas y productos nuevos que provienen de los países avanzados industrialmente, desempeña en el proceso de desarrollo un papel tan importante como el capital. Su contribución al pro-

[12] Cuando una compañía extranjera desea establecerse en México puede buscar capital local a través de una de las Financieras importantes como el Banco Nacional de México, en cuyo caso se venden sus acciones en el mercado. Es probable que se dispersen. Esta tendencia a veces es fomentada por los inversionistas extranjeros. El vicepresidente de una de las empresas norteamericanas grandes en México dijo, cuando se le entrevistó, que, poco antes, su compañía había "sentido" la necesidad de vender algunas acciones en el mercado. Se escogió una lista adecuada de accionistas mexicanos; a cada uno se le ofreció una cantidad limitada de acciones. Esta lista fue escogida a través del banco de la empresa. Por desgracia, añadió, las acciones tendían a concentrarse una vez más entre unos cuantos accionistas.

greso es fundamental para un país como México, donde hay poca investigación científica a nivel nacional y donde se desarrollan pocos productos dentro de cada empresa. Sin embargo, en el transcurso de las entrevistas se señalaron algunas maniobras que realizan las empresas y que van en deterioro del uso de la técnica más moderna, y que ocasionan fuertes salidas de recursos del país. Algunas empresas importan maquinaria de segunda a un precio elevado, además sucede que los gastos bajo el rubro de "compensación por ayuda técnica recibida" y "regalías" (que se pueden repatriar) son en general excesivos. Por consiguiente, vía el mecanismo de precios y la repatriación de ganancias, las empresas aparecen con saldos rojos en su estado de pérdidas y ganancias y con ello evaden los pagos al fisco local.

Hasta cierto punto, la presencia física de industrias más avanzadas, que pueden ser tomadas como modelos, es una fuente efectiva de información tecnológica así como un estímulo para la industria local. Sin embargo en general, la tecnología que las empresas extranjeras escogen para llevar al país en desarrollo, donde el costo de la mano de obra es bajo, los consumidores son menos exigentes y la competencia no es fuerte, puede no ser la más moderna. Puede ser preferible no importar la maquinaria más reciente y los últimos métodos de producción porque requieren inversiones más elevadas y resultan en una tasa del rendimiento del capital más baja. Por lo tanto, el modelo tecnológico adoptado por la industria nacional parecería obsoleto en un país desarrollado. Así, aun cuando el uso de "tecnologías intermedias" pueden en cierta forma representar la solución óptima para estos países, donde el uso intensivo de mano de obra es racional, trae consigo problemas cuando estas industrias tratan de competir en los mercados externos.

Además, aun cuando algunas industrias nacionales sean capaces de imitar y aplicar tecnologías, la ausencia de investigación nativa provoca que a largo plazo sigan dependiendo de las fuentes externas para allegarse innovaciones tecnológicas. Uno de los problemas principales del desarrollo industrial mexicano parece ser la dependencia continua y creciente de México de fuentes de tecnología situadas fuera del país. [13]

[13] Para el problema de la dependencia tecnológica, véase el capítulo IV.

*Capacitación del potencial humano y los directivos locales*

Otra contribución importante de las grandes industrias al desarrollo es la transferencia de habilidades tecnológicas y de organización. La capacitación de técnicos y ejecutivos locales es de suma importancia en cuanto responde a una de las necesidades más urgentes expresadas por los empresarios entrevistados, quienes se quejaron de la falta de gente calificada a todos niveles y, en algunos casos, mencionaron la falta de nivel de preparación técnica de los egresados de universidades mexicanas. "El problema principal de México es la capacitación inadecuada de sus técnicos..." "El problema principal a que me he enfrentado en el desarrollo de mis negocios es la falta de talento administrativo". "La necesidad más urgente de México es personal técnico mejor capacitado..." La viuda de un empresario informó que tardó tres años en encontrar un gerente al cual poder confiar su empresa. [14]

Las empresas extranjeras así como las nacionales se enfrentan al problema de capacitar a su personal, ya que el número de expertos que están dispuestos a vivir en un país extranjero es sumamente reducido; otra razón es que solamente un número limitado de extranjeros de cualquier nacionalidad tiene permiso para residir en México y trabajar en la industria. El 10% del personal de una empresa es el porcentaje máximo de extranjeros tolerados por la ley y hace necesario que las empresas extranjeras capaciten a cualquier precio a los empleados locales.

Otra contribución importante es la capacitación de técnicos de alto nivel. Sin embargo, el número de ellos todavía sigue estando por debajo de los niveles requeridos en cuanto la empresa matriz centraliza actividades como la investigación y la innovación, estudia los aspectos comerciales y de organización y señala desde su sede la política general de la empresa filial. Por lo tanto, aun cuando los ejecutivos se capaciten como se hace en México, [15] la instrucción que reciben es limitada, porque algunas de las funciones importantes para asegurar la supervivencia

---

14 El número de empresarios y gerentes de origen extranjero que se ven en México ilustran indirectamente la falta de talento administrativo de los mexicanos. El papel desempeñado por los inmigrantes en la industrialización mexicana ha sido muy importante. (Véase Parte II, Capítulo I).

15 En comparación con la mayoría de los países en vías de desarrollo, México parece tener el número más elevado de nacionales como gerentes en empresas extranjeras.

y la expansión industrial, es decir, todas las actividades relacionadas con la innovación y las políticas generales de la empresa, no están incluidas en sus actividades.

Un buen ejemplo de este hecho se puede ver en el discurso de un gerente extranjero, cuya empresa estaba en México:

> "Los métodos, sistemas, programas de acción, planes, reglamentos, gráficas de operaciones, etcétera, se pueden diseñar y probar en la oficina matriz, ser enviadas por correo al extranjero y puestas en marcha allí...
>
> "Otro aspecto, claro está, es la transferencia de sistemas listos para utilizarse. La filosofía implica la cantidad de habilidades técnicas requeridas por el equipo de trabajo. Ya he mencionado que si la planeación de sistemas, desarrollo de procedimientos, patrones de control, programas de inspección y otras cosas por el estilo se hace en la oficina matriz para todos nuestros agentes y nuestras filiales, el talento de los nativos se puede concentrar en la aplicación de dichos métodos, o, en otras palabras, en la implantación operativa de los planes que vienen de la matriz: así, además de reducir considerablemente la necesidad de habilidades administrativas, esta forma de asistencia gerencial aumenta la posibilidad de desarrollar rápidamente una reserva de gerentes locales, mientras una gran parte del trabajo creativo se hace en otro lado. La gerencia local puede permitirse ser más práctica, más orientada hacia el trabajo de campo y más operativa." [16]

Por desgracia, los países anfitriones también tienen una urgente necesidad de modelos y de capacitación para el trabajo "creativo".

Es interesante señalar una tendencia que se puede observar claramente en algunas empresas conjuntas; en ellas, los papeles se dividen espontáneamente entre los dos grupos étnicos: el inversionista norteamericano desempeña las tareas técnicas y de organización para las cuales se considera está mejor capacitado. Al gerente mexicano quedan las operaciones comerciales, que requieren buenos conocimientos de la situación local y los con-

---

[16] Dr. Werner P. Schmidt, vicepresidente de exportaciones de la Volkswagenwerk A.G. "Case of Volkswagen's Needs". Ponencia presentada ante la Conferencia Mundial ITOMS de AIESEC, *The International Transfer of Management Skills*, Turín, noviembre 1969, pp. 112-113 de las Actas.

tactos con los representantes del gobierno. En este papel el mexicano no teme la competencia, ya que sus socios extranjeros a menudo son incapaces de aprender bien el idioma, se sienten renuentes a comprender un pueblo con mentalidad diferente a la suya y, sintiéndose rechazados por el cerrado ambiente social viven en un mundo separado tratando de reconstruir, con un grupo de compatriotas expatriados, la vida social de su país natal.

Esta distribución de tareas fue descrita muy bien por un mexicano en los siguientes términos: "Ustedes los norteamericanos tienen la tecnología, (el *Know-how*) pero nosotros los mexicanos tenemos los conocimientos personales (el *know-who*)".

Pero mientras que esta distribución complementaria de papeles entre ejecutivos extranjeros y ejecutivos locales a alto nivel favorece una colaboración cada vez más estrecha, reduce al mismo tiempo las oportunidades de transferencia de habilidades técnicas y de organización de los primeros a los segundos. Esta tendencia tenderá a reforzarse por una propensión natural, por parte de los ejecutivos mexicanos, a asumir el papel que mejor desempeñan, el de hombres de enlace "político", un papel en el que pueden echar mano de su red de conexiones sociales y mostrar su talento para maniobrar y para establecer compromisos. Sin embargo, desempeñar este papel sólo refuerza la importancia del juego político, mientras se abandonan las cualidades que deberían desarrollarse como la capacidad de razonamiento científico y la eficiencia técnica y administrativa. Además, el conocimiento del ambiente político se hace obsoleto más rápidamente que el conocimiento tecnológico, pues los altos funcionarios de gobierno cambian cada seis años. Por lo tanto, aunque sea muy positivo para los socios el complementarse mutuamente, siempre y cuando dure su sociedad, esta "especialización", al limitar la experiencia que los gerentes locales pudieran adquirir, pone en peligro sus oportunidades de entrar en actividades empresariales propias.

Sin embargo, aun teniendo en cuenta estas limitaciones, no se puede subestimar el efecto positivo del ejemplo de las empresas extranjeras como modelos de estructura y organización, los co-

nocimientos técnicos diseminados por ellas y el ambiente educativo que han creado.[17]

En nuestra muestra más o menos el 20% de los gerentes que habían tenido experiencia previa la habían aprendido en empresas extranjeras; en un 12% de los casos, las empresas extranjeras en las que habían trabajado estaban establecidas en México.

*La transferencia de un modelo de empresario.*

El modelo de comportamiento económico complejo, establecido por las empresas extranjeras, podría contribuir en forma muy importante al desarrollo del país; los dispositivos tecnológicos son de valor limitado cuando falta capacidad de decisión, experiencia en enfrentarse a riesgos, aptitud para pronosticar a largo plazo y sobre todo creatividad. Estas habilidades intelectuales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y los empresarios nacionales deben dominarlas si desean llegar a una etapa de crecimiento autónomo y progreso autogenerado.

El establecimiento de una planta extranjera en México implica una larga cadena de actividades preparatorias: estudios de factibilidad, decisiones relativas a inversión de capital, ubicación de las plantas y su organización, mercados, reclutamiento de personal, obtención de servicios auxiliares y adaptación de las políticas generales de la compañía al nuevo ambiente. Todas estas importantes funciones, que son la responsabilidad de alta gerencia, ya han sido llevadas a cabo cuando los ejecutivos locales ingresan a la empresa; ellos se encuentran en una organización

[17] Puede ser interesante señalar el efecto de la inversión extranjera en otro país:

| *Contribución positiva* | *Efectos negativos* |
|---|---|
| — Nuevos productos (esp. en sectores de electrónica y farmacéuticos) | — Disminución de la investigación. |
| — Conocimientos técnicos (en industrias electrónica, electromecánica, vidrio y petroquímica). | — Capacidad productiva excesiva (retiro de las inversiones en la industria del papel, utilización parcial de las instalaciones en la del vidrio). |
| — Conocimientos comerciales | |
| — Conocimientos administrativos | |
| — Nuevos mercados extranjeros | — Financiamiento buscado en el mercado local. |
| — Empleos | |

FUENTE: SORIES: *Effetti degli Investi Esteri in Italia*, Etas/Kompass, Milán, 1968, pp. 16-26.

preestablecida, perdiendo así la experiencia que hubiese representado para ellos la participación en el proceso de decisiones. La organización de la empresa puede compararse con el producto terminado ensamblado localmente, después de haberse diseñado y dispuesto en el extranjero. Los problemas y procedimientos relacionados con su producción son totalmente ajenos a los gerentes locales, ya que ellos no estuvieron presentes cuando se elaboraron.

Este tipo de experiencia incluso puede ser engañosa para el gerente local si quisiera más tarde establecer su propio negocio, pues le falta conciencia de toda una gama de problemas y de las tareas con ellos relacionadas.

Otra limitación del ejemplo proporcionado por las empresas extranjeras está relacionada con su tamaño, que parece ser más grande de lo que pudiera corresponder a las necesidades del país. En la mayoría de los casos el modelo adaptado no puede ser imitado a nivel de los pequeños empresarios nacionales que no pueden permitirse grandes inversiones ni el costo de introducir técnicas de producción en masa. Podría incluso ser motivo de frustración y desaliento, ya que sólo podrían ganar algo si entre un grupo de ellos, lograran reunir sus recursos y esfuerzos financieros particulares, lo que implicaría un espíritu de cooperación y capacidad para organizar la acción en forma conjunta, cualidades estas que rara vez están presentes en países nuevos, donde todavía permanece una concepción estrecha de la propiedad privada.

Aun cuando los modelos elaborados por los países desarrollados deben necesariamente adaptarse a las condiciones locales, a menudo, las empresas extranjeras no hacen el esfuerzo requerido para afrontar las necesidades económicas del nuevo medio en el que están a punto de establecerse. Pero ellas pueden permitirse el riesgo financiero involucrado, mientras que el empresario nacional, cuya fortuna total y prestigio social está en juego, no lo puede hacer.

Para el empresario mexicano, los Estados Unidos representan una mejor fuente de modelos que las mismas empresas extranjeras establecidas en México. La frecuencia con la cual los jefes

de empresas viajan a los Estados Unidos demuestra cómo la aprovechan.[18]

*Implicaciones políticas de la inversión extranjera*

Los economistas mexicanos y los políticos están de acuerdo en que para lograr mantener el ritmo actual de crecimiento del país (6-7% del Producto Nacional Bruto al año) se tendrá que depender en gran medida del capital y la transferencia de tecnologías extranjeras. Sin embargo, en un país tan preocupado por la preservación de su independencia nacional como México, la presencia de un monto considerable de capital extranjero, aunque considerada objetivamente como indispensable, hace surgir problemas de naturaleza política.

Según un sociólogo mexicano, la cuestión de la inversión extranjera es la más importante que enfrenta el país, y no sólo merece estudios económicos y sociales sino que requiere políticas nacionales específicas.[19] Examinar solamente las implicaciones económicas significaría considerar nada más una cara del problema ya que "...la inversión extranjera no es un fenómeno puramente económico sino más bien un fenómeno social, cuyos orígenes y repercusiones incluyen a la vez la vida social de la nación inversionista y aquélla del país anfitrión, y que tiende a cambiar en la forma más inmediata la estructura total económica, social y política del país en vías de desarrollo".[20] Por consiguiente, "Una política que reglamente la inversión extranjera debe considerar no sólo las cuestiones económicas,

---

18

*Viajes al exterior para estudios o negocios*

| | | |
|---|---|---|
| No ha viajado | | 23 |
| Ha viajado a: | Estados Unidos | 24 |
| | — Europa | 8 |
| | — Otros países | 2 |
| | — Combinaciones de los anteriores | 43 |
| | Total | 100 |
| | No. | (140) |

Véase también las biografías de empresarios en Apéndice A.

19 Pablo González Casanova: *La ideología norteamericana sobre inversiones extranjeras*, México, 1955, p. 182.

20 *Ibidem*, p. 176.

sino también las políticas, sociales, culturales e ideológicas, de la misma manera que lo hace con la inversión." [21]

Para comprender esta reacción, hay que recordar que la historia de México es la de un país que ha experimentado una fuerte dominación y explotación extranjera y que aun después de haber logrado la independencia, hubo conflictos con los Estados Unidos y con naciones europeas (la guerra con los Estados Unidos resultó en la pérdida de una tercera parte del territorio nacional incluyendo estados ricos como Texas y California). En épocas más recientes los conflictos políticos pasados han vuelto a surgir, ahora bajo la forma de conflictos económicos entre el gobierno mexicano y las empresas extranjeras. Entre las dos guerras mundiales, el choque entre las compañías petroleras y el gobierno estimuló sentimientos nacionalistas que una vez más fueron revividos con la nacionalización de las empresas eléctricas. La presión ejercida por parte del gobierno norteamericano como represalias por las acciones económicas que afectaron a los inversionistas americanos confirmó, en la opinión de los mexicanos, la relación entre los intereses económicos extranjeros y la dominación política extranjera. En este sentido, un economista mexicano dice que el problema de la coexistencia pacífica entre la inversión extranjera privada y la sociedad mexicana no está todavía resuelta". [22] También duda que una sociedad predominantemente nacionalista pueda soportar la creciente dependencia tecnológica junto con un aumento en la inversión extranjera en los sectores clave de la economía.

De otra parte, la presencia de una cantidad importante de capital extranjero en México influye, sin duda alguna, en las políticas gubernamentales. Las amplias reformas sociales, los aumentos de salarios, la elevación de los impuestos; esto es, todas las medidas políticas necesarias para nivelar las desigualdades entre las clases sociales y para ampliar el mercado de consumo, tenderán a crear un clima en el que es posible se dé una disminución de la inversión extranjera o incluso la fuga de capital. Esta consideración podría fortalecer en el gobierno una política conservadora y postergar la solución de los importantes problemas causados por las desigualdades sociales en México.

---

21 *Ibidem*, p. 177.
22 M. Wionczek, *op. cit.*, p. 16.

*El riesgo de la marginalización para el empresario nacional*

El empresario nacional, en el campo de fuerzas en el que se encuentra, está impulsado por una parte por los incentivos y el apoyo que recibe del gobierno y, por otra, amenazado por la competencia que tiene que afrontar en su propio mercado con empresas extranjeras más grandes que la suya. La necesidad de capital extranjero en el país es reconocida objetivamente por la mayoría de los empresarios, pero desde su punto de vista personal la presencia en el mercado de grandes empresas modernas en manos de inversionistas extranjeros afecta enormemente la supervivencia de sus propias empresas. Sin embargo, esta presencia no ha sido para ellos sólo un peligro sino también un reto. Datos estadísticos así como información cualitativa, recabada durante la investigación, muestran el grado increíble de dinamismo e imaginación exhibido por los empresarios mexicanos. Es dudoso que dichas cualidades hubieran florecido en un medio tan protegido, si la competencia extranjera no hubiera ejercido una presión continua.

Otro factor que hay que considerar es que el Estado no ha limitado su función a la de suministrar aliento protector, sino que también ha actuado como contrapeso, equilibrando el poder de las empresas con su mayor capacidad de inversión y su experiencia técnica. El gobierno hasta la fecha ha tenido éxito en establecer un equilibrio delicado: México sigue siendo atractivo para los inversionistas extranjeros, a pesar de que las limitaciones y controles que favorecen al capital mexicano y a sus productos, son mayores que en otros países latinoamericanos. Al mismo tiempo, México parece ser el único país en Latinoamérica en el cual que la dependencia financiera y tecnológica, aunque sumamente alta, no necesariamente implica un dominio económico o político por parte de potencias extranjeras. En México, la dependencia tecnológica está contrarrestada por la acción política.

El equilibrio actual podría cambiar si una de las dos fuerzas encontradas preponderara sobre la otra: una mayor necesidad de capital y tecnología extranjeras obligaría al gobierno mexicano a cancelar algunas de las restricciones impuestas sobre la intervención extranjera, lo cual reduciría la protección disfrutada por las industrias nacionales; una presión mayor sobre el gobierno para poner en vigor medidas de "mexicanización" sobre las

empresas foráneas podría desalentar la inversión extranjera y por consiguiente amainar el ritmo del desarrollo del país.

Parte del equilibrio depende de las empresas nacionales y de sus posibilidades de crecimiento espontáneo, la industria mexicana podría alcanzar una fuerza propia tal que le permitiera enfrentarse a la competencia extranjera sin mucho apoyo. En el medio mexicano actualmente se advierten síntomas de una lucha por acelerar el crecimiento; sin embargo, el empresario nacional sigue afrontando varios problemas, muchos de los cuales dependen en parte de la ayuda extranjera para su solución. El crecimiento sostenido está relacionado con la acción empresarial en distintos campos:

1. *Campo financiero.* La mayoría de las fábricas mexicanas son demasiado pequeñas para aprovechar métodos racionales de producción, [23] siendo probable que no tengan oportunidades de crecer estando condenadas a desaparecer. De otra parte, el crecimiento de las empresas más grandes, de donde seleccionamos a los entrevistados, es muy probable y muestra gran dinamismo y creatividad. Pero el crecimiento requiere capital y el financiamiento interno, la fuente más utilizada para las inversiones nuevas, no basta para asegurar una innovación sustancial. Hay poco capital en el mercado local, ya que los mexicanos no son atraídos por la inversión industrial y los bancos estatales y particulares dan crédito con altos intereses y entran, a la vez, en las empresas como socios mayoritarios. Quizás la mejor solución sea recurrir al capital extranjero, que no sólo trae dinero nuevo sino también información técnica.

2. *Campo comercial.* Aunque muchas empresas consideran que el mercado interno está muy lejos de estar saturado, muchas otras empiezan a pensar en la exportación como una salida efectiva para su producción. El mercado mexicano, en realidad, es grande sólo en apariencia, ya que sólo una cuarta parte de los 45 millones de personas pueden comprar bienes industriales. Pero la exportación implica un nuevo tipo de organización comercial y el establecimiento de nuevos canales de distribución que requieren conocimientos de mercados extranjeros y habilidades comerciales específicas. Las grandes empresas extranjeras cum-

[23] *Cf.* Cuadro H, de este capítulo.

plen con estos requisitos, asociarse con ellas significa una salida fácil a estos problemas.

3. *Campo tecnológico.* Como se dijo antes, las fuentes de información sobre nuevos productos y métodos se encuentran en el extranjero. Las empresas extranjeras no siempre se conforman con la venta de la tecnología por sí sola y piden una participación en el negocio.

4. *Campo organizativo.* La importancia de prácticas sólidas gerenciales a veces ha sido subrayada como uno de los factores principales del crecimiento, por lo tanto, no hay necesidad de desarrollar esta idea. La "laguna administrativa" no es sólo una preocupación de los europeos; se podría decir que los mexicanos están en mejores condiciones que otros países en vías de desarrollo, inclusive los europeos, puesto que se dan cuenta de los problemas y aprovechan las oportunidades de capacitación en México y fuera del país. Aun así, las ventajas en este campo que la asociación con extranjeros pudieran brindar no son despreciables.

Todas estas necesidades y sus respectivas soluciones parecen señalar que el camino es hacia la formación de sociedades conjuntas. Sin embargo, las fusiones con empresas extranjeras quizás resulten en matrimonios en los cuales ambas partes no están "a nivel de igualdad". Aun la "mexicanización" puede tener a largo plazo el efecto de limitar al empresario nacional a una posición marginal.

Algunas empresas pueden prescindir de nuevos capitales, tecnologías y mercados extranjeros. Estas empresas por lo general están en el sector tradicional, donde relativamente se requiere menos capital y donde la tecnología es menos compleja y está sujeta a cambios menos bruscos. Pero, al limitar sus actividades a las ramas tradicionales de la industria, el empresario se sitúa al margen del desarrollo industrial del país; aunque su posición sea aceptable para él, el control extranjero de los sectores industriales clave puede representar un problema para el país en general.

Otra salida para los empresarios nacionales, presionados por la competencia extranjera, es vender su negocio y volver a invertir el capital en ramas no manufactureras. La industria de la construcción y el turismo son posibles inversiones que atraen

mucho al capitalismo mexicano.[24] Una vez más pueden tener razón en lo particular: el crecimiento urbano así como la expansión del turismo ofrecen grandes oportunidades y seguirán ofreciéndolas durante varios años, pero el problema es que la industria nacional puede desaparecer.

Aunque este es un peligro teórico, hay síntomas de una "desnacionalización" de, cuando menos, ciertos sectores clave, ya que la participación de mexicanos en empresas extranjeras, aun como accionistas mayoritarios, no es suficiente para restaurar el optimismo.

Como comentario final, se puede decir que la dependencia continua y creciente de la industria mexicana de la tecnología extranjera la coloca en una posición "provinciana" y periférica.[25]

## *Notas sobre la inversión extranjera*

Robert B. Stobaugh Jr. ha elaborado una escala para determinar el medio ambiente respecto a las inversiones de un país.[26] Las partidas que menciona son:

1. Repatriación del capital.
2. Permiso para la propiedad extranjera.
3. Discriminación y control de los negocios extranjeros a favor de los nacionales.
4. Estabilidad monetaria.
5. Estabilidad política.
6. Medio ambiente favorable para otorgar protección arancelaria.
7. Disponibilidad de capital local.
8. Tasa anual de inflación.

---

24 Este nuevo tipo de inversión puede ser objetivamente provechoso. Sin embargo, siguen siendo ciertos dos factores mencionados por Ceceña: "La inversión extranjera... desplaza a los inversionistas mexicanos de las actividades más provechosas, y los obliga a transferir sus fondos a actividades menos redituables y de importancia secundaria en el desarrollo del país", *op. cit.*, pp. 167 y 168.

25 Véase: "El problema de la dependencia tecnológica", Capítulo IV.

26 "How to Analize Foreing Investment Climates", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1969, pp. 100-108.

La escala fluctúa entre 8 y 100 puntos. Si aplicamos la escala a México, el resultado es de 82 puntos, mostrando un clima de inversión bastante positivo.

No se puede obtener información oficial detallada sobre la inversión extranjera en México. De todas maneras hay que dudar que se pueden encontrar cifras fidedignas, debido a la cantidad de propiedad disfrazada a través de "prestanombres". Sin embargo, como se recalca en el Capítulo II, lo que parece tener importancia no es la cantidad de capital extranjero, sino el hecho de que esté colocado en ciertos sectores clave y por lo tanto tenga un impacto mayor en la economía nacional. Según cifras no oficiales en 1968, las 874 compañías total o parcialmente en manos extranjeras estaban distribuidas en los siguientes sectores: químico 29%, metal 12%, eléctrico 11%, maquinaria 9%, comestibles 7%.

*Restricciones sobre la inversión extranjera.* [27]

Durante la segunda guerra el gobierno vio de manera más apremiante la necesidad de controlar la propiedad extranjera, no sólo por la presencia de ciudadanos de países enemigos en el país, sino también por la gran entrada de capitales a México que, según se temía, podían abandonar el país repentinamente. El presidente Avila Camacho, mediante la Ley de Emergencia de julio de 1942 obtuvo poderes extraordinarios, promulgando el decreto del 29 de junio de 1944, mediante el cual cualquier ciudadano extranjero o compañía mexicana en la cual hubiese capital extranjero tenía que solicitar permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para adquirir posesión o control de cualquier compañía involucrada en actividades industriales, ganaderas, mineras, comerciales, agrícolas o forestales. El 17 de abril de 1945 y en mayo de 1947, se publicaron listas de sectores en los cuales los extranjeros podían tener una participación minoritaria solamente.

Como resultado, la inversión extranjera está completamente prohibida en ciertos sectores y limitada en otros:

[27] *Cf.* Centro de Estudios Económicos del Sector Privado: *La legislación mexicana en materia de inversiones extranjeras*, México, D.F., 1968; César Sepúlveda: *A Statement of the Laws of México in Matters Affecting Business*, Washington, D.C., 1961.

(a) *Sectores en los cuales solamente pueden operar compañías en manos del Estado:*

Industria petroquímica básica
Energía eléctrica
Comunicaciones ferroviarias
Comunicaciones telegráficas y radiofónicas

(b) *Sectores en los cuales solamente pueden operar compañías con un cien por ciento de propiedad nacional:*

Instituciones crediticias y otras instituciones financieras.
Campañías de seguros
Compañías de fideicomiso
Fondos de fideicomiso de inversión
Radio, radiodifusión y televisión
Transporte en caminos federales
Distribución de gas
Explotación forestal

(c) *Sectores en los cuales la propiedad de los inversionistas extranjeros en una compañía no puede exceder el 49% del capital:*

Minería
Pesca y pesqueras
Producción, distribución y exhibición de películas
Transporte marítimo
Transporte urbano y en carreteras
Producción, embotellamiento y distribución de bebidas gaseosas y jarabes
Imprenta
Publicidad
Industria de hule
Empaque de mariscos
Almacenamiento y empaque de productos alimenticios
Industria química básica
Industria petroquímica secundaria (en este caso, la participación nacional debe ser cuando menos de 60%).

La mayoría de estas restricciones afectan la infraestructura (como ferrocarriles, transporte público por carreteras o mar), servicios (la banca y seguros) y las industrias básicas (petróleo, electricidad). En el sector tradicional, las industrias controladas forman parte de las industrias de alimentos y bebidas, y la industra de la imprenta; en el sector moderno, las industrias química y hulera.

Sin embargo, después de haber evaluado las necesidades en algunos sectores específicos de la actividad económica se ha permitido cierta flexibilidad, como se puede ver en el hecho de que la General Motors, Ford Motor, I.B.M., Monsanto, General Food y Dupont están cien por ciento en manos extranjeras.

La Ley de Industrias Nuevas y Necesarias también provee otras excepciones para empresas nuevas que deberán manufacturar productos que antes se importaban. El caso más reciente es el de Kodak de Guadalajara, que ha recibido el permiso del gobierno para empezar con 100% de capital extranjero pero que debe reducirse a 80% después de un período inicial de cinco años.

Otro ejemplo es el programa de industrialización para la frontera norte de México (Programa Fronterizo) que permite el establecimiento de empresas americanas propietarias del 100% de las acciones, (pero en este caso hay que vender los productos fuera del país. [28]

Estas fábricas solamente se ocupan de operaciones que requieren mucha mano de obra.

Para fines de 1968, se habían establecido 112 fábricas en la región fronteriza, representando una inversión total de 121 millones de pesos y unas 10,000 plazas. La reacción negativa de los dos grandes sindicatos de Estados Unidos ha detenido su promisorio desarrollo, que podría haber contribuido al crecimiento y la modernización de los estados fronterizos, donde el nivel de vida es bajo.

---

[28] *Cf.* Lacy H. Hunt, "Industrial Development on the Mexican Border", *Business Review*, Federal Reserve Bank of Dallas, Dallas, February, 1970.

| *Sector* | *No.* | *Empleos* | *Capital (*)* | *Producción* |
|---|---|---|---|---|
| Eléctrico y electrónico ... | 40 | 5,570 | 70,750 | 426,257 |
| Textiles ..... | 26 | 1,927 | 10,084 | 142,283 |
| Comestibles ..... | 6 | 610 | 8,375 | 134,940 |
| Juguetes y deportes ..... | 6 | 1,060 | 3,237 | 6,310 |
| Madera ..... | 8 | 459 | 10,577 | 64,804 |
| Varias manufacturas .... | 26 | 1,301 | 18,013 | ..... |
| TOTAL ..... | 112 | 10,927 | 121,036 | ..... |

SIC, Dirección General de Industrias, datos hasta el 31 de octubre, 1968.
(*) En miles de pesos.

## Capítulo III

# EL "FAMILISMO" COMO FUERZA TRADICIONAL

### *El Papel de las Empresas Familiares en la Etapa Inicial del Desarrollo Industrial*

La empresa familiar surge en los inicios de cualquier proceso de industrialización. Las corporaciones toman importancia en las etapas más avanzadas del desarrollo, etapas a las que la mayoría de los países en vías de desarrollo no han llegado aún.

Cuando la riqueza y la educación son interdependientes y, además, son el privilegio de una élite restringida, no es sorprendente que los medios para establecer una empresa, —el capital y la capacidad— estén en manos de la misma persona. En las sociedades tradicionales, la familia es a menudo el único punto en que podemos encontrar una concentración de capital; además, no sólo es el centro natural de afectos individuales sino que también representa la unidad social más fuerte; por lo tanto, puede proporcionar los elementos básicos necesarios para establecer un negocio: capital y organización.

En los países en vías de desarrollo, la concentración de la propiedad de una empresa o negocio, en manos de una sola famila, es una característica de acuerdo con el medio socioeconómico y con los valores culturales. La existencia de empresas familiares no responde sólo a factores de tipo sicológico, sino que también cubre necesidades objetivas. Así, actitudes y enfrentamientos que parecerían irracionales en un país industrializado son fáciles de comprender en el marco de la sociedad tradicional. Por ejemplo, en un país donde la ética profesional no se ha desarrollado, la idea de que sólo los parientes son dignos de confiar para trabajar en el negocio tiene ciertos elementos de verdad; además, la confianza en los parientes permite al empresario delegar parte de sus funciones, ya que los intereses individuales y los de la empresa están estrechamente relacionados y todos los miembros de la familia se identifican con el negocio;

sus vínculos emocionales con el negocio funcionan como fuerza motivadora y hacen que actúen con una dedicación que puede salvar a muchos negocios en momentos de crisis. Así, cuando en supervivencia de la empresa está en peligro se puede utilizar el capital perteneciente a sus miembros para salvar el prestigio y la reputación de la familia así como el negocio. [1]

Cuando el patrón de la sociedad es "particularista" [2] la participación familiar también ayuda en las relaciones externas ya que la gente ajena a la empresa tienden a confiar más en las personas que en la organización: los clientes y los bancos tienden a tratar con individuos específicos cuya reputación conocen y que disfrutan de mayor prestigio que un gerente profesional, mismo que de existir seguramente provendría de una clase social más baja. En asuntos de negocios, el propietario de la empresa no sólo arriesga su negocio, sino también su prestigio individual y a menudo su fortuna privada, y las partes interesadas se dan cuenta de ello muy bien.

Cada pariente que participa en la administración de la empresa habla en nombre de la familia y la representa directamente, así se logra la descentralización de la autoridad, mientras que en el interior de la empresa y en la opinión de la comunidad empresarial, se mantiene una fuerte unidad. La ventaja principal de las empresas familiares deriva del hecho de que la misma persona desempeña dos papeles empresariales; el de la gerencia y el de la responsabilidad de riesgos financieros, resultando con ello una toma rápida y efectiva de decisiones. [3] De esta suerte, la persistencia actual de las estructuras de propiedad concentradas responde no sólo a la tradición histórica sino también a ventajas objetivas.

---

1 "...las empresas familiares inglesas en la rama textil sobrevivieron las crisis de los años 1920 y 1930 mejor que las empresas no familiares de tamaño y tipo similares. Cuando una fábrica estaba en peligro de tener que cerrar todos los miembros se reunían para protegerla". Arthur Cole. *Business Enterprise in its Social Setting.* Harvard University Press, Cambridge, 1959, p. 57.

2 Es decir que los objetivos sociales son tratados por una persona "de acuerdo con su situación en alguna relación particular hacia él o su colectividad..." en contraste con el "patrón universalista" en el cual los tratan "de acuerdo con la norma general cubriendo todos los objetivos en aquella clase" (T. Parsons y E.A. Shils, *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951, p. 81.

3 "...combinando los riesgos con la toma de decisiones el capitalismo tradicional reduce el costo del primero aumentando la eficiencia del segundo". Robin *Morris, The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*, Mc. Millan and Co., Londres, 1964, p. 4.

Mientras que en la primera etapa de la industrialización la empresa familiar desempeña un papel fundamental en el desarrollo del sector privado, cuando el desarrollo industrial se vuelve más complejo y se hace más maduro, esta estructura revela varios puntos débiles dos de los cuales pueden limitar el crecimiento de las empresas: insuficiente capital y falta de capacidad administrativa.

Para que la familia pueda retener el control de la empresa, el financiamiento debe ser principalmente interno; sin embargo, hay pocas probabilidades de que esta fuente sea suficientemente abundante en períodos de crecimiento acelerado y bajo grandes presiones del mercado, especialmente si la compañía es pequeña y utiliza métodos de producción primitivos. "Si una empresa capitalista tradicional no pide prestado, sólo puede crecer tanto como se lo permita la tasa de utilidades netas (después de descontados los impuestos, la depreciación y la "subsistencia" del empresario) sobre el capital utilizado".[4] En esta forma, "el hecho de que la dirección esté en manos del propietario impone severas restricciones de escala"...[5] Cuando las dimensiones de una empresa son demasiado limitadas, el crecimiento físico es requisito para la supervivencia; además las empresas en general requieren de una inversión fuerte, para modernizar el equipo y los métodos de producción, y estas innovaciones sustanciales requieren gastos de inversión a largo plazo que el financiamiento interno, solo, generalmente no puede cubrir.

En las empresas familiares, las decisiones financieras están a menudo influidas por la preocupación de limitar riesgos; cuando la empresa es un activo más en la riqueza de la familia, puede prevalecer una actitud conservadora ya que al considerar a la empresa principalmente como una fuente de ingresos para la familia su crecimiento es sacrificado en favor de consideraciones de seguridad.[6]

También puede faltar capacidad administrativa, en vista de la política habitual de delegar el control y los puestos clave al dueño o a sus parientes, mismos que posiblemente no tengan la

---

[4] *Ibidem*, p. 7.
[5] *Ibidem*, p. 4.
[6] Como ha observado David S. Landers cerca de los negocios familiares franceses, New Model Entrepreneurship in France and Problems of Historical *Explanations, Explorations in Entrepreneurial History*, II Serie, Vol. I, 1963-64, p. 71.

capacidad para manejar los asuntos que les son atribuidos, justificando racionalmente esta política en términos de que es preferible tener dirigentes de plena confianza que gente hábil profesionalmente pero en la que no se puede confiar. Otra característica habitual de la estructura de los negocios familiares es el criterio de sucesión para la alta gerencia: el hijo del dueño debe heredar el negocio, a pesar de que le falta la habilidad o la motivación necesarias. "El punto débil de las empresas familiares, desde el punto de vista empresarial, es que el talento no siempre se hereda por vía de los varones"... [7]

Es posible, claro está, entrenar al "príncipe heredero" desde la infancia en las disciplinas requeridas para su futuro puesto. Es un poco más difícil seguir la misma política con otros parientes, que sin embargo, suelen estar mejor entrenados que el empleado medio, el verdadero problema surge de la imposibilidad de despedir a los parientes ineficientes como se haría con gerentes ineficientes: tanto ellos, como el "príncipe heredero", son inamovibles. Esta situación tiene efectos nocivos sobre el negocio así como sobre el estado de ánimo de los gerentes profesionales que trabajan para la empresa, y que pueden estar mejor capacitados para desempeñar puestos que nunca podrán alcanzar. Cuando todo esto sucede, el control ejercido sobre el negocio por sus dueños llega a ser sinónimo de administración deficiente.

El problema del negocio familiar reside en el tipo específico de estructura y políticas que suele desarrollar. ¿Cuál es el impacto de una serie de valores tradicionales y preindustriales sobre una institución que, como la industria, pertenece al mundo moderno? Este problema, en primer término, es una cuestión de actitudes: ¿cómo perciben la empresa sus dueños-gerentes? ¿cómo se imaginan la relación existente entre la empresa y ellos mismos? Se puede considerar la empresa como una forma de invertir el dinero propio y obtener un ingreso, o como una propiedad privada que no difiere de los bienes raíces, o bien como un "objeto" valioso. En estos casos, la empresa se identifica con los propósitos y necesidades de la familia, teniéndose muy poca cuenta de la red de relaciones que liga a la empresa con otras industrias con la sociedad y con la proposición y el papel que la misma desempeña en estas relaciones.

---

[7] Arthur Cole, *op. cit.*, p. 57.

Otra manera de concebir la empresa es como una entidad separada, con necesidades y metas propias y cuyo crecimiento requiere condiciones específicas que pueden chocar con los deseos originales de la familia. En estas condiciones el propietario ante las presiones ejercidas sobre él puede verse obligado a reexaminar sus puntos de vista anteriores en cuanto a su negocio.

> "...la mayoría de las organizaciones tienen tendencias inherentes a perpetuarse a sí mismas... Por lo tanto, no se puede evitar siempre que el niño crezca y muestre signos de independencia, independientemente de los deseos del padre. Si el niño tiene éxito, casi con toda seguridad, tarde o temprano, se convertirá en una corporación moderna..." [8]

El empresario puede acabar por identificarse con la empresa y por subordinar su interés personal a las necesidades del negocio. Pero el crecimiento a menudo requiere grandes cambios en la estructura financiera de la empresa; traer capital de afuera implica ceder parte del control de la familia o de uno de los miembros.

Otro tipo de cambio, menos violento por naturaleza, puede ocurrir aún dentro de las empresas familiares clásicas: el capital puede permanecer en unas cuantas manos, mientras se dan pasos importantes hacia la "racionalidad" de la administración. En Europa hay muchas empresas grandes que pueden considerarse como en manos de una sola familia y aun siendo administradas por ella, son totalmente modernas y dinámicas.

En casos como el anterior, los grupos sociales tradicionales muy arraigados en la cultura circundante —tales como la organización familiar— parecen luchar para seguir adelante, haciendo un uso inteligente de medios y estructuras modernas. Vender acciones en el mercado no necesariamente significa perder el control. Detrás de muchas corporaciones europeas modernas y exitosas (y también norteamericanas) es fácil detec-

[8] Robin Morris, *op. cit.*, p. 11.

tar un grupo de accionistas importantes relacionados entre sí por lazos familiares.

Queda por ver si la predominancia de lazos familiares en los negocios representa una etapa en el proceso de la industrialización, o si es más bien una característica permanente de los países de desarrollo tardío y que conservan ciertas características tradicionales. En este último caso, la concentración de la propiedad no es necesariamente sinónimo de administración tradicional, anticuada o irracional.

En nuestro estudio hemos trazado una línea entre lo que se llama "negocio familiar", donde todavía se puede apreciar la concentración de la propiedad, y una "empresa familista" en la cual esta característica es acompañada por una administración de tipo tradicional.

Para determinar en qué punto hay que trazar la línea, se debe establecer las diferencias en la percepción que tienen los dueños administradores de la empresa, del tiempo y del espacio en los cuales se coloca la vida de una empresa.

El espacio temporal de una compañía puede medirse con el metro que se aplica a la vida de un hombre o con algo específico de la empresa en sí. Esta actitud determina el grado de riesgo y el plazo de las inversiones: una visión temporal limitada trae consigo una política de inversiones tendientes y a corto plazo (para conseguir utilidades cercanas); mientras que el considerar que la empresa tiene una "expectativa de vida" más prolongada que la de su dueño, es decir, en una perspectiva temporal ampliada, lleva a una serie de decisiones orientadas hacia el futuro, como las inversiones a largo plazo.

La percepción del espacio social de la compañía —es decir, su relación con otras compañías y grupos, así como con la situación total de la economía del país— cambia si se considera la empresa como propiedad privada, o como organización autónoma.

"Familismo", para nosotros, es la situación en la cual el foco de percepción es el interés individual del dueño y las consideraciones personales o de parentesco determinan las decisiones industriales. El familismo es una especie de "miopía" en las perspectivas de tiempo y de espacio.

*La situación mexicana*

En México la gran mayoría de las industrias consideradas en este estudio parecen ser familiares,[9] aunque haya cambiado su forma legal (el 92% de las empresas declararon ser "Sociedades Anónimas", es decir, corporaciones).

> "Las empresas familiares pueden cambiar su forma legal, transformándose en sociedades por acciones para obtener ventajas fiscales y continuidad legal sin perder su control real. Incluso se pueden vender acciones al público si no hay otra forma de financiar la expansión, pero por lo general no al grado de poner en peligro el dominio familiar. Muchas compañías nuevas están separadas de la empresa matriz por razones legales, pero la unidad esencial de las empresas permanece inmutable".[10]

La persistencia de la industria familiar es una característica común de otros países latinoamericanos y de muchas áreas en vías de desarrollo".[11]

*La participación de parientes en la empresa*

Dado el predominio de empresas familiares, el problema fue detectar cuáles se comportan en forma "familista", es decir las que dan prioridad a criterios administrativos particularistas en lugar de criterios universalistas. Un índice fácil es el número de parientes directamente ligados a la empresa, que trabajan en puestos ejecutivos o como miembros del Consejo Directivo.

[9] Negocios familiares vs. corporaciones, según el número de accionistas.

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| Propiedad concentrada (menos de 12 accionistas) ..... | 64 |
| Corporación ..... | 36 |
| Total ... | 100 |
| No. | (322) |

[10] W.F. Strassmann, "The Industrialist", *Continuity and Change in Latin America*, John J. Johnson, Ed., Stanford Univ. Press, Stanford, Cal., 1964, p. 168.
[11] *Cf.* entre otros, John J. Carrol, *op. cit.*, pp. 160-163.

## PARTICIPACION DE PARIENTES EN LA EMPRESA

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| Sin parientes | 46 |
| Parientes en el Consejo | 13 |
| Parientes en puestos ejecutivos | 25 |
| Parientes en el Consejo y que trabajan | 16 |
| Total | 100 |
| No. | (336) |

Durante las entrevistas, pudimos analizar el grado de participación de los parientes en la empresa, entre los resultados más importantes destacan los siguientes comentarios:

"El fundador es el presidente de la compañía, un hermano es el vicepresidente ejecutivo; un hijo ingeniero está a cargo de los productos de acero; otro hijo es gerente de la planta de plásticos. Los otros dos muchachos siguen estudiando pero pronto ingresarán a la compañía. Dos de las hijas y dos sobrinas trabajan como secretarias".

"El dueño-presidente toma todas las decisiones. Su hijo, un enólogo especializado en Europa, es gerente general adjunto, un yerno es gerente de ventas y la hija soltera hace trabajo de relaciones públicas y es ayudante personal de su padre".

"En 1945 sus dos hijos entraron al negocio empezando desde abajo, uno es ahora gerente general y el otro gerente de producción. Sus nietos jóvenes ya están trabajando medio tiempo, y cuando terminen sus estudios ingresarán a la compañía".

"Siempre ha trabajado en colaboración estrecha con tres de los cinco hermanos. Considera que una unión familiar estrecha constituye un lazo de gran fortaleza".

Tres factores parecen afectar la inserción de parientes en la compañía:

a) Su participación se reduce drásticamente en las compañías fundadas después de 1940.[12] La presencia de parientes en puestos clave parece ser una continuación de una situación que era normal cuando se fundó la compañía, es decir, una especie de tradición;

b) *Tamaño.* La participación decrece en las compañías más grandes (Más de 250 empleados o 25 millones de capital). Este grupo incluye las verdaderas corporaciones, pero también hay probabilidades de que el tamaño imponga una "racionalidad" más estricta en la compañía, exigiendo una especialización creciente de sus ejecutivos clave, puesto que cualquier error significaría grandes pérdidas para la compañía:

c) *Sectores.* La tendencia vista en las grandes empresas es aún más visible en los sectores más modernos, dinámicos y avanzados.[13]

## PRESENCIA DE PARIENTES DEL PROPIETARIO EN PUESTOS CLAVE

PORCENTAJE

| TIEMPO | | TAMAÑO | | | SECTOR | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FUNDADA | | | | | | |
| Antes de 1940 | Después de 1940 | Menos de 10 Mill. | 10-25 Mill. | Más de 25 Mill. | Tradicional | Moderno |
| 82 | 60 | 64 | 55 | 46 | 66 | 47 |

Según los datos anteriores, la participación familiar en el negocio es una característica relacionada con una temprana industrialización, en compañías del sector tradicional y que son

[12] *Cf.* Cuadro 1, anexo del capítulo III de la primera parte.
[13] *Cf.* Cuadro 2, del anexo del capítulo III, primera parte.

aún pequeñas. Se puede prever que el futuro traerá una mayor disminución de la participación directa de los parientes en la administración, conforme surjan compañías nuevas en las ramas modernas; las más antiguas, en su proceso de crecimiento, tenderán a eliminarlos de los puestos importantes.

Sin embargo, en este último caso, este cambio en la "tradición" de la compañía puede crear un conclicto entre el directivo más importante —que advierte mejor las necesidades de la compañía, y que permanecerá en su puesto, y los demás parientes, en puestos menos importantes, que resentirán ser descartados. Un empresario que comprendió la necesidad de dicho cambio para la supervivencia de la compañía, nos ofrece un ejemplo:

> "Cuando tomé la presidencia de la compañía para salvarla de una crisis todas las acciones estaban en manos de parientes y muchos de ellos tenían puestos ejecutivos. El primer cambio efectuado fue financiero: la compañía vendió acciones en el mercado de valores. Esta medida causó mucho resentimiento dentro de la familia sobre todo porque, a consecuencia de ello muchos parientes así como miembros del personal, tuvieron que ser destituidos. Era difícil decirle a un señor de 50 años que era demasiado anticuado para seguir siendo útil a la compañía, y que la compañía tenía que modernizarse o morir. Se le explicó a la familia que una empresa administrada en forma eficiente sería de beneficio para ellos, puesto que su dinero ganaría mejores dividendos; aquéllos que no estuvieron de acuerdo con el cambio fueron invitados a vender sus acciones y muchos de ellos lo hicieron".

Para dar a cada accionista o pariente cercano un papel, se crean más puestos ejecutivos de los necesarios. Las compañías en las que hay participación de parientes tienen una alta proporción de ejecutivos,[14] lo cual se relaciona en parte con el

[14] Relación de ejecutivos en la nómina según participación de parientes en la administración:

| *Relación de Ejecutivos* | *Sin participación* | *Participación* |
|---|---|---|
| Hasta 3% | 69 | 47 |
| Más de 3% | 31 | 53 |
| Total | 100 | 100 |
| No. | (43) | (95) |

tamaño reducido de los negocios de este tipo.[15] Se encontró que en las empresas con participación de familiares se atribuye menor importancia al aumento del mercado[16] y prevalece una actitud conservadora respecto al mercado común latinoamericano.[17]

*Composición del consejo directivo*

El análisis de la composición del Consejo Directivo nos sirvió como segundo punto de referencia para analizar el grado de familismo.

La necesidad de aumentar el capital para financiar el crecimiento puede hacerse vía la venta de acciones en la bolsa de valores, u obteniendo dinero en el banco. En ambos casos el Consejo de Administración debe abrirse a "gente de fuera" que representan intereses distintos a los de la familia. En otras ocasiones aun cuando la empresa está totalmente en manos de una familia como sucedió en la mayoría de los casos que estudiamos, la empresa suele tener directores que no pertenecen a la familia así como otros miembros invitados a formar parte del Consejo, estos hechos pueden utilizarse como indicadores de las diferentes concepciones que los dueños tienen de sus compañías.

Se han identificado cuatro "etapas diferentes":

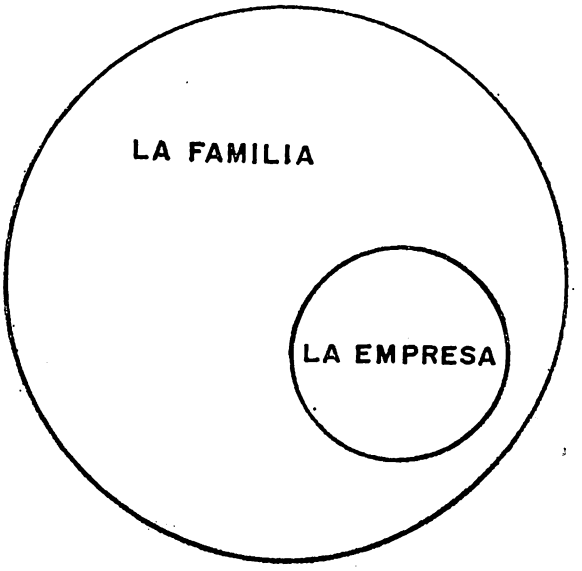
1. *El consejo está compuesto exclusivamente por parientes o accionistas.* El 25% de las compañías en la muestra tienen esta estructura. Los dueños-gerentes perciben la compañía como su propiedad privada y por lo tanto el control financiero y la gerencia naturalmente deben ser función exclusiva de la familia; sólo los parientes forman parte del consejo directivo. Muchas veces, éste es puramente formal y nunca se reúne ya que las decisiones, o bien están centralizadas en manos del jefe de la familia, o se discuten informalmente, como sucede típicamente cuando las relaciones familiares dan oportunidades diarias de debatir los problemas, haciendo innecesarias las reuniones formales. Cuando el consejo está compuesto exclusivamente por

[15] Hay que cumplir con las funciones gerenciales básicas. Por lo tanto, se requiere un número mínimo de ejecutivos, independientemente del tamaño de la empresa. Esto podría explicar parcialmente por qué el porcentaje de ejecutivos en relación con el número de empleados es relativamente alto en compañías pequeñas.

[16] 39% contra 61% en administración no familiar.

[17] *Cf.* Cuadro 3, del anexo del Capítulo III, primera parte.

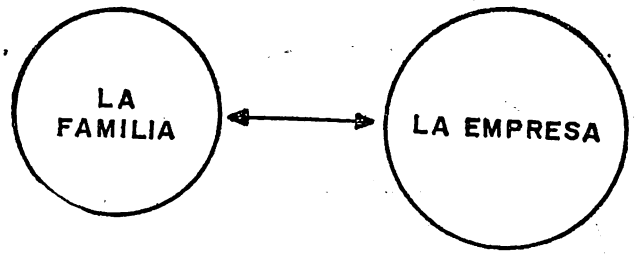
parientes, las reuniones son poco frecuentes en el 7% de los casos.[18] Este tipo de consejo se encuentra por casi la mitad (45%) en el sector tradicional.




2. *Se incluyen ejecutivos o expertos que no son parientes.* Se encontró esta combinación en el 31% de los casos. Se percibe la compañía como una unidad tecnológica que requiere un manejo experto, aun cuando los dueños tienen la última palabra, y el experto está subordinado a ellos (por ejemplo, un ingeniero) o es un consultor que recibe honorarios (por ejemplo, un consejero legal o fiscal). Esta etapa es aún una concentración "interna" puesto que no se puede considerar a los expertos como "gente de afuera", pero indica que se ha dado un paso hacia la especialización técnica de las decisiones gerenciales. La sustitución, en el consejo directivo, de la esposa del empresario por un gerente de producción solamente se puede considerar

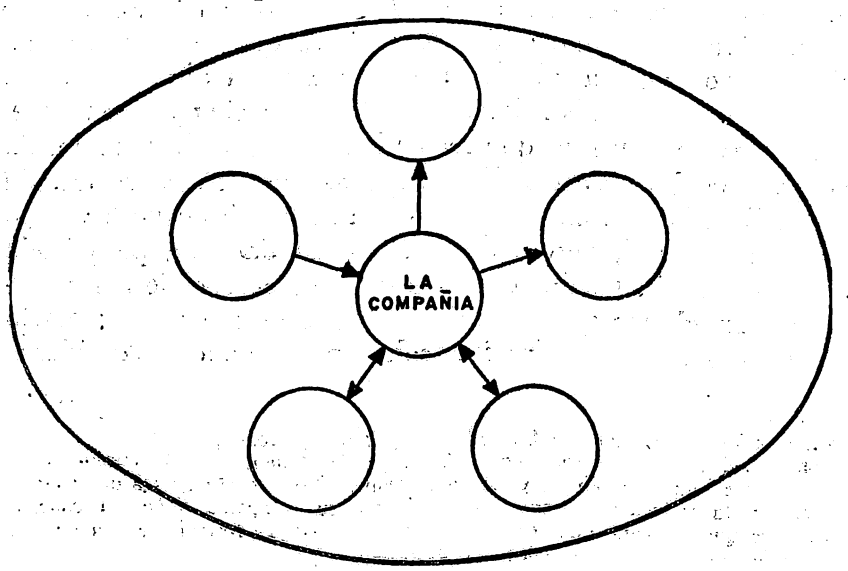
18 Cf. Cuadro 4, del anexo al Capítulo III, primera parte.
Como lo dijo un empresario en la industria de alimentos: "El consejo directivo es una mera formalidad y nunca se reúne. Yo tomo todas las decisiones". Otro, en la industria mecánica, expresó que su compañía tiene un consejo directivo que se reúne una vez por mes como una mera formalidad "ya que yo tengo la voz cantante en todos los asuntos".

como mejora, habiendo una distinción implícita entre la compañía y la familia.




3. *Se invita a otros industriales a formar parte del consejo directivo.* Esta situación aparece en el 21% de los casos.

En esta etapa, hay una mayor conciencia de los lazos entre la compañía y otras compañías y/o de la necesidad de insertar a la compañía en la comunidad industrial para buscar alianza y, eventualmente, formar un grupo de presión para proteger intereses regionales o sectoriales. Los empresarios consideran la supervivencia y crecimiento de la compañía en el marco del sistema industrial y de la política económica del país. La gente invitada al Consejo generalmente no es simplemente "gente de afuera" sino que participan en él como iguales (lo cual los diferencia de los expertos en nómina).



Ya no se considera a la compañía como una empresa familiar particular ni como una "isla" productiva, sino que la abre a un cierto tipo de control ejercido desde el mundo externo, del cual se considera forma parte. La compañía es un núcleo que tiene su posición en la compleja red del mundo industrial.[19]

4. *Algunos miembros del consejo son banqueros.* (23% de los casos).

La perspectiva de la posición relativa de la compañía se amplía para incluir a los grupos financieros como grupos distintos de los del sector industrial. Los factores de la producción y la tecnología ya no son los únicos componentes de crecimiento que se toman en consideración; ahora se considera el nombramiento de representantes de bancos en el consejo como algo necesario si se quiere obtener financiamiento vía préstamos. Esta necesidad de financiamiento externo, es más perentoria en la medida en que la empresa realiza más inversiones a largo plazo e innovaciones sustanciales. Al expresar sus puntos de vista, los expertos financieros, cuya orientación tiende a ser a largo plazo, pueden aportar nuevos puntos de referencia con respecto al crecimiento de la compañía.

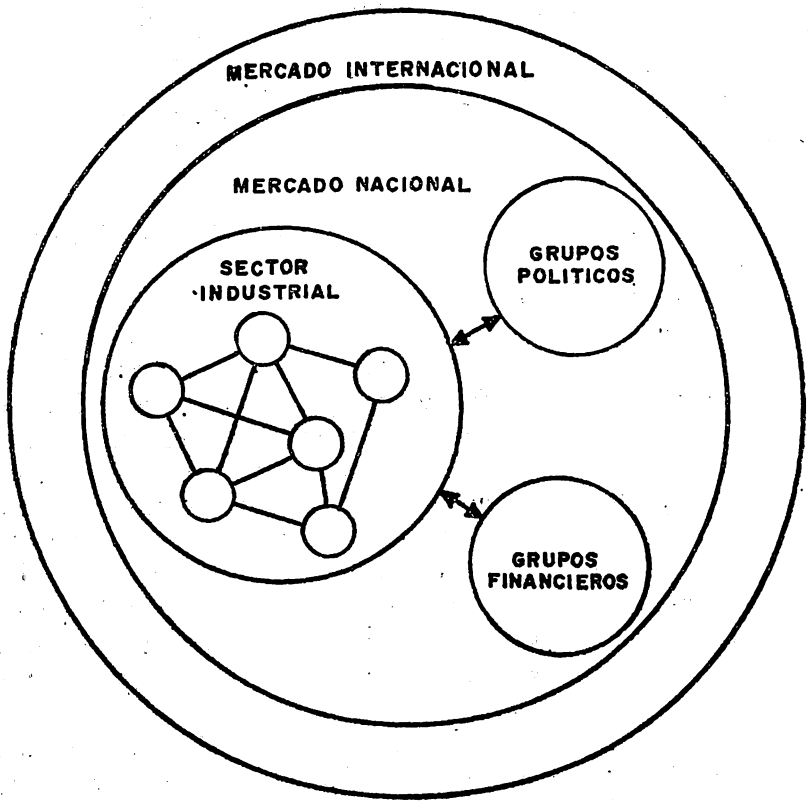
Aunque entre las empresas estudiadas se advierte una distribución casi igual entre estos cuatro tipos de consejos directivos,[20] hay resultados distintos —que parecen concordar con la interpretación anterior— cuando se introducen ciertas variables. La hipótesis es que los cuatro tipos de consejo observados corresponden a cuatro etapas diferentes en la madurez de la empresa. Si esto es cierto, el grupo de compañías más desarrolladas debería tener un porcentaje mayor de los dos últimos tipos de consejos.

Mientras que las empresas nacionales privadas están divididas equitativamente entre los cuatro tipos, las industrias con participación estatal tienen consejos compuestos de la compañía (en 40% de los casos) o banqueros (50%). En empresas mixtas (capital mexicano y extranjero) sólo el 8% de ellas tuvieron consejos compuestos por accionistas solamente, mientras que el

---

19 La participación en los consejos directivos de otras compañías es cosa muy común entre industriales mexicanos. Un empresario importante puede ser director de más de 10 compañías diferentes. En el 61% de nuestra muestra (N= 335) el jefe de la compañía participa en los consejos de otras compañías.

20 Composición del Consejo Directivo.




38% de ellos incluye banqueros. Las empresas con una mayoría de capital extranjero tienen consejos que incluyen principalmente ejecutivos de la compañía (61%) y solamente el 10% de ellas tienen banqueros en sus consejos [21] lo cual puede estar relacionado con una dependencia menor del financiamiento bancario mexicano.

El porcentaje más importante de consejos "familiares" está en las industras pequeñas (50% de los casos) y en las empresas

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| Solamente parientes del empresario | 25 |
| Participación de ejecutivos y consultores en la Cía. | 31 |
| Inclusión de industriales de otras Cías. | 21 |
| Inclusión de banqueros | 23 |
| Total | 100 |
| No. | (321) |

[21] Cf. Cuadro 5, del anexo de cuadro del Cap. III, parte I.

dedicadas a las ramas tradicionales (45%).[22] Cuando estas dos variables —tamaño y sector— se consideran conjuntamente, surge una diferencia inesperada en las compañías tradicionales de mayor tamaño, de las cuales el 46% incluyen banqueros en sus consejos (en comparación con el 31% de las compañías modernas del mismo tamaño).[23] Parece ser que el gran esfuerzo que requieren las empresas tradicionales para sobrevivir y desarrollarse las obliga cada vez más a recuperar el financiamiento bancario, y a la vez, las dificultades inherentes a los sectores generalmente saturados las hacen más conscientes de la complejidad financiera del desarrollo.

La composición del consejo directivo influye en algunas actitudes generales como por ejemplo en las relaciones con las fusiones. Mientras que los consejos compuestos exclusivamente por miembros familiares o por accionistas y técnicos de la empresa parecen ser renuentes a aceptar una pérdida de control, los consejos compuestos de industriales y banqueros consideran esta posibilidad más fácilmente (72% y 79% de los casos respectivamente). En las empresas que incluyen a banqueros en sus consejos, la actitud más común es una aceptación condicional de fusiones, siempre y cuando se retenga la mayor parte del control (52% de los casos).[24]

## *El "familismo" en la industria*

Para establecer un índice de familismo con el cual se pudiera analizar los negocios familiares, se utilizaron dos características: la presencia de parientes con puestos ejecutivos y el hecho de que en las empresas "familistas" los directores del consejo parecían estar reclutados exclusivamente entre familiares.

Los resultados confirmaron algunos de los hallazgos anteriores: el familismo es más fuerte entre las empresas más pequeñas y las que se dedican a actividades tradicionales. El porcentaje de empresas familistas en los sectores modernos es más bajo inde-

22 *Cf.* Cuadros 6, 7 y 8, del anexo del Cap. III, parte I.
23 *Cf.* Cuadro 9, del anexo del cap. III, parte I.
24 *Cf.* Cuadro 10, del anexo del cap. III, parte I.

pendientemente de su fecha de fundación.[25] Una posible explicación de la persistencia del patrón familista en las empresas fundadas después de 1940 en las ramas tradicionales podría ser que cuando se presentaba la oportunidad para invertir en empresas tecnológicamente desarrolladas, los empresarios con orientación familista no lo hacían porque la inversión requerida excedía sus capacidades o porque tenían una falta de conocimientos técnicos o estaban menos dispuestos a aceptar riesgos. De otra parte en el caso de los empresarios de industrias más modernas, es posible que éstos se hayan visto obligados a establecer sus negocios conforme a lineamientos más "eficientes" y menos "familistas", cosa que puede no haber sucedido en las ramas más tradicionales; sin embargo, en ambos casos el grado de familismo tiende a disminuir a medida que el tamaño de la empresa es mayor.[26]

La gerencia familista, que anteriormente se describió como miope en lo que se refiere a las perspectivas de tiempo y espacio social, también tiene la característica de falta de visión geográfica, en el sentido en que tales empresas tienen una perspectiva limitada del mercado, exportan menos y tienen una actitud negativa o indiferente frente a las oportunidades ofrecidas por el Mercado Común Latinoamericano.[27]

Parece ser que la persistencia de patrones tradicionales en la gerencia pone en peligro la supervivencia de la empresa, cuando la supervivencia depende de una adaptación rápida a los cambios necesarios.

El peligro de la gerencia familiar parece ser esencialmente

[25] Familismo en industrias modernas y tradicionales.

Se calificaba el familismo cuando en compañías con menos de 12 accionistas la junta de directores se formaba exclusivamente de familiares y se encontraban familiares trabajando en la compañía.

| | TRADICIONAL | MODERNA |
|---|---|---|
| Familista | 62 | 46 |
| No familista | 38 | 54 |
| Total | 100 | 100 |
| No. | (207) | (131) |

[26] Porcentaje de empresas familistas en las ramas modernas y tradicional, según el capital invertido.

| | TRADICIONAL | MODERNA |
|---|---|---|
| Menos de 10 mill. pesos | 71 | 69 |
| 10-25 mill. pesos | 62 | 48 |
| Más de 25 mill. pesos | 48 | 31 |

[27] *Cf.* Cuadro 11, p. del anexo del Cap. III, parte I.

una falta de competencia y visión. Recientemente se puede observar en México un intento por parte de los dueños de empresas familiares por ampliar su visión sin modificar el carácter esencial de sus empresas. Las presiones ejercidas sobre los accionistas los obligan a reconocer que el "acceso a los puestos de gerente debe estar cada vez más basado en la competencia", como comentan Harbisons y Meyers; el reclutamiento de ejecutivos sobre las base de lazos familiares es de hecho ineficiente y peligroso, añadiendo estos autores que "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".[28] Si se llegara a considerar que los grupos sociales tienen características fijas y permanentes, la sustitución de los propietarios no capacitados por el grupo emergente de gerentes profesionales sería inevitable. Pero, las situaciones sociales y humanas no son estáticas: cuando una persona o los intereses vitales de un grupo se encuentran en peligro, su capacidad de adaptación a las nuevas exigencias aumenta. Amenazados con la extinción o el exilio a un puesto social y económico marginal, la antigua "élite patrimonial" intenta transformarse en la "élite gerencial", utilizando enfoques empresariales más racionales que no implican cambios en la propiedad. Este parece ser el caso de México, donde se pueden ver varios ejemplos de compañías controladas por una familia pero administradas de acuerdo con métodos modernos de organización, lo que parece indicar que las dos condiciones no son incompatibles.

El mejor ejemplo es el caso de las industrias de Monterrey, en las que se nota el alto grado de eficiencia alcanzado en México, aunque cada una sigue siendo controlada por una familia. En Monterrey, al igual que en otras regiones de México, la mayoría de las empresas están en manos de familias (61%), y el porcentaje de participación de los parientes en la gerencia de la compañía es el más alto (80% contra el 48% en el Dis-

[28] Frederick Harbisons y Charles A. Meyers, *Management in the Industrial World*, McGraw Hill Book Co., Nueva York, 1959, pp. 79-80.

trito Federal).[29] Sin embargo, la composición de los consejos directivos muestra que la participación de no familiares se acepta ampliamente en la misma proporción que en otras áreas; sólo en el 20% de los casos encontramos consejos administrativos compuestos exclusivamente de dueños y parientes. En Monterrey los consejos se reúnen más frecuentemente, lo cual es un síntoma de descentralización en las decisiones de la empresa.[30] Asimismo, en Monterrey en mayor número que en el Distrito Federal las compañías utilizan el financiamiento bancario por lo que su administración está expuesta al control de los nuevos accionistas formados por los representantes de las agencias de crédito.[31]

Además de las características anteriores, durante la investigación advertimos que 49 compañías (casi el 15% de la muestra total) tenían importantes competidores cuando empezaron sus operaciones mientras que en 1968 habían llegado al mismo nivel de esos competidores o los habían superado en cuanto a tamaño. Esto no quiere decir que las otras compañías en la muestra no hubieran logrado ampliar sus operaciones, pero, las 49 mostraron casos de crecimiento relativamente espectacular, puesto que se habían convertido en las "gigantes" en sus respectivos campos. Entre las características de este crecimiento esperábamos encontrar indicadores de modernización tales como una falta total de patrones familistas. De hecho, estas empresas en expansión eran principalmente negocios familiares (77% contra 62% en el resto de la muestra) y los parientes del dueño participaban en la empresa (en el 69% de los casos tenían puestos ejecutivos, contra 39% en el resto). Por lo tanto, si bien es cierto que "...la compañía familiar debe adaptarse a los requisitos de la empresa industrial moderna o enfrentar la muerte a la larga..."[32] también es cierto que el cambio se puede lograr sin afectar básicamente la propiedad. Sería mejor decir que; "la base familiar de la empresa, como tal, no necesita debilitarse a través de medidas conscientes pero sí debe modificarse —como ya se ha hecho hasta cierto punto— a través de una mayor especialización de los gerentes y capacitación profesional

[29] *Cf.* Cuadro 12, del anexo del Cap. II, primera parte.
[30] *Cf.* Cuadro 13, del anexo del Cap. III, parte I.
[31] *Cf.* Cuadro 14, ver Anexo Cap. III, parte I.
[32] Stanley M. Davis, *Social Change in Mexican Enterprise*, Tesis de doctorado inédita, Harvard University, p. 19.

de los ejecutivos, independientemente de que sean de la familia o no". [33]

En las sociedades semidesarrolladas, el propietario es quien está en la mejor posición (por las oportunidades de educación que le brinda su fortuna) para obtener una buena capacitación profesional. Puede sentirse motivado a adquirir dichas habilidades por una conciencia creciente del aumento de complejidad de los requerimientos industriales, y porque además, en un país que se está modernizando en forma continua, el prestigio social no deriva tanto de la posesión de riqueza como de su manejo activo, cosa que parece ocurrir en México, donde el hombre rico disfruta de menor prestigio que el profesional. [34] De hecho, ha habido un divorcio entre la riqueza y el poder económico, lo cual ha forzado el establecimiento de un lazo de conexión entre la propiedad y la gerencia.

La "gerencia patrimonial" y la "gerencia profesional" [35] coinciden en el caso de los dueños que han recibido un entrenamiento formal, cosa que sucede a menudo con los herederos de una empresa. Una vez más vemos la coexistencia de la tradición —puestos hereditarios— con los patrones modernos de organización. Tanto el fundador de la empresa como sus hijos aceptan simultáneamente el principio de la herencia y la necesidad de un entrenamiento especializado para desempeñar los puestos heredados; de hecho, ¿quién, si no un miembro de los estratos más altos, puede permitirse el lujo de darle a su hijo la mejor capacitación? Los esfuerzos para difundir la educación en los países en vías de desarrollo se han concentrado principalmente en la educación básica, extendiendo la educación primaria a las masas. Aun en un país como México, donde la política ha estado constantemente aplicada a extender la educación a todos los niveles, hay una correlación entre clase social y educación superior. Sin embargo, cabe reconocer que México ofrece el

---

[33] A. Lauterbach, *op. cit.*, p. 210.

[34] Cuando menos en el mundo de los negocios: ver cuadro sobre grupos de alto prestigio, Cap. II, segunda parte.

[35] "La gerencia patrimonial es aquella en la que la propiedad, los puestos decisivos y una gran proporción de otros puestos en la jerarquía están en manos de una gran familia. La autoridad efectiva para la toma de decisiones está centrada en la familia... la gerencia profesional es aquella en la que los puestos principales de elaboración de políticas gerenciales y casi todos los demás están ocupados por personas escogidas según su capacidad conocida o comprobada y no por lazos familiares". F. Harbison y C.P. Mayers, *op. cit.*, pp. 69 y 75-76.

ejemplo de un país donde la movilidad vertical de una clase a otra es muy notable, existen en México muchos empresarios que provienen de la clase media. Pero también es cierto que no se logra fácilmente una movilidad vertical rápida: aun si retrocedemos tres generaciones encontramos muy pocos jefes de empresa provenientes de la clase baja (obreros y campesinos).[36]

En general en México, el *status* empresarial es más bien asignado que logrado, pues que las personas nacidas dentro de la casta empresarial, sujetas a fuertes presiones psicológicas y respondiendo a expectativas familiares y sociales, se sienten prácticamente obligadas a entrar en la carrera empresarial, independientemente de sus inclinaciones personales.

Podría esperarse que estando menos motivado al logro,[37] este grupo fuese menos dinámico e incluyese personas menos aptas para empresas arriesgadas. Pero, el nuevo grupo de herederos bien entrenados, con una visión moderna, capacitados y adiestrados para cumplir con sus responsabilidades y más cercanos por tanto a los gerentes profesionales que los hombres forjados por sí solos, restauran el equilibrio y dan dinamismo al grupo como un todo.

Aun cuando el *status* gerencial es asignado por herencia también se logra a través de una capacitación formal especializada y de habilidades y esfuerzos personales. Los herederos están muy por encima de los otros jefes de empresas en lo que

[36] *Cf.* Cap. I. Parte II.

[37] Sin embargo, el bajo nivel de motivación no es característico de los herederos, también los gerentes tienen un bajo nivel de:

| *Motivación de elección profesional según relación con la empresa.* | *Relación con la Empresa* | | |
|---|---|---|---|
| | *Fundadores* | *Herederos* | *Gerentes* |
| Herencia o razones monetarias ..... | 22 | 46 | 41 |
| Interés Profesional ..... | 12 | 5 | 28 |
| Logro (1) ..... | 56 | 49 | 31 |
| Total ... | 100 | 100 | 100 |
| No. | (32) | (43) | (68) |

(1) Para un concepto de logro, *cf.* D.C. McClelland, C.D. Atkinson, J.W. Clark, R.A. Lowell, *The Achievement Motive*, Appleton-Century-Crofts, N. York 1953, y D.C. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, N.Y., 1961. En esta categoría se agruparon las razones para entrar en actividades empresariales, tales como: "satisfacción personal, enfrentamiento al reto, inclinación hacia el riesgo, etc.".

se refiere a educación, sobre todo en educación técnica o empresarial.[38]

## EDUCACION SEGUN RELACION CON LA COMPAÑIA

(RESUMEN)

| | *Relación con la Compañía* | | |
|---|---|---|---|
| | *Fundador* | *Heredero* | *Gerente Contratado* |
| Sin título universitario ..... | 44 | 21 | 34 |
| Con título universitario ..... | 56 | 79 | 66 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| Sin título técnico ..... | 50 | 26 | 44 |
| Con título técnico ..... | 50 | 74 | 56 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| | (32) | (43) | (68) |

La mayoría de los herederos han estudiado en el extranjero,[39] las oportunidades de educación y experiencia, son mayores para personas de las clases media y alta de la sociedad, lo que los capacita mejor para administrar las empresas.

El grado de familismo parece aumentar en las empresas, cuando los herederos se hacen cargo de ellas.[40] Prácticamente todas

38 Véase también el Cuadro 15, del anexo al capítulo IV, parte I.

39 *Cf.* Cuadro 16, del anexo al capítulo IV, parte I.

40 Se vio un resultado similar en España. *Cf.* Juan Linz, "Fundadores, herederos y directores en la empresa española", *Revista Internacional de Sociología*, No. 81, 82, 85, 1963 y 1964.

Parientes en empresas españolas según relación con las compañías.

| *Relación con la Compañía* | *Parientes* |
|---|---|
| Fundadores ..... | 66% |
| Herederos ..... | 78% |
| Gerentes ..... | 38% |

las empresas dirigidas por herederos tenían parientes en la compañía: 93% contra el 83% de las compañías encabezadas por dueños).

Parecería inconsistente que los jóvenes educados en las universidades de los Estados Unidos no sólo perpetúen sino que también refuercen una forma de gerencia que parece ser tradicional e inefectiva. Cabe recalcar que la influencia del familismo es tan poderosa en las empresas mexicanas que ni siquiera los gerentes escapan a ella.[41] Los lazos familiares y de negocios no están separados ni siquiera cuando la gerencia se convierte en una profesión, con el resultado que el grado de familismo no disminuye necesariamente cuando maduran las empresas; el tiempo en este caso no es una variable importante.

Sin embargo, el familismo puede asumir características cualitativas diferentes. Debido al tamaño de la familia mexicana[42] y a la tendencia de los dueños a introducir a todos sus hijos en la empresa, varios hermanos llegan a ocupar puestos importantes; esos miembros más jóvenes de la familia difieren, sin embargo, de los parientes no capacitados que los precedieron, ya que reciben un entrenamiento especializado antes de empezar a trabajar. Además, mientras los dueños-fundadores tienden a confiar los puestos ejecutivos a sus parientes, tanto los herederos como los gerentes tienden a excluirlos de las actividades gerenciales, para mantenerlos sólo en el consejo. De hecho, el primer síntoma de que se ha tomado conciencia de la complejidad de la industria es el reconocimiento del valor de la habilidad técnica: un ingeniero puede optar con más posibilidades a un puesto de gerente de producción que un primo. La conciencia de lo importante que es la habilidad financiera viene después. Un grupo de propietarios inexpertos en un consejo administrativo, pueden bloquear actividades inovadoras, argumentando que estas grandes inversiones pueden ser arriesgadas y temporalmente reducir las utilidades. La renuncia al financiamiento bancario de la mayor parte de las empresas mexicanas es un ejemplo de esta tendencia.

---

[41] El 43% de los gerentes tienen acciones en la compañía; por lo tanto, su comportamiento tiende a parecerse al de los dueños fundadores.

[42] Tuvo que descartarse una pregunta sobre la profesión predispuesta para los hijos en los primeros ensayos del cuestionario, porque requería mucho tiempo. El número de hijos a veces era de 7 y 8 y por lo tanto la respuesta requería varios minutos del tiempo disponible para la entrevista.

Por lo tanto, las verdaderas desventajas de los negocios familiares derivan no tanto de la falta de habilidad gerencial, sino de actitudes conservadoras en lo que se refiere a riesgos financieros, especialmente cuando existe la posibilidad de una pérdida del control familiar total.

Los gerentes se pueden escoger entre los parientes o se pueden contratar; en este último caso, los dueños pueden ejercer cierto control sobre ellos. De la misma manera, cuando los nuevos accionistas estén en mejor posición que los subordinados, por ser una minoría, es posible que puedan ser controlados por los propietarios, al menos mientras la compañía sobreviva sin inversiones masivas. Cuando éstas se hacen necesarias y cuando los bancos comienzan a desempeñar un papel importante, los cambios en la estructura financiera implican cambios en el estilo gerencial. Esto sucedió a principios de siglo en los Estados Unidos según Daniel Bell, la descomposición del capitalismo familiar ocurrió "cuando la industria americana, después de haberse extendido demasiado sufrió crisis sucesivas. Los banqueros, al controlar el mercado de bonos y crédito, reorganizaron y llegaron a controlar muchas de las empresas más importantes del país... "de suerte que al designarlos como gerentes profesionales —que no tenían intereses de propiedad en la empresa no pudiendo dejarla como herencia a sus hijos y siendo a su vez responsables frente a contralores externos— los banqueros efectuaron una separación radical entre la propiedad y la familia y el "capitalismo financiero" sustituyó al "capitalismo familiar".[43]

La situación mexicana, en este sentido, parece estar en una etapa transitoria, o más bien, en un caso límite, en el que se identifican las dos tendencias opuestas.

Por una parte, es indudable la importancia del papel desempeñado por los bancos particulares en el desarrollo industrial de México. El capital adicional para financiar la expansión puede ser suministrado más fácilmente por los bancos que por los particulares (los mexicanos son considerados como inversionistas renuentes en la bolsa de valores: prefieren los bonos a las acciones). Además, en vista de la gran cantidad de capital requerido actualmente para el desarrollo industrial, los bancos

---

[43] *The End of Ideology*, Capítulo II, "The Breakup of Family Capitalism", The Free Press of Glencoe, Ill, 1960, p. 40.

son las fuentes más adecuadas de financiamiento. Una comparación de las fuentes pasadas y presentes de financiamiento de las empresas estudiadas muestra que tanto el financiamiento interno como la costumbre de convocar a los accionistas cuando se requiere mayor capital son prácticas cada día menos frecuentes, popularizándose el financiamiento bancario, aun cuando ésta no sea todavía una práctica generalizada .

FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO EN EL PASADO Y EL PRESENTE

| *Modalidad de financiamiento* | *Pasado* | *Presente* |
|---|---|---|
| Financiamiento interno | 64 | 57 |
| Financiamiento a través de capital social | | |
| — Aumento de las contribuciones originales de capital de los accionistas | 15 | 4 |
| — Emisión de bonos nuevos para venta al público | 9 | 4 |
| Financiamiento bancario | 12 | 35 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (136) | (138) |

Por otra parte, hay que considerar otros factores: es fundamental tener el capital necesario en la etapa de crecimiento rápido de las compañías, cuando hay que innovar y ampliar sus operaciones aceleradamente para compensar el retraso inicial; pero una vez que han logrado una expansión estable, las compañías pueden esperar para seguir adelante y utilizar el financiamiento interno de manera que su dependencia de los bancos sea limitada,[44] al menos en teoría[45] una compañía bien orga-

[44] Daniel Bell menciona que el poder de los banqueros "disminuyó conforme los gerentes pudieron, especialmente durante los últimos veinte años, desprenderse del control financiero... el crecimiento acelerado de las corporaciones norteamericanas les permitió financiar la expansión con sus propias utilidades, para no tener que pedir prestado en el mercado monetario", *Ibidem.*, p. 41.

[45] Muchos industriales se oponen a este punto de vista, señalando que su mercado es limitado y que, por lo tanto, excluye la producción en masa, mientras que la baja productividad de la mano de obra en México aumenta los gastos totales.

nizada y equipada que funciona dentro de un mercado protegido, donde el costo de la mano de obra es bajo y los precios altos, puede ser lo suficientemente redituable como para depender principalmente del autofinanciamiento.

Además se debe considerar la vitalidad poco común del negocio familiar —ya hemos mencionado que en Monterrey ciertos grupos de industriales han creado sus propias "financieras" para poder utilizar capital de todo el país— y los estrechos lazos entre la comunidad industrial y la bancaria. Por lo general, la importancia de las relaciones personales en los asuntos de negocios hablan a favor de la hipótesis de que las empresas familiares modernas y racionales, seguirán progresando en México.

El familismo como valor tradicional en las empresas modernas mexicanas desempeña una función parecida a la de los valores tradicionales en toda la sociedad, en cuanto mediatiza el cambio y fortalece las nuevas estructuras.

## Capítulo IV

# LA INDUSTRIA COMO FUERZA AUTONOMA

Con anterioridad nos hemos referido a la industria como un cuerpo inmerso en el campo social y sujeto al impacto de fuerzas externas. Pero la industria dista mucho de ser un objeto pasivo: es un sistema complejo con vitalidad interna y capaz de ejercer, a su vez, un impacto sobre su medio; además de ser sumamente sensible a las influencias económicas y políticas, la industria es una unidad autopropulsora, una fuerza en sí.

Hace mucho tiempo que se reconoció la importancia de la industria como institución en la sociedad moderna. Lo que nos interesa aquí es recalcar el hecho de que la mayor complejidad tecnológica, provocando una diversificación de la producción industrial ha hecho cada vez más específica cada unidad industrial. Cada compañía tiende a desarrollar un carácter claramente definido, una especie de "personalidad" propia, principalmente derivada de sus metas productivas. Estas determinan, hasta cierto punto, su estructura, sus políticas y, finalmente, el comportamiento del empresario.

Puesto que el presente estudio está centrado en el empresario, como individuo que desempeña un papel económico específico, sus caractrísticas personales fueron analizadas en un primer término para relacionarlas luego con el comportamiento o las actitudes gerenciales. A diferencia de lo que se pudiera esperar, las características personales no resultaron, en términos generales, muy importantes como elementos que determinaban las políticas adoptadas por la compañía, las fuerzas externas ya descritas y las características específicas de la compañía resultaron ser elementos mas decisivos en las políticas adoptadas por la misma. De esta suerte, el tamaño de la industria y su complejidad tecnológica, así como los requisitos específicos que deben cumplirse son los elementos que determinan cambios en las políticas tendientes a evitar el fracaso. En consecuencia, el enfoque

del presente estudio pasó de las características del empresario a las de la empresa.

El empresario es, hasta cierto punto, la encarnación física de su empresa. [1] Aunque esta identificación determina su acción no limita su papel, ya que de hecho, el empresario tiene dos momentos diferentes de actividad creativa: el primero se lleva a cabo en el momento de la constitución inicial de la compañía, cuando se decide su fundación bajo condiciones económicas particulares, estando la elección empresarial determinada por la percepción de las posibilidades del mercado. La segunda fase de la actividad empresarial ocurre cada vez que el empresario hace el esfuerzo de adaptar la estructura de su compañía a las necesidades de la producción, para ello debe hacer ajustes continuamente siendo algunas de las decisiones tomadas de tipo innovadoras.

Diferentes personas pueden desempeñar los dos papeles, a veces con características completamente distintas: el empresario y el gerente. De hecho, los dos papeles son igualmente innovadores y aun cuando pueden diferir en alcance y estilo, ambos implican asumir riesgos.

El hecho de que ambas funciones empresariales estén determinadas por consideraciones externas no reduce la importancia del comportamiento individual y del esfuerzo personal. El empresario exitoso es el que puede, durante la primera etapa de desarrollo de la compañía, percibir las posibilidades implícitas en cada situación y aprovecharlas; el gerente exitoso es quien se da cuenta mejor de las necesidades de la empresa para lograr su máxima expansión, explotando las posibilidades de la compañía al mismo tiempo que aceptando sus limitaciones reales y evaluándolas con exactitud.

Según las características específicas de una determinada empresa, se necesitan personas con distinta calificación lo cual hará que diferentes individuos sean atraídos hacia uno u otro tipo de empresa. El empresario o el gerente muy innovador entrarán en aquellas empresas (o las crearán), donde a pesar de que los riesgos son mayores, pueden obtener rendimientos más altos en una perspectiva a largo plazo. En el otro extremo vemos al empresario que prefiere las industrias que implican menores riesgos

1 Para una definición de lo que llamamos "empresario" véase la introducción a la Parte II.

económicos y el gerente estará satisfecho con una compañía estática y donde los cambios sustanciales son raros. Las características personales, por lo tanto, no se borran dentro de la organización, sin embargo, la acción empresarial y gerencial exitosa debe empezar con el reconocimiento objetivo de los factores condicionantes y efectuar un manejo creativo de los mismos.

El tamaño y el tipo de productos fabricados por la compañía son "factores internos" que condicionan sus decisiones en la lucha por la supervivencia y el crecimiento.

Por una parte, el tamaño apropiado de la planta es un elemento indispensable para sobrevivir, pero a su vez el tamaño determina relaciones tecnológicas y políticas financieras siendo posible realizar una serie de operaciones como son las exportaciones, solamente cuando se ha alcanzado un determinado tamaño.

Los productos manufacturados por la compañía determinan sus mercados, su situación con respecto a sus competidores, sus fuentes de información tecnológica y exigen distintos grados de innovación y el establecimiento de vínculos recíprocos dentro del sistema industrial.

*El tamaño*

Según los datos del último censo industrial (Cf. Cuadro I), la gran mayoría de las plantas estudiadas (84.3%) entran en la categoría artesanal, puesto que utilizan ayuda familiar o contratan menos de seis personas. Estas pequeñas empresas distan mucho de alcanzar el tamaño mínimo requerido para lograr el desarrollo industrial. En menor grado, esto se puede aplicar a la mayoría de las compañías que tienen menos de 50 empleados (12.3%). Todas estas compañías han sido excluidas de la investigación debido a su reducido potencial de crecimiento y a su impacto mínimo en el esfuerzo hacia el desarrollo del país.

Se prevé un proceso de concentración industrial, así como de desaparición de la mayor parte de las compañías pequeñas. Un número importante de empresas estudiadas (89%) habían crecido desde su fundación o después de 1958, tanto por lo que se refiere al número de empleados como al capital.

Se consideraron dos indicadores de tamaño en la investigación: el número de empleados y el capital. En la mayoría de los casos existió una correlación entre ambos, considerándose al capital

como el más significativo de los dos. En un país donde la mayoría de las empresas empezaron con técnicas sencillas y mucha mano de obra, el crecimiento efectivo ha significado a menudo una reducción relativa de los empleados por producto obtenido registrándose siempre un aumento en el capital.

Lo que más afecta a las compañías como resultado de su expansión, es la mayor dependencia de factores externos, tanto financieros como tecnológicos, ya que, independientemente del sector de producción a que pertenezca, cualquier empresa en expansión en México debe depender cada vez más del financiamiento bancario.

| *FUENTE ACTUAL DE FINANCIAMIENTO* | *CAPITAL INVERTIDO (Millones de Pesos)* | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Hasta 10M.* | *10-25* | *Más de 25M.* | *No.* | *%* |
| Financiamiento interno . | 70 | 66 | 53 | (202) | 62 |
| Financiamiento por aportaciones al capital social ..... | 2 | 2 | 7 | ( 12) | 4 |
| Financiamiento bancario. | 28 | 32 | 40 | (109) | 34 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ..... | 100 |
| No. ..... | (95) | (110) | (118) | (323) | ... |

En la actualidad el financiamiento bancario es necesario, no sólo para lograr el crecimiento, sino también para mantener la posición en el mercado; de ello se desprende que las empresas mexicanas, que no han alcanzado todavía ni el tamaño ni la organización óptima para seguir expandiéndose necesitarán capital externo por algún tiempo.

| *FUENTE DE INVERSION* | *Pasado* | | | *Presente* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Hasta 10 Mill. p.* | *10-25 Mill. p.* | *Más 25 Mill. p.* | *Hasta 10 Mill. p.* | *10-25 Mill. p.* | *Más 25 Mill. p.* |
| Autofinanciamiento. | 72 | 69 | 49 | 68 | 60 | 40 |
| Financiamiento por aportaciones al capital social .... | 23 | 21 | 29 | 5 | 4 | 16 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Financiamiento bancario ..... | 5 | 10 | 22 | 27 | 36 | 44 |

Estos datos provienen de la muestra de 143 empresas, en las que se llevaron a cabo las entrevistas más extensas (Cf. Apéndice B — Metodología). Esto explica las discrepancias en porcentajes con el cuadro anterior.

A esta dependencia, que crea lazos domésticos "internos" y que liga a la industria mexicana con círculos financieros mexicanos, privados y públicos, se agrega la dependencia "externa", ya que un mayor tamaño lleva a una mayor dependencia de las fuentes de tecnología del exterior. El número de compañías que declararon importar conocimientos técnicos fue muy alto (35% de la muestra); el grado de dependencia tecnológica varía con el tamaño de la empresa.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE RECIBEN CONOCIMIENTOS TECNICOS DEL EXTRANJERO

| *Hasta 10 Mill. pesos* | *10-25 Mill. pesos* | *Más de 25 Mill. pesos* |
|---|---|---|
| 22 | 28 | 57 |

Como lo demuestran las cifras anteriores, el crecimiento también depende de condiciones externas y de un flujo constante de información técnica, que en el caso de México, proviene en su mayor parte de los Estados Unidos.

Los aspectos positivos de una planta de tamaño grande de acuerdo con los datos disponibles parecen ser: una administración más racional (probablemente porque el tamaño más grande es también el tamaño "óptimo"), una mejor organización y la colaboración de personal ejecutivo más experimentado (en general el gerente principal suele tener mayor experiencia profesional), un grado menor de competencia y una mayor capacidad potencial para exportar (52% de las compañías grandes exportan, contra 33% de las compañías pequeñas). [2]

Conforme crece la industria, la necesidad de mejorar la infraestructura se percibe más claramente y se convierte en una de-

[2] Cf. Cuadro I, en Anexo al Capítulo IV.

manda más importante que la protección o los incentivos fiscales. [3]

*El sector tradicional y el sector moderno*

En su estudio sobre la industrialización mexicana, [4] Sanford Mosk consideró que la situación estaba muy lejos de ser monolítica, señalando que más bien se caracteriza por la existencia de dos grupos de empresas con diferentes estructuras y por tanto con diferentes necesidades, identificables por un uso distinto de los medios de representación formal.

La CONCAMIN, es el organismo con más antigüedad, representa a las empresas más grandes, tanto a las que existen desde 1940 como a las de formación más reciente, incluyendo aquellas con capital norteamericano. Este organismo cuenta con una amplia red de conexiones con las instituciones bancarias y comerciales:

> "Las compañías más antiguas, los banqueros más destacados, los comerciantes principales parecen operar en una atmósfera común de cordiales relaciones de negocios. Fuera de sus conexiones normales de negocios los miembros de éstos tres grupos ocasionalmente se unen en empresas de bienes raíces y construcción". La conexión es tan fuerte que "los banqueros consideran a las empresas manufactureras más antiguas como sus clientes preferidos..." [5]

En sus actitudes hacia otros grupos, parecen ser hostiles a los sindicatos, recelosos del gobierno y favorables a la inversión extranjera. Su posición dentro del sector manufacturero parece ser segura y, por consiguiente, necesitan menos protección estatal.

La CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación) organización creada en 1941, reúne todas las pequeñas empresas nacionales formadas después de la guerra. Según Mosk, estas compañías todavía están inseguras y sienten la necesidad de mayor protección, sobre todo protección arancelaria frente a los productos extranjeros. Probablemente por este motivo están en contra de las inversiones extranjeras; parecen con-

---

3 Cf. Cuadro 4 del anexo al Capítulo IV.
4 *Industrial Revolution in Mexico*, Univ. of California Press, Berkeley y Los Ángeles, 1954.
5 Idem., p. 25.

siderar que su desarrollo está ligado al desarrollo total del país, por lo que están más interesadas en la planificación gubernamental, en la que querrían participar de manera más activa. Siendo "nuevas", forman un grupo más compacto que el primero, pueden desarrollar un tipo de liderazgo agresivo y buscan alianzas fuera del mundo empresarial con otros grupos sociopolíticos, tales como los agricultores y obreros. [6]

Nuestra investigación también descubrió la existencia de dos grupos diferentes de industriales, opuestos por características de otra naturaleza. En primer lugar era difícil verificar el grado de participación real de las compañías en cualquiera de las organizaciones formales ya mencionadas; la participación en uno de los dos es obligatoria, y la opción entre uno o el otro no está en manos de los industriales mismos. Las actitudes de los empresarios entrevistados hacia sus representantes oficiales, ya sea CONCAMIN o CANACINTRA, era a menudo crítica, pareciendo además, que debido a una falta de confianza en la representación formalmente establecida, los industriales preferían a menudo actuar frente al gobierno como grupos de presión informal o por medio de la intervención personal.

Ningún industrial se quejó de prácticas discriminatorias por parte de los bancos, confirmando casi todos que el criterio de los bancos para otorgar crédito se basa en una evaluación objetiva de la situación económica de la compañía solicitante, y no en razones personales, trato social o parentesco.

No obstante, la interpretación de Mosk puede seguir siendo correcta: medir el comportamiento real mediante una entrevista es una tarea difícil. El punto que verdaderamente debe destacarse aquí —y donde Mosk parece tener razón— es la existencia de dos grupos diferentes, cuya política industrial y comportamiento difieren en forma importante. Sin embargo, la variable principal para nuestro estudio es la inclusión de las compañías en el sector moderno tradicional de la producción.

---

[6] La diferencia entre estas dos organizaciones fue confirmada por el análisis de sus actitudes oficiales ante varios asuntos económicos. Mientras que ambas enfatizan que la inversión extranjera debería ser complementaria al capital mexicano, solamente la CANACINTRA pide una legislación clara para imponer limitaciones en este campo. En lo que se refiere al papel del gobierno, mientras que la CONCAMIN destaca la iniciativa privada y pide al gobierno que apoye el esfuerzo de los industriales, sobre todo indirectamente —a través del mantenimiento de infraestructuras económicas, políticas, jurídicas y administrativas—, la CANACINTRA apoya las actividades económicas del Estado, que considera esenciales para el desarrollo (Cf. M.A. Alcázar, *op. cit.*, pp. 54-61).

Esta dicotomía coincide con la de Mosk, en aspectos tales como la antigüedad de las empresas, sin embargo, para nosotros ésta es una variable dependiente, puesto que el tipo de producción está casi siempre relacionado con el período histórico en el que se inició la empresa: en todos los países las industrias tradicionales,[7] (como las textiles) fueron las primeras en desarrollarse.

CUADRO J. PORCENTAJE DE PLANTAS, EMPLEOS, SALARIOS, CAPITAL INVERTIDO, PRODUCCION BRUTA Y VALOR AGREGADO POR SECTORES *

| *Sectores* | *No. de Plantas* | *No. de Emplea.* | *Sueldos y Salarios* | *Capital Invertido* | *Producción Bruta* | *Valor Agregado* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Alimentos ..... | 34.9 | 20.3 | 13.9 | 17.0 | 20.4 | 14.6 |
| Bebidas ..... | 1.6 | 4.0 | 5.4 | 5.6 | 5.7 | 5.7 |
| Tabaco ..... | 0.1 | 0.6 | 1.0 | 1.1 | 1.5 | 2.4 |
| Textiles ..... | 2.5 | 12.5 | 12.3 | 10.8 | 9.9 | 10.4 |
| Calzados, prendas de vestir, etc. ... | 13.6 | 8.1 | 4.7 | 2.5 | 3.6 | 4.1 |
| Artículos de madera y corcho ..... | 4.4 | 3.4 | 1.7 | 1.3 | 1.6 | 1.6 |
| Muebles de madera. | 1.6 | 1.4 | 0.9 | 0.3 | 0.5 | 0.7 |
| Papel ..... | 0.4 | 2.3 | 3.4 | 4.4 | 3.6 | 3.4 |
| Industria editorial . | 2.8 | 3.7 | 4.3 | 2.8 | 2.9 | 3.5 |
| Artículos de cuero . | 1.0 | 0.8 | 0.6 | 0.4 | 0.6 | 0.5 |
| Artículos de hule .. | 1.7 | 1.3 | 1.9 | 1.4 | 1.7 | 1.9 |

* Fuente: Censo Industrial, 1965.

[7] El término "tradicional" define el tipo de producto y no tiene ninguna connotación negativa como pudiera parecer al compararse con el término "moderno". La industria tradicional puede modernizar sus activos mediante una elevada inversión de capital; el caso de la industria textil muestra que la supervivencia en un sector tan competitivo está ligada con la innovación en métodos y en mercadotecnia. La industria alimenticia es otro ejemplo de una industria tradicional con un alto grado de mecanización. Por otra parte, las llamadas industrias "modernas" pueden utilizar maquinaria obsoleta y métodos de producción inefectivos.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Productos químicos | 1.9 | 7.9 | 13.0 | 13.6 | 13.0 | 14.0 |
| Petroquímica | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.7 | 0.5 | 0.8 |
| Minerales | 4.5 | 5.7 | 5.5 | 5.5 | 4.0 | 4.6 |
| Acero y hierro | 0.1 | 3.7 | 6.9 | 10.2 | 10.4 | 9.3 |
| Industria metálica | 6.8 | 7.8 | 7.8 | 5.4 | 5.7 | 6.7 |
| Industria mecánica | 2.5 | 2.6 | 2.9 | 2.6 | 1.9 | 2.4 |
| Industria eléctrica | 5.3 | 5.7 | 5.8 | 5.4 | 4.4 | 6.0 |
| Vehículos automotores | 10.2 | 6.0 | 6.4 | 7.4 | 6.5 | 6.1 |
| Otras manufacturas | 3.9 | 1.9 | 1.4 | 1.0 | 1.1 | 1.5 |
| TOTAL | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

No fue posible hacer un análisis más detallado de cada sector dado el tamaño reducido de las submuestras y considerándose además que no era necesario hacerlo para una investigación de tipo sociológico.

En la práctica, la dicotomía tradicional-moderno resultó ser la variable más significativa en la explicación de la mayoría de nuestros datos.

Las distintas condiciones históricas en las cuales fueron creadas estos dos grupos de compañías, así como los requisitos derivados del tipo particular de productos de cada grupo, diferencian en gran medida la estructura interna de las empresas que pertenecen a uno u otro grupo y las políticas adoptadas para asegurar el crecimiento.

Como era de esperar, el grueso de las empresas modernas son de reciente creación —la mayoría fueron fundadas después de 1940— y su surgimiento se vio favorecido por la ausencia de mercados competidores. Su creación fue resultado de la necesidad de sustituir importaciones y, posteriormente de las políticas gubernamentales que propiciaban la producción manufacturera. Como estas empresas todavía en la actualidad cubren

campos relativamente vírgenes, siguen teniendo relativamente menos competencia que las empresas tradicionales.[8]

Las industrias modernas aumentan continuamente en número.[9]

## INDUSTRIAS MODERNAS FRENTE A TRADICIONALES DE ACUERDO CON EL AÑO EN QUE FUERON FUNDADAS

| *Año de Fundación* | *Sector* Tradicional | *Moderno* | *Sector* | *Año de Fundación* Hasta 1910 | 1911-1939 | 1940-1952 | Después 1952 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hasta 1910 .. | 11 | 4 | Tradicional . | 64 | 51 | 34 | 30 |
| 1911-1939 ... | 33 | 20 | Moderno ... | 34 | 49 | 66 | 70 |
| 1940-1952 ... | 31 | 39 | Total .. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Después 1952 | 25 | 37 | No. .... | (22) | (86) | (122) | (110) |
| Total ... | 100 | 100 | | | | | |
| No. .... | (132) | (208) | | | | | |

Además de las políticas gubernamentales específicas de incentivos a las empresas que fabrican productos nuevos,[10] la mayor demanda del mercado de consumo así como de otros sectores industriales otorga mayores oportunidades al desarrollo de las industrias modernas.

El análisis del crecimiento de la producción industrial entre 1951 y 1963 muestra que fueron las ramas más modernas las que registraron el aumento más importante.[11]

[8] *Cf.* Cuadro 5, 6a y b, y 7 en el Anexo al Capítulo IV, parte I.

[9] El resultado esperado muestra claramente este hecho al comparar dos ramas típicas:

| AÑO DE FUNDACION | TEXTILES | QUIMICA |
|---|---|---|
| Hasta 1910 | 12 | .. |
| 1911-1939 | 34 | 20 |
| 1940-1952 | 32 | 39 |
| Después de 1952 | 22 | 41 |
| Total | 100 | 100 |
| No. | (41) | (54) |

[10] Cf. La Ley de industrias nuevas y necesarias (1954).

[11] La tasa media anual de crecimiento entre 1951 y 1963 es mayor para las industrias en las ramas modernas:

| INDUSTRIAS MODERNAS *Sector* | *Tasa media anual de crecimiento %* | INDUSTRIAS TRADICIONALES *Sector* | *Tasa media anual de crecimiento %* |
|---|---|---|---|
| Química | 12.3 | Alimentos, bebidas, tabaco | 6.8 |
| Acero | 11.3 | Imprenta | 5.7 |
| Vehículos | 10.1 | Ropa, calzado | 4.1 |

Un análisis más detallado muestra que el tamaño de la empresa y el sector de producción al que pertenece son variables importantes que deben tenerse en cuenta, ya que las empresas grandes en los sectores modernos tienden a comportarse en forma diferente a las demás. Un primer factor de análisis es la nacionalidad del capital que se utilizó para crear la compañía, y la nacionalidad de los propietarios actuales. La mayoría de las empresas en la muestra fueron creadas con capital nacional; sin embargo, mientras el 96% de las industrias tradicionales pequeñas fueron fundadas solamente con capital mexicano, este porcentaje se reduce al 62% para las industrias modernas más grandes. En cuanto a la propiedad actual, el 56% de las grandes empresas modernas siguen completamente en manos de in-

| | | | |
|---|---|---|---|
| Máquinas | 9.4 | Cuero | 3.4 |
| Hule | 7.7 | Textiles | 3.3 |
| | | Madera | 1.4 |

Según cifras recabadas por el Grupo Técnico, Secretaría de Hacienda, Banco de México; en Víctor L. Urquidi, Adrián Layous Vargas *Educación Superior, ciencia y tecnología en el desarrollo económico de México.* El Colegio de México 1967, p. 16.

Si se consideran ciertos productos por separado, el crecimiento parece ser aún mayor para los productos "nuevos":

AUMENTO EN PORCENTAJE EN LA PRODUCCION ENTRE 1964 Y 1967

| | | |
|---|---|---|
| (1) Sector tradicional: | (a) Leche condensada | 31.6 |
| | (b) Azúcar | 24.1 |
| (2) Sector moderno: | (a) Química: | |
| | —sosa cáustica | 48.1 |
| | —ácido sulfúrico | 47.9 |
| | —sulfato de amonio | 45.7 |
| | —sulfato de calcio | 38.1 |
| | —fibras químicas | 31.3 |
| | —nitrato de amonio | 25.4 |
| | (b) Hule | |
| | —llantas para automóviles | 51.0 |
| | —llantas para camiones | 27.4 |
| | (c) Metal | |
| | —varillas corrugadas | 52.6 |
| | —lingote de aluminio | 39.1 |
| | —lingote de acero | 34.5 |
| | (d) Transporte | |
| | —automóviles | 30.3 |
| | —camiones | 18.5 |
| | —vagones de ferrocarril | 21.0 |
| | (e) Cemento | |
| | —cemento gris | 25.4 |
| | (f) Vidrio | |
| | —vidrio plano sencillo | 18.3 |

Tomado de *El Mercado de Valores*, XXVIII, No. 19, mayo 6, 1966, p. 317.

versionistas mexicanos particulares; las más pequeñas o tradicionales tienen capital extranjero en el 38% de los casos. Esta creciente participación de la inversión extranjera (es posible que no se hubieran creado muchas industrias nuevas en México sin cooperación extranjera), destaca la naturaleza de la misma así como la importancia que ha cobrado, y explica el tipo de competencia desigual al que se tienen que enfrentar las empresas en los sectores moderno y tradicional: las compañías del sector moderno, con un número mucho mayor de competidores extranjeros, [12] afrontan un reto muchísimo mayor.

Mientras que la estructura familiar de las empresas, siendo importante dentro de la industria nacional, en el 62% de los casos del sector moderno, ha habido una intervención de las grandes corporaciones, siendo difícil saber, [13] si esta intervención se remonta a la época de la fundación o si tuvieron que ser realizadas para asegurar la supervivencia ya que la investigación solamente midió cambios en el tipo de financiamiento. Mientras que en el pasado las empresas del sector moderno no tenían mucha necesidad de financiamiento bancario, ahora es utilizado más frecuentemente por todas las compañías, especialmente las más grandes. [14]

Mientras que en ambos sectores las empresas grandes son las que exportan, [15] los mercados de cada uno de los dos grupos están situados en áreas geográficas diferentes: las empresas del sector tradicional utilizan el mercado norteamericano como salida para su producción excedente (61% de los casos) mientras que las del sector moderno mandan una parte importante de sus exportaciones a países de América Latina (54% contra 12%), y consideran que América Latina es un mercado costeable para expansión futura. [16] Otro elemento importante que determina hacia donde van las exportaciones es el tipo de productos: ya

[12] *Cf.* Cuadro 8, en el anexo al capítulo IV, parte I.

[13] *Cf.* Cuadro 9, del anexo estadístico del capítulo IV, parte I.

[14] Cf. Cuadro 10, del anexo estadístico del capítulo IV, parte I.

[15] Porcentaje de compañías que exportan, según tamaño

| TRADICIONAL | | | MODERNO | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Hasta 10 Mill. pesos* | *10 - 25* | *Más 25 Mill. pesos* | *Hasta 10 Mill. pesos* | *10 - 25* | *Más de 25 Mill. pesos* |
| 30 | 29 | 42 | 33 | 37 | 51 |

[16] Cf. Cuadros 11 y 12. Cf. también Cuadro 19, del anexo estadístico del capítulo IV, parte I.

que es posible que el mercado de los Estados Unidos esté más abierto para productos agropecuarios y productos de industrias con mano de obra intensiva como los textiles, mientras que los bienes de la industria mecánica de menor calidad producidos en México no podrían competir con sus equivalentes norteamericanos. Los mercados latinoamericanos tienen que seguir importando algunos productos manufacturados nuevos y México ha intentado tener un papel importante como exportador en este campo, a tal grado que ha surgido un cierto resentimiento por parte de los países hermanos, especialmente en Centro América.[17]

Eso explica por qué los industriales en los sectores modernos tienen una opinión favorable sobre las oportunidades potenciales ofrecidas por la integración latinoamericana.

OPINIÓN SOBRE LA INTEGRACION LATINOAMERICANA

| *Efectos sobre la propia compañía* | *Industrias Tradicionales* | *Industrias Modernas* |
|---|---|---|
| Beneficioso | 40 | 63 |
| No afecta | 49 | 29 |
| Nocivo | 11 | 8 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (67) | (75) |

Finalmente, la mayoría de las empresas del sector moderno son compañías abastecedoras y mantienen lazos con compañías, clientes de los cuales dependen para la venta de sus productos (sólo el 24% vende directamente en el mercado).[18] Por ello, están ligadas en forma más estrecha al mundo de la industria y

[17] "Más de la mitad de las exportaciones embarcadas desde México a América Latina fue de bienes manufacturados". Cf. William O. Freithaler, *México's Foreign Trade and Economic Development*, Praeger, Nueva York, 1968, p. 106, quien menciona que la agresividad con que la empresa mexicana se ha movido para conquistar los mercados de Centro y Sudamérica ha dado lugar a cierto resentimiento, hasta el punto que la penetración mexicana se ha comparado con aquella del otro "coloso del Norte", Estados Unidos de América.

[18] *Cf.* Cuadro 13, del capítulo IV, parte I.

su crecimiento está condicionado por el desarrollo industrial general. Los empresarios se dan cuenta de esta interdependencia y esto los induce a extender sus contactos dentro de la red industrial (aceptando direcciones de otras compañías o tomando una parte activa en las asociaciones profesionales de su ramo) y también a cultivar contactos políticos.

Existe un contraste interesante respecto a la situación de las grandes industrias en los dos sectores: el 44% de las grandes compañías del sector tradicional no están ligadas a otras, en tanto que sólo el 18% de las grandes compañías del sector moderno no lo están; el 43% de las grandes compañías modernas son exclusivamente abastecedores industriales y sólo el 12% de las grandes compañías del sector tradicional juegan el papel de abastecedores.

### *El problema de la dependencia tecnológica*

Casi todas las industrias estudiadas habían programado cambios importantes para los tres años siguientes; algunos de estos cambios como son mejorar las instalaciones de la fábrica se pueden considerar sólo como pasos de una rutina modernizante; otros, como la expansión de la fábrica en la que se incluyen edificios adicionales o mayor número de trabajadores, fueron considerados como indicadores de crecimiento físico. Pero el crecimiento verdadero significa algo más que el tamaño; las medidas para mejorar los métodos de producción y gerencia (tales como un aumento en el personal técnico) y para introducir nuevos productos fueron considerados como innovaciones que contribuirían en forma importante al crecimiento a largo plazo.

Se observó un dinamismo considerable en todas las compañías estudiadas, ya que sólo el 6% de las compañías no tenían planes de cambio.

CAMBIOS PLANEADOS PARA LOS 3 AÑOS SIGUIENTES

| *Planes de cambio* | *Primera prioridad* | *Segunda prioridad* | *Número de cambios mencionados* |
|---|---|---|---|
| Modernización | | | |
| —Modernización de la planta . . | 38 | 11 | 24 |
| —Construcción de una planta nueva en otro lugar . . . . . | 6 | 5 | 6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Expansión física | | | |
| —Crecimiento de la capacidad de la planta existente ..... | 12 | 16 | 14 |
| —Aumento en el número de trabajadores ..... | 1 | 4 | 3 |
| Innovaciones importantes | | | |
| —Introducción de un nuevo proceso de producción ..... | 22 | 21 | 21 |
| —Iniciación de nuevas líneas de producción ..... | 6 | 20 | 13 |
| —Aumento del equipo técnico .. | 2 | 8 | 5 |
| Número de cambios que han tenido lugar en los últimos 3 años ..... | 7 | 8 | 7 |
| Ningún plan innovador ..... | 6 | 7 | 7 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| Número ..... | (141) | (132) | (273) |

En lo que se refiere a la innovación sustancial, no se encontraron diferencias significativas que pudieran relacionarse con el tamaño y el sector de producción. Muchísimas empresas sienten la necesidad de mejorar los productos, los métodos y la habilidad técnica. Mientras que las empresas del sector tradicional se dan cuenta de que éste es el único medio de sobrevivir a la competencia, en los sectores nuevos la necesidad de innovación es un fenómeno "inherente", por lo que las empresas modernas hacen modificaciones innovadoras incluso cuando actúan sin competidores. [19]

La innovación está estrechamente relacionada con el acceso a las fuentes modernas de tecnología pues la investigación científica e industrial en México no provee de fuentes nacionales de información especializada y como las nuevas tecnologías se desarrollan fuera del país, deben importarse. Sólo el 15% de las compañías no tiene ninguna relación con empresas en el extranjero respecto a la compra de materias primas, piezas de repues-

[19] *Cf.* Cuadro 14, p. del anexo estadístico del capítulo IV, parte I.

to, conocimientos técnicos y licencias. El resto tiene deudas muy grandes por una o más de estas partidas.

## PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE DEPENDEN DE COMPAÑIAS EN EL EXTRANJERO

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| Compra de piezas de repuesto o productos semiterminados | 59 |
| Compra de materias primas | 37 |
| Conocimientos técnicos | 35 |
| Licencias | 30 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (143) |

La compra de materias primas y piezas de repuesto del extranjero significa una dependencia seria y tenderá a disminuir en el futuro, (México tiene muchas materias primas y la política del gobierno es estimular la producción nacional de repuestos y productos semiterminados); sin embargo en la actualidad, siguen constituyendo una parte importante de las importaciones mexicanas. [20]

La dependencia de los conocimientos técnicos es más importante, y tenderá a aumentar en el futuro conforme se desarrolle y modernice la industria. En este campo las industrias modernas están sujetas a mayores compromisos que las industrias tradicionales.

La adquisición de tecnología por la industria mexicana es bastante rápida, pero no está acompañada por un desarrollo pa-

20 Composición porcentual de las importaciones de mercancía.

| | *1960* | *1966* |
|---|---|---|
| Materias primas | 49.9 | 35.9 |
| Bienes de capital (maquinaria, equipo) | 43.5 | 46.2 |
| Bienes de consumo | 15.6 | 17.9 |

Fuente: Banco de México, *Informe anual 1968.*

ralelo de las actividades científicas afines; por lo tanto, aunque los mexicanos puedan aplicar soluciones técnicas a sus problemas actuales de producción —y pagan cualquier precio por hacerlo—, siguen dependiendo de otros países en lo que se refiere a la innovación tecnológica.

PORCENTAJE DE COMPAÑIAS QUE DEPENDEN DE INDUSTRIAS EXTRANJERAS *

| *DEPENDENCIA* | *Industrias Tradicionales* | *Industrias Modernas* |
|---|---|---|
| Pagan regalías | 24 | 37 |
| Reciben conocimientos técnicos | 22 | 46 |
| Importan materias primas | 24 | 49 |
| Compran productos semiterminados y piezas de repuesto | 61 | 57 |

* Ni la suma vertical ni la horizontal suman a 100, debido a las respuestas incluidas en más de una categoría.

En el sector moderno, cuanto más innovadora es la empresa, mayor es su dependencia del exterior. [21]

INDICE DE DEPENDENCIA DEL EXTRANJERO [22] SEGUN INDICE DE INNOVACION

| *Dependencia del Extranjero* | *Tradicional* | | | *Moderno* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | INDICE DE INNOVACION | | | | | |
| | *bajo* | *mediano* | *alto* | *bajo* | *mediano* | *alto* |
| Sin dependencia | 6 | 22 | 20 | 12 | 19 | 8 |
| Baja dependencia | 50 | 48 | 52 | 35 | 16 | 21 |
| Alta dependencia | 44 | 30 | 28 | 53 | 65 | 71 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. | (18) | (23) | (25) | (17) | (32) | (24) |

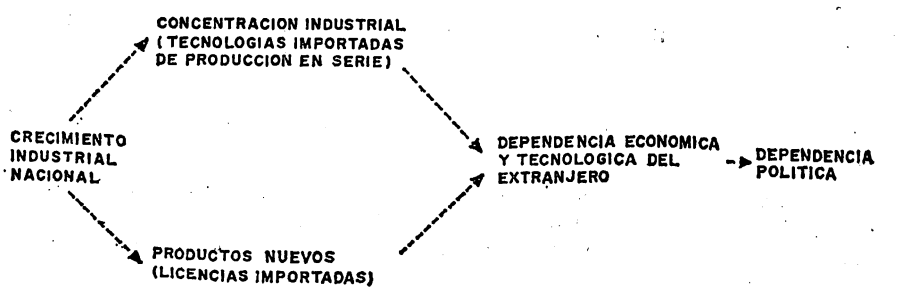
[21] CF. También cuadros 15, 16, 17 y 18, del anexo estadístico del Capítulo IV parte I.

[22] Se calculó el índice midiendo los siguientes indicadores: otorgamiento de licencias, ayuda técnica, compra de materias primas y productos semiterminados.

Parece ser que la dependencia tecnológica es inherente al desarrollo de las empresas nacionales y que esta dependencia crece conforme aumentan las características positivas de la industrialización mexicana: el proceso de concentración industrial, el número creciente de industrias en los sectores modernos, el porcentaje considerable de empresas que hacen mejoras tecnológicas. Cualquier aumento de tamaño y cualquier adopción de nuevos productos y métodos parecen destinados a aumentar la dependencia; por lo tanto, la industria nacional depende cada vez más de la tecnología extranjera, sobre todo de las de los Estados Unidos.

Estos resultados, junto con el aumento reconocido del ritmo de inversión extranjera en los sectores clave, dan lugar a que algunos estudiosos mexicanos establezcan pronósticos pesimistas sobre el futuro de la industria nacional. El problema no es específico de México, afecta a la mayoría de los países en vías de desarrollo y merece un examen cuidadoso. Los países latinoamericanos son sumamente sensibles a la intervención extranjera que aparece fácilmente a sus ojos como un medio de dominación política; pero aunque reaccionan muy emotivamente ante esta posibilidad, no han investigado cabalmente el asunto.

Los países en vías de desarrollo temen conformarse al siguiente patrón:




Algunos autores opinan que la dependencia tecnológica no debería considerarse sólo como un problema económico sino también como problema político, ya que es uno de los muchos aspectos que da supremacía a los países desarrollados sobre los demás.

Sin embargo, estos críticos no han puesto la debida atención a los nuevos patrones de desarrollo de los países industrializa-

dos, donde la importancia de la identificación nacional de las firmas va desapareciendo. En su lugar hay un proceso de "desnacionalización" de las grandes empresas multinacionales, ya que los límites geográficos de un país son demasiado estrechos para su expansión. A medida que una parte creciente de sus intereses y operaciones se centran en países distintos de aquellos en que se originaron, se hace aparentemente más difícil identificar el interés de la empresa con el del país en que iniciaron sus actividades.

Pero, si este —real o aparente— "pluricentralismo" de los grandes consorcios internacionales los hace menos sensibles a los intereses de su país de origen y menos susceptibles a las presiones políticas locales que una empresa exclusivamente nacional, tal insensibilidad es mayor cuando se trata de los intereses nacionales del país huésped. [23] [24]

La dependencia es importante por sus consecuencias estructurales y tecnológicas que influyen en el tipo de desarrollo de cada país, y tiene un efecto inmediato y tangible que es el pago de regalías, la compra de licencias y la ayuda técnica.

El costo que significa para México la tecnología extranjera no sólo es ya considerable, sino que está aumentando continuamente. M. Wionczek menciona que de 12 millones de dólares en 1955, los pagos por concepto de regalías y ayuda técnica han aumentado a 40 millones de dólares en 1960 y a 60 millones

[23] Los últimos párrafos han sido modificados por el autor al revisar la versión española.

[24] Es interesante observar que las empresas mexicanas del sector moderno que tienen el grado más elevado de dependencia del extranjero, son las que parecen estar más desligadas del marco nacional mexicano. Son las que más critican la política gubernamental.

INDICE DE ACTITUDES HACIA LA POLITICA GUBERNAMENTAL SEGUN INDICE DE DEPENDENCIA DEL EXTRANJERO

| *Actitudes hacia política gubernamental* | *Ninguna dependencia* | *Baja* | *Alta* | *Ninguna depenedencia* | *Baja* | *Alta* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Desfavorable | 36 | 47 | 23 | 18 | 47 | 49 |
| Neutra | 46 | 27 | 41 | 55 | 13 | 21 |
| Favorable | 18 | 26 | 36 | 27 | 40 | 30 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. | (11) | (34) | (22) | (11) | (15) | (47) |

en 1965.[25] Otro autor también cita cifras parecidas sobre el ritmo de aumento.[26]

| *Años* | *Inversión de capital extranjero* | *Pago de regalías* | *Pago por concepto de otros servicios* | *Licencias registradas* |
|---|---|---|---|---|
| 1950 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 1955 | 168 | 254 | 676 | 148 |
| 1960 | 191 | 742 | 895 | 171 |
| 1964 | 274 | 1,189 | 1,577 | 348 |

Si se ha de crear una industria verdaderamente nacional ésta deberá basarse en fuentes nacionales de tecnología ya que no se puede evitar la dependencia en los inicios de la industrialización; el país debe estar en posición de dar a su industria herramientas locales para innovaciones posteriores. El caso del Japón es un ejemplo de dependencia decreciente, gracias a la política nacional de desarrollo de las tecnologías locales. Al principio Japón, al igual que otros países en vías de desarrollo, tenía que enfrentarse a la dependencia del extranjero respecto del capital, el personal y la tecnología, pero nunca aceptó capital extranjero y el personal extranjero fue tolerado sólo temporalmente y bajo condiciones especiales y, sin embargo, la tecnología extranjera fue fundamentalmente para el desarrollo del Japón después de la segunda guerra mundial. Pero se escogió la tecnología cuidadosamente de acuerdo con las necesidades, y no se importó "en bloque" sin selección previa; más tarde, el país logró desarrollar su propia tecnología que era, como en el caso de la industria electrónica, diferente de aquella de los países desarrollados y aún más exitosa.[27]

En México, la dependencia tecnológica parece ser hoy aún

25 *El nacionalismo mexicano y las inversiones extranjeras, op. cit.*, p. 23; cf. también "La transmisión de la tecnología a los países en desarrollo", *Comercio Exterior*, XVIII, mayo 1967, pp. 404-413.

26 Herman von Bertrab: "La tecnología y la industrialización", *Comercio Exterior*, Vol. XIX, enero 1969, pp. 34-41.

27 Comentario de Johan Galtung en una reunión informal de la OECD.

más grave que la dependencia del capital extranjero. Se ha señalado repetidas veces que el control de una empresa ya no significa necesariamente la propiedad del capital, sino que se deriva de la propiedad de tecnologías completas.[28]

Mientras que la importación de capital y el peligro subsiguiente de "desnacionalización" de la industria mexicana se pueden contrarrestar mediante medidas gubernamentales hábiles, hasta ahora el control ha sido inefectivo respecto de la importación de tecnología. Una política de investigación nacional científica e industrial sería la solución más efectiva, pero las actividades de investigación no están lo suficientemente desarrolladas en México,[29] y esta falla representa una barrera, muy severa para cualquier forma autónoma de desarrollo. Las cifras exactas sobre los gastos mexicanos en este campo son difíciles de establecer; parece ser que en 1964 México dedicaba solamente el 0.07% de su producto nacional bruto a la investigación, que es menos que el Japón (0.1% en 1961), Italia (0.2% el mismo año), y mucho menos que Alemania, (1.3%) o los Estados Unidos (3.1%).[30]

---

28 "...el control real sobre las actividades de estas grandes entidades productivas que operan a escala mundial se ejerce no tanto mediante el control de su capital como a través del control de la tecnología de que disponen... es fácil pensar en una situación en que los inversionistas extranjeros están dispuestos a compartir el control del capital con los grandes grupos financieros nacionales mientras que esté en su poder el control de la tecnología". Miguel Wionczek, *El nacionalismo mexicano*, etc., *op. cit.*, p. 20. El mismo autor en otra obra (La transmisión de la tecnología, etc., *op. cit.*, p. 409) menciona algunas quejas expresadas por industriales mexicanos; hablan de casos en los que inversionistas extranjeros han logrado el control de compañías que tienen capital nacional mayoritario a través de contratos de ayuda técnica basados en el intercambio de conocimientos tecnológicos, por acciones, en proporciones injustas, cláusulas mediante las cuales todas las funciones administrativas y técnicas importantes son desempeñadas por los dueños de la tecnología; cláusulas de venta según las cuales los productos deben venderse automáticamente a compañías completamente extranjeras nombradas por el socio extranjero, etc.

29 "En México prevalece una falta general de comprensión de la función de la investigación tecnológica... La necesidad de una política sobre la ciencia y la tecnología, relacionada con el desarrollo económico y social, todavía no se ha aceptado claramente... Pero según un número reducido de personas que pertenecen a la comunidad científica y económica no se ha comprendido suficientemente el hecho de que la brecha científica entre México y otros países industrializados está aumentando... La gente depende de la importación de tecnología a veces asociada con el capital extranjero". Víctor L. Urquidi y Adrián Lajous Vargas, *op. cit.*, pp. 69-70.

30 Ibidem, p. 57. Utilizando la misma fuente de información, M. Wionczek (La transmisión de tecnología en México, *op. cit.*, p. 408) estima que un porcentaje de 0.15% del ingreso nacional se dedica a la investigación industrial, contra el 2% en los países desarrollados. Esta última cifra ha sido confirmada por las estadísticas de la OECD relativas a los países miembros (promedio 2.3%).

No se puede esperar hoy en día que la innovación surja del ingenio individual.[31] Más y más descubrimientos se deben al esfuerzo planeado y organizado de equipos de científicos. La industria tampoco puede tener la responsabilidad exclusiva de llevar a cabo la investigación científica. La falta de investigación ha sido mencionada entre los obstáculos al desarrollo por el 10% de las industrias modernas.[32]

Los pocos ejemplos que se pueden citar[33] no satisfacen las necesidades generales del país, pero dan directrices para una acción más intensa en el futuro. La responsabilidad del Estado en este campo es fundamental y no se puede delegar, pues aunque la innovación continua sea una necesidad vital para la industria y aunque sea evidente que dicha innovación es el resultado de la investigación, todavía hay que definir el tipo de investigación que debe desarrollarse, en qué campo y con qué intensidad. Es evidente que los países semidesarrollados no pueden competir ni deben duplicar las actividades de los países desarrollados siendo por tanto más difícil definir el campo específico en el que se pueden concentrar los limitados recursos existentes. El establecimiento de prioridades requiere una cooperación estrecha entre los dirigentes políticos, los científicos y la industria. Debido a su gran importancia en la estrategia del desarrollo, el problema ha sido discutido tan extensamente en el caso de los países en vías de desarrollo en general, y más específicamente en el caso de América Latina, que es imposible citar todos los autores que han dedicado estudios a este tema.

Puede ser interesante mencionar que los países desarrollados se dan cuenta de este problema y consideran actualmente que la

---

31 De todas maneras, dos casos de innovación tecnológica individual han sido descritos en las entrevistas Nos. 20 y 45 en el Apéndice A. En ambos casos, las personas involucradas eran extranjeras o de ascendencia extranjera.

32 Cf. Cuadro 20, del anexo estadístico del Capítulo IV, primera parte.

33 Alguna investigación local se ha organizado y se lleva a cabo en el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas, creado en 1950, en los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, fundados en el mismo año, y en un departamento del Instituto Tecnológico de Monterrey. Para más detalles, cf. V.L. Urquidi, A. Lajous Vargas, *op. cit.*, pp. 64-68 y W.P. Strassmann, *Technological Change and Economic Development*, Cornell Univ. Press, Ithaca, N.Y., 1968, p. 262 (se describen unos cuantos casos de innovaciones creadas localmente en pp. 242-261).

ayudua técnica, la transferencia de tecnologías y la asistencia a los centros de investigación de los países en vías de desarrollo son aspectos importantes de sus programas de ayuda. [34]

[34] "Los proveedores de ayuda deberían dedicar una parte importante de los recursos de investigación y desarrollo a los proyectos específicamente relacionados con los problemas de los países en vías de desarrollo. Los países industrializados deberían ayudar al establecimiento de centros internacionales y regionales para la investigación científica y tecnológica en países en vías de desarrollo, organizados para servir a la comunidad y especializarse en distintos campos de la investigación y de su aplicación". *Pearson Report*, Capítulo 10, párrafos 12 y 13.

## Segunda Parte

# RETRATO DEL EMPRESARIO MEXICANO

# INTRODUCCIÓN

## ¿POR QUÉ ESTUDIAR AL EMPRESARIO?

En la actualidad muy pocas empresas industriales de cierta importancia mantienen el control en manos de un solo individuo. Ya no es la persona, sino más bien la organización —concebida como un cuerpo de funciones complejas interrelacionadas— la que es el protagonista de la historia industrial de nuestro tiempo. Entonces, ¿qué significa el término "empresariado" hoy en día? Ya no se puede aplicar "múltiple", como señala Hugh G. Aitken:

> "...es la *asociación,* no el individuo, quien representa al empresariado. La búsqueda de empresarios individuales se apoya en una lógica falsa, tiende a resultar en una actividad que tiene sentido solamente histórico y contribuye muy poco o nada a nuestra comprensión... los futuros estudios sobre la tradición de la historia empresarial estarán referidos en gran medida a estudios sobre la organización económica, en el nivel de cada empresa particular o de la economía en general". [1]

Esta opinión surge de la observación de las corporaciones gigantescas, tan vastas y complejas que la administración efectiva de una sola persona se ha hecho imposible.

Como señala A. Cole, el tamaño y el tiempo son los factores responsables de este cambio:

> "... cuando una empresa ha crecido de tamaño o el período de operaciones se ha extendido tanto que el jefe de la unidad tiene que compartir sus tareas de observación, planeación y

[1] The Future of Entrepreneurial Research, *Explorations in Entrepreneurial History,* 2da. serie, Vol. 1. 1963-1964, pp. 5 y 9.

ejecución con una o más personas, de hecho está compartiendo su función empresarial, acercándose al funcionamiento del empresario "múltiple"... Y con el aumento en la complejidad de las relaciones en torno a las instituciones de negocios y el aumento en la complejidad de los datos necesarios para manejar con éxito dichas unidades, la calidad múltiple o dividida del empresariado se convierte en el elemento más importante". [2]

A menudo se considera al empresario como un personaje perteneciente a cierta etapa de la industrialización y que está condenado a desaparecer, conforme va madurando este proceso. John Kenneth Galbraith describe este proceso:

"De hecho el gran empresario debe ser comparado en la realidad con el macho *Apis mellifera,* el cual cumple el acto de concepción al precio de su propia extinción. Los empresarios más antiguos creaban compañías que todavía no eran tecnológicamente complejas... Pero dicha creación añadía nuevas fábricas y productos y, junto con estos, la necesidad de la especialización por función y conocimientos. Tarde o temprano venían las tareas más complejas de planeación y control. Más tarde la tecnología, con su propia dinámica, agregó a sus exigencias de capital y talento especializado la necesidad de una planeación más general. Por lo tanto, lo que el empresario creó, pasó inexorablemente más allá del alcance de su autoridad. Podía construir y ejercer influencia durante cierto tiempo, pero los objetivos que intentaba alcanzar con el tiempo requerían su reemplazo. Lo que el empresario había creado sólo podía ser manejado por un grupo de personas que compartiesen con él la información especializada. [3]

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.

Sin embargo, en México, la mayoría de las empresas son todavía demasiado pequeñas e inmaduras para realizar estos cam-

---

[2] *Business Enterprise,* etc., *op. cit.,* pp. 8-9.
[3] *The New Industrial State,* H. Hamilton, Londres, 1967, pp. 88-89.

bios tan bruscos. La mayoría están personificadas en un individuo específico, fácil de identificar, como se puede apreciar por los historiales publicados en el Apéndice A. Aun cuando desaparece el fundador, su heredero o un alto gerente lo reemplazan y esta persona sobrelleva el peso total de la responsabilidad.

Por eso un estudio del empresario individual en países en vías de desarrollo todavía nos puede decir algo sobre el proceso de industrialización.[4] El empresario, además de su gran contribución al desarrollo económico, también contribuye indirectamente a la modernización de las estructuras y a la inserción de los nuevos valores culturales, mostrándose así como un poderoso agente de cambio social.

No debemos analizar la actividad empresarial en términos exclusivamente individuales, así como la industria interactúa con las fuerzas económicas y políticas de la sociedad, debemos estudiar al empresario dentro de un contexto más amplio que incluye fuerzas sociales y culturales de la sociedad en que se da; el empresario encarna el conocimiento acumulado, así como los valores y las motivaciones latentes de determinados grupos sociales.

La primera parte de este estudio trató sobre el empresario mexicano como producto de un proceso histórico. Se consideraron sus actividades en el contexto de su ambiente y, en particular, de la influencia de las fuerzas políticas, económicas y socioculturales, a saber, el Estado, la inversión extranjera y las tradiciones familiares. Por último, se señaló que la industria, por su propia naturaleza, estructura y objetivos, ejerce sus propias presiones, que a su vez, determinan las decisiones empresariales. Este capítulo presta atención especial al empresario como individuo, haciendo hincapié en aquellas características que lo distinguen de otros profesionistas.

---

[4] En su crítica al libro de MacClelland, *The Achieving Society*, Fritz Redlich indirectamente reconoce este hecho: "...al tratar el 'comportamiento empresarial' McClelland en realidad está pensando en el empresario típico de 1850, antes de la primera división de funciones. Esta variedad sigue existiendo en empresas pequeñas y de escala mediana en todo el mundo, especialmente en los países menos desarrollados, pero ya no representa a las empresas del siglo veinte en las áreas altamente desarrolladas, dominadas por empresas a gran escala".
"Economic Development, Entrepreneurship and Psychologism", *Exploration in Entrepreneurial History*, 2da. serie, Vol. 1, 1964-1965, p. 25.

No es solamente en el campo de los negocios donde se explayan empresariado y el espíritu creativo, los reformadores políticos, los científicos, y los intelectuales manifiestan una capacidad innovadora muy parecida a la del empresario.[5] Sin embargo, en cierto sentido, el empresario es un caso especial. Claro está que las capacidades empresariales no se pueden heredar pero no cabe duda que existen ciertas personas particularmente capacitadas en virtud de su acondicionamiento social y cultural, para alcanzar esta forma creativa de autoexpresión.

En otras palabras, los empresarios no surgen como hongos: están muy arraigados en su tierra. Y no pueden prosperar si no es en un medio ambiente económico y social adecuado. No todas las sociedades favorecen igualmente el cultivo del empresario. En algunas, las consideraciones de prestigio social tienden a desviar a algunos empresarios potenciales en otras direcciones. Aun dentro de una sociedad única, un grupo étnico y social producirá más empresarios que otro.[6]

En este capítulo se analizan las siguientes fuentes de talento empresarial:

a) *Orígenes geográficos.* La proporción de empresarios en México que nacieron en el extranjero o que son de ascendencia extranjera es mucho mayor que la proporción que existe entre extranjeros y nativos en el total de la población. Sin duda alguna, el empresariado también es un fenómeno urbano, en donde los empresarios constituyen una "élite cosmopolita".

---

5 "...quién desempeña el papel empresarial es, en cierto sentido, una forma de género humano mucho más amplio. Dentro de esta categoría hay que incluir a todos aquéllos que han iniciado, administrado y dirigido instituciones de caridad, sectas religiosas, organizaciones "sociales" y otras por el estilo. Ellos también, "a través de las instituciones apropiadas dentro del medio social en general, han intentado lograr ciertos objetivos". Sus operaciones se pueden analizar aun en términos del proceso que, como se verá más tarde, hemos encontrado conveniente para clasificar las actividades empresariales: la innovación, la administración y la adaptación a las condiciones externas. No es poco razonable que Barnard y Dimock no hayan segregado por completo las funciones de los ejecutivos de negocios de aquéllas de otros líderes institucionales". Arthur H. Cole: "Entrepreneurship and Entrepreneurial History: The Institutional Setting", *Change and the Entrepreneur, Op. cit.*, pp. 85-86.

6 "...en relación con su tamaño al del total de la población económicamente activa, algunos grupos tienden a proveer más industriales que otros. Por lo tanto, con las oportunidades económicas, la respuesta empresarial será más marcada cuanto mayor sea la presencia en la sociedad de aquellos grupos que tienden a ser más productivos en términos de industriales".
Alex P. Alexander: "The Supply of Industrial Entrepreneurship", *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 4, No. 2, 1967, p. 142.

b) *Clase social.* Los empresarios están concentrados en las clases alta y media alta de la sociedad mexicana. Y una vez más, su número se excede de la proporción de estos grupos sociales con el resto de la población.

Además, los empresarios tienen ciertas características comunes que son el resultado de los dos factores antes mencionados: refinados antecedentes culturales, un alto nivel de educación, y un alto grado de capacitación profesional. Estas características se denominarán "amplitud de experiencia". [7]

En lo que se refiere a las cualidades personales, no cabe duda que una cualidad esencial es una poderosa motivación.

Nuestra siguiente tarea es considerar los aspectos subjetivos de la posición del empresario en la sociedad mexicana. ¿Cómo se consideran ellos mismos en cuanto a su papel y su posición? ¿Cuál es en su opinión su grado de poder, y cuál es en relación con otros grupos influyentes? Como ha señalado Arthur Cole [8] el empresariado es un fenómeno social. Por lo tanto, la acción empresarial debe analizarse en el contexto de la sociedad en que el empresario tiene sus raíces. Este está amoldado y acondicionado por su ambiente, el cual a la vez puede ser atacado modificado o revocado por medio de sus actividades.

## *Una definición operacional del empresario*

Las definiciones del término "empresario" han sido discutidas extensamente por distintas autoridades, [9] pero éste no es el

---

[7] La autora lo denomina como "*breadth of experience*". (Nota del traductor).

[8] "Para una comprensión del empresariado, hay que recordar que es un fenómeno social en varias dimensiones, si no es que también en varios sentidos. Una de estas dimensiones es la relación entre el empresario y otros miembros de los grupos que forman parte de sus empresas particulares, así como entre él y las personas más o menos conectadas con estas instituciones. Otra dimensión relaciona unas unidades empresariales con las otras, para formar una especie de constelación, en la que cada empresa particular constituye una estrella distinta. Y la tercera dimensión relaciona al empresario con los medios económicos y rurales en los que ocasionalmente actúa, lo que puede incluir vínculos indirectos con los medios culturales del pasado. Quizás se puedan considerar estos tres grupos como una serie de círculos concéntricos, el segundo encerrando al primero y el tercero encerrando a los dos anteriores. Esta figura es tanto más adecuada cuanto que los agrupamientos están, interrelacionados, y en interacción, el primero con el tercero y con el segundo". *Business Enterprise*, etc., *op. cit.* pp. 50-51.

[9] Una de las presentaciones más completas sobre este asunto se encuentra en Angelo Pagani, *La formazione dell' impreditorialitá*, Comunitá, Milán, 1964.

lugar para revisarlas. Para los propósitos de este estudio se ha adoptado la más amplia. Por lo tanto, en el contexto actual un empresario no es meramente el fundador de su compañía, sino también es la fuente de decisiones y de crecimiento; en otras palabras, es el engrane principal sobre el cual descansa el negocio para su supervivencia. En una situación dinámica de rápidos cambios tecnológicos y de creciente competencia, no basta simplemente comenzar una empresa, debe mantenerse el impulso mediante un flujo inextinguible de nuevas ideas y una capacidad constante para adaptarse a contigencias imprevisibles. Hoy en día, la modernización y las políticas de inversión deben revisarse constantemente. En muchas compañías la responsabilidad de las decisiones básicas está en manos del gerente y en ese caso, éste funciona como empresario.

Podemos comparar esta situación con la de algunas compañías que para obtener utilidades inmediatas, simplemente empezaron explotando los recursos locales de potencial humano y de materias primas. En un país como México, el motivo subyacente es a menudo el proteccionismo económico; donde la frontera está cerrada a los artículos extranjeros, las oportunidades de tener éxito fácilmente son muchas y evidentes. Sin embargo, el industrial que es oportunista no contribuye en gran medida al desarrollo económico ni al cambio social; de hecho, a la larga, es una fuerza negativa, ya que probablemente sus empresas serán de corta duración. Cualquier empresario digno de tal nombre es algo más que un promotor: su función es más bien la del fogonero, cuyo trabajo es mantener el hogar ardiendo; su preocupación primordial debe ser la supervivencia y el bienestar de su empresa, y debe tener suficiente visión para basar todas sus políticas de decisión sobre consideraciones de beneficio a largo plazo. Si un gerente lleva a cabo tales funciones se le debe considerar entonces como empresario, con una calidad empresarial equivalente a la del fundador. [10]

Por lo tanto, este estudio no sólo se refiere a la iniciación

[10] Para algunos autores, la orientación hacia el futuro parece ser una característica esencial de la verdadera capacidad emprendedora. *Cf.* Yusif A. Sayigh, *op. cit.*, p. 25: "La actividad industrial se encuentra generalmente asociada con la disposición y la capacidad de planificar por períodos extensos, invertir a largo plazo, esperar largamente los resultados de una acción y aceptar bajas tasas de utilidades anuales más bien que un ingreso mayor, pero probablemente más efímero", y Arthur Cole, *Business Enterprise*, etc., *op. cit.*, p. 14: "El empresario está orientado hacia el futuro indefinido, hacia el crecimiento, hacia el desarrollo o, por lo menos, hacia la continuidad".

creativa de las empresas industriales, sino también a la serie de actividades subsecuentes requeridas para asegurar su crecimiento. Como ya se ha dicho, [11] el empresario tiene que enfrentarse en dos etapas diferentes de la historia de la compañía:

a) la decisión creativa basada en la valoración imaginativa del potencial y b) la manipulación creativa de los factores que influyen en la supervivencia y la expansión. Después de haber creado la unidad productiva, el empresario o su substituto debe trabajar para mantenerla viva.

En esencia pues, el empresario es el hombre cuya función es coordinar, en cada etapa —iniciación, mantenimiento, expansión— todos aquellos elementos que constituyen el complejo de la producción industrial, a saber, recursos naturales, factores humanos (incluyendo la gerencia), tecnología y capital. En este contexto, el abastecedor de capital es menos importante que el agente que, asumiendo la responsabilidad de los resultados, logra reunir tales elementos. [12]

Más específicamente, el empresario debe tener la capacidad de reunir y explotar una gran variedad de elementos. Debe saber qué recursos financieros están disponibles y conocer las técnicas e innovaciones más recientes en las cuales invertía.

El empresariado no es una ciencia exacta. Más bien, es una cuestión de predicción imaginativa, que exige un tipo especial de talento. Esta es una rara cualidad y solamente los que la tienen están preparados, para que en una situación incierta, puedan arriesgar dar un salto en la oscuridad indispensable para reunir y manipular los factores existentes necesarios a los fines industriales constructivos. Harvey Leibenstein define al empresario

---

11 Cf. los primeros párrafos del Capítulo IV.

12 Arthur Cole da una definición más completa: "Se puede definir el empresariado como la actividad intencionada (que incluye una serie integrada de decisiones) de un individuo o grupo de individuos asociados para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuya meta es el beneficio pecuniario u otra ventaja, en interacción (o dentro de las condiciones establecidas) con la situación interna de la unidad misma o con las circunstancias económicas, políticas y sociales de un período que permita una apreciable medida de libertad de decisión". *Entrepreneurship and Entrepreneurial history*, etc., *op. cit.*, p. 88.

como: esencialmente un "colmador de vacíos o un completador de insumos". [13]

Se evitó, a propósito, cualquier referencia al talento innovador como criterio del empresariado. La definición de Schumpeter del empresario como innovador parece ser poco apropiada para los países en vías de desarrollo donde la innovación es rara, y la imitación y adaptación de modelos extranjeros es más común. [14]

Sin embargo, esto no quiere decir que disminuya el alcance y la importancia del papel empresarial en estos países, puesto que se requiere mucha imaginación para aprovechar en un contexto local las innovaciones extranjeras y mucho valor para arriesgarse a importarlas.

La innovación, para los fines de este estudio, rara vez implica una iniciativa notablemente radical, sino que más bien es cuestión de introducir conceptos y métodos relativamente nuevos en el ambiente. En este contexto, el término innovación ha sido aplicado también a cualquier cambio importante introducido en una empresa ya establecida, que implique un riesgo financiero y que tenga una influencia positiva en la supervivencia y el crecimiento de la organización. "La innovación... es función de todas las organizaciones formales. En un ambiente que cambia

---

13 "... el empresario tiene que utilizar algunos insumos que son un tanto vagos por naturaleza (pero que, sin embargo, son necesarios para la producción) y cuyo rendimiento no se puede determinar. El empresario posee lo que podríamos llamar, a falta de un término mejor, una capacidad de "completar insumos". Si se necesitan seis suministros para llevar a una compañía al éxito que produce algo que se puede vender, de nada sirve reunir sólo cinco. Las capacidades de "colmar vacíos" y "completar insumos" son las características específicas del empresario.
Según hemos definido al empresario, él es el individuo o grupo de individuos que tiene cuatro características principales: relaciona mercados diferentes, es capaz de compensar deficiencias en el mercado (colmar vacíos), es un "completador de insumos o crea o amplía entidades es decir, las compañías permanentes que transforman los insumos.
Frecuentemente el empresariado es un recurso escaso porque los empresarios con colmadores de vacíos y completadores de insumos y estos talentos son escasos. En igualdad de circunstancias, la cantidad de vacíos a colmar, e insumos a completar que se requiere determina el grado de escasez". "Entrepreneurship and Development", *American Economic Review*, Vol. LVIII, Mayo 1968, No. 2, p. 75.

14 Esto hace del empresario: "... un hombre que tiene mucho más en común con el organizador de los factores de producción de Marshall que con el disruptor creativo de Schumpeter; pero en un país pobre que está intentando industrializarse, es de todas maneras una figura poderosa que produce cambios", John Carrol, *op. cit.*, p. 18.

constantemente, la capacidad de captar y llevar a cabo el cambio es esencial para la supervivencia". [15]

Por lo tanto, para nuestros fines, se considera al empresario principalmente como el agente responsable que toma decisiones y define estrategias. De ahí que se ha centrado la investigación en gente escogida, no porque sean dueños de compañías sino porque asumen la responsabilidad principal de las decisiones administrativas. [16]

La decisión de identificar a los gerentes con los empresarios fue reforzada por el hecho de que, en México, muy a menudo, las dos funciones están en manos de un solo individuo. En las entrevistas surgió que, en la mayoría de las compañías, la propiedad era sinónimo de adminstración y cuando no era así el gerente en muchos casos era también accionista de su compañía. En México, más que en otras partes, el papel de gerente implica riesgos financieros [17] mientras que la propiedad entraña deberes administrativos de rutina.

---

15 Chester I. Barnard, "The Entrepreneur and Formal Organization", *Change and the Entrepreneur, op. cit.*, p. 7.

16 "El empresario no necesariamente es un hombre de negocios en el sentido estricto de la palabra. También puede ser científico o técnico, vendedor, organizador, o experto en relaciones públicas: en otras palabras, cualquier persona que tiene el poder de decisión en una empresa o para ella". J. Sayigh, *op. cit.*, p. 22.

17 "El dirigente de negocios que no posee capital (incluyendo al gerente que desempeña una función empresarial), está afectado directamente por el resultado económico (positivo o negativo) que resulta de la aplicación de nuevas combinaciones o de la reorganización". *Ibidem*, pp. 21-22.

## Capítulo I

# VARIABLES SOCIOCULTURALES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO DEL EMPRESARIADO

Cada sociedad tiene un número distinto de empresarios potenciales. Aun dentro de una sociedad única, los empresarios pueden estar concentrados en forma no aleatoria en determinados grupos sociales, ocupacionales o étnicos.

Del mismo modo que los valores de cada sociedad influyen sobre los patrones de desarrollo nacional el ethos cultural de los grupos sociales específicos favorece más a un tipo de actividad profesional que a otros.

Ya se indicó en la introducción de este estudio que la actividad empresarial en México no se puede considerar como una forma de "comportamiento anormal" *, al menos desde que se inició el establecimiento de un programa nacional de industrialización, quienes llevaron a cabo este programa no sólo gozaron de la aprobación social, sino también de un apoyo gubernamental concreto. Sin embargo, aunque la actividad empresarial ya no es una novedad y es ampliamente aceptada como respetable, algunos grupos se dedicaron a ella, mientras que otros no lo hicieron. Como en la mayoría de los otros países, en México existen algunas subculturas más receptivas a los nuevos valores que el resto de la población. La profunda aceptación, dentro de ciertas subculturas sociales, de estos valores formalmente reconocidos ha facilitado, para algunos de sus miembros, el aprovechamiento de los incentivos existentes y la participación en una carrera empresarial.

Como ya se dijo anteriormente, el origen étnico y la clase social parecen ser en este sentido factores importantes, por lo que debemos considerarles detalladamente.

* En el original "deviant bohavior". Nota del traductor.

## *Origen étnico*

En la introducción vimos que la innovación económica enfocada a la industrialización a fines del siglo XIX no tenía raíces en la cultura mexicana. Inicialmente, casi todos los responsables de la creación de las industrias mexicanas eran extranjeros. Durante mucho tiempo, los procesos industriales fueron impuestos desde fuera y por lo tanto extraños a la población indígena. Algunos de los primeros inversionistas que se establecieron en el país adoptaron la ciudadanía mexicana después de haber fundado compañías que, hoy en día se consideran verdaderamente mexicanas. Pero aún hoy en día, cuando se puede decir con bastante certeza que todo el país reconoce la importancia y el valor de la industrialización, muchos empresarios en las industrias nacionales son de ascendencia o de origen extrajero: 20% nació en el extranjero; y si uno se remonta a sus padres y abuelos, se verá que el 44% de los industriales entrevistados son de origen extranjero. [1]

La contribución de inmigrantes al desarrollo no es un fenómeno nuevo en la historia de América Latina. En un estudio sobre los industriales colombianos [2] el 41% de la muestra de los empresarios en Bogotá resultaron ser inmigrantes de otros países. Según datos del Censo Industrial argentino [3] más recientes, tomados del libro *Quién es quién en Argentina,* de Imaz, señala que el 45.5% de los 286 empresarios más importantes nacieron en el extranjero. [4] En Chile, Briones descubrió que el 76% de los empresarios en compañías con más de 100 empleados eran de origen extranjero. [5] México, sin embargo, a diferencia de otros países latinoamericanos, nunca ha atraído muchos inmi-

---

1 El número de empresarios extranjeros en México evidentemente sería mucho mayor si se tomaran en cuenta las industrias en manos extranjeras.

2 Aaron Lipman: "Social Background of the Bogotá Entreprenuer", Journal of Inter-American Studies, abril, 1965, Vol. VII, No. 2, p. 231.

3 Oscar Cornbit, *Inmigrantes y empresarios en la política argentina.* Instituto Torcuato di Tella, Buenos Aires, pp. 26-27, mimeo.

4 *Los que mandan,* Ed. Universitaria, Buenos Aires, 1964, p. 136. En una muestra más reducida de 54 personas, Eduardo A. Zalduendo descubrió que hasta el 70% de los empresarios era de origen extranjero, sobre todo europeo. *(El empresario industrial en América Latina — Argentina,* CEPAL, 1963, p. 10 mimeo).

5 *El empresario industrial en América Latina — Chile,* CEPAL, 1963, p. 10 mimeo).

grantes, lo que hace que el grado de contribución empresarial de los pocos que se han establecido aquí sea mucho más notable.[6]

Los inmigrantes, grupo marginal que actúa como agente de innovación en la sociedad, siempre han sido tema de interés y discusión. Los inmigrantes son marginales en el sentido en que, cuando llegan al país huésped, su posición social no está definida.[7] En eso no están comprometidos a un conformismo estricto con los valores y reglas sociales y por lo tanto son los más apropiados para convertirse en agentes de cambio.

El inmigrante está psicológicamente orientado hacia el cambio, puesto que la inmigración, por definición, es un proceso dinámico. Al desarraigarse, el inmigrante se ve obligado cuando menos hasta cierto punto, a abandonar sus antiguas tradiciones y costumbres lo cual significa un paso importante hacia la asimilación de nuevos valores. El cambio puede ser un proceso psicológicamente doloroso, no aceptado fácilmente, salvo que sea bajo la presión de una motivación poderosa, pero debe tenerse en cuenta que el inmigrante, en términos generales, es una persona altamente motivada.

En el caso de migraciones intercontinentales permanentes, el inmigrante siente la imperiosa necesidad de construir su lugar en la nueva sociedad; como no tiene una posición adscrita la única forma de lograrla es a través de una actividad profesional. Por lo general, no intenta competir con la mano de obra local en los sectores donde escasea el trabajo y donde tendría que afrontar la discriminación; por lo tanto, como regla general, el inmigrante busca empleo en aquellos sectores donde falta

[6] Actualmente, hay un número relativamente más reducido de extranjeros en México; el último Censo cita una cifra de un poco más de 200,000. El 37% vive en el Distrito Federal. Están distribuidos según nacionalidad, como sigue:

| *Nacionalidad* | *No.* | *%* |
|---|---|---|
| Estados Unidos | 103,533 | 46.3 |
| Europa | 76,811 | 34.4 |
| América Latina | 26,004 | 11.6 |
| Asia | 14,785 | 6.6 |
| Otros | 2,335 | 1.1 |
| TOTAL | 223,468 | 100.0 |

[7] Para un concepto de la marginalidad, Cf. Robert Park: *Race and Culture*, Free Press, Glencoe, 1950, pp. 345-392; Everett Stonequist, *The Marginal Man*, Russel and Russel, Nueva York, 1961.

mano de obra, y algunos van más lejos creando nuevos trabajos para sí mismos.

El inmigrante está altamente motivado, no sólo por el deseo de posición social. Los inmigrantes en México no pueden participar en la actividad política, que les podría haber dado poder; su escaso número, unido a su origen heterogéneo y a una actitud de discriminación no formalizada, pero igualmente eficaz, los privan del apoyo de una red de relaciones sociales que les podría permitir participar exitosamente en la actividad política. [8]

En su búsqueda de poder y posición, el inmigrante debe buscar otros campos de actividad y lo más natural es que acuda al económico, donde hay oportunidades en las cuales puede adaptarse debido a su experiencia anterior. [9] Si viene de un país más desarrollado, el inmigrante posiblemente tendrá habilidades, experiencia y conocimientos que faltan en el país huésped. Además, trae consigo un punto de vista nuevo en lo que respecta a la situación económica, lo que le permite ver y aprovechar las oportunidades que la población local no percibe. [10] Lo que para el inmigrante es rutinario, basado en su experiencia práctica, puede parecer como innovación en el país huésped. Sin embargo, su principal fuerza reside en su posición única como hombre de dos culturas o, como lo expresa Stonequist, como "híbrido cultural". La interacción dinámica de la experiencia pasada y de los nuevos factores ambientales pueden llevarle a impresionantes innovaciones.

Para decidir emigrar se requiere iniciativa y empuje de ciertas capas de población. Por lo tanto, la emigración es un proceso selectivo, y tiende a estimular aun la iniciativa y la voluntad de tomar riesgos. [11]

---

8 En otros países lationamericanos, la integración de inmigrantes ha llegado al punto de que pueden aspirar a puestos políticos altos y eventualmente lograrlos. El número de presidentes de origen extranjero en Argentina, Brasil, etcétera, es sumamente elevado.

9 "El comercio de importación no sólo es más accesible a los inmigrantes que la tenencia de la tierra, el servicio gubernamental, etcétera, sino que su experiencia y contactos en el extranjero les dan una ventaja relativa". W.P. Strassman, *op. cit.*, p. 167.

10 Un buen ejemplo son los relatos de los mismos empresarios de cómo se les ocurrió la idea de fundar sus compañías (Cf. ver las historias de vida en el apéndice A).

11 Esto es especialmente cierto en la inmigración voluntaria comparada con la inmigración forzosa. Los estudios sobre inmigrantes han recalcado el hecho de que la mayoría son jóvenes, mejor educados y con más habilidades que la persona común y corriente en su país de origen. El estímulo hacia la adopción del comportamiento empresarial se deriva del hecho de que la migración (tam-

Socialmente el inmigrante tiene poco que perder en términos de prestigio y posición; por lo tanto, se siente libre para participar en actividades que, por ser "nuevas" para la comunidad local, no tienen una posición claramente definida en la estructura social o en empresas en las que los empresarios nativos dudarán invertir temiendo que un fracaso pudiera resultar en la pérdida de su prestigio.

Los empresarios de origen extranjero deben considerarse como un grupo separado, diferentes de aquellos de origen mexicano, como consecuencia de ello tienen el sentimiento generalizado de que no son, en cierto sentido, totalmente aceptados por la comunidad mexicana. [12] Muchos de los entrevistados de origen extranjero son ciudadanos mexicanos y la mayoría de ellos se identifican en gran medida con su comunidad adoptada. [13] Sin embargo, muchos se quejan de su posición relativamente aislada en la sociedad.

La investigación del origen nacional del empresario se remontó a los abuelos, es decir a personas que vivieron cerca del fin del siglo pasado, cuando empezó la industrialización en México bajo el régimen de Díaz.

Se destacaron dos grupos distintos de inmigrantes que diferían en comportamiento y actitudes respecto a sus empresas; tales diferencias parecen estar relacionadas con su diferente origen nacional y la fecha de llegada al país. Los de origen español forman el grupo más grande y más antiguo.

---

bién cuando ocurre dentro del país), enfatiza la autosuficiencia contra la familia (apoyo familiar), la impersonalidad y el ajuste a nuevas situaciones. (Cf. Thomas C. Cochan, "The Entrepreneur in Economic Change", *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 3, No. 1, otoño 1965, p. 31.

12 "Nací en México. He vivido en este país toda mi vida y hablo el español perfectamente. Sin embargo, sé que los mexicanos no me consideran mexicano. Espero que mis hijos, que tienen una cuarta parte mexicana, tengan más suerte" (Gerente de origen polaco).

13 Algunas de las críticas más chauvinistas de la inversión extranjera provienen de empresarios y gerentes nacidos en el extranjero o de origen extranjero. Cuando se les preguntó la razón por la cual habían venido a radicar en México, muchos hablaron en forma entusiasta del encanto del país. Un caso típico fue el de un intelectual francés que vino a México como turista y decidió radicar aquí; regresó por este motivo a Francia para adquirir conocimientos técnicos y llegó a crear una industria que él considera como una empresa verdaderamente mexicana. (Cf. Entrevista 21 apéndice A).

| *NACIDOS EN EL EXTRANJERO* | *Españoles* | *Otras nacionalidades* |
|---|---|---|
| Entrevistado | 22 | 50 |
| Padre | 66 | 38 |
| Abuelo | 12 | 12 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (48) | (52) |

| *FECHA DE MIGRACION* | *Español* | *Otras nacionalidades* |
|---|---|---|
| Antes de 1900 (padres o abuelos) | 54 | 40 |
| Alrededor de 1900 | 36 | 31 |
| Después de 1920 | 10 | 29 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (48) | (52) |

* Estos datos fueron calculados según la edad del entrevistado más la del inmigrante original (padre o abuelo). En ambos cuadros las respuestas recabadas a través de las entrevistas fueron agregadas a aquellas que resultaron de las historias de vida.

## *Los españoles*

Se puede explicar el arribo temprano de los inmigrantes españoles por el hecho de que, aún después de la independencia de México, la gente de España mantuvo una afinidad con la antigua colonia y era natural que quienes quisieran emigrar acudieran a un país con el que compartían la lengua y la cultura, ya que la cultura española predominó en México aún mucho después de la independencia política. Como resultado de la Guerra Civil española, hubo una segunda ola de inmigrantes, esta vez refugiados; pero como la mayoría de ellos tenían profesiones libres, su contribución a la formación de empresarios fue relativamente insignificante.

Los espauoles que vinieron a México antes de la revolución tenían mejor educación y más habilidades que la población local. Lo que es más importante, como se indica en las historias de vida en el apéndice, surgieron principalmente de las clases alta y media. Su relativa superioridad cultural y social y el hecho de que su país de origen había conquistado y dominado

a México durante siglos, hizo probablemente que estos españoles se consideraran a sí mismos como una especie de élite, y a los indios y mestizos racialmente inferiores. Tendían a casarse dentro de su propia comunidad (véanse los historiales), creando así dentro de la sociedad huésped un grupo étnico cerrado y exclusivo, del cual podían recibir apoyo. Tales sentimientos elitistas y tal endogamia favorecieron su integracióu. De otra parte, es posible que los mexicanos no dispuestos a considerar a un extranjero como uno de ellos, hayan titubeado en aceptar a los españoles, contra los cuales, como antiguos patrones coloniales subsistía algún resentimiento.[14] Si la hipótesis de que todavía hay un sentimiento elitista en la mente de los empresarios de origen español y la de que no han sido totalmente aceptados dentro de la sociedad mexicana son ciertos, entonces su caso es una ilustración del concepto de Hagen de la "negación de posición social"[15] y de su efecto en la actividad económica. Los inmigrantes españoles sufrirían de una inconsistencia de status, en dos maneras: su sentimiento de superioridad como miembros de una raza de antiguos conquistadores y colonizadores no es compartido por los mexicanos; y aunque han prosperado económicamente, se les sigue negando el reconocimiento y la aceptación completa.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro la mayoría (67%) de los negociantes españoles son dueños de la empresa, mientras que la mayoría de los mexicanos que participan en actividades empresariales son gerentes asalariados (55%).

POSICION EN LA EMPRESA SEGUN EL ORIGEN NACIONAL

| *Posición en la empresa* | *Origen nacional* | | |
|---|---|---|---|
| | *Español* | *Mexicano* | *Otras nacionalidades* |
| Fundador ..... | 24 | 20 | 28 |
| Heredero ..... | 43 | 25 | 31 |
| Gerente asalariado ..... | 33 | 55 | 41 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |

[14] Es interesante notar que un economista mexicano, J. L. Ceceña, en su libro *El capital monopolista*, etcétera, *op. cit.*, enumera como compañía extranjera a la tabacalera, cuyo principal accionista es un mexicano de tercera generación de origen español.

[15] Cf. Everett E. Hagen, *op. cit.*, pp. 187-193.

| | | | |
|---|---|---|---|
| No. | (33) | (81) | (29) |
| % | 23 | 57 | 20 |

Muchas de las características que distinguen a los españoles de otros inmigrantes pueden ser referidas al hecho de que fueron los primeros en llegar. En muchos casos los entrevistados eran herederos de las compañías fundadas por sus bisabuelos (en el 44% de los casos), abuelos o padres.

| *Sector ocupacional del abuelo* | *Origen nacional* *Español* | *Mexicano* | *Otras nacionalidades* |
|---|---|---|---|
| Industria | 44 | 14 | 23 |
| Comercio | 31 | 32 | 45 |
| Profesiones y Servicios | 9 | 23 | 23 |
| Agricultura | 16 | 31 | 9 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (32) | (71) | (22) |

En vista de que la mayoría de sus miembros deben su posición social a sus antepasados no es sorprendente que haya menos movilidad social en este grupo que entre otros industriales. [16]

## TIPO DE INDUSTRIA SEGUN EL ORIGEN NACIONAL

| *Tipo de Industria* | *Origen nacional* *Español* | *Mexicano* | *Otras nacionalidades* |
|---|---|---|---|
| Tradicional | 79 | 43 | 21 |
| Moderno | 21 | 57 | 79 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (33) | (81) | (29) |

El hecho de estar en compañías antiguas y en el sector tradicional puede explicar la persistencia de patrones tradicionales

[16] Cf. Cuadro 1, en el Anexo del Capítulo I, Parte II.

de administración en términos de familismo, menor descentralización y menor capacidad de innovación. [17]

Una idea más clara del típico empresario de origen español nos la da el estudio de los historiales anexos. De los quince que fueron entrevistados solamente uno, de 65 años, nació en España. Casi todos estaban en industrias tradicionales, como alimentos, vino y textiles. Sólo dos habían entrado en industrias nuevas hulla y lámparas —y es significativo que ninguna de estas actividades implica una teconología muy compleja. Es interesante señalar que sólo cuatro de las personas entrevistadas entraron directamente al empresariado industrial con capital familiar.

Los demás empezaron como empleados, permaneciendo algunos de ellos en sus empresas durante muchos años antes de invertir sus ahorros y experiencia en empresas independientes. En cada caso, la nueva empresa pertenecía al mismo sector en el que el empleado había obtenido su experiencia. (El dueño de un molino de harina originalmente había trabajado en uno, el fabricante de muebles había sido vendedor de muebles y el vinicultor había sido empleado durante 28 años en un negocio de importación de licores). El conocimiento del mercado era el requisito previo indispensable para dedicarse a los negocios.

Mientras que no se puede negar que, de todas las comunidades extranjeras, los españoles han hecho la contribución más importante al desarrolo industrial, también cabe mencionar que no han logrado mantener su impulso inicial. Las industrias controladas por ellos parecen haberse fosilizado en una etapa inicial del desarrollo industrial, después de la cual no han progresado mucho. Esto quizás se deba al hecho de que a fines del siglo pasado, cuando llegaron sus antepasados, España todavía era un país industrialmente atrasado.

La mayoría de las empresas españolas más antiguas mantuvieron patrones de operación obsoletos. El empuje empresarial del fundador perdió su fuerza al pasar de una generación a otra. Los primeros colonos españoles ya habían logrado su deseo de ganar una posición y riqueza en el país huésped, mientras que dichas motivaciones seguían siendo estímulos para los nuevos inmigrantes de otros países.

---

[17] Cf. Cuadros 2, 3, 4 en el anexo del Capítulo I, Parte II.

*Inmigrantes de otros países*

Por su parte los otros inmigrantes extranjeros, que llegaron más recientemente, vienen principalmente de países que han alcanzado un alto nivel de desarrollo industrial. La información obtenida en los cuestionarios y entrevistas mostró el siguiente patrón de distribución:

EMPRESARIOS DE ORIGEN EXTRANJERO (NO ESPAÑOLES)

| | | |
|---|---|---|
| Estados Unidos y Canadá | 7 | .. |
| Europa: | 34 | .. |
| Alemania | .. | 9 |
| Francia | .. | 3 |
| Gran Bretaña | .. | 2 |
| Italia | .. | 2 |
| Suiza | .. | 2 |
| Holanda | .. | 2 |
| Irlanda | .. | 2 |
| Austria | .. | 1 |
| Polonia | .. | 5 |
| URSS | .. | 5 |
| Hungría | .. | 1 |
| América Latina: | 4 | .. |
| Cuba | .. | 3 |
| Bolivia | .. | 1 |
| Medio Oriente: | 5 | .. |
| Líbano | .. | 3 |
| Siria | .. | 2 |

El pequeño subgrupo de las naciones industrialmente menos desarrolladas consiste casi enteramente de refugiados, es decir, judíos de Polonia, Siria y Líbano (la contribución sustancial de los "turcos" al negocio en América Latina es muy conocida) y refugiados políticos, como los de Cuba.

En términos de experiencia formativa, los dos principales grupos de empresarios extranjeros son muy diferentes. Aunque los españoles gracias a sus ventajas educativas y culturales fueron a principios de siglo los pioneros industriales no pudieron mantener su posición de vanguardia. El desarrollo industrial mundial pronto haría que su experiencia resultara obsoleta, especialmente porque no podían actualizar sus conocimientos en su nuevo ambiente que no les suministraba nuevas experiencias de cambio ni información actualizada sobre las innovaciones tecnológicas.

La segunda ola de inmigrantes, por otra parte, trajo consigo una gama de experiencias completamente nueva. Los países de los que provenían ya habían alcanzado un alto nivel de complejidad industrial; muchos de los inmigrantes venían de familias con antecedentes profesionales, lo que los puso en contacto directo con las actividades empresariales y los familiarizó con las técnicas modernas. Esto explica sin duda por qué la mayoría (79%), optó por ingresar a las nuevas ramas de la industria.[18] Otro aspecto indirecto de su madurez industrial es el hecho de que muy pocos de ellos provenían del sector agrícola. Incluso los padres de aquellos que sólo recientemente habían llegado al sector industrial se dedicaban a actividades de venta al menudeo y de distribución. En otras palabras, la movilidad que se

FUENTE SECTORIAL DE INVERSION ORIGINAL*

| *SECTOR* | *Origen nacional* | | |
|---|---|---|---|
| | *Españoles* | *Mexicanos* | *Otros* |
| Agricultura | 18 | 16 | 8 |
| Comercio | 36 | 38 | 58 |
| Profesiones y Servicios | 9 | 38 | 27 |
| Industria | 37 | 8 | 7 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (33) | (76) | (26) |

* La fuente de la inversión original en la industria del ejemplo mexicano se encontró al indagar sobre la ocupación del padre del empresario y determinando a qué sector pertenecía. En los casos en los que el empresario ha seguido a su padre en los negocios las preguntas se extendieron hasta su abuelo, para establecer el sector del que originalmente se transfirió el capital.

[18] Cf. cuadro anterior.

produjo fue el paso de un tipo de actividad empresarial no productiva, a otra de tipo manufacturero, más bien que un cambio radical de un sector a otro. La distancia que debían recorrer los nuevos industriales era, en cierto sentido, la mitad de lo que separa a la agricultura de la industria.

Las preguntas sobre las cualidades que los empresarios consideraban necesarias para lograr el éxito comercial mostraron diferencias de énfasis en los distintos grupos. Al analizar los resultados, las cualidades mencionadas fueron divididas en tres categorías correspondientes a tres etapas de madurez industrial. Esto se hizo en base a los siguientes supuestos:

1. En la etapa inicial ("infantil") del desarrollo industrial, las circunstancias fortuitas —suerte, patrocinio político, lazos familiares y de amistad y disponibilidad de capital, junto con las cualidades innatas de determinación y diligencia— son consideradas factores clave del éxito. En otras palabras, en esta etapa se considera que el éxito depende de las circunstancias más bien que de la habilidad técnica y organizativa.

2. En una etapa posterior se recalca la importancia de la capacitación especializada y de la experiencia profesional así como la necesidad de lograr habilidad técnica (como conocimientos del mercado o conocimientos técnicos) en forma sistemática.

3. Finalmente en una etapa más avanzada se supone que las cualidades empresariales son la capacidad de liderazgo y la de hacer pronósticos y planes a largo plazo.

Estas tres etapas determinaron diferentes teorías acerca de la capacitación gerencial. Etapa 1: el gerente nace, no se hace. Etapa 2: el empresario es sobre todo un experto en determinado aspecto técnico. Etapa 3: el empresario es esencialmente un administrador y necesita desarrollar capacidades administrativas y de liderazgo. El cambio en los objetivos de la capacitación gerencial corresponde a la evolución de la industria; conforme su influencia se disemina ampliamente desde los países altamente desarrollados, y empieza a formarse el prototipo del gerente moderno.

La capacitación de gerentes mexicanos con la importancia que se le da a la calificación formal de especialistas, indica que la industria mexicana ha alcanzado la etapa 2 y se está desplazando hacia la etapa 3, con un mayor énfasis en la capacidad de lide-

razgo: esto ha sido ampliamente demostrado por las opiniones del grupo de entrevistados.[19]

Los tres grupos étnicos difieren en su escala de valores. Los españoles dan mayor importancia a las circunstancias fortuitas (suerte, conexiones, etcétera), o sea a los valores que corresponden a la Etapa 1. Los dos grupos restantes, por otra parte, están interesados primordialmente en el fomento de las habilidades gerenciales.

## CUALIDADES DE UN EMPRESARIO CON EXITO

(PRIMERA Y SEGUNDA OPCION)

| *CUALIDADES* | *Español* | *Mexicano* | *Otras nacionalidades* |
|---|---|---|---|
| Circunstancias fortuitas | 36 | 21 | 19 |
| — Suerte | .. | .. | .. |
| — Red de conexiones personales | .. | .. | .. |
| — Acceso al capital | .. | .. | .. |
| — Diligencia | .. | .. | .. |
| Conocimientos especializados | 35 | 34 | 26 |
| — Conocimientos técnicos | .. | .. | .. |
| — Conocimiento del mercado | .. | .. | .. |
| Habilidades administrativas | 29 | 45 | 55 |
| — Habilidad administrativa | .. | .. | .. |
| — Pronósticos y planeación a largo plazo | 100 | 100 | 100 |
| TOTAL | (33) | (76) | (26) |

[19]

| Cualidades de un empresario exitoso | *Primera opción* |
|---|---|
| *Circunstancias fortuitas* | |
| Suerte | 1 |
| Red de conexiones personales | 4 |
| Acceso al capital | 3 |
| Diligencia | 16 |
| *Conocimientos especializados* | |
| Conocimientos técnicos | 19 |
| Conocimientos del mercado | 15 |
| *Liderazgo* | |
| Habilidad administrativa | 27 |
| Pronósticos y planeación a largo plazo | 15 |
| TOTAL | 100 Nº (142) |

El hecho de que los dos grupos de empresarios de origen extranjero no estén completamente integrados al país, explica por qué desempeñan un papel menos activo en la vida socioeconómica y por qué han concebido su papel empresarial orientado principalmente hacia el campo de la industria y no de la Sociedad. [20]

## ORIENTACION DEL PAPEL DE EMPRESARIO

| *ORIENTACION* | *Origen nacional* *Español* | *Mexicano* | *Otras nacionalidades* |
|---|---|---|---|
| Industria | 66 | 50 | 64 |
| — Producción al menor costo | .. | .. | .. |
| — Promoción del crecimiento de la empresa ..... | .. | .. | .. |
| — Maximización de utilidades ..... | .. | .. | .. |
| Sociedad | 34 | 50 | 36 |
| — Generación de nuevos empleos ..... | .. | .. | .. |
| — Participación en la planeación de desarrollo ..... | .. | .. | .. |
| — Ayudar a construir una industria nacional fuerte. | .. | .. | .. |
| — Intentar hacer de México una potencia internacional ..... | .. | .. | .. |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |

La mayor concentración de los empresarios de origen extranjero se encuentra en el Distrito Federal, mientras que aparentemente la responsabilidad de desarrollar áreas no industriales está casi enteramente en manos de mexicanos.

[20] Cuadros 20 y 21 en el Anexo del Capítulo I, Parte II.

## GRUPOS OCUPACIONALES

### *Movilidad horizontal*

Los economistas señalan frecuentemente la acumulación de capital como un requisito para la industrialización. Sin embargo, con disponibilidad de capital, distintos grupos económicos reaccionan de diferente manera a las nuevas oportunidades de inversión. La acumulación de riqueza en un determinado grupo no significa que necesariamente sea canalizada en las nuevas actividades económicas, aunque éstas sean muy atractivas desde el punto de vista financiero.

La disposición de una determinada persona para invertir depende, hasta cierto punto, de la fuente de su capital. Se requiere un profundo cambio en la mentalidad y los sentimientos para que un hombre, cuyo capital proviene de la agricultura, sobre todo de la agricultura tradicional, lo invierta en la industria manufacturera. Es cierto que el rendimiento sería mayor, pero también lo serían los riesgos.

El ingreso que se obtiene de la agricultura es relativamente bajo, pero a cambio de esto el terrateniente disfruta de un sentimiento de estabilidad y seguridad que ninguna compañía comercial asediada por todos lados le podría dar.

La agricultura es autosuficiente mientras que la industria forma parte de una red compleja de factores interdependientes y, a menudo se ve sometida a fuerzas que no puede controlar. En tales circunstancias, aun la veleidosa naturaleza puede parecer más fácil de pronosticar. Los industriales inversionistas deben dejar de lado la idea de la gratificación inmediata.[21] La actividad industrial exige al propietario una constante e intensa atención mientras que el cultivo de la tierra se puede administrar por control remoto. En otras palabras, la industria exige un grado de dedicación y distintas cualidades personales que no son requeridas por el agricultor. La verdadera diferencia estriba en el hecho de que la industria, incluso si es atrasada es una actividad moderna y requiere la aceptación de nuevas

[21] "...La élite agrícola, viviendo de un excedente económico, no tiende hacia el ascetismo. En gran parte, su "acumulación de capital" es del tipo que los de "gratificación con consumo inmediato". Alex F. Alexander, "The Supply of Industrial Entrepreneurship", *op. cit.*, p. 146.

ideas y procesos, mientras que la agricultura es una actividad tradicional y puede permanecer inalterada.

Una transferencia a la industria desde el comercio o las artesanías presenta muchos menos problemas, puesto que ambas actividades tienen algo en común con la industria.[22] Los riesgos son tan endémicos en el comercio como en la industria, aunque, claro está, el comercio da rendimientos más rápidamente. Las artesanías son una actividad productiva, así como la industria, aunque no utiliza métodos industriales; y aun cuando no tiene presente la preocupación con la cantidad, hay una preocupación similar por la calidad.

Algunos empresarios industriales provienen de las clases de profesionistas quienes, debido a su capacitación especializada, tienen conciencia de la importancia de la especialización y saben dónde obtener conocimientos especializados. Estas personas no se sentirán obstaculizadas por los complejos problemas que presenta la industira ni se sentirán atemorizadas por la gran variedad de habilidades que necesitan adquirir. Aun si no pueden controlar todas estas habilidades, aprenden fácilmente a escoger y reclutar a aquellos que las tienen.

| | *Fuente de inversión original* |
|---|---|
| Comercio | 45 |
| Profesiones y servicios | 34 |
| Agricultura | 17 |
| Finanzas | 4 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (115) * |

* En 20 casos (15% de la muestra) encontramos que el abuelo era industrial pero no se pudo extender más la encuesta.

22 John J. Carrol describe este proceso en las Filipinas: "En términos generales, era un movimiento de la agricultura al comercio y las manufacturas, y de ahí al empresario en las manufacturas. Así, parecería que el "salirse de la tierra" es un paso inicial esencial hacia el empresariado industrial, un paso generalmente tomado por el abuelo o el padre del empresario. Por lo tanto, sería más preciso decir que el paso inicial esencial hacia el empresariado en las manufacturas es salirse de la agricultura de subsistencia y entrar al sector monetizado de la economía". *Op. cit.*, p. 74.

En México, la contribución más importante al desarrollo industrial ha venido de sectores como el comercio (45%), y las profesiones y servicios (34%).

En vista de los distintos antecedentes y actitudes, sería de esperar que distintos grupos se sintieran atraídos por diferentes tipos de industria, puesto que las costumbres y las actitudes de cada grupo profesional son los factores determinantes. Así se podría pronosticar que los empresarios provenientes de la agricultura tenderían a irse hacia la industria tradicional, donde la tecnología es bastante elemental y los requisitos de capital son modestos. Por otra parte los hijos de profesionistas o artesanos calificados, como ya están familiarizados con conocimientos especializados, se sentirían atraídos por métodos más complejos de producción. Sin embargo, a diferencia de la agricultura y el comercio, las profesiones u oficios no facilitan una acumulación de capital importante, por lo tanto, era de esperar que cualquiera que entrase al campo empresarial desde estos sectores lo hiciera en una compañía pequeña, cuando menos inicialmente. La inversión industrial que implica una amortización lenta no tiende a atraer a aquéllos acostumbrados al comercio; este grupo también trataría de alejarse de tecnologías complejas aunque a la vez tendería a tomar considerables riesgos financieros. Si los supuestos anteriores son acertados surgiría el siguiente patrón de inversión industrial:

| *Sector de origen* | *Inversión* | *Actitudes hacia los riesgos* | *Búsqueda de utilidades inmediatas* | *Interés de tecnología compleja* |
|---|---|---|---|---|
| Agricultura ..... | Baja | — | + | — |
| Comercio ..... | Alta | + | + | — |
| Artesanías ..... | Baja | .. | .. | + |
| Profesiones ..... | Alta | .. | — | + |

Tomando al sector industrial como un indicador de riesgo financiero y de complejidad tecnológica y, a la vez, recordando que la industria tradicional significa una inversión más reducida y la industria moderna requiere métodos de producción más modernos, los supuestos anteriores parecen corroborarse en la

práctica. Aquellos cuyo capital se derivó de la agricultura tendieron, en términos generales, a entrar en las industrias tradicionales; aquellos que venían del comercio tendieron a entrar en el sector moderno con muchos riesgos y los que tenían antecedentes profesionales, entraron en las ramas que utilizan las técnicas más sofisticadas de producción.

SELECCION DEL SECTOR INDUSTRIAL SEGUN LA FUENTE DE INVERSION INICIAL

| *SECTOR* | FUENTE DE INVERSION INICIAL *Agricultura* | *Comercio* | *Profesiones y Servicios* |
|---|---|---|---|
| Tradicional ..... | 60 | 41 | 28 |
| Moderno ..... | 40 | 59 | 72 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (20) | (56) | (39) |

Encuestas realizadas en Grecia, Paquistán, Chile y Colombia, donde se tomó también como indicador la ocupación del padre del industrial, ponen asimismo de relieve la importancia del comercio y las artesanías como antecesores importantes de la nueva actividad industrial.[23] En Grecia, por ejemplo, el 50% de los padres de los empresarios habían sido artesanos y el 38% comerciantes.

*La contribución del sector agrícola a la inversión industrial*

El estudio de la contribución de la agricultura y los terratenientes a la industrialización es de interés para muchos países latinoamericanos, donde el capital está concentrado sobre todo en el sector agrícola y donde la clase terrateniente disfruta de

23 Alex P. Alexander: *Greek Industrialist, an Economic and Social Change*, Center of Planning and Economic and Research, Atenas, 1964, p. 102; "industrial Entrepreneurship in Contemporary Greece, Origin and Growth"; *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 3, No. 21, 1965, p. 53; Gustav Papanek, *The Industrial Entrepreneur-Education, Occupational Background and Finance*, Centre for International Affairs, 1969, mimeo., p. 18; Briones, *op. cit.*, p. 12; Aaron Lipman, *El empresario industrial en América Latina*, Colombia, ILPES, Santiago, p. 50.

prestigio social e incluso de poder político, factores que lo hacen el grupo social que mejor podía empezar la industrialización.

En muchos sentidos, México es un caso especial, pues como resultado de la reforma agraria, muchas personas tuvieron que abandonar la agricultura contra sus propios deseos.[24] Sin embargo, sirve para ilustrar el principio general de que no puede considerarse al sector ágrícola como fuente de capital o de empresarios. A principios de siglo, antes de la revolución, el capital nacional estaba totalmente concentrado en manos de los terratenientes. En aquel entonces, los inversionistas extranjeros lograban elevadísimas utilidades y los terratenientes se daban cuenta de esto; aunque no hubiesen querido afrontar los rasgos de una actividad completamente nueva, cuando menos hubieran podido participar en las nuevas empresas creadas por las compañías extranjeras, ya que, además de tener el capital, gozaban de suficiente poder político para asegurarle el éxito de sus inversiones. Sin embargo, no respondieron a los estímulos que en forma de mayores utilidades y apoyo gubernamental, sí atrajeron inversionistas de los países europeos.

Al estallar la revolución, los terratenientes perdieron todo, tierras, poder económico y posición. La expropiación de la tierra empezada por el gobierno revolucionario, fue extendida aún más por Cárdenas (1934-1940).[25] Los efectos de la reforma agraria fueron tan devastadores en algunos casos, que los hijos de los desposeídos tuvieron que renunciar a la continuidad de su educación y buscar empleos lucrativos en otros campos.[26] Sin embargo, algunos de los industriales y banqueros de hoy son hijos y nietos de antiguos terratenientes, y se iniciaron como empresarios bajo las peores condiciones, puesto que les quitaron al mismo tiempo su riqueza y su status.

---

24 "Recientemente, los terratenientes han entrado en la industria en gran número, cuando la reforma de la tenencia de la tierra se hizo efectiva, Gustav F. Papanek, "The Development of Entrepreneurship", *American Economic Review*, Vol. 52, No. 1, 1962, p. 56.

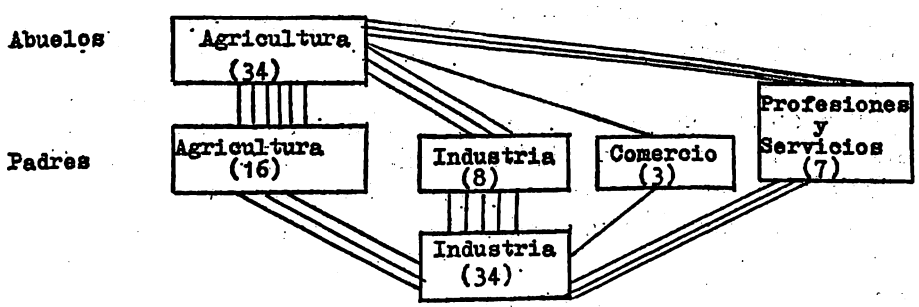
25 Uno de los empresarios entrevistados, cuya hacienda fue destruida por los revolucionarios pero que después logró recuperarla, dividió la tierra en pequeñas propiedades que distribuyó a amistades y parientes, con la esperanza de evitar su expropiación. Finalmente se la quitaron durante el régimen de Cárdenas. Dijo que hasta entonces no había soñado ser otra cosa que agricultor, y sin duda lo sería, de no ser por las circunstancias que lo empujaron hacia el campo empresarial.

26 Un entrevistado, cuyo padre había sido dueño de una plantación de azúcar donde Zapata trabajaba como capataz dijo que su familia tuvo que huir del lugar abandonando todas sus posesiones y vivir clandestinamente durante va-

El caso de estos terratenientes es el mismo que el de la élite tradicional desposeída por la fuerza de su posición por un grupo opositor —como lo describe Hagen [27] usando el ejemplo de los Samurai durante le período Tokugawa— dando esta disposición lugar a situaciones en las que puede surgir un comportamiento innovador.

Para los terratenientes desposeídos, el deseo de tener éxito en la nueva sociedad creada por la revolución y de recuperar su prestigio perdido fue un aliciente más efectivo que el de las utilidades. Como resultado de la revolución, la antigua clase gobernante, desprovista de su influencia política, cultural y social, se vio de pronto en una posición marginal, semejante a la de los inmigrantes, que sólo tienen en el sistema social existente el lugar que ellos mismos se forjan. Para los terratenientes, al igual que para los inmigrantes, la actividad económica resultó ser el medio más efectivo de lograr una posición y reconocimiento.

En el cuadro que aparece abajo, basado en la información derivada de los cuestionarios y los estudios de casos, es posible rastrear el desplazamiento de la agricultura hacia la industria en tres generaciones, empezando con 34 abuelos terratenientes.




Solamente el 23% de la segunda generación entró directamente a la industria, el 9% entró al comercio, el 21% a las

rics años. Su padre había caído en la pobreza, y el entrevistado, a los trece años de edad había tenido que abandonar la escuela y salir a trabajar. De los relatos de ocho empresarios que pertenecían a la clase de terratenientes, parece que la expropiación fue tan brusca que los dejó sin fondos suficientes para crear su propio negocio. Todos salvo uno trabajaron como vendedores o empleados durante bastante tiempo (10 a 15 años de promedio) antes de acumular suficiente capital para financiar sus propias empresas (Cf. casos Nos. 1-7. —El Viejo Mundo— en Apéndice A).

27 *Op. cit.*, p. 187.

profesiones y el 47% a la agricultura. La tercera generación, que, a la larga, pasó al sector industrial, probablemente lo hizo debido al crecimiento de la industria que hizo que las ventajas de la inversión en la industria fuesen aún más evidentes.

*La tercera generación de industriales*

En el otro extremo de la escala están aquellas personas que son cuando menos industriales de tercera generación. Este es un pequeño grupo concentrado en el sector tradicional, como era de esperarse ya que entraron al campo industrial hace mucho tiempo. Son, en cierto sentido, el "establishment" industrial, ya que tuvieron suficiente tiempo en el curso de su historia, relativamente larga, para evaluar sus propios logros y para desarrollar aquellas actitudes distintivas que forman parte de una tradición.

Un ejemplo de esto es su actitud hacia el entrenamiento de la nueva generación. En contraste con el empresario "móvil" que proviene de otro grupo ocupacional y aporta a su nueva empresa una amplia gama de experiencia profesional, un gran número (52%) de jóvenes de la clase industrial tradicional empezó su carrera en la empresa familiar.[28] Sin embargo, estos jóvenes, educados en el ambiente industrial, ya han absorbido una mentalidad industrial y no se pueden comparar con el 37% de la gente sin experiencia que proviene de la agricultura; además, tienen una educación de nivel superior. Aun aquéllos que adquirieron su experiencia inicial en compañías que no fueron las propias ya habían tenido cierta responsabilidades administrativas. (Solamente uno de los entrevistados había tenido experiencias como subordinado). Mientras que un alto nivel de educación es común a todos los empresarios, el 63% de los de la industria tradicional habían sido educados en el extranjero, en comparación con el 25% del resto.[29]

Como era de esperarse, el hombre que proviene de generaciones de empresarios es el que está más integrado al sistema industrial. La mayoría de este grupo (85%) obtiene ingresos adicionales de inversiones en otros sectores; una situación mucho menos común entre aquellos cuyos padres fueron profesionistas (47%) o cemerciantes (62%).[30]

[28] Cf. Cuadro 5, en el Anexo al Cap. I, Parte II.
[29] Cf. Cuadro 6, en el anexo al Cap. 1, Parte II.
[30] Cf. Cuadro 7, en el anexo del Cap. 1, Parte II.

Se puede preguntar por qué, de la creciente necesidad de capital en toda industria se desvían los fondos a otras formas de inversión. Posiblemente se deba a que el empresario de primera generación, además de necesitar todo su dinero para fortalecer su compañía, tiene un profundo sentimiento de compromiso personal con su empresa mientras que el heredero que ya tiene un negocio establecido, se siente lo suficientemente seguro para buscar inversiones atractivas fuera de su propia esfera de operaciones. Las inversiones fuera del sector manufacturero —tales como el turismo y la construcción— se pueden interpretar como un intento de oportunidades para nuevas utilidades; además cuando se adquieren terrenos y propiedades se adquieren nuevos símbolos de prestigio.

El hecho de que la mayoría de las inversiones se efectúen dentro del sector industrial no puede considerarse como un deseo de protegerse de los riesgos, sino que se debería interpretar como un enfoque inteligente y refinado. Al administrar una compañía tradicional heredada de tipo tradicional, el industrial no puede ignorar el crecimiento del sector moderno. Con una reputación establecida y una red de contactos construida por sus antepasados, tiene una situación de ventaja y será de los primeros que se enteren de las nuevas oportunidades de inversión. Además, está preparado para evaluarlas y puede ser precisamente la persona a quien una empresa nueva le ofrezca acciones. Para un inversionista listo y bien informado, la compra de acciones puede ser un paso hacia el establecimiento de alianzas industriales, creando así un poderoso grupo informal.

Mientras que el fundador debe dedicar todos sus recursos de capital y sus energías personales al fortalecimiento de su compañía, sus herederos no necesitan hacerlo, y pueden consolidar su propia posición así como la de la compañía ampliando su influencia dentro del mundo de los negocios.

### *Origen social*

Partimos del supuesto de que los empresarios tienen una situación privilegiada tanto económica como de prestigio social. Esto último sólo se presenta en aquellas sociedades donde el desarrollo es una meta importante y en México ocurre tal cosa. Por lo tanto, hay que considerar al empresario como miembro de la clase alta. ¿Pero, cómo alcanzó este status? En la etapa

inicial de la industrialización, la entrada a la nueva clase empresarial es un acto de movilidad social, como el de los empresarios que forman una nueva élite en la sociedad. Pero la movilidad no significa necesariamente una mejoría en la posición social. Por ejemplo, un antiguo empleado al ingresar al campo empresarial asciende un escalón en la jerarquía social, pero un importador obligado por las barreras arancelarias a entrar en la industria sigue en el mismo peldaño.

Una vez más se tomó como indicador la ocupación del padre [31] para evaluar cambios en la posición social, puesto que la información sobre riqueza personal es más difícil de obtener y evaluar. Además, el prestigio en las sociedades modernas está más relacionado con la actividad profesional que con títulos heredados o de propiedad. Esto hace que la ocupación de un hombre sea un indicador de su posición económica y de su prestigio social.

OCUPACION DEL PADRE Y DEL ABUELO

| *OCUPACION* | *Padre* | *Abuelo* |
|---|---|---|
| Industrial | 43 | 24 |
| Comerciante | 24 | 31 |
| Empleado, burócrata | 13 | 4 |
| Profesionista | 9 | 11 |
| Terrateniente | 7 | 19 |
| Rentista | 2 | 1.5 |
| Banquero | 2 | 1.5 |
| Obrero, campesino | .. | 8 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (139) | (126) |

La ocupación del padre y del abuelo da una guía sobre los orígenes de clase del empresario. Para el propósito de este estudio, se ha adoptado una agrupación genérica de ocupaciones en tres categorías:

[31] Aunque quizás no sea la medida más confiable, la ocupación del padre siempre se ha tomado como indicador primario en el estudio de estructuras sociales.

| *CLASE SOCIAL* | *Padre* | *Abuelo* |
|---|---|---|
| Alta (industriales, banqueros, rentistas, terratenientes.* ... | 54 | 46 |
| Media (comerciantes, burócratas, profesionistas) ..... | 46 | 46 |
| Baja (obreros, campesinos) ... | .. | 8 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 |
| No. ..... | (139) | (126) |

* Incluidos sobre la base de su importante posición en México, antes de la revolución.

Lo primero que se debe notar es el pequeño número de empresarios de origen obrero. Esto no es sorprendente, puesto que en todos los países, aun en Estados Unidos, "la proporción de dirigentes de negocios de familias de clase obrera y de clase media baja siempre ha sido pequeña". [32] C. Wright Mills, en su estudio de la élite industrial americana [33] muestra que solamente el 10.4 provenía de las clases bajas. En México, al igual que en otros países la falta de capital junto con una educación inadecuada han sido generalmente obstáculos importantes para un acceso a una nueva actividad.

También se notará que los pocos (8%) empresarios de la clase obrera lograron su objetivo a principios del siglo. La creciente complejidad de la industria moderna, con sus exigencias cada vez mayores de inversión de capital y de personal especializado, ha creado una brecha tan grande que los que son al tiempo pobres y no capacitados ya no pueden superarla.

Aunque la entrada al mundo de la industria es un acto de movilidad, existe la tendencia, realizado este paso, a permanecer dentro del nuevo grupo ocupacional. El empresariado, en otras palabras, está inclinado a autoperpetuarse. Estudios llevados a cabo en Grecia y España confirman este hecho: en Grecia el 30% de los empresarios habían sido hijos de industriales

[32] Seymour M. Lipset y Reinhard Bendix, *Social Mobility in Industrial Society.* Univ. of California Press, 1959, p. 103.

[33] "The American Business Elite: A Collective Portrait", en *Power, Politics and People,* Oxford Univ. Press, Oxford, 1963, p. 120.

y en España el 60%;[34] resultados similares aparecieron sobre los estudios de la CEPAL[35] en América Latina. Además, ocurre en los países desarrollados: Lipset y Bendix resumen los resultados de una serie de estudios como sigue: "Aproximadamente el 60% de las muestras de la élite empresarial en la Gran Bretaña, los Países Bajos, Suecia y los Estados Unidos tienen hombres de negocios como padres".[36]

Se dice que la industrialización crea una movilidad generalizada, tanto geográfica como social. Mientras que la sociedad tradicional es estática y muestra una estratificación rígida, la sociedad industrial es dinámica. El efecto social más importante de la industrialización es la creación de oportunidades para una movilidad ascendente. Si esto es cierto, los "hombres forjados por sí mismos" * reemplazarían a la antigua élite que dependía de posiciones adscritas, y se crearían nuevos grupos sociales y habría más oportunidades en la capa alta de la sociedad. La rígida estructura piramidal de la sociedad tradicional sería reemplazada por algo que se asemejaría más a una estructura en forma de rombo, con una mayor distracción de la riqueza y el poder. Sin embargo, la movilidad social inherente a la industrialización no siempre es vertical. Cuando los hombres, que están en la cumbre de la sociedad —en términos de riqueza, educación y prestigio— cambian de ocupación, no se puede hablar de un mejoramiento en el status, sino de un ejemplo de

[34] Alex P. Alexander, *Greek Industrialists*, etc., *op. cit.*, p. 197.

[35] Op. cit., y resumen fue hecho por F. H. Cardoso, *Sociologie du Développement en Amérique Latine*, Ed. Antropos, París, 1969, pp. 256-257:

DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJES DE LA OCUPACIÓN DEL PADRE

| OCUPACIÓN | CHILE | COLOMBIA | ARGENTINA |
|---|---|---|---|
| Industrial ..... | 38 | 45 | 24 |
| Comerciante ..... | 17 | 20 | 36 |
| Empleado ..... | 12 | 7 | 20 |
| Profesionista ..... | 28 | 15 | 12 |
| Terrateniente ..... | 5 | .. | 4 |
| Campesino, Obrero .... | .. | 10 | 4 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| Nº | (46) | (61) | (27) |

[36] *Op. cit.*, p. 40.

* En el original "sef made men". N. de T.

movilidad horizontal. Además, conforme progresa la industrialización mayor número de puestos empresariales son acaparados por los hijos de los líderes industriales. Este es un proceso histórico que intentan probar los estudios de Lipset y Wright Mills; este último señala que estadísticamente la mayor probabilidad de convertirse en miembro de la élite de los negocios la tiene quien nace dentro de ella.[37] Cuando menos, en forma proporcional el número de "vacantes" en las empresas, disminuye, aunque en términos absolutos aumenta. Por lo tanto, parecería que los empresarios son reclutados exclusivamente de un estrato social limitado, es decir del estrato más alto de la sociedad. En otras palabras, los "empresarios de la clase alta" son un producto de la misma.

No es sorprendente que en este sentido, México siga la tendencia de los países que lo han precedido en el desarrollo. México está empezando a mostrar un dinamismo social que conduce a un mejoramiento en el bienestar de los ciudadanos, una entrada lenta pero constante a la clase media de aquéllos que anteriormente estaban en estratos inferiores y un ascenso de unos cuantos a la clase media alta. Las capas de las cuales emergen los empresarios representan un grupo limitado, calculado en 6.6% de la población total.[38] Aunque no se puede decir que la industrialización sea un fenómeno completamente nuevo en México, las industrias manufactureras empezaron a desarrollarse a partir de 1940. Por consiguiente, gente "nueva" tuvo oportunidades de progreso social. Aun tomando en cuenta que sólo la clase media estaba en posición de aprovechar estas oportunidades, sigue siendo un hecho notable que el 45% de los empresarios esté ahora en una categoría social más alta que la de

[37] Distribución en porcentajes de la élite de empresarios americanos nacidos en años específicos, según la ocupación del padre:

AÑO DE NACIMIENTO

| Años | 1771-1800 | 1801-1830 | 1831-1860 | 1861-1890 | 1891-1920 |
|---|---|---|---|---|---|
| Empresario | 40 | 52 | 66 | 70 | 69 |

*op. cit.* p. 122.

[38] Esta cifra se refiere a la proporción de la clase alta y la clase media en relación con la población total, según P. González Casanova, "L'Evolution du Systeme des Classes au Mexique", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. XXXIV, 1965, jul.-dic., 1965, p. 118.

su familia.[39] Es interesante observar que las mejores oportunidades de movilidad están en el sector moderno y, de hecho, las personas con más posibilidades de ascender están en este sector (Cf. cuadro abajo).

En contraste con las industrias tradicionales —donde una antigua élite hereditaria ya está establecida y donde, debido a la necesidad de concentración industrial, las oportunidades gerenciales tienden a disminuir—, el sector moderno sigue expandiéndose y probablemente dará oportunidades de movilidad durante muchos años.

*Porcentaje*

| SECTOR | *Sin movilidad desde la generación del abuelo* | MOVILIDAD VERTICAL *Movilidad del padre* | *Movilidad del entrevistado* |
|---|---|---|---|
| Tradicional ..... | 66 | 57 | 30 |
| Moderno ..... | 34 | 43 | 70 |

De los tres grupos étnicos estudiados, solamente los españoles deben su posición actual a sus padres o abuelos. El resto de los extranjeros, así como los mexicanos que entraron al campo empresarial mucho más tarde, han logrado en su mayoría y por esfuerzo propio la misma posición social.[40]

### *Amplitud de visión y de experiencia*

Como se indicó anteriormente, el empresario está condicionado por factores externos y su comportamiento económico está influido psicológicamente por los valores de su grupo étnico o está determinado por su clase social.

[39] Indice de movilidad vertical

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| Sin cambio en la posición social desde la generación del abuelo..... | 24 |
| Mejoría en la posición social | |
| — lograda por el padre ..... | 31 |
| — lograda por el entrevistado ..... | 45 |
| TOTAL ..... | 100 |
| No. ..... | (143) |

[40] Cf. Cuadro 1 en Anexo del Capítulo II, Parte II.

Relacionado con lo anterior, han surgido de nuestra encuesta algunas características personales recurrentes. En esta sección hablaremos de la educación, el origen urbano, las experiencias de trabajos anteriores y los viajes al extranjero. Además de estos factores, influyen otras características personales, tales como el tener un compromiso total con su empresa, el optimismo y la confianza en sí mismo, y una reacción positiva a los desafíos.

## *Educación*

En los estudios realizados en los países en vías de desarrollo, el empresario surge como uno de los miembros con mayor educación en su comunidad. El mito del "self-made man", que en el pasado tenía algo de verdad, ya no se puede aplicar en la actualidad. En los países en vías de desarrollo, donde el analfabetismo sigue siendo tan generalizado y el porcentaje de gente con educación universitaria es sumamente bajo, la mayoría de los empresarios son los hombres con mayor educación. [41]

En México, el 38% de la población es analfabeta y menos del 1% recibe educación superior. [42] En contraste, el 68% de

[41] Cf. los estudios mencionados anteriormente sobre Grecia, España, Filipinas y América Latina. F. H. Cardoso nos da un resumen en *Sociologie du Développement*, etc., *op. cit.*, p. 257.

| | *Argentina* | *Chile* | *Colombia* | *E.U.* | *Francia* | *G.B.* | *España* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Primaria .... | 11 | .. | 2 | 15 | 2 | 4 | 1 |
| Secundaria .. | 25 | 40 | 48 | 28 | 15 | 16 | 19 |
| Superior .... | 63 | 60 | 50 | 57 | 83 | 80 | 78 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. | (27) | (46) | (61) | (136) | | (248) | |

Sólo en Paquistán lo contrario es cierto. El 71.5% de los empresarios paquistanos nunca han asistido a la Universidad, y ⅓ ha tenido solamente educación primaria, incluso incompleta. *The Industrial Entrepreneurs-Education, Occupational Background and Finance.* The Center for International Affairs, Harvard. Univ. mimeo, p. 4.

[42] Pablo González Casanova estima que, tomando en cuenta solamente aquellas personas de más de 30 años de edad, el 1.4% recibió educación superior; si se omiten mujeres de este grupo de edad, el porcentaje sube a 2. (*L'Evolution du Systeme des Classes au Mexique, op. cit.*, p. 118).

los empresarios en la nuestra tenían un título universitario. Solamente 3 personas de 143, tenían sólo educación primaria.[43]

La educación, aunque sea el elemento más tangible no es el único que constituye lo que hemos definido como la "amplitud de experiencia". Hay otros elementos importantes fomentados por el ambiente urbano, como la gran experiencia profesional anterior y el contacto con los países desarrollados.

### *Origen urbano*

El empresario viene del medio urbano que es más dinámico, más moderno y más rico en experiencias sociales. Y esto sucede en un país donde la mayoría de la población está en aldeas de menos de 2,000 habitantes.[44]

Un efecto cultural positivo del ambiente urbano es que favorece la educación superior. Mientras que el 74% de los empresarios que nacieron en ciudades habían ido a la universidad, la proporción equivalente de los empresarios de origen rural es del 44%.[45]

Un índice de amplitud de experiencia —basado en la experiencia profesional previa y en los viajes por motivos educativos y/o de negocios— confirma que la gente de la ciudad tiene una calificación más alta que la gente del medio rural.[46]

Los empresarios de origen urbano aprovechan la experiencia de sus familias. Los padres del 48% de los empresarios de origen urbano desarrollaban actividades industriales, versus el 19% de los de origen rural. Otra diferencia entre estos dos grupos es la proporción de los padres que eran profesionistas o traba-

---

43 Educación de empresarios.

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| Primaria | 2 |
| Secundaria | 13 |
| Superior | 17 |
| Universidad, humanidades | 8 |
| Universidad, técnica | 51 |
| Administración de empresas | 9 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (143) |

44 El 69% de los empresarios mexicanos de nuestra muestra nacieron en ciudades, y en la mayoría de los casos en la capital de su estado. Se dan resultados similares en Colombia, Filipinas y Grecia.

45 Cf. Cuadro 9, anexo al cap. 2, Parte II.

46 Cf. Cuadro 10, anexo al cap. 2, Parte II.

jaban en el sector terciario: 32% entre los de origen urbano y 13% entre los que tenían ascendientes rurales. Ambos grupos tienen en común que para ellos el sector comercial es la fuente más importante de movilidad intergeneracional.[47]

*Experiencia de trabajo*

Una proporción notablemente alta de los empresarios entrevistados (52%), habían tenido experiencia profesional antes de establecer sus propias empresas. La mayoría vino de actividades industriales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA

| | | |
|---|---|---|
| Industria: | Privada nacional | 43 |
| | Estatal | 1 |
| | Extranjera en México | 8 |
| | Extranjera en el extranjero | 6 |
| Profesionistas por cuenta propia | | 7 |
| Comercio | | 1 |
| Sin experiencia | | 34 |
| TOTAL | | 100 |
| No. | | (143) |

Esta experiencia previa, en algunos casos, comprendía un período bastante prolongado:

AÑOS DE EXPERIENCIA

| | |
|---|---|
| 2 años o menos | 13 |
| 3 a 5 años | 29 |
| 6 a 10 años | 29 |
| 11 a 20 años | 21 |
| 21 años o más | 8 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (86) |

[47] Los empresarios de origen rural difieren también de aquellos de origen urbano en otro sentido, puesto que una proporción más grande de su capital se derivó de la agricultura. En ⅓ de los casos, sus compañías fueron fundadas con este tipo de capital. Además, los abuelos del 54% y los padres del 37% habían trabajado en la agricultura. En contraste, las cifras comparables para aquellos de origen urbano son 13%, 18 y 3% respectivamente.

Por lo general, esta experiencia preliminar era particularmente indicada para preparar a aquellos interesados en aceptar las responsabilidades del papel empresarial. De hecho, el 72% de los que anteriormente habían trabajado, lo habían hecho en un nivel ejecutivo. Si incluimos en este grupo el 9% que había trabajado como profesionista, ya que también afrontaban riesgos, tomaban decisiones y tenían la responsabilidad total de los resultados de los mismos, podemos decir que el 81% ya había desempeñado funciones administrativas.

Algunos de los entrevistados habían tenido una experiencia muy variada [48] y habían mostrado disposición a cambiar de un trabajo a otro. De hecho, surgieron dos categorías generales de empresarios: los que deliberadamente decidieron adquirir una gran capacidad profesional y los que decidieron aumentar y mejorar su experiencia como administradores. Los primeros intentaban acumular bienes de capital en forma de técnicas especializadas y los segundos intentaban adquirir habilidades organizativas y, a la vez, ascender en la jerarquía directiva. Ocasionalmente, aparece un patrón fijo en el transcurso de una carrera de negocios como en el caso del ingeniero mecánico y electricista cuyo primer trabajo fue hacer gabinetes de acero, cambió a tuberías de acero, después focos eléctricos, y posteriormente acumuladores. (El hecho de que finalmente llegara a la industria de los cosméticos es simplemente fortuito: ¡se casó con la hija del jefe!

Un caso muy diferente es el de quien empezó vendiendo trajes de hombre de puerta en puerta, decidió después cultivar gladiolas, compró más tarde una pequeña fundición y terminó por fabricar clips para papel. [49] O el del hombre que cursó la carrera de ingeniero industrial, estudió métodos europeos de capacitación vocacional, trabajó en la división de explosivos de una compañía química como contralor de calidad, pasó al departamento de ventas de un fabricante de cosméticos, ingresó a una compañía de automóviles para encargarse de la capacitación del personal, entró en otra compañía automotriz como director comercial adjunto y ahora está administrando una fábrica textil. Estos patrones contrastantes de carrera son indicativos de

[48] Dos casos extremos son los del rebelde que, habiendo huído de su casa antes de terminar sus estudios, fue chofer, piloto, contrabandista, mesero y tendero (Apéndice A, entrevista 2).

[49] Apéndice A, entrevista 23.

la bien conocida diferencia de enfoque del papel ejecutivo entre el técnico y el administrador.

*Contacto con países desarrollados*

Como se dijo anteriormente, los empresarios mexicanos en general, han viajado mucho (el 77% de la muestra). La mayoría, por motivos de estudio o de trabajo, ha visitado más de un país.[50] Los empresarios de países en vías de desarrollo deben buscar capacitación especializada y modelos de producción industrial fuera de sus fronteras nacionales. Como estos modelos cambian constantemente y los conocimientos aumentan continuamente, dichos contactos deben ser renovados con frecuencia. La piedra de toque de la actividad empresarial reside fuera de las fronteras nacionales. El empresario es un agente de transferencia, que recoge, evalúa y adapta lo que hay que recabar afuera y lo introduce a su propio país.

Como era de esperar, por lo general se busca capacitación y experiencia en el país más cercano.[51] No es sorprendente que en el caso de México, los Estados Unidos desempeñen un papel primordial. Los contactos son más continuos; los empresarios viajan varias veces al año para visitar ferias y plantas industriales, y para ir a convenciones y seminarios. El país desarrollado se puede convertir no sólo en la fuente de información técnica sino también, en cierto sentido, en un modelo cultural, ejerciendo así mayor influencia.

A través de sus viajes, el empresario aprende dónde encontrar las fuentes más efectivas de información. El 67% de aquellos que nunca han viajado dependen de fuentes tradicionales de

---

50 Han viajado a:

| | *Porcentaje* |
|---|---|
| Estados Unidos | 25 |
| Europa y otros países | 10 |
| Una combinación de lo anterior | 42 |
| No han viajado | 23 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (141) |

Cf. también cuadro 11, del anexo al cap. II, donde los viajes parecen estar relacionados con el tamaño de la compañía. El Cuadro 12 muestra lugares y objetivos de los viajes.

51 Así, los hijos de los empresarios puertorriqueños prefieren a los Estados Unidos, y los de la nueva élite griega industrial a Inglaterra, Francia y Alemania.

información tecnológica, tales como los libros y comentarios verbales, que no bastan por sí solos para que la innovación técnica se traduzca en acción. [52]

La amplitud de experiencia conduce a la amplitud de visión. La función de la educación no es simplemente proveer de los medios técnicos para controlar un ambiente dado. También debe ampliar el rango de percepción para permitir la identificación y evaluación de los elementos que componen ese ambiente. El contacto con los países más altamente desarrollados ayudan a este fin. En este sentido, los que nacieron en el extranjero o que tienen padres extranjeros, al ser productos de una cultura doble, y por lo tanto más rica, disfrutan de una considerable ventaja.

### *Efectos de la amplitud de experiencia en el comportamiento empresarial*

La educación, la variedad de experiencias profesionales y los conocimientos personales de otras culturas son las fuentes de las innovaciones empresariales; estas cualidades permiten a un hombre percibir las oportunidades que otros no pueden ver y utilizar toda la habilidad y los conocmientos necesarios para explotarlos exitosamente.

Un buen ejemplo es el caso del hijo de un fabricante de juguetes de Nurenberg quien, durante unas vacaciones, en México al caminar por las calles, notó que no había tiendas de juguetes en la ciudad. Creó primeramente un exitoso negocio de importaciones y construyó más tarde la mayor fábrica de juguetes del país. [53]

Los conocimientos especializados rara vez son un factor determinante en la decisión de fundar una compañía, ya que, eventualmente, pueden ser adquiridos como cualquier otro recurso. Cuando un especialista triunfa como empresario, ello se debe a un juicio de tipo cualitativo. A menudo el empresario estudia un mercado que parece estar ya saturado y detecta la necesidad de un producto mejor: éste fue el caso del libanés que al darse cuenta de la mala calidad del calzado mexicano sintió que "podía

[52] Cf. Cuadro 13, p. del anexo al Cap. II, Parte II.
[53] Apéndice A, entrevista 34.

tener más éxito y lo probó,[54] y el sastre sirio que, al darse cuenta que podía fabricar mejores camisas que aquellas que sus patrones vendían, estableció su negocio y es ahora dueño de una de las más importantes fábricas de camisas de México.[55]

Las habilidades y conocimientos tecnológicos son menos importantes que el estar alerta a los cambios políticos y sociales,[56] que afectan directamente las condiciones del mercado y las demandas de los clientes. En México con un nivel de vida en continuo aumento, muchas empresas establecidas en la actualidad habrían significado riesgos no aceptables en el pasado. Un ejemplo de esto es la venta de melanina y de utensilios de cocina hechos en metal para el ama de casa acostumbrada desde hace mucho tiempo a utensilios de barro.[57]

Los siguientes son ejemplos de previsión política que desembocaron en iniciativas empresariales. El primero es el caso del empleado de una compañía que importaba vinos y licores quien previó una prohibición en la importación de bebidas alcohólicas y advirtió a sus patrones; éstos optaron por no hacerle caso y quebraron. Por su parte, él estableció su propio negocio como productor de vinos y licores locales.[58] Un segundo ejemplo es el del financiero que al darse cuenta de que la expropiación de compañías petroleras llevaría a una demanda urgente de equipo de perforación producido localmente, estableció una fábrica para fabricarlo.

Una vez más, la innovación empresarial resulta ser algo que reúne en formas novedosas, elementos preexistentes, en vez de ser una inventiva original. Los países en vías de desarrollo necesitan este tipo de creatividad. No importa que otros países ya estén fabricando un producto o estén utilizando ciertas técnicas; lo que cuenta es "una clase de percepción original y muy práctica —una habilidad para ensamblar y reensamblar lo que uno tiene a la mano y crear una nueva actividad, para reinterpretar el significado de las cosas y reunirlas en formas nuevas; también es una clase de imaginación muy concreta, alerta a las oportuni-

54 Apéndice A, entrevista 19.
55 Apéndice A, entrevista 17.
56 El empresario "...es impulsado por sus conocimientos de la situación global que lo rodea", A. Cole, "The Entrepreneur Introductory Remark", *American Economic Review*, Vol. LVIII, mayo 1968, No. 2, p. 64.
57 Apéndice A, entrevistas 34 y 35.
58 Apéndice A, entrevista 27.

dades específicas de un lugar determinado en un momento específico, improvisando a partir de lo que está a la mano... el dueño debe haber visto lo que otros no llegaron a ver— una exigencia no satisfecha, una forma de hacer dinero, una fuente de mano de obra calificada y reunir todos estos factores...". [59]

Para esto hay que reunir una gran gama de conocimientos y experiencia y, en el momento oportuno, enfocarla como un reflector poderoso sobre un objetivo limitado pero totalmente absorbente.

Al igual que otras vocaciones, el empresariado exige la aplicación de una experiencia generalizada y la amplitud de criterio para el logro de una meta específica. Para este fin, el empresario debe utilizar todos sus recursos, no sólo sus conocimientos y experiencia profesional, sino también dones personales tales como el poder de persuasión y la habilidad social.

### *Cualidades personales*

Aunque en cierto sentido, toda actividad profesional requiere concentrarse en un objetivo, el empresario está involucrado profesionalmente hasta el grado de parecer un hombre "con anteojeras". Sus actividades de ocio son limitadas en comparación con otros profesionistas, y su vida social está casi totalmente dedicada a la promoción de su negocio.

Esta total entrega a su trabajo puede deberse al hecho de que la industria, más que cualquier otra actividad, está en un estado constante de evolución y cambio. El conocimiento y la experiencia industrial están sujetos a una rápida obsolescencia. Mientras que otros profesionistas, abogados, médicos y profesores universitarios que trabajan en campos donde el cambio es muy paulatino, tienen un acervo de conocimientos profesionales que pueden utilizar siempre, el industrial lucha sin cesar por mantenerse al tanto de los nuevos acontecimientos, del progreso técnico y de los cambios de mercado; sabe que si no lo hace se hundirá.

Mientras que el alcance del trabajo de la mayoría de los profesionistas es limitado, la industria necesita continuamente am-

---

[59] Peter Marris, "The Social Barriers to African Entrepreneurship", ponencia presentada a la *Conference on Private Overseas Investment*, Bellagio, octubre 1967, p. 8.

pliar sus áreas de mercado. A menudo es necesario ampliar las operaciones simplemente para sobrevivir.

Por otra parte, el grado de riesgo profesional en la industria es mayor. La competencia entre compañías rivales que intentan abarcar una parte más grande del mercado es intensa y es muy fácil fracasar. Mientras que el fracaso en otros campos profesionales a menudo se puede atribuir a factores que el individuo no puede controlar —a un abogado no se le puede censurar por la culpabilidad de sus pacientes o a un maestro por las deficiencias mentales de sus alumnos— un fracaso en los negocios se puede imputar a fallas individuales, tales como la falta de previsión o una evaluación errónea del mercado. [60]

En esta profesión de altos riesgos, el empresario invierte no solamente sus habilidades personales y su tiempo, sino también su riqueza privada o la de la familia. El fracaso significa la ruina financiera. Por lo tanto, debido a que hay tanto que arriesgar, el incentivo para tener éxito es muy grande, y la inmersión total de la persona en su empresa no parece ser un precio demasiado alto.

Como se puede ver en los historiales anexos, el empresario exige varias cualidades personales específicas. Una de las más importantes es la visión optimista: el empresario debe creer en la posibilidad del cambio, en que el medio se puede controlar y en que él mismo puede introducir los cambios requeridos. La confianza en sí mismo fue la clave en todas las entrevistas, combinada con un espíritu de aventura, empuje e inquietud. [61] Un comentario típico es: "En los negocios no hay dificultades que el trabajo intenso, el adecuado manejo y el sentido común no puedan superar".

Esta confianza en sí mismo es sorprendente cuando se considera el grado en que el empresario está a merced de condiciones y circunstancias fuera de su control. Puede ser que el empresario sea un hombre tan preocupado por el logro de su meta, que

---

60 Según ciertos autores, esta responsabilidad directa del resultado es, para la gente que acepta desafíos, uno de los atractivos principales de la actividad empresarial. La retroinformación continua que da el mercado, permite que el empresario verifique la eficacia de sus decisiones y que mida el grado de su éxito. (Cf. D. C. Mc. Clelland, *op. cit.*)

61 Como resultado de esta confianza en sí mismo, a veces se menosprecian las dificultades pero, como alguien ha subrayado, la confianza ciega de este tipo es esencial para el desarrollo de la industria en países atrasados, donde los obstáculos son tan grandes y numerosos que desalientan a todos, salvo a los más optimistas.

tiende a menospreciar los obstáculos —y esto podría explicar por qué algunas de sus decisiones parecen irracionales— tanto que, por virtud de su ceguera y de su terquedad, a menudo puede cambiar una situación desfavorable para que sea ventajosa. Por otra parte se puede decir que el empresario tiene un enfoque maquiavélico, puesto que cree que los obstáculos se pueden manipular y, en vez de frustrarse por las dificultades, encuentra que son un desafío y un estímulo.

En sus palabras, el empresario no sólo es capaz de tolerar un alto grado de tensión sino que parece vivir de ella. En un caso, por ejemplo, un gerente aceptó un puesto sabiendo que la compañía estaba a punto de quebrar. Lo consideró como un desafío y esto fortaleció su determinación de triunfar. [62] Otro de los entrevistados dijo que "quería triunfar por la sencilla razón de que quería probar a sus antiguos patrones que su cálculo de la situación en México había sido acertada y la de ellos equivocada". Con evidente satisfacción dijo que hoy en día ellos habían desaparecido totalmente del escenario de México, mientras que él era dueño de tres florecientes compañías. [63]

En un campo tan dinámico como la industria, los problemas se consideran como oportunidades para demostrar la capacidad propia. Una vez que se ha alcanzado una meta, el empresario coloca sus miras en metas nuevas y posiblemente más difíciles. Como lo expresió una de las personas entrevistadas. "El hombre siempre debe considerar lo que ha logrado como preliminar a otro esfuerzo. Una vez que se alcanza una meta, deben fijarse constantemente otras nuevas".

Para aquellos que viven del desafío continuo, la ausencia de problemas reales puede ser frustrante. Un ejemplo es el empresario que decía que no estaba satisfecho porque su compañía, que estaba ganando dinero, ya no exigía esfuerzo creativo. Le sobraban energías, pero ya no sabía en qué utilizarlas.

El desafío de un obstáculo y su solución exitosa parecen ser las motivaciones más frecuentes para entrar en los negocios. Las utilidades financieras se consideran principalmente como medida del éxito y no como un fin en sí mismo. El crecimiento del capital se aprecia más que las ganancias. En casos extremos

[62] Entrevista 47.
[63] Entrevista 27.

se puede llegar a rechazar las utilidades que no estuvieron relacionadas con la habilidad del empresario. Un ejemplo de esto fue dado por uno de los financieros con más éxito y con mayor espíritu empresarial en México. Señalando un complejo de edificios que se veía desde la ventana de su oficina, comentó que años atrás, previendo las potencialidades del desarrollo urbano en México, había recomendado a sus amigos que compraran el terreno donde estaban ahora estos edificios; pero añadió que él mismo no había estado tentado a entrar en el campo de la propiedad inmobiliaria, porque este tipo de elecciones fáciles no le atraían a él.

## Capítulo II

# EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD

La posición del empresario en la sociedad y sus relaciones con otros grupos sociales se determinan, de una parte, por las condiciones sociales peculiares creadas por la revolución y por otra, por el proceso industrial mismo que modifica las funciones económicas y los valores culturales.

Para los objetivos de este estudio hemos centrado nuestra atención principalmente, en la evaluación que hace el empresario de su posición y de su papel en la sociedad. De ahí que la imagen que presentamos sea sumamente subjetiva, aun cuando en algunos aspectos los puntos de vista del empresario coincidan con los que pudiera tener un observador objetivo de la situación mexicana contemporánea. En otros aspectos es probable que los puntos de vista del empresario adolezcan de una distorsión causada por su constitución psicológica y por el hecho de que él mismo es uno de los intérpretes de la situación social. La percepción que tenga el empresario de la realidad, puede ser sólo de aquella parte dinámica de la sociedad a la que pertenece o reflejar un modelo ideal de sociedad más bien que describir la realidad total.

Sin embargo, aunque sea subjetiva, consideramos de interés la percepción que una élite importante tiene de sí misma y de su posición relativa en comparación con otros grupos sociales, porque esta percepción forzosamente influye en su relación con el resto de la sociedad, o cuando menos, demuestra una ideología de grupo.

Los industriales mexicanos perciben la sociedad mexicana, como una sociedad capitalista industrial moderna en la cual los protagonistas del desarrollo perciben atención especial. Se prefieren las nuevas profesiones a las tradicionales; mientras que en la sociedad preindustrial el terrateniente, el sacerdote, el oficial del ejército disfrutaron del más alto prestigio. Se conside-

ran más preciadas las posiciones logradas que las posiciones heredadas; la riqueza por sí sola ya no es símbolo de categoría social sino que ha sido reemplazada por el ejercicio activo de la profesión y del poder económico, es decir, la posesión pasiva de la riqueza sola ya no da posición, como sería en el caso de la sociedad tradicional, donde el comercio, el trabajo manual y en general el trabajo no intelectual eran despreciados. Los industriales tienen en gran estima la educación que, junto con el poder económico consideran un factor de prestigio.[1]

## Percepción de la estructura de poder

### *Los grandes ausentistas*

En la sociedad mexicana, cuando menos en opinión del empresario, los grupos verdaderamente poderosos son los industriales y los financieros.[2] Esta situación, que se da en todas las sociedades capitalistas, en México asume la forma de una concentración del poder, en la que a diferencia de otros países no está contrarrestada por la existencia de otros grupos de interés representativo del resto del sistema social y con suficiente peso y autoridad para establecer con el poder una relación de fuerza.

Puede ser sorprendente que ciertas instituciones como son los terratenientes, la Iglesia y el Ejército, que todavía juegan un papel importante en otros países latinoamericanos, en México se consideren sin prestigio y sin poder. Desde un punto de vista objetivo, es cierto que las élites tradicionales han desaparecido del escenario político y social; de esta suerte los industriales perciben otra realidad en la que la clase terrateniente ha sido

1 Se considera que los intelectuales disfrutan de prestigio, pero no de poder. Cr. Cuadros de las páginas siguientes.

2 Cf. los dos cuadros en las páginas siguientes. Cuando se les preguntó qué grupo consideraban como más influyente sobre la política económica, el 45% citó las cámaras de comercio y de industria, y el 29% los banqueros. De la misma manera, cuando se les hizo la misma pregunta en relación con los grupos que tenían influencia sobre el negocio los porcentajes fueron de 47% y 30% respectivamente. Los sindicatos se mencionaron como una tercera fuerza, pero en una proporción más reducida, el 24% en lo que se refiere a la economía nacional y el 11% en relación con los negocios. A pesar del hecho de que los campesinos están representados en el Gobierno, esta sección de la comunidad no se consideró como grupo de poder.

destruida por la revolución y las élites actuales no muestran deseo alguno de identificarse con sus valores y su estilo de vida. La Iglesia misma ha perdido posiciones en su lucha contra las fuerzas revolucionarias y modernizantes y el Ejército, que desempeñó un importante papel en el período postrevolucionario inicial, parece que en la actualidad está limitado a una posición política marginal (un indicador indirecto es la pequeña proporción del presupuesto nacional que se le asigna); habiéndose ya realizado en el gobierno de México la sustitución de generales por tecnócratas.

CLASIFICACION DE LOS GRUPOS QUE EJERCEN INFLUENCIA SOBRE LA POLITICA ECONOMICA

| *CLASIFICACION DE GRUPOS* | *Más importante* | *Segundo en importancia* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Asociaciones de industriales y cámaras de comercio | 45 | 36 | 40 |
| Banqueros | 29 | 31 | 30 |
| Sindicatos | 14 | 16 | 14 |
| Inversionistas extranjeros | 10 | 15 | 13 |
| Intelectuales | 2 | 2 | 2 |
| Ejército | — | 1 | 1 |
| Campesinos | .. | .. | .. |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (153) | (120) | (253) |

CLASIFICACION DE LOS GRUPOS MAS INFLUYENTES EN LOS NEGOCIOS

| *Clasificación de grupos* | *Primero* | *Segundo* | *Tercero* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|---|
| Otros industriales mexicanos | 47 | 15 | 12 | 25 |
| Banqueros | 30 | 27 | 27 | 28 |
| Sindicatos | 11 | 18 | 40 | 22 |
| Políticos | 10 | 9 | 4 | 8 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Industriales extranjeros ..... | 1 | 18 | 8 | 9 |
| Funcionarios públicos . | 1 | 12 | 8 | 7 |
| Periodistas ..... | .. | 1 | 1 | 1 |
| Intelectuales ..... | .. | .. | .. | .. |
| Ejército ..... | .. | .. | .. | .. |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (138) | (134) | (114) | (386) |

El vacío político que dejaron las antiguas élites sólo ha sido parcialmente cubierto por los nuevos grupos. Además de los grupos industriales y las financieras, se podrían formar nuevos grupos de interés mediante la organización de las masas rurales y la formación de sindicatos obreros. Aun cuando ambos grupos disfrutan de reconocimiento institucional y están representados oficialmente por la coalición del gobierno, al menos en opinión de los industriales, su esfera de influencia sobre la política económica parece ser muy limitada.

Esto es cierto sobre todo en el caso de las grandes masas de campesinos que constituyen el grueso de la población. El dualismo del país y la gran brecha que existe entre las áreas rurales y las urbanas pueden explicar por qué este grupo parece haber recibido poca atención por parte de los industriales. La única gente que se percata de su existencia son aquellos que, debido a la naturaleza misma de los productos que elabora su compañía, tienen que enfrentarse a problemas que la Reforma Agraria no resolvió (y que parecen haber sido responsables de la baja cantidad de la producción agrícola). Pero también es un hecho que el eje del desarrollo económico mexicano es la industria y no la agricultura; el papel fundamental desempeñado por los industriales en la economía les da un rango principal dentro del sistema social y explica la relativa debilidad política de los campesinos.

En opinión de los industriales los sindicatos distan de constituir una contrapartida que pueda contrarrestar —en poder y en impacto— al grupo industrial,[3] y tienden a considerarlos

[3] Estas conclusiones se basan en una comparación de los puntos de vista expresados en cuanto a la influencia de los sindicatos, por una parte, y los industriales y financieros, por otra. Cabe notar que, en opinión de los empresarios, el poder combinado de la industria y las finanzas es mayor que el de todos los otros organismos sociales juntos.

como una extensión de la influencia del gobierno, o como un instrumento de los individuos que buscan el poder, más bien que como un grupo de presión específico. En realidad los sindicatos son demasiado débiles para luchar con su propia fuerza, o bien, disfrutan de un poder vicario derivado de sus lazos con el gobierno y no de su propia fuerza de organización o del apoyo de los cuadros obreros. Pablo González Casanova comprobó que las actividades sindicales, particularmente las huelgas obreras se dan en mayor medida cuando la política gubernamental es de tipo populista y son menos frecuentes en aquellos períodos presidenciales en los que no existe una actitud tan consecuente con las organizaciones obreras:

> "Las pruebas de dependencia de los sindicatos con el Gobierno y, en particular, de las políticas presidenciales se puede observar a través de los movimientos sindicales. Una evaluación general del número de huelgas que ocurrieron y del número de obreros que participaron en las huelgas bajo distintos regímenes presidenciales, muestra que esta cifra alcanza un máximo cuando están en el poder presidentes con fama de tener simpatía hacia los obreros y mantener una política liberal. Parece ser que los líderes sindicales y los obreros se sienten protegidos o aun alentados por la fuerza del presidente. Exactamente ocurre lo opuesto cuando el presidente muestra políticas menos radicales o está más inclinado a buscar apoyo de los círculos empresariales, dentro de las fronteras nacionales y el exterior". [4]

Por consiguiente, "...el movimiento obrero sigue las directrices de política del poder ejecutivo y busca estar protegido por su fuerza. [5]

---

[4] "Les Classes Sociales au Mexique", *op. cit.*, p. 128. Las diferencias son notables: "parecería que durante el régimen del Presidente Obregón (1920-1924) —cuyos seguidores incluían "los Batallones Rojos" y los líderes sindicales— el número medio de huelgas ascendió a 197 anualmente, mientras que durante el período conservador de Calles y el maximato callista (1925-1934) el promedio descendió a 41 antes de aumentar a 478 durante el gobierno de Lázaro Cárdenas (1931-1940), que apoyaba a campesinos y obreros. Más tarde, las cifras medias eran de 387 durante la administración moderada de Avila Camacho, 108 con Alemán —bajo cuyo régimen la distribución de ingresos era desfavorable para los obreros— 248 con Ruiz Cortines, cuyas políticas fueron principalmente a favor de reformas...", *ibidem*, pp. 128-129.

[5] Ibidem, p. 129.

La actitud frente a las huelgas, consideradas como la expresión más evidente de actividad sindical, se utilizó en nuestra investigación para medir actitudes ante los obreros como grupo organizado. [6] Algunos industriales recalcan la importancia política de la actividad sindical, en particular consideran las huelgas como una forma por medio de la cual el gobierno puede ejercer presión sobre la industria: "los sindicatos se utilizan como escalones políticos", "las huelgas eran el arma de los trabajadores, pero ahora se han convertido en arma política, a veces nociva para los intereses de los obreros".

De hecho, muy pocas de las empresas entrevistadas han tenido huelgas durante los últimos cinco años (sólo el 19%) e incluso los problemas de relaciones industriales que se reportaron no indicaron un conflicto serio. [7]

---

[6] Los industriales se dividieron en tres grupos, según sus opiniones sobre las huelgas:

| *Opinión sobre huelgas* | *Porcentaje* |
|---|---|
| Negativa | 40 |
| Neutra | 26 |
| Comprensiva | 45 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (134) |

Ejemplos del primer tipo de opiniones son comentarios como los siguientes: "ni los obreros ni la compañía reciben beneficios, es una pérdida para todo el país"; "son nocivas, no resuelven nada, causan pérdidas importantes y caos económico, nadie gana"; "son motivo de ruina para la industria y para la economía nacional".

Los comentarios bajo el encabezado de "comprensiva" son más interesantes. A pesar de los efectos negativos sobre la producción, las huelgas en este caso se reconocen como algo que cumple una función, tal como "proporcionar" una forma legítima de proteger los "derechos" de los obreros. Otros comentarios fueron: "Si yo fuera obrero, también utilizaría las huelgas como último recurso", "el derecho de declarar huelga es justo, porque es el último medio de defensa de un grupo que es más débil económicamente y se reconoce legalmente", etc. En algunos casos, se consideraba que las huelgas se justificaban por las prácticas injustas de los industriales y se consideraba como una reacción a la explotación: "A través de las huelgas, el obrero protege sus derechos frente a los industriales no escrupulosos, que desean enriquecerse explotando al obrero y que violan la Ley Federal de Trabajo"; "si el industrial es un negrero, son necesarias"; "Hay compañías que explotan a los obreros y éstas merecen huelgas"; "las huelgas son necesarias en México debido a patrones inmorales; es una defensa de la mano de obra contra el capital y es necesaria cuando el capital actúa fuera de la ley y la moralidad"; "son el producto de una administración ineficiente"; "la mayoría del tiempo, es el industrial quien está equivocado", etc.

[7] En primer término, varias compañías no están sindicalizadas. La explicación típica de esto es paternalista: "Los obreros confían en que su patrón hará lo que es mejor para ellos", "hay aumentos de sueldo anuales, vacaciones, pensiones y un almuerzo de cuatro platillos para cada obrero a un precio muy bajo. Los sindicatos no son necesarios".

La desigualdad del poder puede ser una explicación de por qué estos dos grupos rara vez tienen conflicto y cuando sucede, los industriales lo interpretan a menudo como el resultado de una relación personal negativa con los líderes sindicales, quienes en este caso, no son considerados como verdaderos representantes del grupo de obreros, sino más bien como individuos que buscan el poder para sí mismos. [8]

La mayoría de los industriales consideran que hay que evitar conflictos abiertos debido a los efectos negativos para ambas partes. Esta actitud representa una situación muy común en México, donde en general primero se busca llegar a un acuerdo antes de que las tensiones lleguen a un punto de ruptura. Probablemente se resuelvan los conflictos más fácilmente debido a la desigualdad del poder entre los dos grupos y por el peso que la intervención del gobierno tiene en estas disputas.

El juego de fuerzas en la sociedad mexicana no muestra pruebas de existencia del fenómeno descrito por Fritz Redlich: [9] "... la acumulación de poder en un punto de la estructura social de una democracia, requiere la acumulación del poder en otro punto". Parece ser que solamente una parte del fenómeno ha ocurrido y que la tesis que ilustra Redlich de que "la acumulación del poder por los negocios conduce a una acumulación de poder sobre los negocios por parte del gobierno y al surgimiento de poderosos sindicatos antagónicos" no es exacta en México. [10] La única fuerza que contrarresta los negocios en este país, está representada por el gobierno, no por los sindicatos, y el gobierno más que antagónico parece funcionar como interlocutor.

---

Se le pidió a los industriales que mencionaran por lo menos tres problemas importantes que hubieran tenido en sus relaciones con los trabajadores. El 44% no pudo citar problema alguno. El 27% dijo que tenía problemas solamente cuando había que renovar el contrato colectivo, en estas ocasiones se pedía aumento de sueldo y por lo general se otorgaba.

8 Esto podría explicar por qué los líderes sindicales están entre los que tienen menos prestigio (el más bajo de todos cuando se consideraron ambas opciones conjuntamente. Cf. Cuadro sobre los grupos de más Bajo Prestigio, en este capítulo. Algunos comentarios típicos fueron: "En el 99% de los casos de huelga hay maniobras políticas de los líderes cuando intentan presionar al gobierno y obtener mejoras para ellos mismos y no para los obreros"; "las huelgas a menudo son causadas por los líderes. Los obreros están dispuestos a llegar a un acuerdo, pero el líder busca un beneficio personal", "a veces ocurren las huelgas porque el líder las desea", "los líderes inmorales han llegado al extremo de causar daño a la compañía, buscando ventajas personales", "las huelgas solamente traen ventajas para los líderes sindicales", etcétera.

9 "A New Concept of Entrepreneurship", *Explorations in Entrepreneurial History*", Vol. V. No. 1, octubre 1952, p. 32.

10 *Ibidem*, p. 32.

En el contexto sociopolítico actual de México, ¿quién es capaz de retar la fuerza combinada de la industria y las finanzas? Estos dos grupos se enfrentan, por una parte, a una clase política sensible a las presiones que ellos ejercen a través de su organización formal y de grupos de intereses sectoriales y, por otra, se enfrentan a una masa de la población en parte urbana y en parte rural, subproletaria de naturaleza y desprovista en la práctica de cualquier tipo de acceso a los centros del poder. Dentro de este segundo gran grupo existe una pequeña sección de la población mejor integrada que el resto formada por los trabajadores industriales que podrían representar una tercera fuerza y que sin embargo, tienen poca o ninguna influencia política y están representados por un cuerpo burocratizado y desacreditado y con un enfoque fundamentalmente conservador, como es el sindicato. [11]

## *Los protagonistas*

Los protagonistas principales del crecimiento económico son un número reducido. Los empresarios se consideran a sí mismos con cierta razón como el grupo más influyente en la sociedad junto a los grupos financieros. El desarrollo económico depende de hecho de las decisiones de estos dos grupos que son considerados como sus artífices principales; las políticas del gobierno, que fomentan fundamentalmente el desarrollo industrial en detrimento del agrícola, aumentan aún más el poder y prestigio de la industria y de las finanzas, puesto que se considera que solamente ellos pueden generar el crecimiento económico deseado.

Más importante aún, es que estos dos grupos —la industria y las finanzas— no están el uno contra el otro en esta lucha por el poder; de hecho, los grupos financieros, o están internamente

11 Víctor Alba observa: "Paradójicamente, la clase obrera organizada se puede considerar como parte de un grupo conservador. Están contentos con lo que tienen, sus líderes son conformistas, y no exigen cambio social..." Se atribuye la misma actitud a los representantes de los campesinos: "La burocracia que surgió en torno a los ejidos es igualmente conservadora; debajo de su retórica revolucionaria, esconde la esperanza de que el sistema no cambie", *The Mexicans, the Making of a Nation*, F. A. Praeger, Nueva York, 1967, p. 246.

relacionados con la industria [12] o, aparecen como su aliado y no como un elemento que restrinja su influencia.

A falta de contendientes, el poder que unos pocos grupos disfrutan se extiende en forma poco usual, siendo su participación del poder más amplia que en otros países modernizados.

En México, el proceso de modernización que ya se ha logrado ha permitido al país eliminar algunas de sus estructuras antiguas, pero hasta ahora no ha creado las condiciones que permitan a los distintos grupos de intereses participar libremente en la escena social.

Según los empresarios, así como el desarrollo obtenido vía la industrialización depende casi totalmente de aquellos que promueven y fomentan la industralización, los beneficios obtenidos de este desarrollo los disfrutarán aquellos involucrados directamente en este proceso. Así, los grupos que reciben los mayores beneficios del desarrollo económico son los empleados industriales (53%) y los industriales y banqueros. [13] Esto destaca la profunda brecha social que existe en México, entre las clases privilegiadas y los grupos marginales, que están excluidos del proceso de industrialización y a quienes se niegan sus beneficios, brecha de la cual los empresarios están conscientes.

En el curso de las entrevistas, los empresarios han subrayado repetidamente cómo el papel y el impacto del gobierno ha sido factor fundamental del desarrollo industrial; de ahí que sea bastante sorprendente que consideren a la clase de políticos y funcionarios de gobierno como desprovistas de prestigio y de poder. En cierta medida una respuesta como ésta puede explicarse si consideramos sólo aquel grupo de políticos que están en la parte inferior de la carrera política, pero no se puede decir lo mismo de los altos funcionarios de gobierno. Como ya se ha señalado, la amplia gama de decisiones personales dejadas en forma pragmática a representantes del Gobierno, les da un poder bastante libre y hace que los industriales dependan de ellos en cuanto a sus decisiones sobre asuntos que son de importancia primordial para la industria. Asuntos como licencias de importación y exportación o la puesta en marcha de la protección arancelaria son vitales para toda empresa.

---

[12] Si hacemos a un lado los dos bancos principales que conjuntamente captan el 54% de los ahorros de la nación, la mayoría del resto pertenecen a grupos industriales. Se puede decir lo mismo de las 44 "financieras" de las cuales solamente tres son independientes de la industria.

[13] Cf. Cuadro 14, ver anexo al Capítulo II, segunda parte.

Cuando se les pregunta sobre el poder que los reta en forma tan importante, los industriales rehusan reconocer su importancia y presentan un cuadro poco realista. Parecen estar dispuestos a otorgar una alta posición al grupo de financieros, que es un grupo aliado y a grupos que no representan un reto para ellos como los intelectuales, o que se pueden manipular, como los sindicatos, pero están ciegos a la presencia del gran antagonista como son los representantes de gobierno. Es cierto que en comparación con la clase de industriales y banqueros, que se han establecido a través de generaciones, los funcionarios de gobierno representan un grupo efímero, que tiene poca longevidad debido a los cambios realizados en cada elección presidencial. Sin embargo, prácticamente todas las decisiones importantes de negocios están afectadas por la presencia de representantes del Gobierno.

Esta percepción no parece nada realista y posiblemente pueda explicarse psicológicamente como un rechazo de los empresarios al reconocimiento de un antagonista que tiene fuerza para limitarlos, a pesar de su alta posición social y su riqueza.

## *El poder económico y la estructura social*

Tomando en cuenta los cambios causados por el desarrollo, ¿cuál es la estructura de la sociedad mexicana actual? según Pablo González Casanova,[14] ésta ha registrado desde fines del siglo pasado los siguientes cambios:

Entre 1895 y 1960 las clases altas aumentaron de 1.5% a 6.5% de la población total, las clases medias de 7.8% a 33.5% y las clases bajas han disminuido de 90.7% a 60%. El año de 1940 fue testigo del surgimiento de una clase de "transición", que se cambiaba de un nivel bajo al medio. Este grupo, que en 1940 representaba el 6.5% de la población, aumentó hasta 20% en 1960. Las cifras estimadas mediante distintos métodos de cálculo indican que, durante los años cincuenta, la clase baja se redujo de 70% a 65% del total, las clases medias habían aumentado del 18% al 19%, la de "transición" de 7% a 11%, y los ricos permanecieron estacionados en 5%.

---

14 Cf. Pablo González Casanova, *La democracia en México*, Ediciones ERA, México, 1967. Los datos se tomaron del Capítulo VI, "Estratificación y movilidad social".

Estos datos sugieren que en años recientes, debido a la rápida expansión de la clase media, México ya no se puede considerar como un país con una estructura social dicotómica, caracterizada solamente por dos clases: la rica y la pobre. Sin embargo, más de la mitad de la población vive en condiciones de marginalidad,[15] y las políticas de desarrollo han tenido, en la práctica, muy poco impacto sobre la estructura social en general.[16] Su influencia no va más allá de las clases medias urbanas y de los que participan en la industria, y no cubre las necesidades de la población marginal, o sea los campesinos y otros grupos marginales fragmentados. De hecho, el dinamismo generado por el desarrollo industrial es principalmente un "dinamismo del desequilibrio",[17] que no se puede equilibrar a pesar de todas las decisiones de los políticos en el poder.

## *Características del poder económico*

Hemos dicho que en opinión de los empresarios, las instituciones a las que pertenecen tienen una mayor influencia que cualquier otro grupo, incluso el de los banqueros, para determinar las políticas económicas de la nación.

El hecho de que los empresarios consideren que los banqueros son menos poderosos que las asociaciones de empresarios podría interpretarse como un reconocimiento de la verdadera fuente del poder: el capital es un factor menos determinante que una estructura organizada. Las ventajas atribuidas a las organizaciones varía según la edad del empresario; el grupo de más de 50 años tiene puntos de vista un tanto tradicionales, mientras que

---

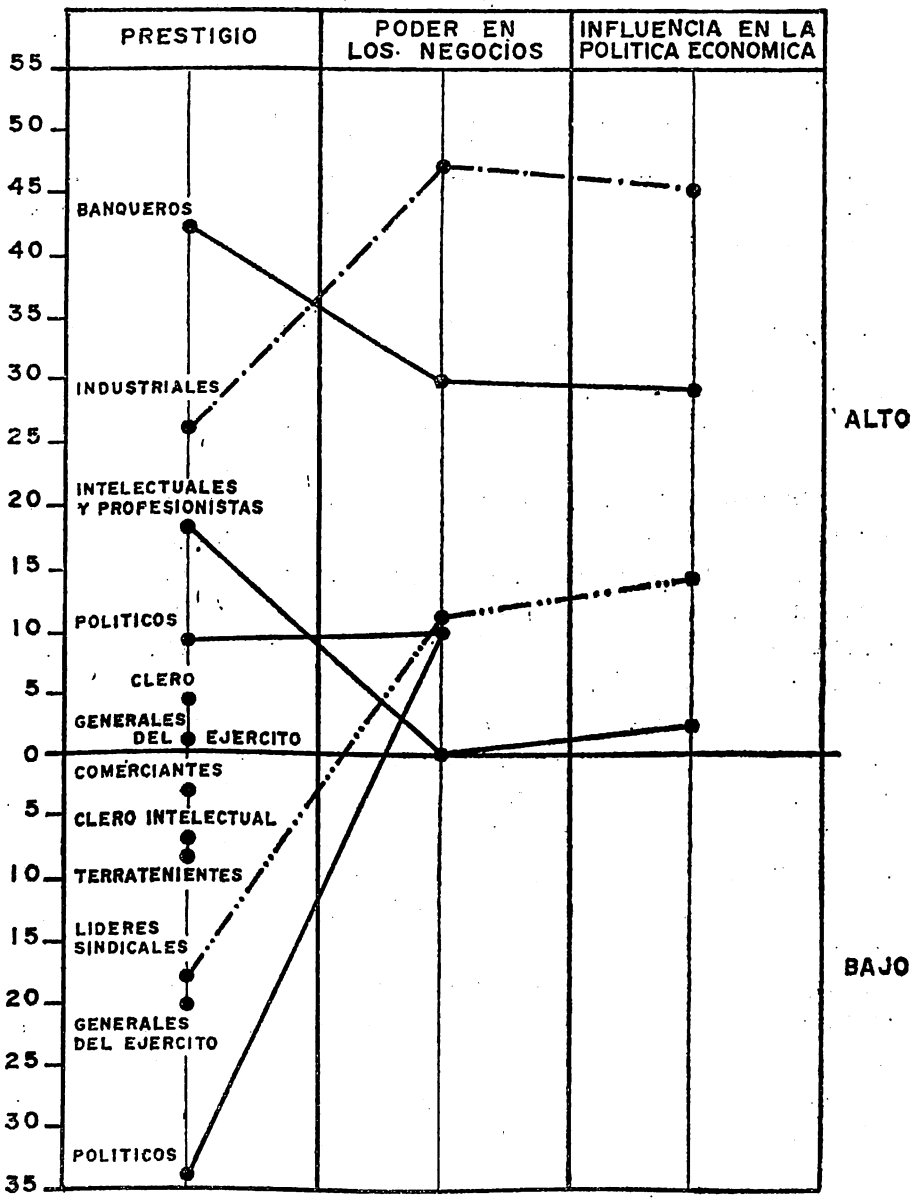
15 Aunque reconoce los esfuerzos del gobierno para lograr la integración a nivel nacional, Pablo González Casanova comenta "...sin embargo, es cierto que la población que está marginada del desarrollo varía de 50 a 70%, que en números absolutos la población marginal ha aumentado, y que la distribución de ingresos es típica de un país subdesarrollado..." *op. cit.*, p. 138.

16 *Ibidem*, p. 139.

17 *Ibidem*, p. 140. Víctor Alba también subraya este "dinamismo del desequilibrio": "La sociedad mexicana está cambiando, de 1950 a 1964 la parte del ingreso nacional que correspondía a la gente más rica, alrededor del 10% de la población, aumentó del 19% al 60%. En la misma época, la proporción recibida por los pobres que constituyen el 10% disminuyó de 26% a 20%. El ingreso promedio en el sector más rico de la sociedad ha aumentado de 12 a 18 veces más que el ingreso de los más pobres. Esto significa que los ricos se han enriquecido y los pobres no han mejorado su situación, aunque en términos absolutos sus condiciones de vida hayan mejorado un poco". *Op. cit.*, p. 243.

## GRAFICO A

## PRESTIGIO PODER E INFLUENCIA




LA PRIMERA COLUMNA DEL GRAFICO AGRUPA LOS PORCENTAJES DE PRIMERA ELECCION DE LAS PREGUNTAS A QUE SE REFIEREN LOS CUADROS DE LAS SIGUIENTES PAGINAS.

LAS COLUMNAS SEGUNDA Y TERCERA REPRESENTA LOS PORCENTAJES DE PRIMERA ELECCION DE LOS DOS PRIMEROS CUADROS DE ESTE CAPITULO.

los grupos de menos de 40 años mostraban una conciencia profunda de aspectos estructurales del poder, en los que cada individuo tiene un papel específico que desempeñar, sobre un fondo de estructuras formales secundarias institucionalizadas, típicas de la sociedad moderna.

GRUPOS EN PRIMER LUGAR DE IMPORTANCIA

| *EDAD* | *Asociación de industriales* | *Banco* |
|---|---|---|
| 31-40 ..... | 46 | 39 |
| Más de 50 ..... | 35 | 58 |
| Promedio total del grupo ..... | 45 | 39 |

La importancia atribuida a los banqueros está en relación inversa con la innovación tecnológica de la industria de la que se trate. La racionalización y la innovación otorgan al empresario un sentimiento mayor de autonomía en sus tratos con las fuentes tradicionales de capital y una conciencia más profunda de su propia potencia. [18]

Otra variable que afecta la evaluación que el empresario tiene son sus relaciones de mercado con otras industrias. [19] El industrial que opera directamente en el mercado, contrariamente a lo que sucede con el abastecedor industrial, estima que el empresario tiene un poder mayor y subestima el de las agencias políticas. Por lo tanto el industrial "independiente" tiende a tomar un punto de vista un poco mítico sobre su propio poder, mientras que el abastecedor tiene una percepción más amplia: éste considera todos los factores que operan en el mando de los negocios, y se da cuenta de que la mejor manera de controlarlos es mediante el establecimiento de una buena relación con el sector político.

[18] *Cf.* Cuadro 15, del anexo estadístico del Cap. II, parte II. Este cuadro también indica que cuanto más avanzada la industria mayor el respeto por el poder de los sindicatos. Aunque no sea significativa en términos estadísticos, se vislumbra claramente la tendencia.

[19] *Cf.* Cuadro 16, del anexo estadístico del Cap. II, parte II.

## La percepción del prestigio

### *Prestigio y poder*

No hay correlación absoluta entre el poder y el prestigio. La mayoría de los empresarios se atribuyen la mayor parte del poder para su propia especie, pero, a la vez, reconocen que los banqueros tienen más prestigio. El éxito parece otorgar poder y el capital prestigio.

GRUPOS CON EL MAS ALTO PRESTIGIO EN LA SOCIEDAD MEXICANA

| *GRUPOS* | *Primero* | *Segundo* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Banqueros | 42 | 13 | 27 |
| Industriales | 26 | 35 | 30 |
| Intelectuales y profesionistas | 18 | 31 | 24 |
| Políticos y funcionarios públicos | 9 | 14 | 11 |
| Eclesiásticos | 4 | 4 | 4 |
| Generales del ejército | 1 | .. | 1 |
| Terratenientes | .. | 1 | 1 |
| Líderes sindicales | .. | 1 | 1 |
| Comerciantes | .. | 1 | 1 |
| Total | 100 | 100 | 100 |
| No. | (136) | (131) | (267) |

Una interpretación posible puede ser que en la sociedad mexicana, a pesar de los nuevos patrones culturales introducidos por el proceso de la modernización, persisten muchos de los valores tradicionales. Esto podría explicar por qué la riqueza de los banqueros tiene más prestigio que los logros y el correspondiente poder económico de los empresarios. La escala de valores en los Estados Unidos, que se expresa como: logro-éxito-riqueza-prestigio, no coincide del todo con los patrones culturales de la sociedad mexicana. La riqueza, en forma de grandes recursos de capital sigue mereciendo hasta cierto grado, temor reverencial y sus depositarios gozan de prestigio.

Otra interpretación más conveniente de este fenómeno posiblemente sea que la alta posición disfrutada por los banqueros en la sociedad mexicana parece estar basada en algo más que una evaluación subjetiva. La razón por la cual los banqueros disfrutan de un rango más alto en términos de prestigio y poder puede encontrarse en el patrón peculiar del desarrollo industrial de México. En primer término, faltan capitales y éstos tienen un precio elevado, siendo indispensables en un país que necesita acelerar su proceso de industrialización. Hay muy pocas industrias que no requieren urgentemente nuevas inversiones, para innovarse y crecer.[20] Otra razón es el carácter del banquero mexicano moderno; hay datos que sugieren que el financiero es el empresario del futuro, el capitalista que asumirá una modalidad nueva. Su papel en la economía dista de ser pasivo, él no es una simple fuente de capital, es un instigador, un promotor de nuevas empresas industriales. Los bancos, tanto públicos como privados, no solamente han demostrado una preocupación muy profunda por el desarrollo industrial sino que también han sido dirigentes activos en la promoción de empresas nuevas a través de sus "financieras". De esta suerte, forman parte de los consejos administrativos de muchas compañías, donde sin duda alguna desempeñan un papel activo. Los industriales reconocen sus logros técnicos y la equidad de sus decisiones.[21] La tendencia más reciente es que los industriales más refinados tienden a alejarse de la gestión administrativa y a dedicarse en forma creciente a las operaciones financieras, surgiendo el financiero como modelo ideal del empresario moderno.

## *Las razones del prestigio*

Al considerar el prestigio relativo de las distintas profesiones, cabe notar que las profesiones nuevas son más apreciadas que las tradicionales, y que la posición depende de factores adquiridos más bien que adscritos. Según la escala de valores de los empresarios los intelectuales, por ejemplo, reciben más res-

[20] Los banqueros parecen ser importantes, sobre todo para la gente de nuevo ingreso a la industria, como se puede apreciar en el Cuadro 17, del anexo del Cap. II, Parte II.

[21] Los industriales evaluaron los criterios para otorgar préstamos bancarios como principalmente económicos (73% de los casos) mientras que solamente el 1% mencionó la amistad y el 7% la mezcla de razones económicas con amistad.

peto que los terratenientes, los generales o los curas.[22] La educación, junto con el poder económico representa uno de los criterios para adjudicar una posición elevada.

Aun cuando en opinión de los empresarios mexicanos los intelectuales no tienen poder político o económico, sí desempeñan un papel valioso en la modernización de los países en vías de desarrollo, especialmente en las etapas iniciales cuando, como élite con ideas progresistas, pueden iniciar cambios culturales que pueden resultar en otros cambios que afecten el resto de la sociedad. "En la mayoría de los países en vías de desarrollo, comenta S. N. Eisenstadt, "las élites nuevas estaban compuestas principalmente por intelectuales y en muchos casos constituyeron la única élite moderna inicialmente disponible... En los campos ideológico y de valores, abordaron el desarrollo de una nueva serie más flexible de símbolos e identidad colectiva que, aunque no negaba las tradiciones, daría un significado nuevo a los nuevos procesos del cambio. Por lo tanto, tendían por una parte a ser más coherentes y, a la vez, efectuar algunas transformaciones internas de valores, dentro de grupos y capas más amplias".[23]

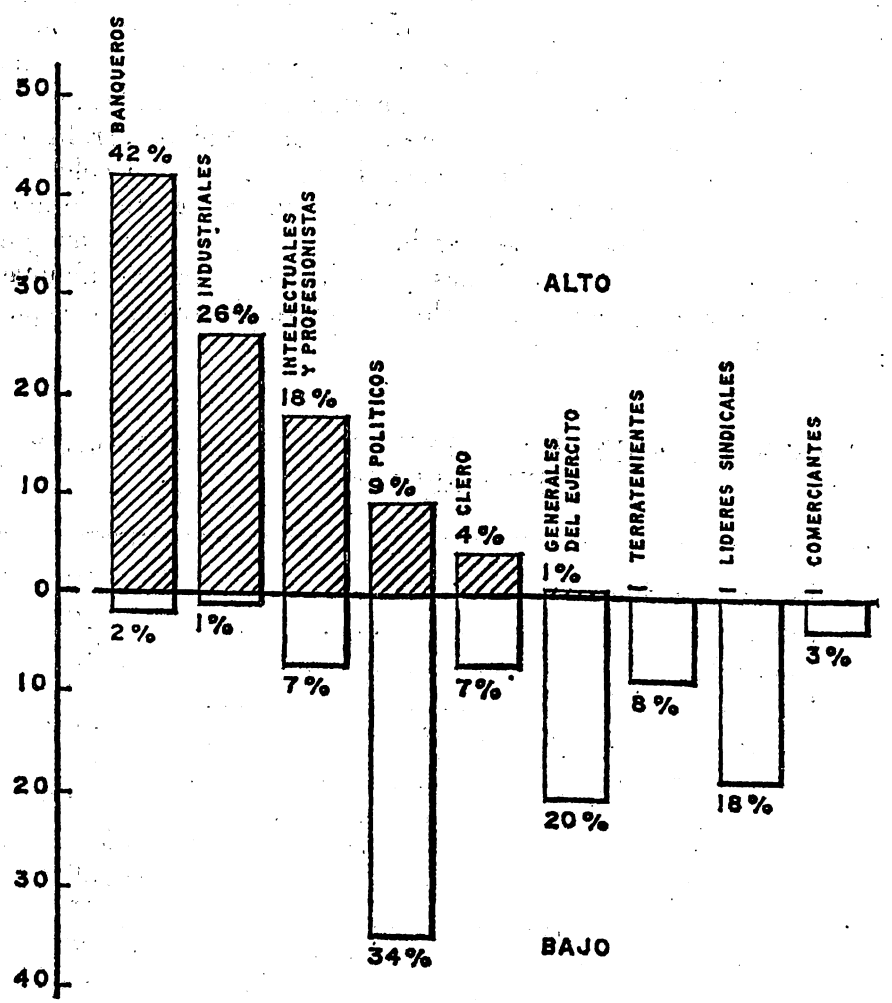
## BASES DEL PRESTIGIO ATRIBUIDO A LAS DIVERSAS PROFESIONES

| | |
|---|---|
| Poder económico | 23 |
| Educación | 19 |
| Integridad | 15 |
| Influencia política | 5 |
| Poder económico y educación | 23 |
| Poder económico e influencia política | 10 |
| Educación e influencia política | 5 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (137) |

[22] *Cf.* gráfica B.
[23] *Cf.* S.N. Eisenstadt, "Breakdowns of Modernization", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. XIII, No. 4, julio 1964, p. 366.

## GRAFICO B

### DISTINTOS NIVELES DE PRESTIGIO DE GRUPOS SOCIALES DE LA SOCIEDAD MEXICANA



Dentro del marco de la cultura mexicana, el empresario puede ser considerado como parte de un grupo con una subcultura propia. Dicha cultura aun cuando no es todo coherente, tiene una tendencia inherente a favorecer los valores relacionados con una sociedad industrial. Como pudiera esperarse, esto está relacionado con el nivel de educación, la gama de experiencia, y los contactos económicos y culturales con las naciones más avanzadas, sobre todo con los Estados Unidos. Las pruebas concretas sobre este asunto son difíciles de obtener, pero la impresión que se tiene es que el resto de la sociedad mexicana todavía no ha definido completamente sus términos de referencia. Tanto en el campo cultural como en el sociopolítico, México está en un estado de transición, en el cual los valores tradicionales y los modernos persisten simultáneamente. [24]

*Grupos de poco prestigio*

Los políticos, generales y líderes sindicales gozan de muy poco prestigio profesional. La actitud hacia algunos de estos grupos puede variar si se examina a la luz de ciertas variables, como la movilidad vertical y la edad. Aunque los datos sean indicativos de una tendencia solamente, [25] la evaluación de la clase política cambia según la movilidad social: una actitud negativa es más evidente en aquellos que no han experimentado movilidad que en aquellos que ya están en los peldaños más altos de la jerarquía social. La clase nueva, que debe cuando menos parte de su ascenso a la política de desarrollo y al dinamismo impartido por el gobierno, parece estar más favorablemente dispuesta hacia sus representantes.

La actitud hacia el ejército es evidentemente menos negativa entre aquellos cuyos padres lograron movilidad social, esto probablemente se deba al papel importante que tuvo el ejército en la sociedad mexicana durante la formación de la generación precedente.

---

24 "La sociedad de México actualmente se puede describir como una sociedad en desarollo político, que se está desarrollando rápidamente en el sentido económico y que es conservadora en lo social y desorientada en lo cultural. La desorientación cultural no es tanto el resultado de la actitud de los intelectuales como el hecho de que la personalidad mexicana está pasando por un período de transición". V. Alba, *op. cit.*, p. 247.

25 *Cf.* Cuadro 18, del anexo II, Parte II.

Finalmente, hay una diferencia de actitud entre los industriales jóvenes y los viejos en lo que se refiere a líderes sindicales y la comparación entre ellos y los políticos. La actitud hacia los sindicatos es menos negativa en el grupo más viejo que entre los jóvenes. Ocurre lo contrario en el caso de los políticos.[26]

GRUPOS DE MENOR PRESTIGIO EN LA SOCIEDAD MEXICANA

| *GRUPOS* | *Primero* | *Segundo* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Políticos | 29 | 10 | 20 |
| Generales del ejército | 20 | 12 | 16 |
| Líderes sindicales | 18 | 39 | 28 |
| Terratenientes | 8 | 11 | 9 |
| Eclesiásticos | 7 | 11 | 9 |
| Intelectuales y profesionistas | 7 | 4 | 6 |
| Funcionarios públicos | 5 | 4 | 5 |
| Comerciantes | 3 | 7 | 5 |
| Banqueros | 2 | 1 | 1 |
| Industriales | 1 | 1 | 1 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (129) | (120) | (249) |

## PARTICIPACIÓN SOCIOECONÓMICA

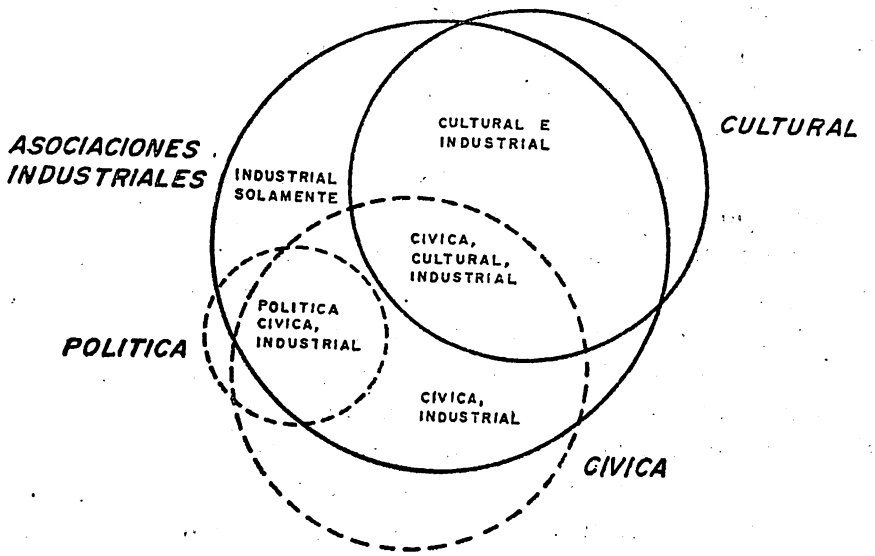
### *La participación y el poder*

La participación empresarial en la actividad social organizada es alta: de los que fueron entrevistados, solamente el 10% carecía de asociaciones corporativas; el 16% pertenecía exclu-

[26] Grupos de poco prestigio

| | Grupos de edad 31/40 | más de 50 | Porcentaje del Grupo Total |
|---|---|---|---|
| Políticos | 36 | 50 | 34 |
| Sindicatos | 20 | 8 | 17 |

sivamente a asociaciones industriales; el resto más del 70% además de ser miembros de estas asociaciones extendían su participación a grupos que no tenían conexión directa con la actividad industrial, sino que tenían fines sociales, culturales y políticos. *




El papel del empresario en la vida de la comunidad, a través del cual establece una relación con el resto del sistema social, es principalmente cívico y sociocultural pues que casi no participa en la esfera de la política organizada.

Estas formas de participación nos permiten inferir la existencia de una interrelación estricta entre el empresario y la estruc-

* PARTICIPACION EN ACTIVIDADES ECONOMICAS, CULTURALES Y POLITICAS

| | |
|---|---|
| No participa | 10 |
| Participa en: | |
| —Asociaciones industriales solamente | 16 |
| —Asociaciones industriales y actividades socioculturales | 25 |
| —Asociaciones industriales y organizaciones cívicas | 18 |
| —Asociaciones industriales y partidos políticos | 2 |
| —Organizaciones socioculturales y cívicas | 3 |
| —Organizaciones políticas y cívicas | 1 |
| —Asociaciones industriales y socioculturales y cívicas | 16 |
| —Asociaciones industriales y políticas y cívicas | 5 |
| Participa en todas | 4 |
| TOTAL | 100 |
| No. | (142) |

tura social en la cual está inscrito. Sin embargo, en la práctica, la participación social empresarial, en vez de ser una forma de integración *dentro* del sistema social parece ser un medio de control *sobre* el sistema. Este control funciona en dos niveles, formal e informal: en el primer caso, se utiliza el canal de la organización profesional, en el segundo la pertenencia a distintos grupos que no parecen estar relacionados con su actividad profesional, pero que pueden ser utilizados para ejercer influencia profesional.

En la jerarquía social en México los empresarios están en la cumbre, por tanto, no necesitan establecer un canal "vertical" de comunicación (una forma que necesitan aquellos que están en la parte inferior de la escala). Las relaciones sociales practicadas por el empresario parecen ser de tipo "horizontal", es decir, basadas en la igualdad entre grupos. La participación del empresario mexicano en las actividades sociales del país es simplemente otro aspecto de su ejercicio del poder; sus actividades se ejercen en puntos estratégicos de la vida social, como es la planeación cultural y cívica y también como figura prominente, paternal y generosa en varias instituciones de caridad. Para resumir, el empresario, además del ejercicio del poder económico, ejerce notable influencia no oficial a través de las actividades de los grupos en los que participa, grupos que a su vez pueden convertirse en grupos de presión.

Es sorprendente notar la poca participación abierta del empresario en la política. Se pueden intentar varias explicaciones que van desde la poca simpatía que los empresarios tienen hacia el partido en el poder —a pesar de que sería el único que les permitiría lograr una posición política— hasta el hecho de que el poder es transitorio —ya que por ley los puestos altos no pueden estar en manos de una persona por más de seis años— y, finalmente al hecho importante de que, como sucede en todos los países, mientras menos visible es la relación con el poder político más eficiente es esta relación.

Si la participación política directa parece no existir en la actualidad, hay casos de una nueva tendencia hacia una mayor

permeabilidad entre los papeles económico y político.[27] Además, el gobierno acude con más frecuencia a los representantes de empresas, aunque sea solamente de manera informal.[28]

Existe una gran participación política a través de las asociaciones industriales y, aunque es cierto que las Cámaras tienen un impacto definitivo en la elaboración de leyes que afectan directamente a la industria —tales como la reciente Ley Laboral— también asumen una participación activa en las discusiones de problemas nacionales relacionados con otros sectores del desarrollo económico general tales como las mejoras en el sistema de transportes, la educación y el desarrollo forestal.[29] Esto puede explicar por qué los industriales han atribuido a las Cámaras una influencia considerable en la formulación de la política económica.

Las Cámaras desempeñan un papel importante en asuntos que afectan el comercio internacional y las políticas relacionadas con el desarrollo industrial. Los representantes de la industria, junto con los representantes del gobierno, forman parte de comités internacionales en los que se discuten los problemas del mercado latinoamericano y el desarrollo industrial; en estas ocasiones apoyan vigorosamente las necesidades de la industria nacional.[30]

---

27 En los últimos 25 años dos industriales han sido ministros en el gobierno; en la actualidad, ocho empresarios son gobernadores estatales.

28 Un grupo de 25 empresarios importantes se reúnen en privado una vez al mes con el presidente de la República.

29 Por ejemplo, la CANACINTRA tuvo una reunión en 1944 sobre los problemas de la insuficiencia del sistema ferroviario y más tarde, en 1958, formuló proposiciones concretas sobre la construcción de nuevas escuelas y colaboró en dicho proyecto; el mismo año, consideró el problema de la conservación de los bosques así como el desarrollo de la industria maderera. Además, los candidatos del PRI pidieron a la CANACINTRA en 1950 y 1958 estudios y sugerencias sobre problemas económicos para sus campañas electorales. En 1950 esa colaboración versó sobre el crecimiento de la industria nacional; en 1958 sobre la inversión extranjera.

30 En 1945 la CANACINTRA, a través de sus representantes dentro de la delegación mexicana, se opuso a una propuesta estadounidense de introducir a la Carta Económica de las Américas artículos que se consideraban peligrosos para el desarrollo de las industrias nacionales en los países latinoamericanos, ya que limitaban a estas naciones principalmente al papel de abastecedores de materias primas. Por estos mismos motivos, en 1947 la CANACINTRA y sus representantes en la delegación mexicana se opusieron a la inserción de algunas propuestas estadounidenses en la Carta de Comercio y Empleo de las Naciones Unidas discutida en La Habana. El hecho de que el tratado comercial suscrito en 1942 con los Estados Unidos fuera denunciado en 1950, porque parecía intentar limitar a México a actividades mineras y agrícolas, fue primordialmente el resultado de una larga actividad por parte de la CANACINTRA con el propósito de estimular la opinión pública y lograr que el gobierno mexicano favoreciera la industria nacional.

Las actividades sociales representan entre otras cosas una red de información y de relaciones que puede servir a los intereses de las empresas. Esto se ve más claramente cuando el empresario participa en asociaciones económicas o profesionales, pero también es cierto en el caso de organizaciones cívicas, culturales y de caridad. El alto grado de participación del empresario en los negocios justifica la interpretación de que todas sus iniciativas, aun en aquellas que abarcan su vida social y privada, están orientadas hacia la prosperidad de la compañía.

El hecho de que el empresario concentre sus intereses en actividades industriales, sociales, culturales y de caridad es explicado a menudo en términos de una desinteresada preocupación por los problemas de la comunidad y del país. Sin embargo un análisis de la evaluación de su propio rol prueba que sus empeños están destinados a favor del crecimiento industrial. El 84% de los industriales entrevistados piensa que su función principal es asegurar el desarrollo de su compañía; en particular, ampliar su compañía, mejorar la producción y maximizar las utilidades, parecen representar las metas principales de la actividad empresarial.

Se le da más importancia a la microrientación que a la macrorientación; los empresarios se identifican más con su compañía que con la sociedad en general. Esto es aún más cierto para aquellos que desempeñan más de un papel en la industria, habiendo invertido en más de una compañía. Por el contrario, los que han hecho inversiones fuera del sistema industrial parecen estar macrorientados, es decir, piensan que su papel se extiende a través de todo el sistema social. [31]

CONCEPTO DEL PAPEL EMPRESARIAL

| *Orientación hacia la compañía* | *Primera opción* | *Segunda opción* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Producir a bajo costo ..... | 42 | 34 | 39 |
| Promover el crecimiento de la compañía ..... | 40 | 28 | 35 |

[31] *Cf.* Cuadro 19, p. anexo II de la segunda parte.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Maximizar las utilidades ..... | 12 | 23 | 16 |
| Diversificar la producción ... | 6 | 15 | 10 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| Orientación hacia la compañía . | (116) | (79) | (195) |

| *Orientación hacia la sociedad* | *Primera opción* | *Segunda opción* | *Número de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Crear nuevos empleos ..... | 23 | 37 | 33 |
| Influir en el planeamiento del desarrollo ..... | 27 | 15 | 18 |
| Contribuir a crear una industria nacional poderosa ..... | 36 | 37 | 37 |
| Trabajar para que México se transforme en una potencia mundial ..... | 14 | 11 | 12 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| Orientación de la sociedad .... | (22) | (54) | (76) |
| TOTAL GENERAL | | | |
| Compañía ..... | 84 | 59 | 72 |
| Sociedad ..... | 16 | 41 | 28 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (138) | (133) | (271) |

Algunos industriales consideran como una su contribución al desarrollo nacional aun cuando le otorgan un segundo lugar de importancia. Después de que la mayoría (el 84%) de los entre-

vistados dio preferencia a los intereses de la compañía, el 41% se adjudicó funciones relacionadas con el desarrollo de la sociedad en general. Estas funciones eran la creación de nuevos empleos, contribución al desarrollo de la industria nacional y su desarrollo, participación en la planeación del desarrollo y en la afirmación de México como potencia internacional. Un número importante de industriales parecen ser conscientes de sus responsabilidades sociales. Objetivamente, la industria es la gran fuerza motriz en México, sería peligroso que sus representantes no tuvieran la visión de la contribución que pueden hacer al desarrollo nacional.

La sensibilidad social es más evidente en aquellos que aun cuando de padres extranjeros, nacieron en México,[32] mientras que los que nacieron en el extranjero limitan su papel principalmente a los intereses de la compañía. El lugar de nacimiento, más que el origen cultural de la familia, parece influir en el sentimiento de pertenecer al grupo nacional. La gente que nació en México, fue criada y educada aquí; vivió en el país en los años que afectan la interiorización de los valores relacionados con la pertenencia al grupo.

Como la participación social es, para el empresario, un modo de ejercer influencia, la pregunta que debe hacerse es: ¿Cuál es su actitud con respecto a sus relaciones con la sociedad mexicana en general? ¿En qué nivel existe (si es que existe) un intercambio mutuo entre la industria y el resto de la sociedad, y en particular con aquella vasta sección no afectada por el progreso industrial? Los empresarios parecen darse cuenta de que México está dividido en "dos naciones" que no se tocan en ningún punto. Existe cierto equilibrio estable entre estas "dos naciones" pero ¿qué clase de equilibro es?, ¿no es acaso la estabilidad resultante una simple fachada que oculta profundas tensiones subyacentes?

### *Características de la participación*

Hay pruebas de que tanto la naturaleza como el grado de participación social están influidos por varios factores, uno de los cuales es el origen nacional de los individuos.[33]

---

[32] *Cf.* Cuadro 20, p. anexo al Capítulo II, Parte II.
[33] *Cf.* Cuadro 21, p. Anexo al Capítulo II, Parte II.

El grado más alto de participación se puede ver en los que nacieron en México, en oposición a los que son de origen español o de otra nacionalidad. Sería interesante averiguar si la mayor participación de aquellos de origen mexicano se debe a un fuerte sentimiento de identificación con la sociedad mexicana en general o a cierta renuencia por parte de las organizaciones involucradas en abrir sus puertas a los extranjeros.

Otro factor que favorece la participación es la educación universitaria.[34] En todos los países, la participación secundaria a través de organizaciones formales, es más común en las capas socioeconómicas más altas y la participación primaria en las más bajas. Esto se ve indirectamente en el hecho de que la participación —es decir, la integración en los múltiples aspectos de la vida social— parece estar relacionada con la clase social de origen. El hombre que se forjó a sí mismo tiene el grado más bajo de participación, mientras que el hombre que al nacer ya estaba en las capas más altas parece haber heredado también una serie de funciones sociales siendo aceptado e insertado en la red social más fácilmente.[35]

Además de las formas de participación arriba mencionadas, el empresario, al formar parte de los consejos de otras compañías, extiende su papel económico.[36]

Cuanto más centrados estén los intereses del empresario en el sector industrial mayor será su grado de participación social, mientras que una diversificación de intereses fuera de su sector es generalmente acompañada por poca participación social. Es posible discernir una clara tendencia a que la participación aumente a medida que se pasa de uno a otro de los siguientes tipos de inversión: (i) ausencia de inversión o inversiones pasivas, (ii) inversiones activas no industriales y (iii) inversiones activas industriales.[37]

La coincidencia de una alta participación industrial (variedad de inversiones industriales) y una alta participación social (pertenencia a varias organizaciones sociales) confirma la hipó-

---

34 *Cf.* Cuadro 22, p. Anexo al Capítulo II, Parte II.
35 *Cf.* Cuadro 23, Anexo al Capítulo II, Parte II.
36 *Cf.* Cuadro 24, Anexo al Captíulo II, Parte II.
37 *Cf.* Cuadro 25, Anexo al Capítulo II, Parte II. Fueron consideradas inversiones de tipo pasivo los bienes raíces, bonos, etcétera, incluyéndose en los tipos aquellos que referían algún grado de participación profesional.

tesis de una conexión fuerte entre los roles industriales y los sociales.

Esto indicaría que la orientación cultural del empresario es típica del hombre moderno, que cada vez más asume una multiplicidad de papeles; al mismo tiempo muestra que los industriales tienen a su disposición muchas oportunidades para ejercer el poder, dada la coincidencia en la misma persona de múltiples funciones específicas económicas dentro y fuera de la compañía y sociales fuera de ella.

*Participación en otras actividades económicas*

El 63% de los empresarios pertenecen al consejo de administración de dos o más empresas. Como se indicó anteriormente, existe una relación positiva entre dicha pertenencia y (i) la participación social y (ii) las inversiones industriales activas.[38] Por otra parte, no hay correlación entre la experiencia profesional previa y el nivel de educación: más bien, el criterio para nombrar individuos en puestos responsables en el sector industrial parece ser el grado de conexiones, en términos de relaciones personales heredadas de la familia.[39] De hecho, el empresario que pertenece a varios Consejos de Administración es casi siempre socialmente activo, con muchas y variadas vinculaciones y, además de su actividad principal, atiende otros intereses industriales.

Cabe notar también que la diversidad de actividades industriales está en relación directa con la "falta de movilidad" del empresario. En otras palabras, los que tienen intereses industriales más amplios tienen una tradición de actividad empresarial que se remonta a varias generaciones.

---

38 *Cf.* Cuadro 26, Anexo al Capítulo II, Parte II. El 49% de los empresarios entrevistados participan en otra actividad económica, además de ser expresa en el 31% de los casos esta actividad está relacionada con la industria.

39 Un estudio del efecto de la movilidad sobre la actividad socioeconómica confirma la correlación entre los antecedentes empresariales y la alta participación, puesto que es evidente que la movilidad horizontal, que muestra antecedentes no industriales, conduce a la falta de participación (Cf. Cuadro 27, del Anexo al Capítulo II, Parte II). También la participación en otras actividades económicas es baja en este grupo. (Cf. Cuadro 28). En contraste, una alta participación económica existe cuando falta movilidad vertical, es decir en el grupo que, por nacimiento, está colocado en lo más alto de la jerarquía social (Cf. cuadro 30).

Por lo tanto es obvio que, la herencia tiene una función vital en la determinación del papel económico del individuo. El don más preciado de que gozan los hijos de los empresarios es una red de conexiones y relaciones, tejida por sus antepasados, a la cual pertenecen por derecho. Ha nacido así una "tradición" por la cual la clase industrial —fenómeno relativamente nuevo en México— se ha solidificado hasta cierto grado, en casta. Hay un lazo estrecho entre estos fenómenos: una tradición industrial (con la transmisión hereditaria de papeles económicos y alianzas sociopolíticas) y la tendencia del grupo empresarial a fortalecerse mediante lazos con otros grupos de categoría similar, estableciéndose como una nueva élite social. El surgimiento de dinastías industriales, descritas por Schumpeter, es paralelo al nacimiento de una nueva aristocracia.

El industrial mexicano parece haber comprendido que el crecimiento de su empresa y la consolidación o extensión de su propio poder personal dependen sólo en parte de la productividad industrial. Tiene plena conciencia de que los factores sociopolíticos también desempeñan un papel determinante. Por ello da tanto valor a la extensión de lazos y alianzas sociales: el empresario que goza de ellos tiene mejores probabilidades de éxito.

La mayoría de los empresarios parece compartir ese punto de vista: por ello no se confinan a la isla productiva que representa su compañía; de esta suerte, se insertan fuertemente en el mundo industrial, a través de una densa red de relaciones formales e informales. [40]

Basta considerar la altísima proporción de industriales que pertenecen a Consejos de Administración de otras compañías para darse cuenta de hasta qué punto esto es cierto. El número de puestos de responsabilidad ocupados por los empresarios en las asociaciones profesionales y federaciones de patronos es otro indicador de una participación más amplia en los problemas relacionados con la economía del país en general. Además, al desempeñar un papel de responsabilidad en organizaciones so-

[40] Para citar a uno de los entrevistados: "...la mayoría de los empresarios mexicanos heredan relaciones que son muy valiosas; estos contactos y amistades ayudan a los empresarios a formar parte de la vida de negocios del país" (Cf. Historial No. 37, "De empresa familiar a Sociedad Anónima", Apéndice A).

ciales más bien que económicas, establecen relaciones fuera del mundo industrial y económico.

En la práctica, el ejercicio efectivo del poder depende menos de la influencia del individuo sobre el grupo al cual pertenece que de la cohesión de las élites dominantes, (que a su vez dependen de una comunidad y de una continuidad de intereses).[41] En México el proceso general es más que una consolidación de alianzas entre varias empresas industriales: incluye el establecimiento y fortalecimiento de relaciones formales e informales con otros grupos de poder, en especial los banqueros y los políticos. El fortalecimiento de alianzas ya operantes entre la industria y las finanzas y entre la industria y los funcionarios de gobierno pueden muy bien aumentar aún más el poder industrial. En este caso, con la falta de antagonistas y de oposición el único desafío para los empresarios en México será la inversión extranjera y, más aún, la entrada al mercado nacional de compañías transnacionales. Pero este es un reto que tienen que enfrentar los empresarios en todos los países en vías de desarrollo y el empresario mexicano probablemente esté mejor capacitado que la mayoría para hacerle frente.

[41] *Cf.* C. Wright Mills: *The Power Elite, op. cit.*, p. 171.

## LISTA DE CUADROS ANEXOS AL CAPITULO I (PARTE I)

## (LA INTERVENCION DEL ESTADO COMO FUERZA DE FOMENTO)

1. Financiamiento total canalizado a través de Nacional Financiera, S.A., en 1968.
2. Distribución de establecimientos por estado y sector.
3. Distribución de empleos por estado y sector.
4. Distribución, por estado y sector de los salarios y prestaciones sociales en la Industria de Transformación.
5. Capital invertido en la Industria de Transformación por estado y sector.
6. Producción bruta de la Industria de Transformación por estado y sector.
7. Tasa de empleos en tres sectores de actividad en 1960.
8. Porcentaje de población alfabetizada mayor de seis años de edad en 1950 y 1960.
9. Alfabetización de población urbana y rural.
10. Número de teléfonos por estado.
11. Consumo de alimentos esenciales y uso de zapatos por estado en 1960.
12. Dimensión de las empresas (según su capital) por estados seleccionados.
13. Año de fundación de la empresa según ubicación y estados.
14. Propiedad de las empresas competidoras en el año de fundación por estados.
15. Propiedad de las empresas competidoras en 1968 por estados.
16. Tamaño de las empresas competidoras en el año de fundación por estados.
17. Tamaño de las empresas competidoras en 1968 por estados.

CUADRO 1. FINANCIAMIENTO TOTAL CANALIZADO A TRAVES DE NACIONAL FINANCIERA, S.A., EN 1968

| SECTOR DE ACTIVIDAD | En millones de pesos JUNIO 30, 1969 | % |
|---|---|---|
| TOTAL | 37,146.7 | 100.0 |
| INFRAESTRUCTURA | 26,774.5 | 72.0 |
| Transporte, Carreteras y comunicaciones | 6,471.4 | 17.4 |
| Energía eléctrica | 12,122.3 | 32.6 |
| Irrigación y agricultura | 2,458.6 | 6.6 |
| Otras obras públicas | 5,692.2 | 15.4 |
| INDUSTRIA | 9,919.9 | 24.3 |
| Básicas | 2,783.9 | 7.4 |
| Petróleo, carbón y minerales | 720.8 | 1.9 |
| Hierro y acero | 1,740.4 | 4.7 |
| Cemento y materiales de construcción | 91.0 | 0.2 |
| Minerales metálicos | 231.7 | 0.6 |
| Manufactureras | 6,236.0 | 16.9 |
| Alimentación | 917.9 | 2.5 |
| Textiles | 585.2 | 1.6 |
| Madera | 62.0 | 0.2 |
| Papel, celulosa y derivados | 630.1 | 1.7 |
| Químicas | 1,384.2 | 3.7 |
| Manufacturas de metales y maquinaria | 98.9 | 0.3 |
| Material de transporte | 1,781.8 | 4.8 |
| Manufacturas diversas | 775.9 | 2.1 |
| OTRAS ACTIVIDADES ECONOMICAS | 1,382.3 | 3.7 |

NOTA: El financiamiento total incluye créditos, inversiones en valores, garantías y endosos utilizando tanto fondos propios como aquellos que resultan de las obligaciones y endosos y con fondos depositados en fideicomiso.

*El Mercado de Valores*, No. 39, Septiembre 29, 1969.

## CUADRO 2. DISTRIBUCION DE ESTABLECIMIENTOS POR ESTADO Y SECTOR

| | PORCENTAJE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *SECTOR* | *Estados Unidos Mexicanos* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Jalisco* | *Puebla* | *Otros Edos.* |
| TOTAL | 100.0 | 35.4 | 3.6 | 6.4 | 5.7 | 48.9 |
| Alimentación | 34.9 | 21.5 | 3.0 | 7.6 | 7.2 | 60.7 |
| Bebidas | 1.6 | 17.5 | 1.4 | 3.7 | 6.8 | 70.6 |
| Tabaco | .... | 32.5 | 10.0 | 5.0 | ... | 52.5 |
| Textiles | 2.5 | 42.0 | 1.1 | 3.1 | 11.6 | 42.2 |
| Calzado | 13.6 | 46.1 | 2.9 | 5.7 | 4.1 | 41.2 |
| Madera | 4.4 | 34.7 | 4.0 | 6.7 | 4.8 | 49.8 |
| Muebles | 1.6 | 41.0 | 3.1 | 5.1 | 3.4 | 47.4 |
| Papel | 0.4 | 71.1 | 6.1 | 6.1 | 1.9 | 14.8 |
| Imprentas | 2.8 | 62.2 | 3.7 | 4.3 | 2.3 | 27.5 |
| Cuero | 1.0 | 34.7 | 2.2 | 10.6 | 3.1 | 49.4 |
| Hule | 1.8 | 36.0 | 5.6 | 4.7 | 4.5 | 49.2 |
| Químicos | 2.0 | 64.9 | 4.8 | 5.0 | 3.6 | 21.7 |
| Petroquímicos | .... | 53.9 | 17.3 | 3.8 | 1.9 | 23.1 |
| Minerales no metálicos | 4.5 | 33.9 | 3.1 | 5.6 | 10.4 | 47.0 |
| Hierro y acero | 0.2 | 66.0 | 12.0 | 1.0 | 2.1 | 18.9 |
| Productos Metálicos | 6.8 | 45.7 | 4.8 | 7.0 | 4.4 | 38.1 |
| Maquinaria | 2.5 | 39.2 | 6.0 | 5.9 | 3.6 | 45.3 |
| Maquinaria Eléctrica | 5.3 | 44.1 | 4.3 | 5.5 | 3.9 | 42.2 |
| Material de Transporte | 10.2 | 37.3 | 4.8 | 6.3 | 4.2 | 47.4 |
| Manufacturas diversas | 3.9 | 50.3 | 3.4 | 5.7 | 3.8 | 36.8 |
| Industrias Tradicionales | 62.5 | 31.1 | 3.0 | 6.6 | 6.2 | 53.1 |
| Industrias Modernas | 37.5 | 42.7 | 4.6 | 6.0 | 4.8 | 41.9 |

FUENTE: VII Censo Industrial, 1965.

## CUADRO 3. DISTRIBUCION DE EMPLEOS POR ESTADO Y SECTOR EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

| *Industria Manufacturera* | *Estados Unidos Mexicanos* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Jalisco* | *Puebla* | *Otros Edos.* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PORCENTAJE | | | | | |
| TOTAL | 100.0 | 48.1 | 7.2 | 5.5 | 4.0 | 35.2 |
| Alimentación | 20.3 | 35.0 | 4.2 | 7.7 | 3.9 | 59.2 |
| Bebidas | 4.0 | 27.5 | 5.7 | 5.8 | 5.3 | 55.7 |
| Tabaco | 0.6 | 54.6 | 20.0 | 1.0 | .. | 24.4 |
| Textiles | 12.5 | 36.3 | 1.7 | 3.8 | 15.4 | 42.8 |
| Calzado | 8.1 | 52.0 | 7.1 | 10.0 | 2.1 | 28.8 |
| Madera | 3.4 | 17.4 | 2.8 | 7.8 | 1.3 | 70.7 |
| Muebles | 1.4 | 68.0 | 6.4 | 3.8 | 1.0 | 20.8 |
| Papel | 2.3 | 69.6 | 9.7 | 6.6 | 0.6 | 13.5 |
| Imprentas | 3.8 | 74.8 | 4.8 | 2.6 | 1.3 | 16.5 |
| Cuero | 0.8 | 53.0 | 5.7 | 7.6 | 2.1 | 31.6 |
| Hule | 1.3 | 67.4 | 3.3 | 7.4 | 1.4 | 20.5 |
| Químicos | 7.9 | 75.2 | 6.1 | 5.3 | 0.7 | 12.7 |
| Petroquímicos | 0.2 | 39.3 | 20.7 | .. | 0.2 | 39.8 |
| Minerales no metálicos | 5.7 | 42.8 | 19.9 | 6.2 | 4.0 | 27.1 |
| Hierro y Acero | 3.7 | 42.2 | 19.2 | .. | 2.0 | 36.6 |
| Productos metálicos | 7.8 | 67.8 | 10.0 | 4.6 | 1.2 | 16.4 |
| Maquinaria | 2.6 | 46.8 | 13.7 | 4.2 | 1.9 | 33.4 |
| Material de Transporte | 6.0 | 54.4 | 7.0 | 4.8 | 1.8 | 32.0 |
| Maquinaria eléctrica | 5.7 | 77.4 | 9.2 | 2.0 | 1.3 | 10.1 |
| Manufacturas Diversas | 1.9 | 73.7 | 3.2 | 4.8 | 1.5 | 16.8 |
| Industrias Tradicionales | 54.8 | 36.4 | 4.4 | 6.5 | 5.9 | 46.8 |
| Industrias Modernas | 45.2 | 62.2 | 10.6 | 4.4 | 1.7 | 21.1 |

FUENTE: VII Censo Industrial, 1965.

CUADRO 4. DISTRIBUCION POR ESTADO Y SECTOR DE LOS SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES EN LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION

| | PORCENTAJE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *SECTOR* | *Estados Unidos Mexicanos* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Jalisco* | *Puebla* | *Otros Edos.* |
| TOTAL | 100.0 | 57.1 | 9.5 | 4.6 | 3.2 | 25.6 |
| Alimentación | 13.9 | 30.5 | 5.6 | 8.8 | 2.8 | 52.3 |
| Bebidas | 5.4 | 36.8 | 7.7 | 5.5 | 3.2 | 46.8 |
| Tabaco | 1.0 | 44.8 | 31.7 | 0.5 | .. | 23.0 |
| Textiles | 12.3 | 43.1 | 2.2 | 3.9 | 17.7 | 33.1 |
| Calzado | 4.7 | 61.7 | 8.6 | 11.4 | 1.1 | 17.2 |
| Madera | 1.7 | 19.4 | 2.6 | 9.9 | 0.3 | 67.8 |
| Muebles | 0.9 | 78.9 | 6.6 | 2.4 | 0.6 | 11.5 |
| Papel | 3.4 | 71.0 | 11.1 | 6.5 | 0.3 | 11.1 |
| Imprentas | 4.3 | 81.6 | 4.7 | 1.5 | 0.8 | 11.4 |
| Cuero | 0.6 | 65.2 | 5.5 | 6.4 | 1.8 | 21.1 |
| Hule | 1.9 | 87.7 | 1.1 | 4.3 | 0.3 | 6.6 |
| Químicos | 13.0 | 78.4 | 5.7 | 4.1 | 0.3 | 11.5 |
| Petroquímicos | 0.3 | 43.1 | 15.7 | .. | 2.0 | 39.2 |
| Minerales no Metálicos | 5.6 | 49.3 | 26.0 | 5.4 | 1.6 | 17.7 |
| Hierro y Acero | 6.8 | 34.0 | 27.0 | 0.1 | 1.4 | 37.5 |
| Productos Metálicos | 7.7 | 73.0 | 12.0 | 3.9 | 0.5 | 10.1 |
| Maquinaria | 2.9 | 56.4 | 14.8 | 3.8 | 1.1 | 23.9 |
| Maquinaria Eléctrica | 5.8 | 81.8 | 11.9 | 1.2 | 0.9 | 4.2 |
| Material de Transporte | 6.4 | 71.3 | 6.4 | 2.0 | 0.5 | 19.8 |
| Manufacturas diversas | 1.4 | 88.5 | 2.3 | 2.7 | 0.4 | 6.1 |
| Industrias Tradicionales | 44.7 | 44.2 | 5.6 | 6.3 | 6.4 | 37.5 |
| Industrias Modernas | 55.3 | 67.6 | 12.6 | 3.3 | 0.7 | 15.8 |

FUENTE: VII Censo Industrial, 1965.

## CUADRO 5. CAPITAL INVERTIDO EN LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION POR ESTADO Y SECTOR

| SECTOR | Estados Unidos Mexicanos | D.F. y México | Nuevo León | Jalisco | Puebla | Otros Edos. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PORCENTAJE | | | | | |
| TOTAL | 100.0 | 49.5 | 12.1 | 4.4 | 2.6 | 31.4 |
| Alimentación | 17.0 | 24.6 | 4.9 | 8.0 | 3.4 | 59.1 |
| Bebidas | 5.6 | 34.3 | 11.7 | 6.4 | 2.7 | 44.9 |
| Tabaco | 1.1 | 49.0 | 36.0 | 0.7 | .. | 14.3 |
| Textiles | 10.9 | 43.8 | 3.0 | 3.1 | 12.3 | 37.8 |
| Calzado | 2.5 | 66.2 | 7.9 | 9.6 | 1.8 | 14.5 |
| Madera | 1.3 | 13.0 | 1.6 | 6.8 | 0.4 | 78.2 |
| Muebles | 0.3 | 72.7 | 8.0 | 2.7 | 0.3 | 16.3 |
| Papel | 4.4 | 56.7 | 11.0 | 7.7 | 0.2 | 24.4 |
| Imprentas | 2.8 | 84.2 | 5.5 | 1.4 | 0.7 | 8.2 |
| Cuero | 0.5 | 61.0 | 5.5 | 6.9 | 1.7 | 24.9 |
| Hule | 1.4 | 86.9 | 1.1 | 5.0 | 0.3 | 6.7 |
| Químicos | 13.7 | 62.3 | 9.0 | 5.3 | 0.7 | 22.7 |
| Petroquímicos | 0.7 | 21.1 | 12.9 | .. | 0.3 | 65.7 |
| Minerales no Metálicos | 5.5 | 49.6 | 24.3 | 5.6 | 2.2 | 18.3 |
| Hierro y acero | 10.2 | 27.1 | 38.0 | 0.1 | 0.9 | 33.9 |
| Productos Metálicos | 5.4 | 69.8 | 12.4 | 3.7 | 0.3 | 13.8 |
| Maquinaria Eléctrica | 5.4 | 76.9 | 16.1 | 1.1 | 1.5 | 4.4 |
| Material de Transporte | 7.5 | 70.7 | 6.5 | 0.9 | 0.3 | 21.6 |
| Manufacturas diversas | 1.1 | 90.8 | 1.7 | 2.2 | 0.4 | 4.9 |
| Industrias Tradicionales | 42.1 | 38.4 | 6.3 | 5.8 | 5.1 | 44.4 |
| Industrias Modernas | 57.9 | 57.5 | 16.4 | 3.2 | 0.8 | 22.1 |

FUENTE: VII Censo Industrial, 1965.

## CUADRO 6. PRODUCCION BRUTA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA POR ESTADO Y SECTOR

| SECTOR | Estados Unidos Mexicanos | D.F. y México | Nuevo León | Jalisco | Puebla | Otros Edos. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PORCENTAJE | | | | | |
| TOTAL | 100.0 | 53.5 | 10.5 | 5.0 | 2.7 | 28.3 |
| Alimentación | 20.5 | 35.2 | 7.1 | 9.7 | 3.0 | 45.0 |
| Bebidas | 5.7 | 35.4 | 7.2 | 6.8 | 2.8 | 47.8 |
| Tabaco | 1.5 | 32.8 | 39.8 | .. | 0.2 | 27.2 |
| Textiles | 9.9 | 42.7 | 2.1 | 4.0 | 14.4 | 36.8 |
| Calzado | 3.6 | 64.3 | 7.7 | 9.4 | 1.7 | 16.9 |
| Madera | 1.3 | 19.5 | 2.7 | 5.4 | 0.7 | 71.7 |
| Muebles | 0.5 | 75.6 | 6.6 | 2.7 | 0.5 | 14.6 |
| Papel | 3.6 | 69.4 | 12.6 | 7.0 | 0.2 | 10.8 |
| Imprentas | 2.9 | 83.6 | 4.9 | 1.9 | 0.9 | 8.7 |
| Cuero | 0.6 | 57.2 | 5.0 | 8.3 | 1.5 | 28.0 |
| Hule | 1.7 | 90.0 | 1.1 | 3.3 | 0.2 | 5.4 |
| Químicos | 13.0 | 70.9 | 7.1 | 5.3 | 0.5 | 16.2 |
| Petroquímicos | 0.5 | 49.0 | 7.4 | .. | 0.2 | 43.4 |
| Minerales no Metálicos | 4.0 | 46.7 | 26.0 | 5.5 | 2.0 | 19.8 |
| Hierro y acero | 10.4 | 31.1 | 28.1 | 0.1 | 1.1 | 37.6 |
| Productos metálicos | 5.7 | 71.3 | 12.6 | 4.3 | 0.4 | 11.4 |
| Maquinaria | 1.9 | 56.0 | 13.0 | 3.2 | 0.9 | 26.9 |
| Maquinaria Eléctrica | 5.2 | 80.1 | 12.5 | 1.1 | 1.6 | 4.7 |
| Material de Transporte | 6.5 | 73.6 | 5.0 | 1.1 | 0.3 | 20.0 |
| Manufacturas diversas | 1.0 | 87.6 | 2.5 | 2.6 | 0.8 | 6.5 |
| Industrias Tradicionales | 46.4 | 42.4 | 6.9 | 7.1 | 4.9 | 38.7 |
| Industrias Modernas | 53.6 | 63.2 | 13.7 | 3.1 | 0.8 | 19.2 |

FUENTE: VII Censo Industrial, 1965.

CUADRO 7. TASA DE EMPLEO EN LOS TRES SECTORES DE ACTIVIDAD EN 1960

| ESTADOS | *Total de Mano de Obra* | PORCENTAJE *Agricultura* | *Industria* | *Servicios* | *No especificado* |
|---|---|---|---|---|---|
| Distrito Federal | 1,751,954 | 2.7 | 38.6 | 57.0 | 1.7 |
| México | 585,496 | 61.4 | 20.3 | 17.9 | 0.4 |
| Distrito Federal y México | 2,337,450 | 17.4 | 34.0 | 47.2 | 1.4 |
| Nuevo León | 363,475 | 32.2 | 32.4 | 34.7 | 0.7 |
| Jalisco | 757,001 | 51.9 | 21.1 | 26.5 | 0.5 |
| Puebla | 660,692 | 67.1 | 14.7 | 18.1 | 0.1 |
| Otros Estados | 7,213,398 | 66.3 | 13.6 | 19.5 | 0.6 |
| TOTAL | 11,332,016 | 54.2 | 19.0 | 26.1 | 0.7 |

FUENTE: VIII Censo de Población, 1960.

CUADRO 8. PORCENTAJE DE POBLACIÓN ALFABETIZADA MAYOR DE SEIS AÑOS EN 1950 Y EN 1960

| ESTADOS | 1950 | 1960 |
|---|---|---|
| Distrito Federal | 81.7 | 83.4 |
| México | 48.1 | 57.4 |
| Nuevo León | 78.5 | 83.4 |
| Jalisco | 61.2 | 65.2 |
| Puebla | 45.0 | 50.2 |
| Otros Estados | 34.5 | 37.4 |
| TOTAL % | 56.0 | 62.0 |
| TOTAL No. | 11,776,258 | 17,414,675 |

FUENTE: *Anuario Estadístico Compendiado*, 1964.
Dirección General de Estadística.
México, D. F., 1965.

## CUADRO 9. ALFABETIZACION DE POBLACION URBANA Y RURAL

| POBLACION | TOTAL | ALFABETIZACION | |
|---|---|---|---|
| | | No. | % |
| URBANA .... | 14,176,078 | 10,749,345 | 75.8 |
| RURAL ..... | 13,811,760 | 6,665,330 | 48.3 |
| TOTAL ..... | 27,987,838 | ..... | ... |

FUENTE: VIII Censo General de Población, 1960.

## CUADRO 10. NUMERO DE TELEFONOS POR ESTADOS

| ESTADOS | *Población (en miles)* | *No. de Teléfonos* | *% de la Población* |
|---|---|---|---|
| Distrito Federal .... | 6,247 | 435,496 | 6.97 |
| México ..... | 2,371 | 8,307 | 0.35 |
| Nuevo León ..... | 1,402 | 44,736 | 3.19 |
| Otros Estados ..... | 31,669 | 33,920 | 1.07 |
| TOTAL ..... | 42,689 | 827,739 | 1.93 |

FUENTE: Secretaría de Industria y Comercio, 1965.

## CUADRO 11. CONSUMO DE ALIMENTOS ESENCIALES Y USO DE ZAPATOS POR ESTADOS EN 1960

| ESTADOS | *Población Total (en miles)* | *No consumen alimentos esenciales* [1] | *No usan zapatos* |
|---|---|---|---|
| Distrito Federal ..... | 5,017 | 7.9 | 2.7 |
| México ..... | 1,940 | 35.4 | 18.9 |
| Nuevo León ..... | 1,120 | 4.5 | 3.3 |
| Otros Estados ..... | 27,966 | 25.0 | 15.0 |
| TOTAL % ..... | 100 | 22.6 | 13.4 |
| TOTAL No. ..... | 36,046 | 8,145 | 4,828 |

FUENTE: Anuario Estadístico, 1964-65.

[1] No consumen habitualmente carne, pescado, leche, huevos.

CUADRO 12. DIMENSION DE LAS EMPRESAS (SEGUN SU CAPITAL) POR ESTADOS SELECCIONADOS

| *Capital Invertido* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Edos.* | TOTAL *No.* | TOTAL *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Más de 10 millones de pesos ..... | 28 | 15 | 42 | (96) | 29 |
| De 10 a 25 millones de pesos ..... | 35 | 27 | 35 | (113) | 34 |
| Más de 25 millones de pesos ..... | 37 | 58 | 23 | (119) | 37 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (216) | (40) | (72) | (328) | ... |
| % ..... | 66 | 12 | 22 | ... | 100 |

CUADRO 13. AÑO DE FUNDACION DE LA EMPRESA POR UBICACION Y ESTADOS

| *Año de Fundación* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Edos.* | TOTAL *No.* | TOTAL *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Hasta 1939 ..... | 32 | 24 | 36 | (108) | 32 |
| Después de 1940 .... | 68 | 76 | 64 | (232) | 68 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (223) | (42) | (75) | (340) | ... |

CUADRO 14. PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN EL AÑO DE FUNDACION POR ESTADOS

| *Empresas Competidoras* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Edos.* | TOTAL *No.* | TOTAL *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Ninguna competencia. | 22 | 25 | 22 | (72) | 22 |
| Mexicanas ..... | 43 | 30 | 61 | (150) | 47 |
| Extranjeras ..... | 35 | 45 | 17 | (100) | 31 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (218) | (40) | (64) | (322) | ... |

## CUADRO 15. PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN 1968 POR ESTADOS

| *Empresas Competidoras* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Edos.* | TOTAL *No.* | *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Ninguna competencia. | 4 | ... | 5 | (11) | 3 |
| Mexicanas ..... | 44 | 49 | 55 | (151) | 47 |
| Extranjeras ..... | 52 | 51 | 40 | (160) | 50 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (216) | (41) | (65) | (322) | ... |

## CUADRO 16. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN EL AÑO DE FUNDACION POR ESTADOS

| *Empresas Competidoras* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Edos.* | TOTAL *No.* | *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Ninguna competencia o más pequeñas ... | 32 | 32 | 23 | (97) | 30 |
| Iguales ..... | 15 | 13 | 10 | (43) | 14 |
| Más grandes ..... | 53 | 55 | 67 | (181) | 56 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (209) | (40) | (72) | (321) | ... |

## CUADRO 17. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN 1968 POR ESTADOS

| *Empresas Competidoras* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Edos.* |
|---|---|---|---|
| Ninguna competencia o más pequeñas ..... | 30 | 17 | 26 |
| Iguales ..... | 18 | 26 | 15 |
| Más grandes ..... | 52 | 57 | 59 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (220) | (40) | (73) |

## LISTA DE CUADROS ANEXOS AL CAPITULO III (PARTE I)

## (EL "FAMILISMO" COMO UNA FUERZA TRADICIONAL)

## CUADRO 1. PARTICIPACION DE PARIENTES EN LA EMPRESA SEGUN AÑO DE FUNDACION

| | PARTICIPACION DE PARIENTES | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Año* | *Ninguno* | *En el Consejo* | *En el Consejo y Empleados* | *Empleados* |
| Hasta 1939 .. | 22.2 | 41.9 | 53.1 | 42.9 |
| Desde 1940 .. | 77.8 | 58.1 | 46.9 | 57.1 |
| TOTAL .... | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| No. ..... | (45) | (31) | (32) | (35) |

## CUADRO 2. PARTICIPACION DE PARIENTES EN LAS INDUSTRIAS TRADICIONALES Y MODERNAS POR CAPITAL INVERTIDO

EN MILLONES DE PESOS

| | CAPITAL INVERTIDO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | SECTOR TRADICIONAL | | | SECTOR MODERNO | | |
| *Participación de parientes* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Ninguna participación .. | 33 | 33 | 34 | 38 | 54 | 61 |
| Parientes en el Consejo ..... | 19 | 10 | 13 | 13 | 18 | 10 |
| Parientes Empleados .... | 29 | 37 | 31 | 32 | 13 | 14 |
| Parientes en el Consejo y Empleados .... | 19 | 20 | 22 | 17 | 15 | 15 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (48) | (51) | (32) | (47) | (61) | (83) |

CUADRO 3. ACTITUD HACIA LA INTEGRACION (MERCADO LATINOAMERICANO) SEGUN PARTICIPACION DE PARIENTES

| *Apreciación* | *Ninguna Participación* | *Participación de Parientes* |
|---|---|---|
| Provechosa | 71 | 43 |
| Indiferente | 20 | 47 |
| Perjudicial | 9 | 10 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (45) | (97) |

CUADRO 4. FRECUENCIA DE LAS JUNTAS SEGUN COMPOSICION DEL CONSEJO

| *Frecuencia* | *Sólo parientes* | *Técnicos* | *Incluyendo Industriales* | *Banqueros* |
|---|---|---|---|---|
| Poco frecuente | 71 | 44 | 37 | 34 |
| Una vez al mes o más | 29 | 56 | 63 | 66 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. | (49) | (25) | (30) | (32) |

CUADRO 5. COMPOSICION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION SEGUN PROPIEDAD

| | PROPIEDAD | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Composición del Consejo* | *Estatal* | *Privada del País* | *Empresa Colectiva* | *Extranjera* |
| Sólo Parientes | .. | 27 | 8 | 6 |
| Incluyendo Técnicos | 40 | 28 | 29 | 61 |
| Incluyendo Industriales | 10 | 22 | 25 | 23 |
| Incluyendo Banqueros | 50 | 23 | 38 | 10 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. | (10) | (223) | (24) | (31) |

## CUADRO 6. COMPOSICION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION EN SECTORES SELECCIONADOS

| | SECTORES | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Composición del Consejo* | *Alimentos* | *Textiles* | *Químicos* | *Hierro y Acero* |
| Sólo parientes ..... | 34 | 44 | 13 | 21 |
| Incluye Técnicos .... | 27 | 24 | 51 | 21 |
| Incluye Industriales.. | 27 | 8 | 18 | 20 |
| Incluye Banqueros .. | 12 | 24 | 18 | 38 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (41) | (37) | (45) | (34) |

## CUADRO 7. COMPOSICION DEL CONSEJO DIRECTIVO DE ADMINISTRACION POR TAMAÑO

| | CAPITAL INVERTIDO *(En millones de pesos)* | | |
|---|---|---|---|
| *Composición del Consejo* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Sólo parientes ..... | 50 | 32 | 19 |
| Incluye Técnicos ... | 18 | 20 | 19 |
| Incluye Industriales. | 18 | 26 | 23 |
| Incluye Banqueros .. | 14 | 22 | 39 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (42) | (53) | (44) |

## CUADRO 8. COMPOSICION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION POR SECTOR

| | SECTORES | |
|---|---|---|
| *Composición del Consejo* | *Tradicional* | *Moderno* |
| Sólo parientes ..... | 45 | 30 |
| Incluye técnicos .... | 15 | 20 |
| Incluye industriales . | 17 | 26 |
| Incluye banqueros ... | 23 | 24 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 |
| No. ..... | (65) | (74) |

## CUADRO 9. COMPOSICION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION EN LAS INDUSTRIAS TRADICIONALES Y MODERNAS POR TAMAÑO

| | TRADICIONALES (capital invertido) (millones de pesos) | | | MODERNAS (capital invertido) (millones de pesos) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Composición del Consejo* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Sólo parientes .... | 45 | 29 | 29 | 36 | 15 | 16 |
| Incluye Técnicos .. | 32 | 37 | 4 | 31 | 33 | 33 |
| Incluye Industriales | 14 | 20 | 21 | 22 | 23 | 20 |
| Incluye Banqueros . | 9 | 14 | 46 | 11 | 29 | 31 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (44) | (29) | (28) | (45) | (60) | (76) |

## CUADRO 10. ACTITUDES HACIA LAS ALIANZAS SEGUN COMPOSICION DEL CONSEJO

| *Actitudes hacia las alianzas* | *Sólo parientes* | *Técnicos* | *Incluye Industriales* | *Banqueros* |
|---|---|---|---|---|
| Negativas ..... | 42 | 57 | 28 | 21 |
| Sí, si se retiene la mayoría ..... | 33 | 19 | 36 | 52 |
| Sí incondicional ..... | 25 | 24 | 36 | 27 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (40) | (21) | (28) | (29) |

## CUADRO 11. ACTITUD HACIA EL MERCADO COMUN LATINOAMERICANO SEGUN FAMILISMO

| *Apreciación* | *Familiar* | *No familiar* |
|---|---|---|
| Provechosa ..... | 44 | 68 |
| No provechosa o indiferente.. | 56 | 32 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 |
| No. ..... | (95) | (47) |

CUADRO 12. PARIENTES EN LA EMPRESA POR UBICACION GEOGRAFICA

| *Parientes en la empresa* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Estados* | *Total No.* |
|---|---|---|---|---|
| Ningún pariente ..... | 52 | 20 | 43 | (155) |
| Pariente en el Consejo .. | 12 | 25 | 10 | (44) |
| Parientes empleados ... | 22 | 25 | 32 | (82) |
| Parientes en el consejo y empleados ..... | 14 | 30 | 15 | (55) |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... |
| No. ..... | (222) | (40) | (74) | (336) |

CUADRO 13. FRECUENCIA DE LAS JUNTAS DEL CONSEJO POR UBICACION GEOGRAFICA

| *Frecuencia* | *México D.F. y* | *León Nuevo* | *Estados Otros* | *Total No.* |
|---|---|---|---|---|
| Raras ..... | 60 | 45 | 53 | (192) |
| Una vez al mes o más .. | 40 | 55 | 47 | (145) |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... |
| No. ..... | (222) | (40) | (75) | (337) |

CUADRO 14. FUENTES ACTUALES DE FINANCIAMIENTO POR ESTADOS

| *Financiamiento* | *D.F. y México* | *Nuevo León* | *Otros Estados* | TOTAL *No.* | *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Emisión de acciones ... | 68 | 54 | 33 | (212) | 63 |
| Reinversión de las Utilidades ... | 3 | 10 | 1 | (12) | 3 |
| Préstamos bancarios ... | 29 | 36 | 46 | (114) | 34 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (222) | (41) | (75) | (338) | ... |

CUADRO 15. EDUCACION SEGUN LA RELACION CON LA EMPRESA

| *Nivel de Educación* | *Fundador* | *Heredero* | *Gerente Contratado* |
|---|---|---|---|
| Primaria | 6 | ... | 2 |
| Secundaria | 22 | ... | 16 |
| Preparatoria | 16 | 21 | 16 |
| UNIVERSIDAD: | | | |
| Humanidades | 6 | 5 | 10 |
| Técnica | 47 | 58 | 49 |
| Administración de empresas | 3 | 16 | 7 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (32) | (43) | (68) |

CUADRO 16. OBJETIVOS DE LOS VIAJES (QUE NO SEAN DE PLACER)

| *Razones para viajar* | *Fundador* | *Heredero* | *Gerente Contratado* |
|---|---|---|---|
| No ha viajado | 15 | 9 | 34 |
| Estudios | 38 | 58 | 35 |
| Trabajo y negocios | 47 | 33 | 31 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (32) | (43) | (68) |

## LISTA DE CUADROS ANEXOS AL CAPITULO IV (PARTE I)

## (LA INDUSTRIA COMO FUERZA AUTONOMA)

CUADRO 1. PROPORCION DE EJECUTIVOS EN 1968 POR TAMAÑO [1]

| *Proporción de Ejecutivos* | *Capital Invertido en Millones de Pesos* | | |
|---|---|---|---|
| | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Hasta 3% | 52 | 67 | 78 |
| Más de 3% | 48 | 33 | 22 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (94) | (108) | (111) |
| % | 30 | 35 | 35 |

CUADRO 2. EXPERIENCIA PREVIA DE TRABAJO POR TAMAÑO [2]

| *Experiencia previa de trabajo* | *Capital Invertido en Millones de Pesos* | | |
|---|---|---|---|
| | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Ninguna experiencia | 37 | 38 | 34 |
| Hasta 5 años | 36 | 26 | 17 |
| Más de 5 años | 27 | 36 | 49 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (44) | (50) | (41) |

CUADRO 3. COMPAÑIAS COMPETIDORAS EN 1968 ORDENADAS POR TAMAÑOS [3]

| *Tamaño de las compañías* | *Capitalización por Millones de Pesos* | | |
|---|---|---|---|
| | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Compañías que no compiten. | 21 | 35 | 37 |
| Iguales | 12 | 25 | 42 |
| Más grandes | 67 | 40 | 21 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (48) | (57) | (45) |

[1] Datos del extenso muestreo de 343 industrias.
[2] Datos del muestreo de 143 industrias.
[3] Datos del muestreo de 143 industrias.

## CUADRO 4. INDICE DE LA INTERVENCION ESTATAL SOLICITADA POR TAMAÑO

| *Intervención solicitada* | *Capital Invertido en Millones de Pesos* | | |
|---|---|---|---|
| | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Protección | 30 | 27 | 23 |
| Incentivos | 33 | 25 | 24 |
| Infraestructura | 37 | 48 | 53 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (94) | (112) | (111) |

## CUADRO 5. SECTORES TRADICIONALES Vs. MODERNOS POR AÑO DE FUNDACION

| *Sector* | AÑO DE FUNDACION | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|
| | *Hasta 1939* | *Después de 1940* | *No.* | *%* |
| Tradicional | 54 | 32 | (132) | 39 |
| Moderno | 46 | 68 | (208) | 61 |
| TOTAL | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. | (108) | (232) | (340) | ... |

## CUADRO 6. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN EL AÑO DE FUNDACION POR SECTOR

| *Tamaño de las empresas competidoras en el año de fundación* | SECTOR | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|
| | *Tradicional* | *Moderno* | *No.* | *%* |
| Ninguna empresa competidora o más pequeña | 18 | 38 | (96) | 30 |
| Igual | 14 | 13 | (43) | 14 |
| Más grande | 68 | 49 | (179) | 56 |
| TOTAL | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. | (127) | (191) | (318) | ... |

CUADRO 6b. PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN EL AÑO DE FUNDACION POR SECTOR

| *Propiedad de las empresas en la fundación* | SECTOR *Tradicional* | *Moderno* | TOTAL *No.* | *%* |
|---|---|---|---|---|
| Ninguna firma competidora ..... | 10 | 30 | (71) | 22 |
| Competencia extranjera | 28 | 32 | (99) | 31 |
| Competencia mexicana. | 62 | 38 | (150) | 47 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (121) | (199) | (320) | ... |

CUADRO 7. TIPO DE COMPETENCIA (AÑO DE FUNDACION Y 1968) POR SECTOR

| *Competencia* | SECTOR *Tradicional* | *Moderno* | *Total* | *%* |
|---|---|---|---|---|
| Ninguna competencia en la época de fundación: | | | | |
| 1968: Ningún comtidor ..... | 6 | 19 | (18) | 13 |
| 1968: Existen competidores ... | 6 | 17 | (17) | 12 |
| Competencia existente en la época de fundación: | | | | |
| 1968: Competencia menos intensa .. | 12 | 9 | (15) | 10 |
| 1968: Misma competencia . | 76 | 55 | (91) | 65 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (66) | (75) | (141) | ... |
| % ..... | 47 | 53 | 100 | ... |

## CUADRO 8. PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN 1968 POR TAMAÑO

| | SECTOR | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CAPITAL TRADICIONAL | | | MODERNO CAPITAL | | |
| *Propiedad de empresas competidoras en 1968* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Ninguna firma competidora ... | 2 | 2 | 3 | ... | 4 | 6 |
| Competencia Extranjera .... | 36 | 39 | 37 | 63 | 54 | 55 |
| Competencia Mexicana ..... | 62 | 59 | 60 | 37 | 42 | 39 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

## CUADRO 9. EMPRESAS FAMILIARES Vs. SOCIEDADES EN EL SECTOR TRADICIONAL Y MODERNO POR TAMAÑO

| | SECTOR | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CAPITAL TRADICIONAL | | | MODERNO CAPITAL | | |
| | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Empresas Familiares .... | 77 | 69 | 58 | 87 | 73 | 38 |
| Sociedades ..... | 23 | 31 | 42 | 13 | 27 | 62 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

## CUADRO 10. CAMBIOS EN LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO (PASADO Y PRESENTE) POR TAMAÑO EN EL SECTOR MODERNO

| | SECTOR MODERNO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PASADO | | | PRESENTE | | |
| | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* |
| Emisión de acciones .. | 70 | 72 | 56 | 70 | 60 | 41 |
| Capital propio ... | 25 | 20 | 32 | 10 | 4 | 15 |
| Préstamos bancarios ..... | 5 | 8 | 12 | 20 | 36 | 44 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

## CUADRO 11. LUGARES DE EXPORTACION POR SECTOR

| | SECTOR | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Lugares de exportación* | *Tradicional* | *Moderno* | *Total* | *%* |
| U.S.A. ..... | 61 | 21 | (22) | 41 |
| Latinoamérica ..... | 12 | 54 | (18) | 33 |
| USA/Latinoamérica y/o Europa ..... | 27 | 25 | (14) | 26 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (26) | (28) | (54) | ... |

## CUADRO 12. PERSPECTIVAS DE MERCADOS PARA LA LA EXPANSION POR SECTOR

| | SECTOR | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Perspectivas de Mercados* | *Tradicional* | *Moderno* | *Total* | *%* |
| Mercado interno ..... | 41 | 39 | (103) | 40 |
| USA ..... | 27 | 13 | (50) | 19 |
| Latinoamérica ..... | 32 | 48 | (105) | 41 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. de veces mencionados ..... | (116) | (142) | (258) | ... |
| % ..... | 45 | 55 | 100 | ... |

## CUADRO 13. RELACIONES CON OTRAS INDUSTRIAS POR SECTOR

| | SECTOR | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Eslabonamiento* | *Tradicional* | *Moderno* | *Total* | *%* |
| Tiene mercado propio. | 37 | 24 | (43) | 30 |
| Vende parte de la producción a otras industrias ..... | 42 | 39 | (58) | 41 |
| Vende toda la producción a otras industrias .... | 21 | 37 | (42) | 29 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (67) | (76) | (143) | ... |

## CUADRO 14. INDICE DE INNOVACION SEGUN TAMAÑO DE LAS FIRMAS COMPETIDORAS EN 1968 POR SECTOR

| | SECTOR | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Tradicional* | | *Moderno* | | |
| | *Tamaño de la Empresa Competidora* | | | | |
| *Indice de Innovación* | *Ninguna Firma Competidora* | *Igual o más Grande* | *Ninguna Firma Competidora* | *Igual o más Grande* | *Total No.* |
| Bajo ..... | 17 | 30 | 15 | 26 | (35) |
| Mediano ..... | 50 | 31 | 25 | 50 | (55) |
| Alto ..... | 33 | 39 | 60 | 24 | (50) |
| TOTAL .... | 100 | 100 | 100 | 100 | .... |
| No. ..... | (12) | (54) | (20) | (54) | (140) |

## CUADRO 15. INDICE DE DEPENDENCIA DEL EXTRANJERO POR SECTOR

| | SECTOR | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Dependencia* | *Tradicional* | *Moderno* | *Total* | *%* |
| Ninguna Dependencia . | 16 | 15 | (22) | 16 |
| Poca Dependencia ... | 51 | 22 | (50) | 35 |
| Mucha Dependencia ... | 33 | 63 | (69) | 49 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (67) | (74) | (141) | ... |
| % ..... | 48 | 52 | 100 | ... |

## RESUMEN: INDICE DE DEPENDENCIA DEL EXTRANJERO POR SECTOR

| | SECTOR | | |
|---|---|---|---|
| | *Tradicional* | *Moderno* | *Diferencia %* |
| Ninguna o poca dependencia... | 67 | 37 | +30 |
| Mucha dependencia ..... | 33 | 63 | —30 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 0.0 |

## CUADRO 16. DEPENDENCIA DE PRODUCTOS EXTRANJEROS SEMIELABORADOS SEGUN INNOVACION Y SECTOR

| | SECTOR TRADICIONAL | | | SECTOR MODERNO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | INDICE DE INNOVACION | | | | | |
| *Dependencia* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* |
| Compra productos y refacciones extranjeros Semi-elaborados ..... | 83 | 65 | 40 | 47 | 59 | 63 |
| No compra productos y refacciones extranjeros Semi-elaborados ..... | 17 | 35 | 60 | 53 | 41 | 37 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (18) | (23) | (25) | (17) | (32) | (24) |
| % ..... | 27 | 35 | 38 | 23 | 44 | 33 |

## RESUMEN: PORCENTAJE DE DEPENDENCIA EN LOS PRODUCTOS Y REFACCIONES EXTRANJEROS SEMI-ELABORADOS

| | INDICE DE INNOVACION | | |
|---|---|---|---|
| *Sector* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* |
| Tradicional ..... | 83 | 65 | 40 |
| Moderno ..... | 47 | 59 | 63 |

## CUADRO 17. DEPENDENCIA DE LA TECNOLOGIA SEGUN INNOVACION Y SECTOR

| | SECTOR TRADICIONAL | | | SECTOR MODERNO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | INDICE DE INNOVACION | | | | | |
| *Dependencia* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* |
| Recibe tecnología extranjera | 22 | 13 | 32 | 35 | 41 | 63 |
| No recibe tecnología extranjera | 78 | 87 | 68 | 65 | 59 | 37 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. | (18) | (23) | (25) | (17) | (32) | (24) |
| % | 27 | 35 | 38 | 23 | 44 | 33 |

## RESUMEN: PORCENTAJE DE DEPENDENCIA DE LA TECNOLOGIA EXTRANJERA

| | INDICE DE INNOVACION | | |
|---|---|---|---|
| *Sector* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* |
| Tradicional | 22 | 13 | 32 |
| Moderno | 35 | 41 | 63 |

## CUADRO 18. DEPENDENCIA DE PATENTES EXTRANJERAS SEGUN INNOVACION Y SECTOR

| | SECTOR TRADICIONAL | | | SECTOR MODERNO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | INDICE DE INNOVACION | | | | | |
| *Dependencia* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* |
| Paga regalías | 28 | 26 | 20 | 30 | 28 | 54 |
| No paga regalías | 72 | 74 | 80 | 70 | 72 | 46 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. | (18) | (23) | (25) | (17) | (32) | (24) |
| % | 27 | 35 | 38 | 23 | 44 | 33 |

## RESUMEN: PORCENTAJE DE DEPENDENCIA DE PATENTES EXTRANJERAS

| | INDICE DE INNOVACION | | |
|---|---|---|---|
| *Sector* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* |
| Tradicional ..... | 28 | 26 | 26 |
| Moderno ..... | 29 | 28 | 54 |

## CUADRO 19. EXPORTACION — MEXICO: PORCENTAJE DE COMERCIO EXTERIOR POR CONTINENTE

| *Total Exportaciones* | *U.S.A.* | *América Latina* | *Europa* | *Asia, Africa, Oceanía* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|
| 1900-01 | 78.5 | 4.0 | 17.5 | ... | 100 |
| 1905-06 | 68.5 | 1.9 | 29.6 | ... | 100 |
| 1910-11 | 76.5 | 2.0 | 21.5 | ... | 100 |
| 1935 | 62.8 | 6.0 | 28.3 | 2.9 | 100 |
| 1940 | 89.5 | 1.9 | 5.4 | 3.2 | 100 |
| 1945 | 83.5 | 15.7 | 0.6 | 0.2 | 100 |
| 1950 | 86.4 | 6.3 | 5.4 | 1.9 | 100 |
| 1955 | 74.0 | 5.9 | 14.8 | 6.3 | 100 |
| 1960 | 72.0 | 5.2 | 13.5 | 9.3 | 100 |
| 1962 | 71.4 | 6.2 | 10.4 | 12.0 | 100 |
| 1964 | 67.3 | 9.5 | 12.5 | 10.7 | 100 |

FUENTES 1900 a 1911 — El Colegio de México, *Comercio Exterior de México*, 1877-1911, México, D. F., 1960.

1935 a 1964 — Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística.

Cifras en dólares.

## CUADRO 20. OBSTACULOS AL DESARROLLO POR SECTOR

| *Obstáculos al Desarrollo* | SECTOR *Tradicional* | *Moderno* |
|---|---|---|
| Mercado Limitado | 29 | 38 |
| Carencia de Mano de Obra Calificada | 29 | 26 |
| Costo de la Materia Prima | 20 | 16 |
| Intervención Estatal | 18 | 6 |
| Competencia Extranjera | 4 | 4 |
| Falta de Investigación Científica | .. | 10 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (66) | (71) |

## LISTA DE CUADROS ANEXOS AL CAPITULO II (PARTE II)

## (EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD)

21.—Participación socio-económica según nacionalidad.
22.—Participación socio-económica según educación.
23.—Participación socio-económica según movilidad vertical.
24.—Participación socio-económica según participación en los consejos.
25.—Otras Inversiones según participación socio-económica.
26.—Participación en los consejos según otras inversiones.
27.—Participación socio-económica, según movilidad horizontal.
28.—Otras inversiones según movilidad horizontal.
29.—Otras inversiones según lugar de nacimiento.
30.—Otras inversiones según movilidad vertical.

CUADRO 1. MOVILIDAD VERTICAL SEGUN NACIONALIDAD

| | NACIONALIDAD | | |
|---|---|---|---|
| | *Española* | *Mexicana* | *Otras Nacionalidades* |
| Ninguna movilidad ..... | 41 | 21 | 41 |
| Movilidad del padre ... | 41 | 25 | 34 |
| Movilidad del respondedor | 18 | 54 | 52 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (34) | (80) | (29) |

CUADRO 2. INDICE DE "FAMILISMO" EN LOS NEGOCIOS SEGUN NACIONALIDAD

| | NACIONALIDAD | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *"Familismo"* | *Española* | *Mexicana* | *Otras Nacionalidades* | *No.* | *%* |
| Familístico ..... | 73 | 62 | 72 | (95) | 66 |
| No Familístico ..... | 27 | 38 | 28 | (48) | 34 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | .... | 100 |
| No. ..... | (33) | (81) | (29) | (143) | ... |
| % ..... | 23 | 57 | 20 | .... | 100 |

CUADRO 3. DESCENTRALIZACION SEGUN NACIONALIDAD

| | NACIONALIDAD | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Descentralización* | *Española* | *Mexicana* | *Otras Nacionalidades* | *No.* | *%* |
| Centralización ..... | 32 | 30 | 31 | (43) | 30 |
| Media ..... | 41 | 20 | 24 | (37) | 26 |
| Descentralización .. | 27 | 50 | 45 | (63) | 44 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | .... | 100 |
| No. ..... | (33) | (81) | (29) | (143) | ... |

CUADRO 4. INDICE DE INNOVACIONES SEGUN NACIONALIDAD

| | NACIONALIDAD | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Indice de Innovación* | *Española* | *Mexicana* | *Otras Nacionalidades* | *No.* | *%* |
| Bajo ..... | 38 | 24 | 14 | (35) | 25 |
| Medio ..... | 31 | 41 | 45 | (56) | 40 |
| Alto ..... | 31 | 35 | 41 | (50) | 35 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | .... | 100 |
| No. ..... | (32) | (80) | (29) | (141) | ... |

CUADRO 5. NIVEL MAS ALTO DE LOS PUESTOS OCUPADOS EN TRABAJOS ANTERIORES SEGUN MOVILIDAD SECTORIAL

| | SECTOR DE PROVENIENCIA | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Nivel* | *Industria sin Movilidad* | *Comercio* | *Profesiones y Servicios* | *Agricultura* |
| Ninguna experiencia ... | 52 | 19 | 15 | 17 |
| Empleado ..... | 2 | 17 | 24 | 27 |
| Ejecutivo ..... | 43 | 61 | 49 | 27 |
| Profesionista ..... | 3 | 3 | 12 | 9 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (62) | (36) | (33) | (11) |

## CUADRO 6. RAZONES DE VIAJES SEGUN MOVILIDAD SECTORIAL

| *Razones de viajes* | SECTOR DE PROVENIENCIA *Industria sin Movilidad* | *Comercio* | *Profesiones y Servicios* | *Agricultura* |
|---|---|---|---|---|
| No ha viajado ..... | 11 | 27 | 33 | 36 |
| Viaje de estudios ..... | 63 | 27 | 33 | 9 |
| Viaje de trabajo ..... | 26 | 46 | 34 | 55 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (62) | (37) | (33) | (11) |

## CUADRO 7. OTRAS INVERSIONES SEGUN MOVILIDAD SECTORIAL

| *Otras inversiones* | SECTOR DE PROVENIENCIA *Industria sin Movilidad* | *Comercio* | *Profesiones y Servicios* | *Agricultura* |
|---|---|---|---|---|
| Ninguna inversión ..... | 15 | 38 | 53 | 10 |
| Pasivas (rentas, etc.) ... | 25 | 19 | 12 | 40 |
| En otras industrias ..... | 47 | 16 | 16 | 40 |
| Activas (no industriales) . | 13 | 27 | 19 | 10 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (61) | (37) | (32) | (10) |

## CUADRO 8. INDICE DE MOVILIDAD VERTICAL SEGUN NACIONALIDAD EN LOS SECTORES TRADICIONAL Y MODERNO

| | SECTOR TRADICIONAL | | | SECTOR MODERNO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | NACIONALIDAD | | | NACIONALIDAD | | |
| *Movilidad* | *Española* | *Mexicana* | *Otras Nacionalidades* | *Española* | *Mexicana* | *Otras Nacionalidades* |
| Ninguna Movilidad. | 42 | 29 | 33 | 29 | 17 | 9 |
| Movilidad del Padre | 50 | 31 | 17 | 14 | 20 | 39 |
| Movilidad del Respondedor ... | 8 | 40 | 50 | 57 | 63 | 52 |
| TOTAL .. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (26) | (35) | (6) | (7) | (46) | (23) |

## CUADRO 9. GRADO DE EDUCACION SEGUN LUGAR DE NACIMIENTO

| | *Lugar de nacimiento* | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Educación* | *Rural* | *Urbano* | *Extranjero* | *No.* | *%* |
| Nivel inferior ..... | 56 | 26 | 42 | (46) | 32 |
| Nivel Universitario. | 44 | 74 | 58 | (97) | 68 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (16) | (100) | (27) | (143) | ... |
| % ..... | 11 | 70 | 19 | ... | 100 |

CUADRO 10. AMPLITUD DE EXPERIENCIA SEGUN LUGAR DE NACIMIENTO

| | *Lugar de nacimiento* | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Amplitud de experiencia* | *Rural* | *Urbano* | *Extranjero* | *No.* | *%* |
| Bajo ..... | 37 | 28 | 4 | (35) | 24 |
| Medio ..... | 44 | 29 | 29 | (44) | 45 |
| Alto ..... | 19 | 43 | 67 | (64) | 45 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (16) | (100) | (27) | (143) | ... |
| % ..... | 11 | 70 | 19 | ... | 100 |

CUADRO 11. VIAJES SEGUN TAMAÑO DE LA EMPRESA

| | CAPITAL | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Viajes* | *Hasta 10 M.* | *De 10 a 25 M.* | *Más de 25 M.* | *No.* | *%* |
| No ha viajado .... | 32 | 20 | 19 | (33) | 31 |
| Sí ha viajado .... | 68 | 80 | 81 | (109) | 69 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (44) | (54) | (43) | (141) | ... |

CUADRO 12. OBJETIVOS DE LOS VIAJES AL EXTRANJERO SEGUN LUGAR DE LOS MISMOS

| | | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Objetivo de los viajes* | *U.S.A.* | *Ha viajado a Europa y otros países* | *Combinación* | *No.* | *%* |
| Estudio ..... | 35 | 36 | 19 | (28) | 26 |
| Trabajo ..... | 35 | 50 | 50 | (49) | 45 |
| Trabajo y estudio . | 30 | 14 | 31 | (31) | 29 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (34) | (14) | (60) | (108) | ... |
| % ..... | 31 | 13 | 56 | ... | 100 |

## CUADRO 13. EFECTIVIDAD DEL CONTACTO CON NUEVAS TECNOLOGIAS SEGUN VIAJES AL EXTRANJERO

| *Efectividad del contacto con nuevas tecnologías* * | *No ha viajado* | *U.S.A.* | *Ha viajado a Europa* * *y otros países* | *Combinación USA* * *Europa* * *otros países* |
|---|---|---|---|---|
| El menos efectivo ..... | 67 | 40 | 29 | 35 |
| Moderadamente efectivo. | 24 | 30 | 21 | 40 |
| El más efectivo ..... | 9 | 30 | 50 | 25 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (33) | (34) | (14) | (60) |

## CUADRO 14. CLASIFICACION DE LOS GRUPOS MAS FAVORECIDOS POR EL DESARROLLO

| *Clasificación de los grupos* | *Más favorecidos* | *Secundariamente favorecidos* | *No. de veces mencionado* |
|---|---|---|---|
| Obreros y empleados ..... | 53 | 29 | 41 |
| Grandes industriales ..... | 18 | 21 | 19 |
| Banqueros y financieros ... | 10 | 24 | 16 |
| Políticos ..... | 10 | 11 | 11 |
| Inversionistas extranjeros ... | 4 | 5 | 4 |
| Profesionistas ..... | 2 | .. | 1.5 |
| Agricultores ..... | 1 | 3 | 2.5 |
| Comerciantes ..... | 1 | 7 | 4 |
| Militares ..... | 1 | .. | 1 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (137) | (133) | (271) |

* Este índice ha sido calculado asignando un peso a las diferentes fuentes de información tecnológica. A libros y revistas, viajes al extranjero y contactos informales se les ha dado el puntaje mínimo (un punto). Un mayor peso (dos puntos) se dio a la información de consultores y a cursos especializados de preparación.

CUADRO 15. GRUPOS INFLUYENTES EN LAS POLITICAS ECONOMICAS SEGUN INDICE DE INNOVACION EN LA EMPRESA

| | INDICE DE INNOVACION | | |
|---|---|---|---|
| *Grupos* | *Bajo* | *Medio* | *Alto* |
| Cámaras industriales ..... | 24 | 46 | 33 |
| Sindicatos obreros ..... | 10 | 12 | 21 |
| Banqueros y financieros .... | 55 | 23 | 24 |
| Grupos académicos, profesionales e intelectuales ... | .. | .. | 5 |
| Inversionistas extranjeros ... | 11 | 17 | 17 |
| Militares ..... | .. | 2 | .. |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (29) | (48) | (42) |
| % ..... | 25 | 40 | 35 |

CUADRO 16. GRUPOS MAS INFLUYENTES EN LOS NEGOCIOS SEGUN RELACIONES CON OTRAS INDUSTRIAS (1a. ELECCION)

| | RELACION COMO | | |
|---|---|---|---|
| *Grupos influyentes* | *Ninguna Relación* | *Proveedores en parte* | *Proveedores industriales solamente* |
| Industriales ..... | 60 | 46 | 39 |
| Banqueros ..... | 25 | 34 | 29 |
| Sindicatos obreros ..... | 10 | 9 | 13 |
| Políticos y oficiales públicos. | 5 | 11 | 19 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (40) | (56) | (38) |

## CUADRO 17. GRUPOS SOCIALES DE MAYOR PRESTIGIO (1a. ELECCION) SEGUN MOVILIDAD VERTICAL

| | MOVILIDAD VERTICAL | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Grupos importantes* | *Ninguna Movilidad* | *Movilidad del padre* | *Movilidad del respondedor* | *No.* | *%* |
| Industrias locales. | 44 | 56 | 41 | (64) | 47 |
| Industriales extranjeros .... | .. | .. | 3 | (2) | 1 |
| Banqueros ..... | 26 | 21 | 38 | (41) | 30 |
| Políticos y oficiales públicos ..... | 21 | 9 | 8 | (16) | 11 |
| Sindicatos ..... | 9 | 14 | 10 | (15) | 11 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (34) | (43) | (61) | (138) | ... |

## CUADRO 18. GRUPOS SOCIALES DE MENOR PRESTIGIO (1a. ELECCION) SEGUN INDICE DE MOVILIDAD VERTICAL

| | MOVILIDAD VERTICAL | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Grupos* | *Ninguna Movilidad* | *Movilidad del padre* | *Movilidad del respondedor* | *No.* | *%* |
| Políticos y oficiales públicos ..... | 45 | 38 | 30 | (43) | 36 |
| Generales del ejército ..... | 22 | 8 | 31 | (26) | 22 |
| Líderes sindicales. | 7 | 22 | 14 | (18) | 15 |
| Otros ..... | 26 | 32 | 25 | (33) | 27 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (27) | (37) | (56) | (120) | ... |

## CUADRO 19. OTRAS INVERSIONES SEGUN ORIENTACION DEL ROL EMPRESARIAL

| *Orientación del rol* | *Pasiva* | *inversión en otras industrias* | *Activa no industrial* | TOTAL *No.* | TOTAL *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Industria ..... | 54 | 67 | 42 | (77) | 56 |
| Sociedad ..... | 46 | 33 | 58 | (60) | 44 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (70) | (43) | (24) | (137) | ... |

## CUADRO 20. ORIENTACION DEL ROL EMPRESARIAL SEGUN LUGAR DE NACIMIENTO

| *Orientación del rol* | LUGAR DE NACIMIENTO *México* | LUGAR DE NACIMIENTO *Extranjero* | TOTAL *No.* | TOTAL *%* |
|---|---|---|---|---|
| Industria ..... | 53 | 72 | (78) | 57 |
| Sociedad ..... | 47 | 28 | (60) | 43 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. ..... | (113) | (25) | (138) | 100 |

## CUADRO 21.—PARTICIPACION SOCIO-ECONOMICA SEGUN NACIONALIDAD

| *Indice de Participación* * | NACIONALIDAD *Española* | NACIONALIDAD *Mexicana* | NACIONALIDAD *Otras nacionalidades* |
|---|---|---|---|
| Ninguna ..... | 30 | 17 | 65 |
| Término medio ..... | 49 | 40 | 7 |
| Alta ..... | 21 | 43 | 28 |
| TOTAL ..... | 100 | 100 | 100 |
| No. ..... | (33) | (81) | (29) |

* El índice fue calculado sobre la base del número de asociaciones a que pertenecía el entrevistado y del hecho de haber asumido o no responsabilidades en las mismas.

## CUADRO 22. PARTICIPACION SOCIO-ECONOMICA SEGUN LA EDUCACION

| *Indice de particiación* | EDUCACION *Nivel Inferior* | *Nivel Universitario* |
|---|---|---|
| Ninguna | 39 | 26 |
| Media | 37 | 34 |
| Alta | 24 | 40 |
| TOTAL | 100 | 100 |
| No. | (46) | (96) |
| % | 32 | 68 |

## CUADRO 23. PARTICIPACION SOCIO-ECONOMICA SEGUN MOVILIDAD VERTICAL

| *Participación socio-económica* | MOVILIDAD VERTICAL *Ninguna Movilidad* | *Movilidad del padre* | *Movilidad del entrevistado* | TOTAL *No.* | *%* |
|---|---|---|---|---|---|
| Ninguna participación | 24 | 23 | 39 | (43) | 30 |
| Media | 35 | 41 | 31 | (50) | 35 |
| Alta | 41 | 36 | 30 | (49) | 35 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. | (34) | (44) | (64) | (142) | ... |
| % | 24 | 31 | 35 | ... | 100 |

## CUADRO 24. PARTICIPACION SOCIO-ECONOMICA SEGUN PARTICIPACION EN LOS CONSEJOS

| *Participación en los consejos* | *Participación socio-económica* *Ninguna participación* | *Media* | *Alta* |
|---|---|---|---|
| Sí | 44 | 66 | 76 |
| No | 56 | 34 | 24 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (43) | (50) | (49) |
| % | 30 | 35 | 35 |

CUADRO 25. OTRAS INVERSIONES SEGUN PARTICIPACION SOCIO-ECONOMICA

| *Participación socio-económica* | TIPO DE INVERSION *Ninguna o Pasiva* | *Activa no industrial* | *En otras industrias* |
|---|---|---|---|
| Baja | 44 | 20 | 14 |
| Media | 31 | 52 | 44 |
| Alta | 25 | 28 | 52 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (71) | (25) | (44) |
| % | 51 | 18 | 31 |

CUADRO 26. PARTICIPACION EN LOS CONSEJOS SEGUN OTRAS INVERSIONES

| *Participación en los consejos* | TIPO DE INVERSION *Ninguna Pasiva* | *Activa no industrial* | *En otras industrias* |
|---|---|---|---|
| Sí | 45 | 64 | 93 |
| No | 55 | 36 | 7 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 |
| No. | (71) | (25) | (44) |
| % | 51 | 18 | 31 |

CUADRO 27. PARTICIPACION SOCIO-ECONOMICA SEGUN MOVILIDAD HORIZONTAL

| *Participación socio-económica* | MOVILIDAD HORIZONTAL *Ninguna o Movilidad (Industria)* | *Movilidad Horizontal* | TOTAL *No.* | *%* |
|---|---|---|---|---|
| Baja | 20 | 38 | (43) | 30 |
| Media | 41 | 31 | (50) | 35 |
| Alta | 39 | 31 | (49) | 35 |
| TOTAL | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. | (61) | (81) | (142) | .. |
| % | 43 | 57 | ... | 100 |

## CUADRO 28. OTRAS INVERSIONES SEGUN MOVILIDAD HORIZONTAL

| | MOVILIDAD HORIZONTAL | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|
| *Tipo de inversión* | *Ninguna Movilidad (Industria)* | *Movilidad Horizontal* | *No.* | *%* |
| Ninguna | 15 | 40 | (41) | 29 |
| Pasivas | 25 | 19 | (30) | 21 |
| En otras industrias | 47 | 19 | (44) | 32 |
| Activas, no industriales | 13 | 22 | (25) | 18 |
| TOTAL | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. | (61) | (79) | (140) | .. |
| % | 44 | 56 | ... | 100 |

## CUADRO 29. OTRAS INVERSIONES SEGUN LUGAR DE NACIMIENTO

| | *Lugar de nacimiento* | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|
| *Inversiones* | *México* | *Extranjero* | *No.* | *%* |
| Ninguna | 27 | 44 | (41) | 29 |
| Inversiones varias | 73 | 56 | (99) | 71 |
| TOTAL | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. | (115) | (25) | (140) | .. |
| % | 82 | 18 | ... | 100 |

## CUADRO 30. OTRAS INVERSIONES SEGUN MOVILIDAD VERTICAL

| | MOVILIDAD VERTICAL | | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Tipo de Inversión* | *Ninguna movilidad desde el abuelo* | *Movilidad del padre* | *Movilidad del entrevistado* | *No.* | *%* |
| Ninguna | 12 | 18 | 46 | (41) | 29 |
| Pasiva | 24 | 27 | 16 | (30) | 21 |
| En otras industrias | 49 | 41 | 16 | (44) | 32 |
| Activas no industriales | 15 | 14 | 22 | (25) | 18 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | ... | 100 |
| No. | (33) | (44) | (63) | (140) | .. |
| % | 24 | 31 | 45 | ... | 100 |

# APENDICE A

## 50 HOMBRES DE NEGOCIOS Y SUS EMPRESAS

Estas biografías de hombres de negocios y las historias del desarrollo de sus empresas se recogieron en México a través de extensas entrevistas dirigidas por Anna Fusoni.

Algunos datos interesantes que pudieron haber añadido sabor al reportaje tuvieron que ser descartados en varios casos para impedir cualquier peligro de identificación.

# 50 HOMBRES DE NEGOCIOS Y SUS EMPRESAS

## LA ESTIRPE MEXICANA

*El Viejo Mundo*

1. Los hermanos con visión hacia el futuro.
2. Un empresario orientado a la exportación (de la música y el embalsamamiento a un conglomerado industrial).
3. El "playboy" reformado.
4. Manteniéndose en la industria del azúcar.
5. Orientado al mercado nacional.
6. El fracaso inmerecido.
7. El contador autodidacta industrializa la contabilidad.
8. De regreso a la hacienda.

*La Nueva Elite*

9. De un negocio a pique a un imperio alimenticio.
10. De un horno de segunda mano a una fábrica de acero.
11. De antiguedades para la élite a la producción en serie de Muebles de Estilo.
12. Un fanático del beisbol con una visión industrial amplia.
13. Como no podía ser director creó su propia empresa.
14. Confía en tu habilidad y trabaja duro —o cómo hacer que una inversión de 700 pesos se convierta en una empresa de más de 20 millones de pesos.
15. La construcción como el negocio del futuro.
16. Un nuevo hombre de negocios: El financiero.

## LOS INMIGRANTES Y SUS HIJOS

*La Primera Generación de Inmigrantes*

17. El hombre que se ha hecho por sí mismo.
18. Puedes vivir sólo de pan.
19. El dinámico "Turco" y su viuda.
20. Del rancho a la industria, con el mismo espíritu innovador.
21. De Lawrence a los cosméticos.
22. Un dependiente extranjero que confiaba en la industria mexicana.
23. La demanda de empresarios estimula el espíritu empresarial.
24. Aprovechando la expansión del mercado.
25. Utilizando el capital extranjero.
26. La experiencia reditúa.
27. 150% de protección arancelaria.
28. Un mercado protegido compensa la falta de vocación.
29. Los bienes raíces son más sólidos que la harina.

## LOS HEREDEROS

30. La calidad reditúa.
31. No sólo hijo de su padre.
32. Una carrera variada.
33. Un pionero de las cadenas de tiendas.
34. Un innovador desilusionado (El Rey Mago de los niños mexicanos).
35. Un mercado doméstico.
36. Las medias Dior llegan a México.
37. De empresa familiar a sociedad anónima.
38. Las ventajas de la diversificación.

# LOS GERENTES

## 1. *Gerentes mexicanos*

39. Un hombre con mucho talento.
40. Un gerente arriesgado.
41. Gerente por temperamento.
42. Un gerente con calidad de empresario.
43. Buen éxito de un intelectual en el mundo de los negocios.
44. No es el dueño, pero sí el jefe.

## 2. *Gerentes de origen extranjero*

45. El innovador.
46. La ventaja del socio extranjero.
47. El reto era la quiebra inminente.
48. Un mercado prácticamente inexplotado.
49. El heredero que se volvió gerente.
50. La dama gerente.

# LA ESTIRPE MEXICANA

*El Viejo Mundo*

# 1. LOS HERMANOS CON VISION HACIA EL FUTURO

*Datos personales*

S y HN son dos de tres hermanos dueños y administradores de una industria textil. S, el mayor, es el gerente general; D es el gerente de ventas y H, el más joven, es el director técnico.

SN aparenta tener unos 55 años de edad. H es probablemente 7 u 8 años más joven. Ambos nacieron en San Luis Potosí, de padres mexicanos. Su abuelo español emigró de Cataluña y empezó primero en la minería en San Luis Potosí; más tarde compró tierra en ese mismo estado y se convirtió en un hacendado. Su hijo, el padre de los hermanos N se hizo cargo de la hacienda y cuando estalló la revolución la propiedad era una de las más prósperas en la zona. Pero en la región de San Luis tuvo lugar una de las más sangrientas batallas y la hacienda N fue completamente destruida. Cuando la lucha terminó los N reconstruyeron la hacienda y echándola a andar de nuevo. Tuvieron la precaución de dividirla en pequeños lotes y asignarlos a diferentes miembros de la familia y amigos, trabajando individualmente dicha tierra.

Cuando Cárdenas, el apóstol de la reforma agraria, fue elegido presidente de México en 1935, inmediatamentet aceleró la distribución de las tierras de cultivo y el estado donde radicaban los N fue el primero en ser afectado. HN recuerda claramente, que, justo antes de que la tropa llegara con la orden de expropiación, su padre le había dicho a la familia durante el almuerzo: "Hacía ya tiempo que no habíamos tenido tan buena cosecha". La cosecha nunca se levantó. Se le dejaron 200 hectáreas a la familia, insuficientes para vivir. Se le dio compensación en forma de bonos agrarios inútiles. Cuando murió el padre de los N, hace unos cuantos años, cada uno de sus herederos recibió un

pedazo de tierra tan pequeño que decidieron venderla como huertos o jardines.

SN dice que la reforma agraria era inevitable y necesaria. Uno de sus resultados fue convertirlos a él y a sus hermanos en industriales. De jóvenes nunca se les había ocurrido ser otra cosa que rancheros; la expropiación cambió su punto de vista y se dirigieron hacia la industria.

Los hermanos N se educaron en México. El mayor fue a la Universidad de Notre Dame en Indiana, pero tuvo que dejarla por la expropiación antes de graduarse. Se graduó de ingeniero químico en la Universidad Nacional en el Distrito Federal. Después de terminar sus estudios fue a los Estados Unidos y trabajó en fábricas de hilados y tejidos y con fabricantes de productos químicos para textiles. Nunca pensó vivir permanentemente en Estados Unidos; consideró su trabajo ahí como un curso de posgrado.

Cuando S regresó de Notre Dame entró a trabajar con un amigo de sus padres, quien era dueño de grandes fábricas textiles, y se mantuvo en este trabajo cerca de 10 años, hasta que entró a los negocios por cuenta propia.

SN viaja una vez al año a los Estados Unidos, Europa o Japón en viajes de estudio y trabajo. Varias veces ha sido presidente de la Cámara de la Industria Textil y actualmente es consejero de esta organización. HN viaja menos que su hermano y generalmente lo hace para estudiar algún nuevo tipo de maquinaria y es un ávido lector de todo tipo de revistas técnicas industriales, cosa que encuentra bastante útil para estar al día. H lamenta no poder leer alemán, ya que se dice que las publicaciones alemanas y suizas son excelentes.

Los tres hermanos N están casados con mexicanas, SN tiene doce hijos, ocho de ellos varones; dos trabajan en la empresa en la que empezaron desde abajo. HN tiene dos hijos y dos hijas que aún son muy jóvenes.

## *La Compañía*

Viendo que había un gran mercado en México para los textiles sintéticos que se estaban fabricando en Estados Unidos, los

hermanos N se las arreglaron para juntar suficiente capital para poder empezar alrededor de los años de 1950, con una fábrica propia. En este tiempo había algunas otras compañías del mismo tipo. El capital original era de un millón de pesos proporcionado en su mayor parte por un socio capitalista que se ha retirado gradualmente. El capital se aumentó por medio de préstamos de Financieras, reinvirtiendo hasta 20 millones de pesos de utilidades, llevándose a cabo esta gran expansión en los últimos 8 años. Originalmente estaban empleados 30 trabajadores, hoy hay 150; pero estas cifras no tienen relación con el volumen de producción, ya que se hace un uso intensivo de maquinaria automática. Cuando los hermanos N se iniciaron en el negocio tuvieron grandes problemas financieros, además de los problemas de mercado, de personal, maquinaria y materia prima. Se han salvado la mayoría de estas dificultades pero siempre hay a diario problemas técnicos en que ocuparse, sin mencionar los problemas financieros a largo plazo.

Los hermanos N dicen que la historia de su negocio es la historia de las fibras sintéticas. Sus primeros productos fueron rayón y acetato. Al desarrollarse las nuevas fibras y aparecer en el mercado, los N las transformaron en tela. Actualmente trabajan poliámidos, poliésteres y acrílicos. También hacen algunas mezclas; el 90% de las fibras utilizadas son fabricadas en México. Los productores de fibras se ven envueltos en problemas de patentes, pero no así los fabricantes de textiles (la única fibra que los N importan es la seda natural en bruto). Al principio la firma se estableció en un pequeño almacén rentado; hoy ocupa una flamante fábrica ubicada en un complejo industrial que se encuentra al sur del Distrito Federal. Todas las otras compañías de este complejo son productoras de fibras sintéticas.

Desafortunadamente la industria textil en México sufre grandes fluctuaciones. A veces, el crecimiento del mercado toma por sorpresa al industrial y no puede satisfacer la demanda; entonces empieza una acelerada producción, sin ningún conocimiento exacto de las posibilidades reales de crecimiento del mercado. A continuación viene la saturación y la acumulación de inventarios, forzando al fabricante a reducir su producción. Esta situación puede durar dos o tres años, cuando de repente la demanda vuelve a aumentar la industria vuelve de nuevo a la sobreproducción. Nunca se hacen estudios serios de crecimiento

del mercado. Esto se debe a la absoluta falta de cooperación entre los industriales textiles, a pesar de sus "cámaras" y asociaciones. Cada quien quiere ser más listo que el otro ("incluyéndome a mí", dice SN) y nunca se aprende.

Por el momento no es posible exportar textiles, debido a la política gubernamental de proteger el precio de la materia prima, lo cual resulta en un aumento del precio de los textiles por encima de los precios existentes en el mercado mundial. De esta suerte, los textiles mexicanos, no pueden competir en este mercado, ya que el bajo costo de la mano de obra no compensa el elevado precio de las materias primas, particularmente porque la productivdad de los trabajadores mexicanos es baja. Con el tiempo esta situación puede mejorar y los países de la ALALC pueden ser compradores potenciales.

## 2. UN EMPRESARIO ORIENTADO A LA EXPORTACION

## (DE LA MUSICA Y EL EMBALSAMAMIENTO A UN CONGLOMERADO INDUSTRIAL)

### *Datos personales*

HC, hombre de 55 años de edad, nació en San Luis Potosí. Es mexicano por tercera generación y su padre y su abuelo eran criadores de ganado vacuno. Su esposa nació en México, pero con un progenitor inglés. El matrimonio tiene cuatro hijos y cuatro hijas.

De adolescente fue enviado a una escuela en Estados Unidos, lejos de la desgarradora atmósfera de la revolución. Estudió en Bryan High School en Dallas y más tarde en UCLA, antes de graduarse de ingeniero mecánico en el Politécnico de Los Angeles, también tiene un grado en música y es embalsamador profesional, ya que trabajó un tiempo en una funeraria propiedad de unos parientes.

Comenzó su carrera en los Estados Unidos como ingeniero de métodos y trabajó en diferentes fábricas de acero y de tubos

de acero. Regresó a México a casarse y decidió entonces hacer uso en su propio país de la experiencia adquirida en Estados Unidos. HC es un hombre extremadamente activo, miembro de consejos de administración de varias empresas.

HC ha sido presidente de varias asociaciones económicas y culturales importantes; ha tomado parte en juntas consultivas; ha viajado al extranjero en misiones gubernamentales y ha sido el huésped oficial de dos países europeos en los que ha dado conferencias acerca del desarrollo industrial de México y discutido sobre las relaciones comerciales.

*La compañía*

En 1934 HC estableció una fábrica para manufacturar muebles metálicos de acero, con un capital de 250 pesos. El crecimiento constante de la compañía ha sido paralelo al de México. Al principio, las necesidades financieras fueron satisfechas mediante préstamos generalmente a corto plazo de instituciones bancarias privadas. En 1949 HC estableció otra compañía para fabricar tubos de acero; en 1960, fundó una tercera compañía especializada en la fabricación de plásticos industriales y decorativos y en 1967 inauguró la cuarta compañía. Las cuatro compañías se unieron en 1968 con un capital inscrito de 40 millones de pesos (la inversión en plantas es de 90 millones de pesos). La razón por la que el equipo de 300 trabajadores, 20 empleados y 5 gerentes no ha aumentado durante los últimos 10 años proporcionalmente al crecimiento de la compañía, es porque se ha incrementado la mecanización.

El conglomerado industrial ha permanecido como negocio familiar. El fundador es el presidente de la Compañía, un hermano es el vicepresidente ejecutivo, un hijo —ingeniero— está a cargo de los productos de acero, otro es el gerente de la planta de plásticos. Los últimos dos hijos se unirán a la firma después de haber completado sus estudios. Dos hijas y dos sobrinas están empleadas como secretarias. Los cinco accionistas son todos parientes. Sin embargo, en vista del creciente volumen de operaciones de la compañía, este año serán emitidas y vendidas al público nuevas acciones y puede cambiar el carácter de la compañía.

Continuamente HC ha recibido, generalmente del extranjero provechosas ofertas de compra de su negocio. El no tiene intención de venderlo, sus productos tienen un amplio y creciente mercado en México. Gigantes tales como Ford, General Motors, Telefunken, Admiral, son sus clientes. HC se especializa, adicionalmente, en instalar cafeterías en las grandes fábricas, y también provee muebles de oficina a muchos clientes de sus fábricas de plásticos y tubos.

Este año HC piensa exportar el 40% de su producción al extranjero, siendo el 60% restante suficiente para satisfacer las necesidades de mercado del país. Repetidamente ha enfatizado el importante papel que la exportación podría jugar en la economía mexicana.

No es de esperarse que la balanza de pagos mexicana se equilibre a menos que países tales como Estados Unidos y Japón se vean atraídos a comprar productos fabricados y semiacabados en México.

HC no le teme a la competencia, ya sea extranjera o local y, más aún, le daría la bienvenida; él espera que el mercado para sus productos continúe expandiéndose.

HC es muy optimista acerca del futuro del país.

## 3. EL PLAYBOY REFORMADO

*Datos personales*

El entrevistado es un hombre de algo menos de 50 años de edad, casado tres veces, quien, de acuerdo a sus propias palabras, no tuvo una gran valía sino hasta la edad de 30 años. Proviene de una familia que una vez fue adinerada. Fueron dueños de tierras y minas en el Estado de Oaxaca hasta que durante la revolución fueron despojados de sus pertenencias. Uno de sus antecesores se había establecido en Oaxaca a finales del siglo XVIII, para administrar bienes de una heredera con la que se había casado. El padre y el abuelo del entrevistado estudiaron medicina, pero hasta la revolución su principal ocupación fue cuidar su propiedad.

IH fue a la escuela en Oaxaca, pero antes de terminar sus estudios se fue de la casa. Primero trabajó como chofer y posteriormente fue piloto, contrabandista, mesero y tendero sucesivamente. Cuando se acercaba a los 30 años de edad, ya dos veces divorciado, decidió que debería empezar a mantener a los dos niños que tuvo con su primera esposa. Pidiendo dinero prestado a sus amigos fue a los Estados Unidos, y después de varios intentos infructuosos, terminó inscrito en la escuela de ingenieros en Milwaukee. Una familia americana lo recibió en su casa, y además de brindarle cuidados, bondad y solidaridad humana lo animó a hacerse en sus propias palabras, "un hombre por sí mismo". Finalmente se graduó de ingeniero mecánico y fue a trabajar a una firma en Illinois, con la que desde entonces ha estado asociado de una u otra forma. IH habla perfectamente el inglés y es un gran admirador del pueblo norteamericano.

Regresó a México para buscar mercado para equipos importados de aire acondicionado, ensamblado por obreros mexicanos. En 1955 se cerró la frontera a su línea de productos, de manera que con tres amigos, fundó una firma de ingenieros contratistas. Debido a la falta de consenso entre los socios, la firma se disolvió en 1965 y él fundó su propia compañía, la cual ha prosperado desde entonces.

IH pertenece al Consejo Directivo de su compañía, no participa de ningún otro. Tampoco pertenece a ninguna organización cívica, política o de negocios.

### *La compañía*

Fundó su compañía en 1965 con un capital de 2 millones de pesos provenientes, en parte, del rompimiento de la sociedad que él había fundado junto con un grupo de amigos 10 años antes, y en parte de una herencia de su esposa. Hay sólo 5 accionistas, incluyéndose él, su esposa y un amigo suyo. La compañía opera bajo licencia de la compañía americana donde IH inició su carrera y, fábrica equipo de aire acondicionado. Se pagan regalías por uso de diseños, patentes y equipo de laboratorio. No hay interferencia de la casa matriz, ni hay interés o intento alguno por parte de la firma norteamericana en comprar acciones de su contraparte mexicana. La compañía mexicana produce

unidades y accesorios de aire acondicionado y fabrica soldadura de aluminio estructural y tubería espiral para aire acondicionado. El campo para sus productos ha aumentado gradualmente y ahora la compañía fabrica la línea completa de la casa matriz; además de productos nuevos desarrollados por el mismo IH.

La fábrica se encuentra en el Distrito Federal, al sur de la ciudad. Esta es su cuarta ubicación desde que la compañía se fundó, correspondiendo cada una a nuevas etapas de expansión. La materia prima se consigue en México a precios razonables y la fábrica está tan altamente mecanizada que algunas veces un solo obrero atiende hasta tres máquinas. No hay sindicatos y a los obreros se les paga tres veces el salario mínimo; un capataz gana 6,000 pesos al mes.

La firma es la más grande de México en su tipo y su producto es el mejor en el mercado; consecuentemente, no teme a los pequeños competidores. El crecimiento de la compañía ha sido firme y no hay indicio alguno de saturación en el mercado; por el contrario, IH dice que la compañía debe aumentar su producción con objeto de atender los pedidos. Muchos de los grandes hoteles que se están construyendo en Acapulco, ciudad de México y otras regiones del país demandan gran cantidad de equipo de aire acondicionado. Como IH afirma, su negocio ha crecido a la par del crecimiento del país. El siempre ha confiado en el financiamiento interno. La licencia bajo la cual la firma opera le prohibe exportar a Estados Unidos, pero IH espera exportar a Sudamérica y América Central por medio del Mercado Común Latinoamericano. Ha recibido propuestas de Venezuela, sin embargo, es cauteloso con respecto a negociar al sur de la frontera, ya que teme morosidad en el pago. A IH le gustaría ver un sistema por medio del cual el Gobierno mexicano garantice las pólizas de embarque.

## 4. MANTENIENDOSE EN LA INDUSTRIA DEL AZUCAR

### *Datos personales*

El ingeniero KM es mexicano por tercera generación, originario del Estado de Jalisco. Uno de sus abuelos vino a México

de Inglaterra para establecer un tipo particular de escuela. Su abuelo era banquero antes de instalarse en una plantación de azúcar que el padre de KM administró hasta la revolución. La tierra fue expropiada con grandes pérdidas para la familia.

KM también tiene ascendientes españoles que vinieron de Galicia esperando hacer fortuna.

Su esposa nació en Bélgica de padres franceses que se instalaron en Jalisco; tienen 12 niños, 6 de ellos hombres.

KM, quien tiene alrededor de 60 años de edad, nació y fue educado en Guadalajara. Se graduó como ingeniero civil en la universidad de ese lugar. Ha estado trabajando en la elaboración de azúcar la mayor parte de su vida, siguiendo los pasos de su abuelo y de su padre, aunque nada heredó de ellos. Su primer trabajo que duró 14 años, fue en un gran ingenio azucarero del que finalmente llegó a ser gerente general. Durante todos estos años estuvo comprando acciones de la compañía de la que ahora es dueño. KM no tenía ningún capital con qué empezar, y tuvo que trabajar duro para juntar un poco. Mientras estuvo en el ingenio azucarero estuvo también en muchas otras industrias, incluyendo una planta eléctrica, una fábrica de aceite vegetal, un banco, un taller mecánico y una fábrica de jabón. Al mismo tiempo era accionista y ejecutivo de 16 compañías diferentes. Hace algunos años un ataque cardíaco le ha hecho tomar las cosas con más calma.

El ingeniero KM hace cuando menos una vez al año un viaje de negocios a Estados Unidos y trata de visitar Europa en viaje de placer cada año. Asiste regularmente a convenciones y piensa que son una buena manera de hacer contactos y de tener noticias de nuevas técncias. El estuvo particularmente interesado en una reunión a la que asistió el año pasado en Hawai.

Lee muchas revistas técnicas, la mayor parte norteamericanas especializadas en la industria azucarera. No pertenece a asociación cívica o religiosa alguna, pero durante varios años ha sido miembro activo de la Cámara de la Industria Azucarera.

### *La compañía*

El ingeniero KM se unió a la firma de la que ahora es dueño como consejero técnico de medio tiempo. Con el tiempo fue promovido a gerente, ingresó como accionista, con posibilidades

de comprar la mayoría de las acciones, y finalmente, hace dos años, compró todas ellas. La compañía fue fundada tiempo atrás por un grupo de españoles con el objeto de producir azúcar y melazas no cristalizables para la fabricación de alcoholes y de pastura para el ganado. Los dueños originales vendieron la fábrica al regresar a España para retirarse.

La empresa es ahora un negocio familiar; dos de los hijos del ingeniero KM trabajan en ella y espera que los otros también ingresen. La compañía se desarrolló firmemente hasta que comenzaron las dificultades para el azúcar mexicano. De acuerdo a KM en México el precio de reventa del azúcar es el más bajo del mundo, 50% abajo del precio mundial.

Los cambios en los hábitos de consumo han dado lugar a cambios en la producción; el azúcar semirrefinada conocida como la "plantación blanca", que en el pasado era consumida por las clases trabajadoras, no tiene ahora mayor demanda y es sustituida por el azúcar refinada. En México la diferencia en el precio entre ambas calidades es un tercio de lo que es en los Estados Unidos y en Europa.

El precio de la maquinaria se ha duplicado en los últimos diez años y, en consecuencia, las inversiones de capital y su recuperación cuestan el doble.

Los salarios han aumentado el 250% en los últimos diez años.

## 5. ORIENTADO AL MERCADO NACIONAL

### *Datos personales*

BQ nació en el Distrito Federal en 1914, de padre mexicano hijo de terratenientes y de madre de origen austriaca nacida en México. Los bienes de la familia de su padre fueron confiscados durante la revolución. Hasta la época de la expropiación, su padre había administrado la hacienda siguiendo los pasos de su abuelo y de su bisabuelo. La familia BQ vino de España a México en el siglo dieciocho.

Fue educado en México y se graduó de ingeniero civil en la Universidad Nacional. Viaja al extranjero frecuentemente, a los

Estados Unidos en viajes de negocios y a Europa en viajes de placer.

BQ ha sido presidente de asociaciones profesionales y cívicas. Es un católico devoto, miembro del poderoso Movimiento Familiar Cristiano y miembro de varios clubes deportivos. Da clases de una hora tres veces por semana en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional. BQ considera el ser maestro como una forma de servicio social, y como una contribución a su *Alma mater;* también le gusta estar en contacto con la juventud, a la que espera influenciar moralmente. El prestigio que se atribuye a un profesor universitario no le interesa. Le está agradecido a la Universidad por haberlo capacitado para mantenerse mentalmente alerta.

*La compañía*

BQ fundó su compañía en 1958. La compañía produce aditivos y mezclas para mejorar el concreto aumentando su resistencia, versatilidad y apariencia. Desde 1940 empezó a trabajar con este tipo de producto, primero importándolo y después fabricándolo en pequeña escala. En 1958 decidió ampliar su negocio, ya que estimaba habría un gran incremento en la demanda, y porque dos competidores extranjeros se estaban expandiendo. Ahora hay cinco compañías que fabrican aditivos para concreto, pero ninguna tan grande como la suya. El capital original de un millón de pesos fue reunido por la familia. Un par de años después se firmó un contrato por asesoramiento técnico con una firma de Nueva York. Se incrementó el capital a su actual valor de ocho millones de pesos, siendo dueño el socio americano de 25% de las acciones. Hay también otros cuatro accionistas. Uno de los directores de la firma norteamericana está en el Consejo. La empresa norteamericana es una compañía grande de ingeniería y contratista, y su departamento de ingeniería construyó los cohetes Titán utilizados para el lanzamiento de los satélites de la NASA.

BQ dice que su negocio, que exclusivamente se ocupa de la industria de la construcción, está creciendo más rápido que la industria misma, ya que los contratistas se están enterando cada vez más de los beneficios que proveen los aditivos para el concreto. Actualmente cerca del 60% de las constructoras utilizan

concreto mezclado con aditivos. BQ planea duplicar operaciones en los próximos cinco años; a las dos fábricas existentes se añadirá una en Guadalajara. Aun cuando el 50% de su producción se utiliza en obras del gobierno, él mismo tiene muy poco trato directo con el gobierno; les deja a sus clientes, los contratistas, este problema. La demora de los pagos del gobierno —hay un lapso de cinco meses, por término medio, entre la entrega de los bienes y el recibo del pago— es una causa de preocupación para una compañía que trata de pagarle a sus proveedores dentro de 30 días con el objeto de conseguir mejores precios.

BQ ha tenido varias propuestas de empresas americanas para la compra completa de su compañía, pero está decidido a que siga siendo mexicana. Su trato con sus socios norteamericanos es muy satisfactorio ya que nunca interfieren con la marcha de la empresa, pero siempre están a la mano para ayuda técnica.

La compañía no tiene planes de exportación, ya que en la mayoría de los países hay productores locales de aditivos para el concreto. BQ no considera realista para los industriales mexicanos el estar demasiado esperanzados en la exportación como medio de salvación. Siente que la industria mexicana se ha beneficiado de la política de restricciones a la importación que es difícil esperar que los otros países no establezcan este tipo de políticas. El ejemplo de cómo México ha prosperado a base del programa de sustitución de importaciones es demasiado obvio para ignorarlo.

BQ considera que todos los esfuerzos deberían de dirigirse al incremento del mercado interno. Aún hay en México millones de campesinos, particularmente en el sur, que están fuera del mercado de consumo. Se debe introducir a esta gente al siglo veinte; se les debe llevar la civilización. Los requerimientos básicos son más caminos y más agua; caminos en el sur y agua en el norte.

## 6. EL FRACASO INMERECIDO

### *Datos personales*

JN, hombre de unos 55 años de edad, es nativo del estado de Colima. Hasta la Revolución mexicana su familia era dueña

de una plantación de caña, con su ingenio azucarero, situado en la colindancia de los estados de Jalisco y Colima. Cuando fueron despojados de ella, su padre emprendió actividades mineras en el estado de Nuevo León, mientras su familia vivía en Monterrey, donde JN fue educado en escuelas privadas. No fue a la Universidad y comenzó su vida trabajando como vendedor para una compañía de cemento de Monterrey. Más tarde se mudó al Distrito Federal para trabajar como gerente de ventas de una gran empresa fabricante de vidrio (botellas, cristales de ventana, espejos, etcétera).

Su esposa es del norte de México. La pareja tiene cuatro hijos, sólo uno de ellos varón, de diecinueve años de edad.

JN no pertenece a ninguna organización cívica, política o religiosa alguna. Fue miembro del Club Rotario de la ciudad de México pero tuvo que renunciar cuando sus frecuentes viajes le hicieron imposible el poder asistir a los almuerzos semanales.

En 1955 JN, queriendo iniciar un negocio por cuenta propia, investigó la posibilidad de industrializar las fresas para exportarlas a Estados Unidos. Primero pensó en vender la pulpa de la fresa, pero pronto se dio cuenta de que la fresa congelada sería de más agrado para los consumidores norteamericanos. Existían ya dos compañías en pequeña escala en el mercado de este producto.

Con un capital que era parte propio y parte de la familia de su esposa, comenzó con una planta congeladora en el estado de Guanajuato, centro de cultivo de las fresas en México.

### *La compañía*

A través de la entrevista JN puso énfasis en el hecho de que no se consideraba un ejemplo apropiado para nuestro estudio ya que su negocio no había tenido éxito.

JN inició su compañía en 1955 con un capital de cuatro millones de pesos (parte de él y parte de su esposa). Hay sólo cinco accionistas; el Consejo Directivo, compuesto sólo por parientes, era una mera formalidad y nunca se reunía; todas las decisiones eran tomadas personalmente por él.

Con la cooperación de la Secretaría de Industria y Comercio, se importó una planta moderna congeladora y se construyó una línea de ferrocarril, que se extendía desde el centro de Irapuato,

en el corazón del distrito de cultivo de las fresas en México, hasta la planta. Se importaron y cultivaron nuevos tipos de fresas bajo supervisión, por ejidatarios locales. La compañía comenzó con unos cien trabajadores, la mayoría de ellos mujeres, quienes seleccionaban, limpiaban y empacaban la fruta. Estos empleados trabajaban cerca de ocho meses al año. Pronto el número de trabajadores subió a 800; ahora, sin embargo, el número ha bajado a menos de la centena original.

En los tres primeros años de operación, la compañía progresó firmemente a pesar de las dificultades aduanales norteamericanas (las fresas pagan un impuesto del 14% ad valorem). De acuerdo a JN, es muy difícil establecer el verdadero precio de las fresas congeladas ya que el mismo depende de la disponibilidad, la calidad de la cosecha y de otros factores que constantemente varían. Una forma más justa de fijar el precio sería establecer la suma total de estos costos por libra. Sus clientes en los Estados Unidos usaban las fresas para fabricar jalea, helados y gelatina. Debido a que en México el cultivo de la fresa se efectúa prácticamente todo el año, nuestro país surte al mercado norteamericano incluso fuera de estación.

Las dificultades para la compañía comenzaron en 1958-59 cuando otras empresas semejantes comenzaron a trasladarse al interior del distrito de Irapuato. De dos plantas en Irapuato y una en Morelia en 1955, en 1960 había veinte plantas congeladoras de fresas sólo en Irapuato; sin embargo, ninguna tan grande como la de JN. De hecho, la excesiva competencia arruinó el negocio, ya que condujo a una baja en los precios, que sólo benefició a los norteamericanos compradores de toda la producción de fresas. JN también se encontró con muchas dificultades en el trato con los agricultores quienes cultivaban las fresas en tierras "ejidales". El agricultor mexicano necesita financiamiento para el cultivo, pero de diez casos nueve tienen una cosecha insuficiente para pagar el préstamo. Obviamente la pérdida consecuentemente hace aumentar el precio del producto. El precio de los envases (de metal y cartón) es demasiado alto. La compañía utilizaba envases de metal de 30 libras para las fresas congeladas, mismo que aproximadamente cuesta el doble en México que en Estados Unidos.

Llegó un momento en que JN se dio cuenta de que con la competencia excesiva el mercado había llegado al punto de saturación y decidió que su única esperanza para sobrevivir era diver-

sificar la producción. Un intento fue congelar rebanadas de melón, pero esto no fue del agrado de los clientes norteamericanos.

Cuando llegó a la conclusión de que hacía falta capital para intentar diversificar la producción, JN se puso en contacto con una compañía enlatadora norteamericana que durante varios años había estado buscando establecer una sucursal en México. Llegó a un acuerdo y le rentó la explotación íntegra de su compañía de Irapuato por diez años, con opción de compra. El se convirtió en Presidente de la compañía local y en Presidente del Consejo Directivo.

Tan pronto como la compañía norteamericana tomó posesión, se lanzó a un plan de diversificación de cinco años. Se aprobaron distintos tipos de espárragos para encontrar cuál era el más adecuado para la tierra y el clima de Irapuato, haciéndose pruebas similares para diversos tipos de durazno. 150 hectáreas de plantaciones de durazno están ahora bajo cultivo, y los espárragos enlatados se exportan a Latinoamérica. Dentro de pocos años duraznos congelados en rebanadas estarán listos para ser exportados a Estados Unidos. Sólo una poderosa compañía norteamericana podía invertir el capital requerido y esperar cinco años los beneficios, de acuerdo a la opinión de JN. En cuanto a las fresas, la compañía las exporta directamente a sus propias plantas procesadoras en Estados Unidos.

JN está admirado de la manera en que sus socios extranjeros han operado en México; señala que, como medida de precaución y buen sentido, en lugar de precipitarse a la construcción de costosas plantas lo que hicieron primero fue rentar la firma. Por el contrario, otros productores de alimentos, pagaron 40 millones de pesos por plantas pertenecientes a mexicanos cuando éstos estaban en bancarrota y continuaron la producción con nombres de fábricas locales.

JN no ve peligro alguno de que México sea "americanizado" por la presencia de capital norteamericano; de hecho, siente que sin la presencia de los norteamericanos, México nunca se habría desarrollado. Las antiguas compañías enlatadoras mexicanas actuaban con el criterio de que podían producir cualquier cosa para un mercado local donde el consumidor no conoció la diferencia entre lo bueno y lo malo. Las compañías norteamericanas les han enseñado a los consumidores a exigir calidad.

La tierra es el mayor problema de México, requiere inversión,

educación, tecnología, maquinaria, fertilizantes; sólo las grandes compañías norteamericanas pueden proporcionar estas cosas. Si la producción de alimentos va a ser el mayor problema del futuro de México, sin duda se les debería dar la bienvenida con los brazos abiertos al capital y a la experiencia norteamericana. Más aún, las plantas que han construido están aquí para quedarse; qué diferencia hay si sólo un puñado de expertos norteamericanos son empleados con altos salarios en cada industria, cuando la mayoría de los empleados son mexicanos.

JN admira a los comerciantes norteamericanos que regatean mucho pero que son absolutamente justos en sus tratos. El no tiene la misma opinión de los empresarios europeos con quienes tuvo ocasión de negociar en pequeña escala.

## 7. EL CONTADOR AUTODIDACTA INDUSTRIALIZA LA CONTABILIDAD

### *Datos personales*

MT, hombre vigoroso de 60 años de edad, nació en el estado de Morelos. Su padre, su abuelo y otros parientes poseían y trabajaban tierras en el distrito de Jojutla -Tequesquitengo, siendo sú centro de operaciones una hacienda en la que se procesaba el azúcar. El hermoso casco de esta hacienda es ahora concurrido hotel.

Su abuelo había venido a México con dos hermanos en los años de 1880 procedente de las provincias vascas de España. Empezaron en el negocio de transportes con mulas en la ruta México-Acapulco, y pronto prosperaron. Se asentaron en el estado de Morelos y compraron una extensión de tierras considerable para sembrar caña de azúcar. Al principio de la revolución el padre de MT era el vocero de los terratenientes locales y los "agraristas" juraron arruinar a la familia. El juramento fue ampliamente cumplido. Toda la familia tuvo que huir del distrito, abandonando todas sus posesiones y viviendo a escondidas durante muchos años. MT nos dice que la industria azu-

carera ha sido de lenta recuperación a partir de las reformas a la tierra promovidas por la revolución.

El padre de MT nunca fue capaz de recobrarse financieramente, viviendo en varios lugares y principalmente en Oaxaca donde se dedicaron al cultivo de la tierra. MT era muy niño en la época de la revolución y no puede recordar nada de la vida de la hacienda. Tuvo que dejar la escuela a la edad de trece años para poder trabajar. Una de sus hermanas, quien estaba aprendiendo inglés, le enseñó el idioma y ahora lo habla perfectamente. MT se fue de Oaxaca al Distrito Federal a la edad de 17 años, donde tuvo un sinnúmero de trabajos, uno de los cuales fue de vendedor de bienes raíces. Durante el régimen de Obregón fue secretario privado de un diputado quien fue muerto a balazos en la Cámara durante un debate.

MT invirtió todos sus ahorros en pagar unos cursos en inglés por correspondencia y de esta suerte se convirtió en contador de una firma inglesa en 1932. Cuando dejó la firma diez años después había sido promovido al puesto de gerente, siendo el primer mexicano que alcanzaba ese puesto en la empresa. MT estableció su compañía propia en sociedad con un amigo contador con capital que había ahorrado, fundando la primera firma completamente mexicana de contaduría y auditoría, hoy la más grande e importante compañía mexicana en su ramo.

En 1938 MT comenzó a escribir libros de contaduría y a traducir literatura inglesa y americana en esta materia. También escribió un exitoso curso por correspondencia para estudiantes de contabilidad. Se decidió a publicar estas obras por sí mismo y la compañía que creó para ese propósito es ahora una exitosa editorial que publica manuales técnicos y libros de texto escolares.

Otro aspecto de lo que él llama la "industrialización de mi profesión" será mencionado después.

Hace cinco años compró un rancho en el estado de México y lo tiene para pasatiempo y esparcimiento. El rancho es ahora un establecimiento próspero con 200 vacas lecheras y una granja de pollos y cerdos.

Su esposa es mexicana y tiene nueve hijos, cuatro de ellos hombres. Ninguno de sus hijos muestra interés en la contabilidad o deseo de trabajar en alguno de los numerosos negocios de su padre. MT considera sus problemas en haber tenido una vida demasiado fácil.

Su motivación al principio era pura necesidad, pero como su familia aumentó, sus necesidades aumentaron también. Cuando le preguntamos por qué no descansaba ahora, contestó que el trabajo se había convertido en un hábito que ya no podría romper. Si no trabaja 15 ó 16 horas al día siente haber desperdiciado su tiempo. Negó que sus logros hayan tenido que ver con sus esfuerzos, pero admitió que el poder que el dinero trae consigo es atractivo. Hace años le ofrecieron un cargo como Subsecretario de Estado. Declinó el honor porque sintió que no le convenía abandonar sus prósperos negocios.

MT ha invertido dinero en bienes raíces suburbanos.

El no pertenece a ninguna organización cívica o empresarial porque simplemente no tiene tiempo. A diario almuerza con diferentes socios o clientes.

*La compañía*

La primera compañía que MT fundó, la compañía editorial tiene un capital que ha crecido en 30 años de una pequeña cantidad a 3 millones de pesos, publica manuales técnicos, libros de texto, cursos por correspondencia, etc.

En 1942 fundó con un socio la firma de contadores y auditores; ahora cuenta con diez socios y emplea a 122 personas, lo que la hace la firma mexicana de contablidad más grande. Hay, sin embargo, varios competidores extranjeros en el ramo. El capital invertido en esta compañía, la mayor parte en oficinas y máquinas, asciende a 1 millón de pesos.

En 1948 se fundó una tercera firma con capital de 750,000 pesos, con 20% de fondos de origen alemán. Esta compañía originalmente importaba y vendía máquinas de contabilidad y equipo especializado de oficina; aún continúa importando, pero tiene que fabricar ciertas piezas en México. La compañía tiene ahora un capital de 4 millones de pesos y emplea a 120 trabajadores y a 30 vendedores. Recientemente comenzó a fabricar y vender papel especial para máquinas de contabilidad. Vienen técnicos desde Alemania para enseñar a los trabajadores a montar las máquinas, e ingenieros mexicanos visitan a las matrices en Alemania y asisten a cursos especiales. Los competidores de la firma son todos extranjeros y en su mayor parte gigantes mundiales.

La cuarta compañía fundada por MT se estableció en 1960 con un capital de 2 millones de pesos; provee servicios de procesamiento de datos a firmas lo suficientemente grandes como para aprovechar los servicios de contabilidad electrónica pero no tan grandes como para comprar sus propias computadoras.

La compañía también alquila computadoras, y es la menos exitosa de las cuatro empresas porque de acuerdo con MT, México no está listo aún para sus servicios: es todavía más barato para una empresa de tamaño mediano emplear un tenedor de libros por dos meses que pagar por 20 minutos de servicio de computadora para que haga el mismo trabajo. MT es pesimista acerca del futuro de esta compañía. Todas estas actividades son lo que él llama "la industrialización de mi profesión".

El rancho en el Estado de México que ahora se ha decidido industrializar es la excepción.

## 8. DE REGRESO A LA HACIENDA

BLM, hombre alto, moreno y bien parecido, nació hace 42 años en el Distrito Federal, donde también nacieron sus padres. Sus abuelos eran emigrantes de las provincias del Norte de España; por el lado de su padre, de Asturias, y de Galicia por el lado de su madre. Ambas familias llegaron a México entre 1865 y 1870. El bisabuelo paterno de BLM y sus tíos abuelos compraron tierra de pastoreo en las afueras de una pequeña villa situada cerca de la capital. Esta tierra, tal como estaba, fue la base sobre la que se cimentó la fortuna de la familia. Después de la revolución, cuando fueron fraccionadas grandes haciendas y el tamaño de la propiedad individual se limitó a 200 hectáreas, su lotificación quedó dentro del área urbana y se convirtió en parte del Distrito Federal. Los abuelos maternos de BLM tuvieron también éxito en su rama de actividad, la industria textil. Después de terminar su educación elemental en escuelas privadas, BLM entró a la Escuela de Derecho de la Universidad Nacional. Durante sus tres años de estudiante nunca perdió oportunidad de tomar parte en distintas actividades extrauniversita-

rias: fue a Estados Unidos para representar a su universidad ante la primera Conferencia de las Naciones Unidas, y a París, a la apertura del pabellón mexicano de la Cité Universitaire; también visitó las universidades de Oxford y Cambridge como representante de la UNAM.

BLM se casó en 1951 tiene cinco hijas y un hijo; su esposa nació en México de padres italianos. Tanto él como sus hijos mayores son entusiastas jinetes. BLM es vicepresidente de la Federación Mexicana de Equitación y frecuentemente organiza festivales ecuestres tanto en su Club de Equitación del Estado de México como en el hotel de su propiedad en Morelos. BLM es también apasionado jugador de golf. Le atribuye un alto valor al espíritu deportivo y dice que cuando escoge a sus colaboradores siempre le da preferencia al aficionado al deporte. BLM fue una vez presidente de los Boy Scouts de México y es miembro de la Sección mexicana de la Young President's Organization. No viaja con frecuencia, y cuando lo hace es por placer.

De niño BLM planeó ser promotor y empresario, pero no fue sino hasta que tuvo 18 años cuando se lanzó a su primera empresa, un comercio de bienes raíces en pequeña escala. Como no tenía capital, sus actividades consistían en comprar la tierra depositando pequeñas sumas de dinero y tratando luego de encontrar un comprador. Como su negocio creció, decidió dedicarse completamente a él y abandonar sus estudios, convenciéndose de que tenía una aptitud natural para las actividades empresariales. Tuvo éxito en los negocios de tierras ubicadas en lo que ahora se ha convertido en el área industrial de Naucalpan y dice que varios industriales de los ahora florecientes le deben su prosperidad a él, ya que él fue quien los persuadió a cambiarse del centro de la ciudad y les vendió las partes del área periférica donde pudieran construir sus fábricas y expandirlas.

Durante esta misma época fue también periodista, siendo director de una revista cuyo dueño era el hijo del Presidente de entonces. Esta revista tuvo sus días de éxito. También comenzó por sí mismo con otras dos revistas, una orientada a la universidad y la otra especializada en noticias de sociedad y modas; con muchas modificaciones, esta última está aún en circulación.

En 1948 BLM, con el capital que poseía, efectuó negocios en bienes raíces y con ayuda de su padre creó su primera compañía cuyo propósito era promover empresas de todos tipos. Pronto

se dio cuenta de que los bienes raíces eran el más provechoso de todos los negocios y comenzó a construir casas y a venderlas. Se dio cuenta también que la población del Distrito Federal que está creciendo rápidamente necesitaría habitación y que la expansión de la ciudad probablemente se haría en las llanuras del noroeste.

Al mismo tiempo BLM adquirió conciencia de las necesidades de la clase trabajadora. Consecuentemente, en 1955, durante la presidencia de Adolfo Ruiz Cortines, mandó a la Cámara de Comercio un memorándum que contenía sugerencias para el desarrollo de casas habitación para la clase trabajadora. El Gobierno se interesó, patrocinó la idea y fundó el Instituto Nacional de la Vivienda, una organización que controlaría todos los aspectos de la habitación proletaria. BLM siente que es lamentable que a esta entidad no se le haya dado el suficiente poder para ser verdaderamente efectiva y capaz de ejercer una presión real sobre los contratistas. En 1960, con una aportación de capital del Instituto Nacional de la Vivienda, y con préstamos de bancos privados, BLM comenzó la construcción de un gran conjunto de casas habitación en terrenos colindantes al Distrito Federal. El capital para esta empresa ascendió a 644 millones de pesos. Para estimular el interés de posibles compradores, BLM organizó un parque de diversiones único en México. Además de esta Disneylandia en pequeña escala, creó una escuela y un club de equitación, lo que aseguró el éxito de la construcción de casas, a pesar de la gran competencia. Hoy en día, en la medida en que se construyen y venden las edificaciones se adquieren nuevas tierras paa desarrollar fraccionamientos. BLM es dueño de otras dos compañías de bienes raíces, una con capital de 20 millones de pesos y la otra, con capital de 5 millones de pesos en un elegante distrito residencial.

En 1953 BLM había comprado una hacienda y una plantación de azúcar en el Estado de Morelos, lugar histórico, con una casa prácticamente en ruinas, grande y hermosa. Siempre mantuvo la idea de reconstruir el lugar y convertirlo en hotel, pero no fue sino hasta 1967 que pudo empezar a trabajar en este proyecto. Se estableció una compañía con capital de 33 millones de pesos, siendo la mayor parte un préstamo bancario, y la operación de reconstrucción comenzó. Una parte de los edificios originales fueron convertidos en una residencia para BLM y su familia, pero la nave principal se transformó en hotel al que

se le añadieron pequeñas unidades independientes conservando el mismo estilo colonial. Los campos incluyen uno de golf y una hermosa alberca con arcos que ya existían en la hacienda original. El hotel fue primero administrado por una cadena norteamericana pero BLM decidió que deseaba un manejo más personal y se encargó él mismo de la dirección. El hotel se ha convertido en una meca para los que van de fin de semana y se demanda además como centro de convenciones. Las tierras alrededor del campo de golf han sido divididas en lotes y se formó una compañía aparte para construir y vender casas de campo situadas en ese lugar.

La última empresa de BLM es una compañía que construye salas de cine en el Distrito Federal.

A BLM le gustaría asociarse con capital extranjero si esto significara una mejoría para ambas partes. Considera que se debería dar la bienvenida a los extranjeros en el negocio de los hoteles porque México necesita con urgencia personal especializado y técnicas de mantenimiento de hoteles. Piensa que el capital extranjero, si fuera apropiadamente controlado y dirigido, no haría otra cosa que no fuera bienestar al país. No cree que se le debiera permitir a las industrias extranjeras venir a competir con las industrias ya establecidas en el país mientras que se debería alentar a las nuevas compañías. Pero una vez que se les haya permitido a los extranjeros desarrollar sus empresas deben tener garantías absolutas de que no se les quitarán.

BLM goza del esfuerzo que hace al crear y promover una empresa, es un negociador infinitamente paciente, siempre preparado para tomar un riesgo calculado. Su visión es optimista, y siente que en los dos campos en los que reposan sus intereses, la construcción de casas habitación y los hoteles, las perspectivas del negocio son prácticamente ilimitadas. Sin embargo, BLM cree que es un deber del empresario el trabajar para el bienestar general de la gente, de ahí que deba tener como meta no sólo acrecentar o preservar su propia fortuna sino también dirigir sus energías a proyectos a largo plazo. Tales consideraciones han orientado sus intereses a dos sectores vitales: la habitación para la clase trabajadora y el negocio de los hoteles. BLM sabe que está creando valores firmes; el que compra una casa está adquiriendo algo cuyo valor será perdurable, algo que permanecerá firme ante la devaluación de la moneda. El hotel que BLM construyó en Morelos proveyó empleo para los habitantes

de una villa empobrecida; además, piensa también haber cumplido con un deber patriótico al haber reconstruido un lugar histórico, aparte del hecho de que el turismo, adecuadamente administrado y promovido, pudiera convertirse en la primera fuente de ingresos del exterior para México.

Aunque BLM está convencido de que la revolución fue necesaria y benéfica, se lamenta del odio de clases que ayudó a perpetuar. Siente que la gran tarea de los empresarios mexicanos debe ser crear una clase media levantando el estándar de vida de los grupos de más bajos ingresos, y adiestrando mano de obra competente.

BLM cree que el empresario organizado, capaz de tomar decisiones y de llevarlas a cabo, es la clave del desarrollo del país. Tal persona debe ser un hombre preparado para asumir responsabilidades, necesita estar bien conectado con los círculos de la política, de la banca y de los negocios, y estar preparado para emplear un tiempo considerable en cultivar estas relaciones.

# LA BOLSA MEXICANA

## Una nueva élite

# 9. DE UN NEGOCIO A PIQUE A UN IMPERIO ALIMENTICIO

*Datos personales*

JL es un hombre alto y corpulento de unos 75 años de edad. Nació en el estado de San Luis Potosí de padres mexicanos, pero los ascendientes de su madre eran españoles. Su padre era un tendero, su abuelo un granjero. JL se casó con una francesa, tiene cuatro hijos, dos hombres y dos mujeres, y 23 nietos, diez de ellos varones.

JL se educó en un colegio jesuita y uno de sus hermanos es jesuita. Cuando la revolución estalló era estudiante del primer año de medicina. Tuvo que abandonar sus estudios y trabajar como periodista y reportero de un diario de San Luis Potosí.

Más tarde se trasladó a Monterrey e hizo diferentes trabajos hasta que en 1929 se empleó como agente de ventas, en una firma de agentes comisionistas administrada por dos hermanos, quienes finalmente se la vendieron en 1942. Recientemente ha delegado gran parte la administración de sus negocios a sus dos hijos, pero aún es presidente del consejo de la compañía. Otros puestos importantes que también desempeñaba se los ha dejado a sus hijos. Fue una vez presidente de una importante asociación económica y del club Rotario. Viaja mucho y tiene apartamento en Nueva York y en París. Sueña con ver algún día la industrialización de su Estado nativo San Luis Potosí, que fuera del área denominada El Bajío, es todavía muy pobre y árido.

JL está orgulloso del progreso de su compañía en la que la producción es 150 veces mayor en volúmen de la que tenía en 1942. Nunca la venderá y ha rechazado muchas ofertas, siendo la más reciente una de una empresa norteamericana cuya oferta era de 200 millones de pesos; les ha hecho a sus hijos prometer-

le que tampoco la venderán. JL es una figura patriarcal, pero de ninguna forma un reaccionario; para él las viejas costumbres no siempre fueron las mejores; ellas meramente sirvieron a su propósito y condujeron a la realización de mejores y más grandes resultados. JL dice "un hombre debe siempre considerar lo que ha logrado como un paso hacia su siguiente esfuerzo". Cuando se ha cumplido un objetivo debe proponerse uno nuevo.

*Datos de la compañía*

La compañía fue fundada por dos hermanos en Monterrey en 1914. Su negocio consistía en recibir pedidos de consumidores mexicanos, —principalmente, pero no exclusivamente de víveres— y abastecerse en empresas norteamericanas. En 1923 se trasladaron a la ciudad de México donde iniciaron su negocio con un capital de 2,000 pesos. Alrededor de 1929 se habían convertido en los representantes locales de varias firmas norteamericanas y empezaron a fabricar con concesiones algunos alimentos. Ambos murieron ese año y su agente de ventas, el entrevistado, que había estado trabajando con ellos durante dos años, se convirtió en el gerente de ventas.

La compañía se expandió considerablemente bajo la experta administración de JL, pero los herederos dueños, a quienes no interesaba el negocio malgastaron el dinero y el negocio quebró en 1933. El grupo de acreedores norteamericanos sugirió que JL tomara el negocio y la deuda de $187,000 U.S.; él aceptó el desafío y alrededor de 1941 ya había pagado toda la deuda. En ese año vendió mercancía por cerca de un millón de pesos. Una nueva era se inició para la compañía cuando él se convirtió en su único dueño, en 1942.

En 1945 sus dos hijos comenzaron a trabajar en el negocio empezando desde abajo; uno de ellos es ahora el gerente general y el otro el gerente de producción. Se espera que los diez nietos se unan algún día a la compañía. Aquellos que actualmente están terminando sus estudios ya se encuentran trabajando medio tiempo en la compañía. El negocio es típicamente una empresa familiar; sus cinco accionistas y tres de los miembros del consejo son parientes.

Cuando al principio JL llegó a ser dueño de la compañía siguió representando a las firmas norteamericanas y aumentando la fabricación de la mercancía producida localmente por la compañía. Más tarde, cuando algunas de estas empresas decidieron operar por cuenta propia, JL fue recompensado generosamente.

El gran salto de la compañía data de 10 años atrás, cuando se introdujeron nuevos métodos de administración y de producción y cuando se introdujo en el mercado, con una nueva etiqueta, una línea completa de víveres enlatados incluyendo verduras, pescado, carnes procesadas, salsas, etcétera. Se establecieron nuevas plantas de procesamiento en varios lugares y se comisionaron a expertos en agricultura para supervisar la cosecha de alimentos. La industria enlatadora de alimentos, según JL, está resuelta a estimular el progreso de la agricultura, porque presiona a los granjeros para obtener la calidad requerida, y porque trata de encontrar medios para entrenarlos.

En la época de la gran expansión de la compañía se lanzó una intensa campaña de publicidad y también un programa de televisión que desde entonces ha estado en el aire los domingos y que ha sido muy popular, gozando de una gran audiencia.

La compañía firmó acuerdos de sociedad con dos compañías norteamericanas productoras de especies y de salsas, sobre una base de 50 - 50, hace 24 años. Otras empresas del grupo son unos laboratorios y una industria de papel. Actualmente el entrevistado está negociando la compra de una financiera y planea vender en el extranjero bonos con intereses del 10%. Recientemente comenzó la construcción de una fábrica en California, para elaborar una línea de alimentos mexicanos enlatados. Acuerdos financieros con una firma norteamericana lo han facultado para levantar esta compañía sin sacar capital de México.

El grupo también actúa como distribuidor de varios fabricantes norteamericanos. Una firma farmacéutica pidió al entrevistado distribuir sus productos en los supermercados, pero él no consideró su volumen de ventas lo suficientemente interesante como para aceptar la oferta.

El grupo tiene una base empresarial múltiple, con un Consejo de directores y un Consejo Junior, en el que participan los representantes de los diversos departamentos y en donde se tratan todos los problemas. La administración superior no gira órdenes, sino que únicamente hace sugerencias y pide al consejo junior estudiar las posibilidades de cada acción. El consejo junior,

que se reúne semanalmente, también hace sugerencias al consejo superior. Cuando el consejo sugirió reducir el tiempo de trabajo a semana inglesa, el presidente de la compañía se opuso fuertemente a dicha sugerencia. Sin embargo, la semana inglesa se adoptó cuando los estudios demostraron que sí era factible.

La compañía emplea a unos 1 600 trabajadores, treinta subgerentes y tres directores. La política personal de la administración superior es paternalista —se les concede a los empleados un aumento de salario anualmente, vacaciones y pensiones; se les da una comida de mediodía de cuatro guisados por la que pagan 1.20 pesos. Ellos no pertenecen a ningún sindicato.

La compañía tiene un capital registrado de 25 millones de pesos, pero su capital de trabajo excede de los 200 millones. Las ventas se han elevado de 90 000 pesos en 1941 a 151 millones en 1968.

JL no ve peligro de saturación del mercado. El mercado recién se inicia en México; de una población de 40 millones de personas sólo 10 millones son consumidores. JL no le tiene miedo a la competencia, aunque sus competidores son gigantes mundiales como Del Monte, Heinz, General Foods, United Fruit, Kraft, etcétera. No es partidario de la protección gubernamental pero no está demasiado entusiasmado con la compra de Clemente Jacques, S.A., por la United Fruit Co., empresa que se estableció en México durante la revolución.

JL apuntó que no todas las empresas extranjeras prosperaron en México. Señaló los reveses experimentados por dos empresas cuyos artículos distribuye su compañía. La primera empresa decidió establecer una planta en México después de consultar a expertos norteamericanos en mercadotecnia, esperando vender dos millones de unidades de sopa enlatada durante su primer año de operación. La planta costó 8 millones de dólares y se construyó sin consejo de gente del país. Cuando a JL se le pidió su opinión sobre las ventas estimadas, dijo que le parecían demasiado optimistas y sobrestimadas por lo menos en un 400%. Señaló que en México una lata de sopa cuesta entre tres y cuatro pesos, y los trabajadores ganan 30 pesos al día, por lo que consumir sopa enlatada es un lujo. Debía tenerse en cuenta que los trabajadores norteamericanos ganaban 20 dólares al día y que una lata de sopa cuesta 12 centavos. De hecho, sólo se vendieron 300 000 unidades durante el primer año de operación de la compañía.

La otra empresa sobrestimó el mercado de una manera semejante al no tomar consejo local y en lugar de emplear gerentes nativos trajo extranjeros que no estaban familiarizados con la situación en México.

El problema real para JL es la exportación. Hay un gran mercado para ciertos alimentos mexicanos en los Estados Unidos pero los permisos de exportación son difíciles de obtener y los exportadores se desalientan. Es por esa razón que JL ha establecido una subsidiaria en California.

## 10. DE UN HORNO DE SEGUNDA MANO A UNA FABRICA DE ACERO

### *Datos personales*

ZO, hombre amable y platicador de 68 años de edad, nació en Toluca. Su padre, agricultor, murió cuando ZO tenía cinco años de edad y desde entonces su madre mantuvo a la familia fabricando sombreros. Su único hermano murió joven.

ZO recibió su educación primaria en Toluca. A la edad de 15 años fue enviado a Estados Unidos porque casi estaba por tomar el camino equivocado (en sus propias palabras). Residió en Detroit, Michigan, y su primer trabajo fue como jardinero de la Universidad de Michigan; ahí aprendió el inglés. Después trabajó en varias fábricas de automotores y de tractores como obrero.

ZO regresó a México a la edad de 21 años y encontró trabajo en una fábrica reparadora de productos de acero de la que era dueño el Estado y un grupo de inversionistas norteamericanos. Trabajó durante un período de veinte años, comenzando como obrero y alcanzando el puesto de secretario de la compañía. Cuando tenía 42 años el grupo norteamericano compró las acciones del Estado y prescindió de sus servicios.

Con el capital que en ese tiempo tenía, 450 000 pesos, y 250 000 pesos que puso un amigo, inició el negocio con su socio. ZO dice "sólo teníamos un tejado sobre nuestras cabezas y eramos dueños de un horno viejo". Pero también tenía una gran experiencia para trabajar el metal, experiencia que había adquirido a través de su vida.

ZO se casó a los 34 años; es padre de siete hijos, cuatro mujeres y tres hombres. Sus hijos estudiaron administración, contabilidad e ingeniería eléctrica. Los dos mayores están empleados en la empresa.

ZO tiene muchos amigos en los círculos políticos, pero a él no le interesa la política. Su principal placer en la vida es el trabajo. Le gusta estar ocupado y no resiente ni el paso del tiempo ni el estar aproximándose a la vejez. Trabaja para crear algo que le permita decir "he logrado ésto con mi propio sudor y mis propias lágrimas". Considera que un trabajo sólo está bien hecho si se hace con sentido de responsabilidad. Demanda de sus trabajadores ser "hombres responsables y sentir un vínculo con la fábrica". Su gran satisfacción es haberles proporcionado empleo y oportunidad para mejorar por sí mismos. ZO selecciona a los ejecutivos dentro del grupo de trabajadores de acuerdo a su desempeño en el trabajo.

ZO participa activamente en la organización de su industria así como en una organización de caridad, siendo presidente de ambas. Ha viajado a los Estados Unidos y a Europa. Además de esta empresa tiene otras inversiones industriales.

### *La compañía*

ZO y un amigo fundaron la compañía en 1948. El capital original ascendía a un total de 700 000 pesos en acciones perteneciendo 450 000 a ZO y 250 000 de su amigo. Los primeros siete años fueron difíciles debido a la falta de fondos y a la dificultad de obtener préstamos bancarios. Todas las ganancias se reinvertían para aumentar el capital, que ahora ha aumentado a 48 millones 400 mil pesos. Hoy en día las acciones están distribuidas entre 360 accionistas.

Además de la inversión en dinero, su inversión en equipo consistía en un horno de segunda mano y 17 trabajadores. La fá-

brica, localizada en el Estado de México, emplea ahora a 1 000 trabajadores y a 12 ejecutivos. El financiamiento ya no está limitado únicamente a la reinversión; se tiene acceso a préstamos bancarios y la compañía hace uso de ellos. La producción es de aceros de todos tipos, siendo fabricados algunos tipos bajo licencias extranjeras por las que se pagan derechos. La planta fue recientemente modernizada y se recibió asistencia técnica del extranjero. Los clientes son fabricantes de todo tipo de maquina. La competencia es fuerte en la actualidad pero la compañía está bien equipada para enfrentarla.

La compañía aún no exporta, pero ZO cree en el futuro de la ALALC.

Cuatro industriales participan en el consejo directivo con el fundador de la compañía que es el presidente de la firma.

ZO tiene la satisfacción personal de haber comprado tiempo atrás la firma en la que estuvo empleado durante veinte años cuando ésta se puso en venta.

## 11. DE ANTIGÜEDADES PARA LA ELITE A PRODUCCION EN SERIE DE MUEBLES DE ESTILO

### *Datos personales*

DM (quien dijo tener 73 años de edad) no parece tener más de 60. Es por tercera generación nativo de Córdoba, estado de Veracruz, y dice ser mexicano de corazón. Sus bisabuelos vinieron del norte de España. Su abuelo era mercader en Córdoba, y negociaba con amplia gama de mercancía (granos, víveres, sal, tela, ropa, etcétera); estudió leyes y se convirtió en representante de firmas norteamericanas que operaban en el área de Veracruz, principalmente negociando hierro y azúcar; tenía además un negocio de importación.

A la muerte de su padre ocurrida en 1911, su madre lo envió a los Estados Unidos a aprender inglés y a terminar sus estudios. Primero asistió al Springhill Colle, después a Notre Dame, donde se especializó en arquitectura, se cambió a la Universidad de Illinois donde estaba a punto de terminar la carrera y graduarse de arquitecto cuando tuvo que regresar a México al ocurrir la muerte de su madre. Ya después de siete años de realizados sus estudios no tuvo oportunidad de graduarse.

En Córdoba, el floreciente negocio de su padre se había acabado y DM tuvo que trabajar para ganarse la vida. Se trasladó al Distrito Federal y fue contratado como agente de ventas por una firma de propiedad y administración inglesa que fabricaba calzado de hombre y mujer. DM recuerda estos años de su vida con considerable amargura; sus patrones eran capataces exigentes, descorteses, faltos de educación y menospreciaban a los mexicanos. Pero él adquirió una capacidad muy valiosa: el arte de vender; como agente de ventas de la compañía viajó por toda la República y como pasatiempo comenzó a coleccionar antigüedades. Este era el período posterior a la revolución, cuando las grandes haciendas estaban siendo desmanteladas y la gente estaba ansiosa de deshacerse de sus propiedades antes de que fueran confiscadas. Sus conocimientos de arquitectura le ayudaron a convertirse en un comprador conocedor de muebles. La administración de la compañía para la que estaba trabajando empezó con los años, a ser cada vez más incompetente y después de 25 años de servicio renunció y se le dio un bono de retiro por la cantidad de $1,000 US.

*La compañía*

Con este millar de dólares, más $10,000, producto de la venta de una casa que había heredado en Córdoba, alquiló una tienda y se inició en el negocio de las antigüedades, vendiendo tanto parte de su colección como nueva mercancía.

En 1940 el país estaba empobrecido y aún bajo el choque del gran trastorno revolucionario y el negocio de antigüedades no tuvo éxito. La clase industrial generalmente no estaba intere-

sada en antigüedades; la gente a quienes les interesaba y podían permitirse ese lujo las importaba de Europa.

Sin embargo en 1943, como resultado de la guerra mundial, las cosas empezaron a cambiar. Fueron suspendidas las importaciones de Europa y las procedentes de Estados Unidos se redujeron. DM se dio cuenta de que pronto habría mercado para las copias de antigüedades: cambió el nombre de su negocio, se mudó lejos de la lujosa avenida donde estaba a una vivienda más modesta y desde entonces ha estado ahí. Mientras tanto, se desarrolló un distrito muy exclusivo alrededor de su establecimiento y los terrenos circundantes se encuentran hoy en día entre los bienes raíces de más valor en el Distrito Federal.

Su firma fue la primera en fabricar muebles finos en México; hasta 1943 todos los muebles habían sido importados principalmente de los Estados Unidos. Hoy, la fabricación de mobiliario en general forma una parte importante de las exportaciones de México, sobre todos piezas de estilo colonial de acabado tosco y gabinetes para tocadiscos y televisores. Cerca del 12% de la producción de la compañía se exporta a Nueva York, Chicago, Houston, etcétera; recientemente se atendió una gran orden de un Hotel de Florida. Las exportaciones no pueden expanderse hasta que la producción se aumente, pero la demanda existe.

Durante los primeros años de operación de DM subcontrató a carpinteros que tenían pequeños talleres y fabricaban las piezas que él diseñaba, pero a medida que el negocio fue prosperando, él puso sus propios talleres. Alrededor de 1958 tenía dos fábricas en las que empleaba a 100 trabajadores; ahora el número de fábricas ha aumentado a cuatro y el número de empleados a doscientos. Las únicas ventas al menudeo que tiene la compañía son todavía en la sala original de exposición. DM ha construido su negocio sobre la base de una reputación de calidad, precios justos y entregas puntuales; todos los muebles se hacen en los talleres de la compañía. Desde pequeñas órdenes de clientes privados el negocio ha crecido hasta ser el decorador y proveedor de las más grandes organizaciones de México; amuebla hoteles y recientemente terminó la decoración de un club; hace algunos años a DM se le encargó el nuevo mobiliario de una residencia oficial. Las relaciones personales juegan un

papel importante en la obtención de contrato y son, de acuerdo con DM, una parte esencial en el arte de vender.

A DM no le interesa la producción en masa; como resultado del desacuerdo que tuvo sobre este punto con su hijo mayor, quien trabajaba con él, el joven se separó y fundó una empresa para fabricar muebles de oficina. Sin embargo, en esta línea hay una gran competencia, mientras que en la línea de mueble fino de época DM no tiene rival serio. Se ha firmado un acuerdo con una empresa norteamericana de muebles para que mediante el pago de derechos se manufacture su línea completa en México; este acuerdo excluye la exportación a los Estados Unidos pero le da a la empresa acceso para el uso de las técnicas de trabajo de la firma norteamericana.

El capital de la empresa asciende a 10 millones de pesos, y todas las acciones las tiene la familia. El Consejo Directivo está compuesto por cinco amigos, todos ellos industriales, que se reunen una vez al mes siendo este Consejo una guía y directriz importante para DM.

DM no ve signo alguno de saturación para su producto, que es de calidad superior y caro; de hecho, su problema es cómo aumentar la producción para satisfacer a la demanda. Sin embargo, DM piensa que abundan los productores de muebles baratos, producidos en masa; la creciente clase media, cuyo gusto es educado a través de las revistas femeninas, desea cada vez más muebles que se vean mejor en sus casas y apartamentos, y la línea de muebles producidos en masa es extraordinariamente fea.

Debido a que tuvo dificultades para obtener permisos para importar ciertos artículos de lujo tales como adornos, jaladeras, etcétera, ha establecido un nuevo negocio que fabricará herrajería y artículos de adorno de calidad.

La compañía ha sido financiada siempre con las utilidades, DM no tiene deudas y le da gracias a Dios no haber tenido nunca que pedir dinero prestado a una financiera.

DM sostiene que en este tipo de negocios no hay dificultades que no puedan vencer el trabajo con ahinco, la economía y el sentido común.

# 12. UN FANATICO DEL BEISBOL CON UNA VISION INDUSTRIAL AMPLIA

## *Datos personales* [1]

BQ, hombre de 53 años de edad, nació en Puebla, donde su familia de recursos limitados se había establecido durante mucho tiempo. Su padre y su abuelo eran tenderos en pequeña escala; de los varios hermanos de BQ sólo uno tuvo éxito en la vida, y ciertamente no de manera tan espectacular como BQ.

De acuerdo a sus colaboradores, BQ es rápido para detectar oportunidades que a otros se les han escapado. Su espíritu de empresario se manifestó por vez primera cuando era estudiante del Instituto Politécnico de México. A la edad de 17 años se había interesado apasionadamente por el beisbol —interés que perduró durante toda su vida y que todavía es su principal pasatiempo, pues tiene un equipo profesional de beisbol que él administra y financia— y su primer dinero lo hizo promoviendo juegos de beisbol en su escuela. Con el pequeño capital así acumulado puso en el mercado un artefacto de su invención, una pequeña prensa manual para hacer porta lámparas de baquelita; ya había fabricado antes, en muy pequeña escala, trípodes para lámparas de noche. Su subsiguiente empresa industrial emanó de este comienzo tan modesto.

BQ se graduó en el Politécnico de ingeniero electromecánico, después, de 1957 a 1959, regresó a su escuela como director, y fue en esta época cuando se construyeron las modernas instalaciones de la escuela. El fue el único en concebir y ejecutar la completa modernización.

## *La compañía*

En 1939 a los 23 años de edad comenzó su primera compañía, con un capital de 50 000 pesos que penosamente recaudó de sus amigos y parientes. La compañía, que fabricaba refacciones para la industria eléctrica, tuvo éxito de inmediato; alrededor

[1] Información suministrada por los más cercanos colaboradores del ingeniero BQ.

de 1940 ya tenía seis filiales hermanas, todas suministrando refacciones de tipo análogo.

De 1940 en adelante, las empresas han proliferado y prosperado. La escasez de estos bienes que se produjo durante la segunda guerra mundial, dieron a sus compañías un gran impulso. La compañía que se estableció en 1943 para la fabricación de refacciones de cobre y latón para la industria automotriz fue la primera en el ramo de la industria eléctrica. En 1959 abrió una agencia distribuidora de algunos de sus productos.

En 1955, con una concesión de PYE, fundó la primera compañía equipada para instalar teléfonos en los automóviles de ejecutivos y profesionistas. Años después, la extensión natural de este negocio fue una cadena de automóviles de alquier por radio.

En 1957 BQ entró al campo de la electrónica con una nueva compañía que proveía servicios de comunicación y de teléfono por microondas a los barcos que entraban y salían del puerto de Veracruz.

En 1958 fundó otra compañía de telecomunicación, basando su funcionamiento en la experiencia de las tres primeras. La firma importa y vende equipo de televisión, es la representante mexicana de fabricantes franceses y es su agente de mantenimiento y de refacciones. BQ también tomó la representación exclusiva en México de una gran compañía alemana fabricante de maquinaria para procesamiento de metales.

En 1965 BQ decidió fusionar sus compañías, que ahora suman ocho, en una sola gran compañía, con el nombre de su primera firma original. Fueron añadidos tres departamentos completamente nuevos, incluyendo uno que fabrica cojinetes, a los ocho departamentos creados para hacerse cargo de las ocho compañías previamente separadas. Al mismo tiempo decidió trasladar sus industrias fuera del Distrito Federal, considerando que la descentralización era la única solución a los múltiples problemas de la capital. Para ese propósito compró un gran rancho a unas cien millas de distancia en el Estado de México. Esto fue posible sólo porque la tierra era inadecuada para la agricultura y había sido utilizada como rancho de reses bravas. Al principio conservó los toros —pero finalmente ésos fueron reemplazados por ganado vacuno.

Aunque BQ había planeado transferir todos los departamentos de la compañía a las nuevas propiedades, en la época de la mu-

danza se planeó que el negocio creciera a tal grado que algunos departamentos tuvieron que seguir funcionando en el Distrito Federal y fueron duplicados en el nuevo establecimiento.

Con el nuevo proyecto, BQ pudo experimentar ideas tales como que la industria actuara como propulsor del progreso social. La instalación de sus industrias en una región pobre mejoró el estándar de vida de las poblaciones vecinas en forma considerable. Los trabajadores empleados en sus fábricas pertenecen a comunidades de granjeros y no han dejado la agricultura. La mecánización y las mejoras en las técnicas agrícolas los capacitaron para cuidar de sus tareas domésticas en un tiempo mínimo. Las fábricas cuentan con mano de obra asegurada sin ninguno de los problemas de la capital. Los trabajadores tienen sus viviendas cerca del lugar y familias completas están empleadas en el mismo tipo de trabajo. Mientras que no hace mucho el ingreso de las familias rurales solía tener como promedio unos quinientos pesos al año, ahora el ingreso medio de una familia, que incluya tres salarios de origen industrial es de 2 700 pesos al mes. Muchas mujeres están empleadas y miembros de la misma familia se benefician de las prioridades que se les comiden.

BQ tiene una alta opinión de la habilidad, inteligencia y confiabilidad de las mujeres mexicanas, cuya calidad moral considera es más alta que la de los hombres. El experimento ha tenido un éxito total y el establecimiento está ahora considerado como un modelo en su tipo.

El capital de la compañía está completamente en manos de la familia Q y se proponen mantener esta situación. La inversión total de BQ está valuada en unos 1 000 millones de pesos y sus industrias emplean a unas 5 000 personas. Sólo los miembros de los departamentos están en el consejo directivo y se reunen cuando se les pide. Los cuatro hijos de BQ trabajan con cargo de vicepresidentes.

La política de la empresa ha sido de auto financiamiento, excepto por algunos préstamos ocasionales que se obtuvieron a corto plazo y que nunca exceden de un año.

La competencia principal de BQ en la industria eléctrica son las compañías extranjeras.

Las industrias Q exportaron cerca del 8% de su producción a América Central y a Sudamérica en 1951, pero el mercado

local absorbe la mayor parte de la producción y sólo queda un 1% para exportar.

BQ tiene interés en prácticamente todos los campos de la economía, bienes raíces, importación, un rancho ganadero y una financiera que ha permanecido fuera de la compañía; actualmente está formando tres nuevas compañías.

De acuerdo a sus colaboradores, él es el último señor feudal de México. Es y se propone seguir siendo el único señor de su imperio industrial. Tiene sólo un colaborador íntimo que ha estado con él durante 25 años, de mayor edad que él, y quien comparte sus ideas de manera total; habiendo una gran distancia entre este hombre y el resto de sus empleados.

BQ no parece estar preocupado por la saturación del mercado y sus relaciones con sus competidores son cordiales. No ha habido problemas con los obreros en sus industrias.

Se le cita por haber dicho con frecuencia que México debe su desarrollo a su cercanía con los Estados Unidos de América.

## 13. COMO NO PODIA SER EL DIRECTOR CREO SU PROPIA EMPRESA

### *Datos personales*

IG es un hombre muy ocupado de unos 52 años de edad y parece alemán, aunque es mexicano por tercera generación. Su bisabuelo emigró de Suiza, se casó con una mexicana y rápidamente se asimiló a su nuevo país.

IG se casó con la segunda hija de uno de los hombres más acaudalados de México. Tienen cinco hijos, tres mujeres y dos hombres. El mayor de sus hijos trabaja con él en la compañía. IG se educó en México y en los Estados Unidos, y habla perfectamente el inglés y el francés.

IG pertenece a la clase de hombre que la Revolución mexicana produjo. En general, este industrial post-revolucionario tiene confianza en sí mismo, tiene gran energía y es muy activo. En la actualidad aunque son adinerados, tienen sinceros deseos de mejorar las condiciones sociales y económicas del país.

IG trabajó durante 24 años en la misma empresa donde comenzó su carrera de joven. Llegó hasta el puesto ejecutivo inmediatamente abajo del presidente y dueño de la compañía, y como no podía ascender decidió buscar otro trabajo. Años antes, la empresa había empezado a diversificar sus actividades produciendo muebles de oficina y equipo industrial. En 1964 compró esta línea de la compañía y desde entonces le ha pertenecido.

IG pasa varios meses al año viajando, principalmente por negocios. Visita todas las exposiciones industriales que puede; las considera como fuentes de información, de idea y contactos extremadamente útiles, mientras que siente que el asistir a convenciones es algunas veces menos útil de lo que uno espera.

Dice que el dinero no es su objetivo, sino sólo un medio de medir los logros. Su satisfacción más grande es crear, y uno de sus más grandes deseos es ayudar a construir la riqueza del país y de sus compatriotas. Le gusta adiestrar a las personas, proveyéndolas de fuentes de empleo e ingresos. Constantemente ofrece a los trabajadores y empleados de su compañía programas educacionales y de adiestramiento, y obtiene buena respuesta. Sueña en un México en el que cada ciudadano tenga una buena habitación y goce de condiciones decentes de vida y de facilidades adecuadas de transporte.

Además de la compañía, en la que centra su interés principal IG tiene muchas otras actividades. Es dueño de varias empresas manufactureras y comerciales, que producen productos de plásticos, productos laminados, relojes de muñeca, relojes industriales, equipo de almacén, equipo para hospitales, equipo especial para la construcción, etcétera, importa relojes suizos y japoneses, distribuye estos productos al mayoreo y vende al menudeo a través de una cadena de tiendas con sus correspondientes centros de servicio, y compra y vende bienes raíces tanto en el campo industrial como en el comercial. Es accionista y vicepresidente de un consorcio suizo-mexicano de fabricantes de relojes, quienes están construyendo la fábrica más grande de su tipo fuera de Suiza y Japón, y tiene otros intereses y actividades en muchos otros campos.

Personalmente no pertenece a asociación cívica alguna, pero sus negocios están afiliados a la mayoría de asociaciones y cámaras de comercio.

*La compañía*

La compañía que IG compró en 1964 era una empresa de tamaño mediano pero con un gran potencial si se organizaba y promovía adecuadamente. Dice haber tomado un riesgo calculado; el reto de traer nueva vida a este negocio y desarrollarlo fueron cosas que lo tentaron; su esfuerzo tuvo gran éxito.

La compañía de muebles para oficina originalmente empezó con un capital de un millón de pesos. Su capital está ahora muy por arriba de los 60 millones y es difícil determinar su valor comercial. IG es el accionista mayor. En 1958 la compañía empleaba a cerca de 400 personas, y en 1969 a 2 500 con 180 gerentes; tiene 33 sucursales en las provincias, propiedad de la compañía, y 84 distribuidores exclusivos en todo el país, todos ellos completamente financiados por la compañía.

IG ha modernizado y mecanizado sus plantas y continuará haciéndolo de manera que estén al día con las técnicas más avanzadas en cada especialidad. Cree que ésta es la única forma de fabricar productos de alta calidad a los mejores precios posibles.

Prevé una expansión en el mercado del país tanto como un continuo aumento en el mercado de exportación para sus productos y para otros fabricados en México y cree que los industriales mexicanos deben vigilar el mercado nacional y el de exportación conjuntamente y aprovechar estas tendencias. Para él el éxito significa hacer frente a obstáculos que se presenten y lograr lo mejor de cada oportunidad. IG cree que México es un país de excepcional estabilidad, que ofrece oportunidades ilimitadas en todos los campos.

La empresa apenas empieza a exportar a América Central y a la parte norte de Sudamérica, el área del Caribe y Canadá. Las facilidades de transporte son limitadas, pero mejorarán. Esto es lo que se espera en un país que está integrando y consolidando sus capacidades de producción.

Varias firmas extranjeras le han propuesto invertir en su compañía pero por ahora él no piensa aceptar el capital extranjero. En general, él cree en la adquisición de experiencia extranjera y no ve mal alguno en que este capital venga a México siempre y cuando no reciba un trato preferente.

## 14. CONFIA EN TU HABILIDAD Y TRABAJA DURO —O COMO CONVERTIR UNA INVERSION DE 700 PESOS EN UNA EMPRESA DE MAS DE 200 MILLONES

*Datos personales*

SQ, hombre de unos 50 años de edad, nació en Nueva York, donde trabajaba entonces su padre, abogado mercantil. La familia regresó a México cuando SQ tenía tres meses de edad y él pasó el resto de su niñez en el Distrito Federal. Sus padres son mexicanos, pero su abuela paterna era de ascendencia italiana y por parte de su madre la familia era de origen escocés. Su bisabuelo materno vino de Escocia a México a trabajar en la minería; el abuelo de SQ desarrolló industrias en todo el país, pero principalmente en Oaxaca (textiles), Puebla (minería) y Veracruz; también era dueño de vastas propiedades agrícolas. Su abuelo paterno fue uno de los primeros abogados mercantiles de su época y también llegó a ser millonario. La revolución agotó prácticamente ambas fortunas.

Aunque el padre de SQ nunca logró un éxito comparable al de su abuelo, sí lo hizo bastante bien. Su padre fue a la escuela en Inglaterra (a la famosa escuela jesuita inglesa de Stony Hurst donde se educaron muchos mexicanos ricos de la época), pero mandó a su hijo a Canadá porque Inglaterra estaba demasiado lejos y en el caso de Estados Unidos en esa época no se consideraba adecuada la educación norteamericana para los jóvenes mexicanos. SQ pasó cinco años en una escuela jesuita en Canadá y estaba en su primer año de universidad cuando estalló la guerra en 1939. Se le hizo teniente en el campo de adiestramiento de los oficiales de la universidad y su padre, por miedo a que su hijo se viera envuelto en la guerra, le ordenó regresar a casa.

Una vez en México, SQ entró a la UNAM y se graduó de ingeniero químico en 1944. Su primer trabajo después de graduarse fue en el estado de Jalisco donde trabajó durante tres años en una fábrica de papel antes de cambiarse a otra compañía. Mientras trabajaba en esta segunda firma, él y un colega, compañero de la universidad, decidieron establecerse como consultores para compañías que deseaban crecer. Invirtieron en la sociedad un capital que ascendía a 92 dólares. Al final del primer año de operaciones, aunque el negocio no era exactamente

activo, dejaron sus trabajos y dedicaron todo su tiempo a su empresa. El ingeniero SQ y su colega se arriesgaron y aun cuando ambos ya estaban casados y tenían hijos, e indudablemente iban a ser promovidos se separaron de la empresa pues querían ser independientes. La empresa que fundaron ha prosperado más allá de sus sueños más remotos. En la época en la que la fundaron tenían clara idea de sus posibilidades y, fundamentalmente, fe en el progreso de México y en sus propias capacidades.

SQ es el tipo de persona que toma parte en actividades sociales. Participó en los movimientos estudiantiles de la UNAM y continuó activo después de graduarse. Católico devoto fue miembro fundador y cuatro veces presidente de una organización cristiana que busca fortalecer integración familiar a través de la Iglesia. Fue también tesorero nacional de los Boy Scouts de México. Ha dejado ya estas dos actividades y siente que deberían tomarlas hombres con hijos más jóvenes que los suyos. Participa activamente en organizaciones cívicas, culturales y profesionales y ha recibido premios nacionales por sus servicios.

Aunque no lee revistas técnicas, frecuentemente asiste a convenciones y a congresos en todo el mundo. El y su socio son a menudo invitados a hablar a grupos de industriales norteamericanos y a asociaciones tales como la American Management Group.

El ingeniero SQ tiene que ir ocho o diez veces al año a los Estados Unidos en viajes de negocios. Cada dos años trata de tomarse unas vacaciones cortas en Europa.

## *La compañía*

Cuando el ingeniero SQ y su compañero universitario iniciaron su empresa la idea era actuar como consejeros industriales; la industria, sin embargo, no estaba particularmentte ansiosa de consultarlos. Sin embargo, en esa época no se fabricaba en México maquinaria técnica y se hicieron representantes de una amplia gama de firmas norteamericanas; se puede decir que esta actividad ha sido el origen de su éxito. Como consejeros industriales fueron absolutos pioneros en México; esa profesión no era conocida en los años cincuenta pero desde entonces se ha convertido en una actividad muy importante.

La secuencia lógica fue de vender maquinaria industrial y proporcionar consejos para la construcción de plantas a la construcción. Hoy en día la empresa es una de las constructoras más grandes de complejos industriales en el país, su capital es de 20 millones de pesos sin incluir propiedades, y emplea, de forma permanente, a 8 000 personas. La clientela ha aumentado a través de recomendaciones de clientes satisfechos y en los últimos dos años la compañía ha tenido que rechazar contratos por no poder atenderlos. Está ahora en estudio un plan de expansión.

El ingeniero SQ ve el desarrollo de la compañía como una secuencia de etapas claramente establecidas cuyo crecimiento coincide en general, con el crecimiento del país. Desde su fundación hasta 1954 el crecimiento fue firme pero no espectacular. La devaluación del peso en 1954 requirió un ajuste de la economía del país; los industriales no estaban en posibilidades de crecer y su empresa sufrió un receso. El punto de partida del crecimiento firme de la compañía fue a partir de 1955 y este crecimiento acelerado duró hasta 1958. La construcción de plantas industriales estuvo muy influenciada por eventos políticos y la llegada de Castro a Cuba, fines de 1959, fue una muestra de ello. En 1961 a raíz de las declaraciones presidenciales y ante el temor de la nacionalización de ciertas industrias su empresa sufrió otro receso. A partir de entonces la empresa entró a un período de intenso crecimiento que duró hasta 1964, y desde entonces a la fecha se ha mantenido un crecimiento sostenido aunque menos espectacular, debido en parte a la saturación de la capacidad física de la empresa.

Los clientes son en su mayoría poderosas empresas norteamericanas que se establecen en sociedad con capitalistas mexicanos. Se han construido plantas para muchos clientes. La compañía no trabaja para el Gobierno, pero se hizo una excepción a favor de dos organizaciones autónomas financiadas por el Estado, que pagan sus cuentas rápidamente. La compañía está sólidamente establecida y no depende de los contratos gubernamentales para su supervivencia, como la mayoría de sus competidores.

La empresa ha construido plantas en América Central y en Venezuela para compañías norteamericanas.

El ingeniero SQ considera que parte del indudable éxito de la compañía se debe al hecho de que él y su socio han puesto los intereses de la compañía por arriba de los propios. Una cui-

dadosa contabilidad es la clave del éxito, dice SQ. Sólo en 1958 compró su primera casa.

Nunca se han asociado con firmas norteamericanas en otra forma que no sea la relación proveedor-cliente ni han contratado técnica extranjera. Sin embargo la empresa ha adquirido conocimiento técnico a través de sus clientes norteamericanos; cada compañía estadounidense a la que se le han construido plantas ha proporcionado diseños y sistemas detallados de instalación.

Ni SQ ni su socio tienen intención alguna de vender su empresa a pesar de las ofertas atractivas que se les han hecho, ni desean tomar nuevos socios. Por el momento la compañía está dividida en partes iguales y cada uno de ellos posee la mitad, pero se está estudiando un plan en el que sus colaboradores puedan llegar a ser accionistas. La compañía no es un negocio familiar, es un negocio que depende de individuos y que debe encontrar una forma de institucionalizarse.

## 15. LA CONSTRUCCION COMO EL NEGOCIO DEL FUTURO

### *Datos personales*

"El mercado turístico es la industria número uno de México; la habitación para los obreros es el problema número uno de México" dice el arquitecto ON, añadiendo: "Yo estoy activamente involucrado en ambos".

ON es enteramente mexicano; uno de sus bisabuelos era español de Alava, pero todos sus otros ascendientes eran mexicanos. Hombre de cincuenta años de edad, nació en el Distrito Federal. Su padre fue un arquitecto que fundó la cátedra de arquitectura en la Universidad Nacional. Su abuelo era ingeniero civil y se hizo hacendado cultivando una propiedad en el estado de Querétaro. Uno de sus tíos abuelos fue ministro de Relaciones Exteriores bajo el régimen porfiriano. Su madre provenía de una familia de acaudalados industriales del estado de Puebla.

ON se educó en México y se graduó de arquitecto en la UNAM. Además de sus actividades empresariales, ha enseñado arquitec-

tura en la Universidad durante muchos años; dice que ha heredado el gusto por la enseñanza.

La esposa de ON es de ascendencia cubana, la pareja tiene seis hijos, dos hombres y cuatro mujeres. Uno de sus hijos es ingeniero civil, el otro arquitecto; ambos trabajarán con él una vez que hayan terminado sus estudios de post-grado.

ON empezó su carrera como arquitecto, diseñando casas y construyéndolas (en México coinciden las funciones de arquitecto y de contratista). El prestigio del nombre de su padre y las relaciones de su familia, particularmente por parte de su madre, facilitó sus primeros pasos profesionales; hoy en día es prácticamente imposible para un joven arquitecto comenzar por sí mismo, debe unirse a una firma ya establecida.

A medida que su propia familia y México crecieron, ON se dio cuenta de que tenía que operar en mayor escala si quería estar a la cabeza. Para hacerse un lugar en el México moderno decidió industrializar sus actividades. Los tiempos que corrían no eran para un hombre solo, la clave del éxito era el trabajo en equipo, y aquél que pudiera hacer trabajo de equipo tendría buen éxito.

ON se describe a sí mismo como hombre inquieto y ambicioso que quiere progresar en todas las cosas espiritual, artística y financieramente. El hombre moderno tiene que alcanzar la cumbre si quiere gozar completamente de todo lo que la civilización tiene que ofrecerle: viajes, educación para sus hijos, casas, automóviles, yates.

Aunque es fiel católico y deplora la persecución religiosa, ON se declara admirador de la Revolución mexicana. Los beneficios que trajo a México son mucho mayores que sus aspectos negativos ya que la revolución fue un movimiento ideológico y político, nunca fue una guerra civil.

El arquitecto ON viaja a Europa o a los Estados Unidos una vez al año. Asiste a conferencias internacionales cuando puede alejarse de un trabajo y ha representado a México en varias de ellas.

### *La compañía*

La compañía se fundó en 1954 con un capital de medio millón de pesos, en su mayor parte proveniente de préstamos ban-

carios. El desarrollo financiero de la compañía ha sido como sigue: en 1960 el capital se aumentó a un millón de pesos, en 1964 se aumentó a cinco millones de pesos y en 1967 a quince millones. Esta expansión, financiada mediante la reinversión de utilidades, por medio de préstamos bancarios y con ayuda de un gran financiero mexicano. ON dice que los créditos son muy caros en México, pero que un préstamo en dólares del extranjero es prácticamente imposible de obtener directamente. Los banqueros locales son los únicos que pueden obtener préstamos en dólares, y los industriales mexicanos piden préstamos a los banqueros, de ahí los intereses tan altos.

La compañía es una empresa constructora que opera en todo el país, pero principalmente en el Distrito Federal, Acapulco, Yucatán y Sonora; actualmente la mayoría de sus esfuerzos están concentrados en dos tipos de construcciones: hoteles y casas para obreros, y era a estas actividades a las que ON se refería en su afirmación inicial.

La compañía está actualmente construyendo cuatro grandes hoteles, dos en Acapulco y dos en el Distrito Federal. Acaba de terminar la construcción de un gran hotel construido en una zona elegante, un palacio de 450 cuartos.

Sin embargo el grueso de los trabajos de la compañía, están dirigidos a los proyectos de casa para obreros. La construcción de casas en México está dividida en tres categorías: la más barata, cuyas unidades tienen un costo de 52 000 a 68 000 pesos, se conoce como la categoría de "interés social"; las unidades de la clase media tienen un costo de hasta de 80 000 pesos, y las unidades de clase alta con un costo de más de 80 000 pesos. La compañía construye casas de "interés social" en lugares conocidos como "centros vitales", en el Norte, en Jalisco, en el Distrito Federal y en Yucatán. Estos centros vitales son áreas donde la industria comienza a desarrollarse, trayendo consigo la necesidad de construcción de casas, hospitales, escuelas y pequeños centros urbanos. ON dice que cuando la industria llega a una región esa región comienza a prosperar. Uno de los problemas principales de México es la descentralización, pero aún no se ha llevado a cabo ningún plan factible de realizarse.

Recientemente la compañía se unió con otras tres empresas contratistas para una campaña de promoción, cuyo objeto es hacer proyectos, diseñar construcciones, encontrar facilidades financieras y dar asistencia técnica. En la actualidad como los

proyectos, se han hecho para la provincia, la construcción se encarga a las firmas locales.

La industria de la construcción está protegida y no se les permite a los extranjeros, pero la competencia entre las firmas constructoras locales es feroz, particularmente para los contratos gubernamentales, que se asignan a las ofertas más baratas.

## 16. UN NUEVO HOMBRE DE NEGOCIOS: EL FINANCIERO

### *Datos personales*

JB, de 57 años de edad, de vieja familia mexicana nació en el Distrito Federal. El primero de sus antepasados de quien se tiene noticias llegó a México en el año 1773, venía de la provincia de Asturias, en España.

El padre y el abuelo del entrevistado eran arquitectos y él mismo se graduó de arquitecto en la Universidad de México, pero nunca practicó su profesión.

Su esposa es también mexicana, y la pareja tiene cinco hijos, tres de ellos hombres. Los hijos empezaron a trabajar medio tiempo con su padre desde jóvenes y al graduarse se dedicaron a la empresa tiempo completo.

JB fundó su primera compañía en 1941 con un capital de menos de dos mil pesos; más tarde una pequeña herencia le permitió aumentarlo. Consiguió contratos para obras públicas, especialmente sistemas de drenaje, pavimentos, caminos, aeropuertos, etcétera. El resultado natural del negocio de la construcción fue la siguiente empresa de JB: la fabricación de tubos de concreto.

Aunque manifiesta reticencias para hablar de sus logros, admitió que había logrado éxito en una edad temprana y que había continuado favoreciéndolo después; tal vez, gracias a su facultad de coger las oportunidades cuando éstas se presentaban y explotarlas completamente.

JB se siente fuertemente motivado por su deseo de ver prosperar a su país. Considera una obligación moral para cualquiera

con capacidades el hacer uso completo de ellas y ayudar al mejoramiento del resto de sus compatriotas.

Es el tipo de hombre capaz de trabajar en un grupo para promover nuevas empresas, tomando parte activa en revender parte de ellas. Insiste en el rol del grupo en la promoción de sus empresas; dice haber tenido enorme suerte en su asociación con los inversionistas y ejecutivos con los que ha trabajado en estrecha colaboración.

También trabajó en estrecha colaboración con tres de sus hermanos y afirmó que esta estrecha unión familiar constituye un vínculo muy fuerte.

*Las compañías*

Como siempre estuvo interesado en problemas de financiamiento en 1945 JB fundó una compañía afianzadora y en 1950 compró una financiera. En 1951 se interesó en la banca; compró una considerable cantidad de acciones en un importante banco. En 1953 sus intereses se dirigieron hacia los seguros y fundó una compañía aseguradora de cuyo consejo es ahora presidente.

Es presidente de doce consejos y vicepresidente de tres y participa en otros tres consejos. Sus intereses van desde instituciones financieras (tanto bancos como financieras) hasta servicios (una de las compañías cuyo consejo preside es un restaurante) incluyendo industrias manufactureras.

Dice poder hacer frente a estas múltiples y diversas ocupaciones, porque sus actividades están concentradas en su oficina; no se dispersa, la gente va hacia él; además, muchos de sus negocios los hace por teléfono. Más aún, está en los consejos pero no tiene funciones administrativas en todas las compañías de las que es director, sólo en unas cuantas tiene interés directo; las otras son administradas por sus colaboradores.

JB considera que México está en un momento histórico por lo que toca al desarrollo industrial y que la presente generación de industriales tiene una gran responsabilidad para establecer las bases para el futuro del país. Son los empresarios, no los planificadores gubernamentales, los que hacen progresar a un país. Pero los empresarios son una combinación de elementos;

tanto el capital como la mano de obra contribuyen al desarrollo nacional.

Las mejoras en la calidad y en los métodos de producción que se dice que han sido introducidos por el capital extranjero, son signos de los tiempos modernos, las compañías extranjeras han acelerado el proceso de modernización.

La protección arancelaria es sin duda necesaria en algunos casos. Para ilustrar este punto, JB describe una compañía fundada hace tres años por su grupo con el 53% del capital mexicano, y el 47% norteamericano, para fabricar compresores para petróleo y gas. El 62% de las piezas se hacen en México, pero en vista de la pequeña escala de la producción, los precios de las máquinas son todavía más altos que el precio de la máquina producida en las grandes fábricas norteamericanas. Esta, que recién da sus primeros pasos, todavía necesita protección y lo mismo le sucede a una industria de válvulas recién instalada.

Pero las industrias que deberían recibir ayuda gubernamental y facilidades para exportar, según JB, deberían ser cuidadosamente seleccionadas; no debería ser una política general. Esto se aplica a la industria henequenera de Yucatán.

JB también mencionó el gran éxito del fondo para promover pequeñas industrias de la Nacional Financiera, a través de un sistema de dobles descuentos el pequeño empresario es capaz de obtener préstamos con bajo interés para desarrollar su industria.

En los últimos diez años la cooperación entre la empresa privada y el Gobierno ha tenido en México un éxito extraordinario.

JB citó el caso de un grupo financiero que hace catorce años fundó una compañía para promover el transporte marítimo, con un capital de un millón de pesos. La compañía prosperó rápidamente aumentando su capital, y hace seis años decidió que se debería vender al Gobierno el 30% de las acciones, quedando con el 70% restante los inversionistas originales. Bajo esta fórmula la compañía se ha desarrollado espectacularmente, su capital es ahora de 220 millones de pesos y es dueña de 33 barcos. El gobierno da asistencia moral sin ejercer presión sobre los industriales locales para usar los servicios de esta compañía. Todas las mercancías del gobierno son transportadas por esta compañía. Ahora tiene servicios regulares a Europa, Nueva York y Canadá, puertos del Golfo, Japón, Australia, Perú y hace viajes ocasionales a Chile, Colombia y Venezuela.

México tiene un serio problema con la falta de facilidades portuarias modernas y actualmente está haciendo un intenso esfuerzo para modernizar sus puertos.

El principal problema de México ahora, de acuerdo con JB, es el déficit de técnicos calificados en todos los niveles; hay carencia de oficiales y supervisores, sin mencionar profesiones más altamente calificadas. Al lado de este problema todos los otros palidecen, es el más importante obstáculo al progreso. Los industriales de Monterrey, que han fundado el Instituto Tecnológico, han dado un gran paso para resolver el problema. Lo que el país necesita son veinte escuelas tecnológicas como esa.

# LOS INMIGRANTES Y SUS HIJOS

## La primera generación de inmigrantes

# 17. EL HOMBRE QUE SE HA HECHO POR SI MISMO

*Datos personales*

TA tiene cerca de sesenta años de edad. Nació en el Distrito Federal, de padres de origen Judío-Sirio, pero su madre nació en México. Su padre, cuyos padres habían vivido y muerto en la pobreza en Siria, emigró a México en 1905 por miedo a la persecución, a los 40 años; al principio fue cobijado por unos parientes de recursos escasos y vendía ropa. Más tarde fabricó delantales y vestidos baratos en pequeña escala y los vendía en el mercado de la Merced, el mercado central de México.

La única hija de TA se casó con un centroamericano que trabaja con él en la empresa. Tienen cuatro hijos.

TA creció en los alrededores del mercado de la Merced y asistió a una escuela primaria del lugar, un total de seis años de educación. Dice que puede leer, escribir y tiene conocimiento de aritmética, pero sólo sabe hacer una camisa a precio bajo.

Ahora viaja ocasionalmente, en viajes de negocios y de placer, nunca asiste a convenciones pero es un ávido lector de revistas de moda masculina. No pertenece a asociación cívica o de negocio alguno, pero hace aportaciones al fondo de la comunidad judía y algunas veces asiste a la sinagoga, más por solidaridad racial que por convicción religiosa. Para describir su actitud, usó la típica expresión mexicana de "no puedo negar la cruz de mi parroquia".

TA trabaja doce horas al día y cree en la estricta austeridad, su oficina situada en la misma fábrica está modestamente amueblada y no emplea secretaria.

*La compañía*

TA comenzó su carrera como mandadero del mercado de la Merced. Cuando fue lo suficientemente grande como para obtener trabajo, fue empleado en calidad de factótum en una pequeña tienda que vendía ropa de hombre; más tarde fue vendedor de una tienda de camisas. A los 19 años, dándose cuenta de que podía hacer una camisa mejor y más barata que la que sus patrones vendían, se estableció como fabricante de camisas en una minúscula tienda; su único capital eran su destreza y unos cuantos clientes que había hecho. En aquellos días, en los años de 1930, TA era un perfeccionista, las camisas que producía eran de primera calidad, tan buenas que el número de sus clientes aumentó rápidamente. Hacía 1936 ya había acumulado suficiente capital como para empezar con una pequeña línea de camisas ya confeccionadas; alquiló un local, empleó a cortadores y costureras, compró maquinaria de segunda mano y estableció un negocio que iba a ser una de las fábricas de camisas más grandes de México, con un capital que ahora ha alcanzado los 20 millones de pesos. Vendió todas las camisas que hizo, primero en su tienda original y después en otras tiendas pequeñas que compró. Ha seguido siempre la regla de vender sólo al menudeo. Recién en 1950 empezó a fabricar en mayor escala. El desarrollo del país lo hizo empresario. Al crecer la clase media en México, surgió la demanda de una buena camisa a un precio razonable, y TA se dio cuenta de que la única forma de proveer ese mercado era la producción en masa.

TA visitó personalmente varias fábricas de camisas en los Estados Unidos y compró allí maquinaria de segunda mano; considera que realmente no tenía necesidad de asistencia técnica ya que había estado haciendo camisas durante toda su vida y para él sólo era cuestión de hacer más y más camisas.

Cuando se le preguntó si había empleado expertos de producción o de mercadotecnia para agrandar su negocio, fingió no saber "a qué especie pertenece esa gente". Dice confiar en el sentido común, el trabajo duro y la calidad, y cree que un buen producto se vende solo. Los expertos en publicidad sólo hacen más caro al producto, de hecho, "sacan el dinero de los bolsillos del cliente". El único dinero que gasta en publicidad son 3 000 pesos al mes en un cartel en el estadio de fútbol de la Ciudad

Universitaria, y lo hace principalmente porque es un fanático del fútbol.

Su compañía ha crecido un 20% anualmente en los últimos diez años, y no hay signos que este ritmo disminuya. TA debe esforzarse constantemente por agrandar sus dos fábricas y aumentar su producción. El precio de sus camisas no ha subido en 14 años y sus clientes obtienen hoy en día, mejores camisas por el mismo dinero, ya que la calidad del material ha mejorado. Su negocio está sindicalizado y los salarios aumentan normalmente cada dos años. Los precios se mantienen incrementando la producción.

Las camisas se venden a través de las cuarenta tiendas al menudeo que tiene la empresa. El 25% de estas tiendas trabajan a base de comisiones y el otro 75% son administradas y dirigidas por el mismo TA. En las dos fábricas y en las tiendas emplea un total de 500 trabajadores, cincuenta y dos empleados y un director. En 1950 las cifras eran 150 trabajadores y 6 empleados. TA es el único que toma decisiones en su empresa, que es estrictamente un negocio familiar —sólo hay cinco accionistas, sin consejo directivo— en el que todas las ganancias son reinvertidas.

Además de su empresa es dueño del 50% de las acciones en otras ocho fábricas, las que producen artículos relacionados con la industria de las camisas. Estas fábricas incluyen dos talleres textiles, una fábrica de calcetines, una fábrica de hilados, una fábrica de cintas de goma, una fábrica de botones, una pequeña fábrica de etiquetas y marbetes y dos plantas en las que se fabrican géneros de punto. El único proceso que no se lleva a cabo en ninguna de estas plantas es el de acabado; TA tiene la intención de instalar su propia planta de acabado pero teme estar demasiado viejo para llevar a cabo este proyecto.

Además de las camisas la empresa ha comenzado a producir y a vender otros artículos para caballero, tales como ropa interior, calcetines, otro tipo de camisas, pantalones y sacos informales. Cuando estaban de moda se inició una línea de camisas para dama pero no tuvo éxito.

TA afirmó que su habilidad, su energía y su capital han estado siempre y siempre estarán dedicados a producir los mejores artículos posibles a los precios más bajos. Considera que la honradez es la única cualidad necesaria para tener éxito en los negocios; los industriales sólo pueden competir sobre la base

de la honradez; el industrial que sea absolutamente honrado con sus clientes siempre tendría éxito.

## 18. PUEDES VIVIR SOLO DE PAN

*Datos personales*

MT, hijo de padres españoles nació hace cincuenta años en México. Su padre, hijo de un agricultor, emigró en 1904 a la edad de 19 años de una pequeña villa de Cataluña, para trabajar en México, y más tarde se le unió su novia de la niñez, la madre de MT. Su esposa es también hija de emigrantes españoles mismos que llegaron a ser muy acaudalados. MT tiene dos hijos y seis hijas. Su hijo más pequeño, de diez años de edad, ya da señales de tener un espíritu empresarial, constantemente formula preguntas acerca del negocio, hace sugerencias y visita las plantas.

MT asistió a escuelas católicas en el Distrito Federal y, durante un año, estudió contabilidad en la Universidad. Pero estaba ansioso de empezar a trabajar. Al principio lo hizo en una pastelería que su madre y su padre habían establecido.

Es un católico devoto y pertenece a varias organizaciones de la Iglesia, así como a algunas profesionales teniendo puestos ejecutivos en varias de ellas. Constantemente se le pide unirse a otras, pero no cuenta con tiempo suficiente para ello.

Hace un viaje al año al extranjero, a los Estados Unidos, para inspeccionar fábricas de pan, y para aprender lo que hay de nuevo en el negocio. No asiste a convenciones, ya que les encuentra de poca utilidad, pero ha participado en varios seminarios para ejecutivos.

MT dice ser empresario por inclinación. Desde niño tuvo la idea de que quería construir una compañía, crear algo complejo con muchas ramificaciones y que todo eso implicara muchas responsabilidades. Quería ser un líder, un organizador, un planificador. Su padre no había tenido mucho éxito pero él había decidido que sí lo tendría.

Como el negocio familiar no tenía muchos alcances MT trabajó en otras empresas, pero siempre en la industria alimenticia. En 1945 ya habiendo juntado un pequeño capital se sintió listo para valerse por sí mismo. Utilizando los bienes de dos amigos, los ahorros de la familia y todo lo que él mismo poseía, y con una deuda que era dos veces el monto del capital invertido inició un negocio, el cual o marchaba o se hundía.

*La compañía*

La empresa de MT es ahora un conglomerado de seis compañías, todas fabricantes de pan, pasteles y alimentos similares como roscas, pastelillos y pastas congeladas. La firma la fundó él y dos amigos en 1945 con un capital de 500 000 pesos y el primer producto fabricado fue una hogaza de pan al estilo norteamericano envuelta en papel aceitado. En ese tiempo sólo había una fábrica de pasteles en México que producían un tipo similar de pan y su negocio no iba muy bien y era de escala pequeña. MT se dio cuenta de que el mercado para su producto podía aumentar mucho pero la producción tenía que organizarse en escala industrial. Pasó varios meses en Estados Unidos estudiando técnicas de pastelería y de administración y regresó convencido de que el negocio no podía establecerse con una empresa pequeña; contrajo fuertes deudas para poder comprar maquinaria norteamericana más moderna y además comprar una flota de camiones repartidores. El personal fue adiestrado y las materias primas adquiridas; los primeros seis meses fueron difíciles y MT pensó haber perdido todo lo que él y su familia poseían.

Al final de los seis meses el negocio se había asentado firmemente y desde entonces nunca ha recaído. La tasa de crecimiento ha sido constante y compensatoria; en los dos primeros años de su fundación la compañía creció dos veces y tres años después había doblado su tamaño de nuevo. La expansión más grande ha tenido lugar en la última década; en 1960 se abrió una planta en Monterrey, y en 1962 otra en Guadalajara y otra más se añadió al grupo en 1965. Desde estos centros se hacen repartos a villas y poblados más pequeños. Se ha establecido una compañía para producir pasteles para fiestas y pastas en envolturas de plástico individuales, muy populares entre los niños de todas las clases. En 1965 la firma tuvo que empacar su pan utilizando

una etiqueta inglesa, para poder enfrentar la competencia norteamericana.

En México la hogaza de pan es un producto para las clases media y alta; la clase trabajadora come bolillo y sólo compra hogazas de pan en ocasiones especiales.

El bolillo es el competidor real de la firma. La producción es altamente competitiva debido a que los métodos de producción del bolillo son primitivos y el costo de la mano de obra es reducido. El Gobierno, siguiendo una política de bajo costo para alimentos básicos controla el precio de los bolillos y los estándares de peso.

El precio de la hogaza de pan no está controlado, hasta ahora ha estado determinado por la demanda y por el costo de las materias primas. El costo de una hogaza grande ha aumentado en 20 años el 340%. En los negocios de MT las ventas son lo importante; los vendedores manejan sus propias camionetas repartidoras y hacen las entregas; además de sus salarios ganan una comisión sobre sus ventas. El sistema ha funcionado bien. MT considera que los excelentes caminos construidos en México en los últimos doce años han sido un factor determinante para el crecimiento de su negocio. En los dos próximos años la producción se diversificará en la línea de víveres de fácil descomposición, que es aquella para la que la compañía está mejor equipada, debido a su exitoso sistema de entregas.

Este verano el hijo más joven de MT asistirá a la Harvard Business School a un curso de tres meses y medio sobre técnicas avanzadas de administración.

La empresa es aún un negocio familiar (un tío, un hermano, un cuñado y un primo de MT tienen puestos ejecutivos y todas las acciones las posee la familia) pero se ha ideado un nuevo sistema para permitir a los trabajadores que compren acciones de la compañía.

MT es un nacionalista furibundo de acuerdo a su propia descripción. Hace responsables de este nacionalismo a sus competidores norteamericanos. En 1964 se llevó a cabo una invasión de empresas norteamericanas al mercado de la hogaza de pan. Primero le ofrecieron a MT comprarle su negocio, cuando se negó los norteamericanos iniciaron una enorme campaña de publicidad. Aunque las firmas extranjeras operaban con pérdidas, cuando se hizo evidente que su producto no tenía éxito en el mercado, procedieron a bajar aún más sus precios. MT se en-

frentó a un problema que en toda su existencia nunca había tenido. Naturalmente, las ventas decayeron inmediatamente y aunque MT se opone a la interferencia gubernamental, se vio forzado a presentar su caso a Industria y Comercio; el Ministerio ordenó a los norteamericanos ajustar el precio de su pan a los estándares del país. Se consiguió que momentáneamente se apartaran del mercado pero están planeando una nueva entrada este año. La compañía fue capaz de sobrevivir y de retener su mercado sólo porque estaba firmemente establecida; MT cree que habría quebrado si los norteamericanos hubieran hecho su entrada cinco años antes.

MT piensa que la intervención gubernamental en este tipo de situación es absolutamente necesaria. ¿Qué ventaja posible puede traer al país el capital norteamericano cuando compite con una industria local que produce un artículo de consumo diario? Ni se mejora el producto ni se baja el precio. Este tipo de cosas acaban con el espíritu empresarial en México; una industria pequeña o mediana no puede sobrevivir al impacto de la competencia norteamericana. Los estadounidenses deberían darse cuenta antes de que sea demasiado tarde que tal conducta, tarde o temprano puede tener repercusiones políticas. Dejemos al capital norteamericano venir y establecer nuevas industrias, o fabricar productos que hasta ahora han sido importados; no debería permitirse tomar posesión de negocios mexicanos establecidos y de operar con pérdidas para apoderarse del mercado. Esta es una práctica desleal en los negocios.

Por supuesto el hombre de negocios mexicano es en parte culpable. Es especulador más que creador, carece de verdadero espíritu y responsabilidad empresariales y muchas de sus empresas están mal administradas. Cuando viene una buena oferta acepta y se queda satisfecho de vivir de este ingreso inmerecido.

MT piensa que es absolutamente necesario enseñar a la clase trabajadora a ahorrar dinero. Cree que con incentivos adecuados los trabajadores ahorrarían y sus ahorros podrían constituir un nuevo capital para la industria. El mismo ha establecido un sistema según el cual vende a los trabajadores de la compañía acciones, con una cláusula que dice que deben venderse a la compañía cuando el trabajador deje su trabajo. De este modo la compañía puede aumentar su capital sin hacer una emisión pública de acciones.

## 19. EL DINAMICO "TURCO" Y SU VIUDA

*Datos personales*

La señora ME se hizo cargo del negocio de su esposo cuando éste falleció inesperadamente hace tres años. Fue él quien fundó la firma que ahora ella encabeza, y ella le narró a la entrevistadora la historia de su esposo más que la suya propia.

BE nació en Beirut en 1904. Su padre y su abuelo habían sido comerciantes en bienes raíces. La familia era próspera, pero BE, que era el hijo más joven, decidió que deseaba probar suerte en México, donde otros miembros de la familia habían prosperado.

Llegó a México en 1929 a la edad de 25 años con un monto considerable de dinero, que estaba formado por una herencia que le había dejado su abuelo y por la venta de una acción que él tenía invertida en la empresa de sus padres y la que le fue liquidada completamente. Durante los primeros meses trabajó en el negocio de importación de alfombras que sus parientes poseían, sin dejar por ello de buscar dónde hacer una inversión adecuada.

La fabricación de calzado en México había estado tradicionalmente en manos de españoles. BE estudió esta industria y le gustó, pero encontró que la administración era ineficiente y en consecuencia los artículos producidos eran de baja calidad. Estaba seguro de que podía hacerlo mejor e intentó probarlo.

Aunque no sabía inglés, pasó tres meses en los Estados Unidos visitando fábricas de calzado y comprando maquinaria. Compró un terreno en un suburbio industrial del Distrito Federal (que ahora es muy valioso) y estableció su fábrica en 1930, invirtiendo en ella todo su capital, que ascendía a trescientos mil pesos.

Inventó un nuevo sistema de producción de calzado que ahora está patentado en México, Estados Unidos y Europa. Mejoró constantemente las técnicas de fabricación e inventó nuevas máquinas. Fue miembro y presidente del Club de Leones, así como varias veces presidente de la Cámara de la Industria del Calzado.

En 1966 murió repentinamente de un ataque al corazón. El mayor de sus cinco hijos —tres hombres y dos mujeres— tenía entonces 16 años de edad. Su viuda nunca había tomado parte

en los negocios, pero él siempre la había mantenido informada de sus actividades y había discutido con ella sus problemas. Su hermano, quien había sido su mano derecha, había muerto también unos meses antes, de modo que no había quien lo reemplazara por lo que la señora ME se vio obligada a convertirse en gerente general de la firma.

En México es difícil de conseguir un gerente o un técnico. Le llevó tres años a la señora ME encontrar alguien en quien pudiera confiar. Ahora lo ha encontrado y prácticamente se ha retirado de la vida activa de los negocios, asistiendo sólo a las reuniones del Consejo Directivo que ella preside. Su hijo mayor, ahora de 19 años de edad, está estudiando Administración de Empresas y trabaja medio tiempo en el negocio. Ella espera que sus tres hijos seguirán los pasos de su padre.

*La compañía*

Cuando la compañía fue fundada en 1930 y se empleaban sólo 10 trabajadores BE hacía todo el trabajo de dependiente y ventas. El capital inicial de 300 000 pesos fue invertido en maquinaria, bienes raíces y materia prima. En 1958 la empresa empleaba 200 trabajadores con un grupo adicional de 20 dependientes y agentes de ventas. Entre 1958 y 1966 la compañía se expandió rápidamente. Ahora incluye tres fábricas de calzado, encontrándose la original en el Distrito Federal y dos en el estado de México, y cuatro fábricas que producen accesorios tales como suelas y punteras, plantillas y tacones. El valor combinado de estas cuatro fábricas se aproxima a los cuarenta millones de pesos. Actualmnete hay 300 trabajadores no habiendo aumentado el número de trabajadores en proporción con el volumen de producción, particularmente en lo que concierne gran parte de la producción, particularmente en lo que concierne a los artículos más baratos. En los zapatos más caros el 60% del trabajo se hace a mano. ME fabrica exclusivamente zapatos para hombres y para niños.

El financiamiento ha sido exclusivamente interno y sólo en una ocasión en 1960, se consiguió un pequeño préstamo de una financiera. El negocio es estrictamente familiar, la señora ME y sus hijos poseen todas las acciones. Ella es presidente del Consejo Directivo, que se reúne una vez al mes, y que está com-

puesto por gente comprometida con la administración (el gerente de una gran tienda de departamentos, el dueño de un laboratorio médico, un miembro de una firma de contadores, el ingeniero que es el actual gerente general del grupo ME, y el hijo mayor de la señora ME).

La compañía es dueña de quince tiendas al menudeo y también vende a todas las grandes tiendas de departamentos. Todos los zapatos se hacen bajo el nombre de ME, y son conocidos en todo México. Es esencial una cierta cantidad de publicidad, particularmente en revistas; sin embargo, la etiqueta es bien conocida y los gastos en publicidad no son muy necesarios, simplemente es cuestión de mantener el prestigio.

La señora ME dice que su esposo, antes de morir había hecho planes de expansión, para los diez años siguientes, planes que ahora se están llevando a cabo ya que sus apreciaciones del mercado eran sorprendentemente certeras.

No hay signo de saturación del mercado del calzado en México. Aun cuando la industria del calzado está bien protegida de las importaciones (100% de derechos arancelarios), la señora ME siente que se deberían hacer esfuerzos para protegerla de la competencia de los pequeños productores. La situación de pequeños talleres es malsana, los trabajadores no tienen un modo decente de vida ni están incorporados al sistema de seguridad social, los dueños no pagan impuestos y están siempre en deuda con los intermediarios (quienes son los que realmente se benefician de este sistema de producción) y finalmente se engaña al cliente, ya que compra un artículo mal hecho. La producción de estos talleres impide que la gran industria se desarrolle como debiera y por tanto va en detrimento de la industria del calzado y del país en su conjunto.

La señora ME está convencida de que se deberían hacer intentos de exportar calzado a los Estados Unidos, lo que podría tener éxito. Hasta ahora lo "hecho en México" se ha considerado una etiqueta menospreciada en los Estados Unidos; la industria mexicana debería tratar de crearse una reputación y ésto sólo puede hacerse reforzando los controles de calidad y vigilando las entregas. Con demasiada frecuencia, en el pasado los artículos enviados a Estados Unidos no mostraban relación con las órdenes recibidas. En Estados Unidos se ve al proveedor mexicano como digno de poca confianza. Es necesario un cam-

bio de actitud para transformar esta reputación. Empiezan a verse signos de este cambio.

No hay posibilidad de exportar zapatos mexicanos a América Central o a Sudamérica, la industria local en estas áreas goza de amplia protección. La exportación de zapatos a Europa está fuera de posibilidades por el alto costo del flete y los obstáculos arancelarios.

## 20. DEL RANCHO A LA INDUSTRIA, CON EL MISMO ESPIRITU INNOVADOR

### *Datos personales*

RB es de origen italiano aunque nacido en México de padre con nacionalidad mexicana. Su abuelo, médico de profesión, dejó una posición establecida en Milán, en los años de 1880, para explorar las posibilidades en el continente americano. Le atraían los amplios espacios abiertos y primero se estableció en Texas en un rancho donde se convirtió en experto en el cultivo de la tierra. Más tarde se trasladó a México con su familia y se estableció en el estado de Michoacán, que en esos tiempos estaba muy poco desarrollado. De nuevo construyó dos grandes y prósperos ranchos, trajo agricultores del Norte de Italia y convirtió sus tierras en unas de las más productivas de México. Las mujeres de la familia son todas italianas: la abuela, la madre y la esposa de RB. Uno de los cinco hijos de RB está casado con una mexicana.

Como la familia RB era muy acomodada desde edad temprana RB viajó por toda Europa. Cuando estalló la primera guerra mundial la familia se encontraba en Italia, RB tenía unos seis años y decidieron no regresar a México por miedo a los peligros del bloqueo marítimo. RB terminó su educación primaria en Italia, regresó a México después de la guerra y más tarde volvió a Italia a estudiar en la Universidad y graduarse de ingeniero mecánico. Habla cuatro idiomas de una manera fluida: inglés, francés, español e italiano.

En México comenzó por trabajar con su padre y su abuelo en los dominios de su familia. Para aquel entonces ya se habían construido una infraestructura adecuada en el rancho y se habían organizado modelos de comunidades agrícolas. Los trabajadores italianos se habían casado con mexicanas y surgió una nueva generación de niños de ojos azules. Las propiedades de los RB eran consideradas como modelos de desarrollo y parecía que no iban a ser afectados por las reformas a las tierras que siguieron a la Revolución mexicana. Sin embargo, en 1934, cuando Lázaro Cárdenas se convirtió en presidente de la República, aceleró la distribución de la tierra y en 1938 se expropiaron todos los bienes de RB. El abuelo de RB vivió lo suficiente para ver destruido el trabajo de toda su vida y murió amargado y arruinado. Ahora las villas de Michoacán que él fundó están empobrecidas y abandonadas, la tierra fértil no es trabajada. La mansión que los RB tenían en la ciudad de México hubo de ser vendida y la familia tuvo que restringir drásticamente su estándar de vida. RB entró a trabajar a una empresa de ingenieros. El dice "lo que mi padre me dejó fue lo que él gastó en mí, mi educación y nuestros viajes, no lo que él ahorró", la educación le sirvió para mantenerlo firme sobre sus pies. RB tuvo entonces una visión completamente nueva; estaba decidido a tener éxito a pesar de las desgracias de su familia. Los RB pudieron haber regresado a Italia cuando todavía poseían algunos bienes raíces pero como la segunda guerra mundial era inminente permanecieron en México.

RB concibió el proyecto de hacer papel a partir del bagazo de caña. El suministro de madera había sido siempre escaso en México y el bagazo era abundante, el problema era encontrar una forma satisfactoria de extraer celulosa de este material barato. RB inventó y patentó la técnica. Finalmente desarrolló una gran industria a partir del bagazo de caña y antes de que esta empresa alcanzara su pleno desarrollo estableció una fábrica para producir aceites comestibles y otra para procesar aceite de coco utilizando un tipo de palmera silvestre muy abundante en México. Durante la guerra estos negocios prosperaron, y más tarde el negocio del aceite quebró debido a la existencia de precios fijos. RB dice que si una empresa norteamericana le hubiera ofrecido comprar las fábricas, él prácticamente se las hubiera regalado.

RB se describe a sí mismo como un misántropo. No es socia-

ble ni pertenece a clubes o asociaciones, le gustaría vivir en Europa, pero no puede permanecer en áreas sobrepobladas. El país que más le gusta es Inglaterra.

*La compañía*

Cuando RB estaba completamente convencido de que su método para elaborar celulosa de bagazo de caña funcionaba, decidió lanzarse a producirla con la esperanza de que encontraría capital para desarrollar su negocio una vez que funcionara. Empezó por poner una pequeña planta en sociedad con su hermano y con un amigo, pero fue absolutamente incapaz de lograr que ningún capitalista mexicano se interesara en la empresa; era el año de 1948 y hasta entonces el espíritu empresarial en México se había desarrollado muy poco. Se mofaron de su idea y algunos la declararon impracticable; otros no deseaban arriesgar dinero en una empresa nueva; el hecho de que fuera mexicano estaba en su contra ya que en el pasado los inventos de mexicanos no habían tenido éxito. Los consumidores de pulpa también desconfiaron del nuevo material.

Por lo tanto, RB se decidió a buscar capital norteamericano y se dirigió a una compañía de papel en Estados Unidos. Los expertos visitaron la pequeña planta en México y mostraron entusiasmo. Se estableció una compañía con capital norteamericano mayoritario siendo el monto total invertido de siete millones y medio de pesos. Hoy el capital ha aumentado a ciento veinte millones de pesos, siendo norteamericano el 49% de la inversión y mexicano el 51%. La compañía inició la venta de acciones al público en 1951; en la última reunión de accionistas estaban presentes 26 personas, una de ellas como representante de la compañía norteamericana. El financiamiento ha salido de las utilidades; el año pasado se pagaron 5 millones de dividendos y 6 millones se reinvirtieron en la planta. La compañía tiene una depreciación anual de 10 millones de pesos, son inmediatamente reinvertidos. El año pasado las ventas alcanzaron los 241 millones de pesos.

La compañía no es la industria de papel más grande de México, siendo aventajada por otras dos firmas, ambas en manos de extranjeros. Ocupa el tercer lugar en ventas y el tercer lugar en utilidades pero tiene el primer lugar si se consideran las ganancias por acción.

La planta de la compañía está en el Estado de México; una segunda planta se está construyendo al norte del país. Actualmente emplea cerca de 1 000 trabajadores, más 300 entre empleados y personal de ventas; hay 20 gerentes, un gerente general y un presidente, RB. Cuando la compañía se fundó el número total de personas empleadas era de 111 personas.

Las relaciones de RB con sus socios norteamericanos son completamente satisfactorias. Hay sólo un ingeniero norteamericano quien es el gerente general y cuyo trabajo consiste en administrar la planta y organizar la producción. RB dedica su tiempo a la planeación a largo plazo, a relaciones con el gobierno, a problemas de financiamiento y a aspectos técnicos de la producción de pulpa.

Se puede decir que los socios norteamericanos vigilan la compañía pero no interfieren. Todas las decisiones ejecutivas las toma RB y nunca se le cuestiona. Visita la casa matriz en los Estados Unidos una o dos veces al año y actualmente su hijo está preparándose en la planta de allá. El siempre puede contar con toda la asistencia técnica que necesite.

La compañía fabrica en la actualidad todos los artículos que elabora la compañía en Estados Unidos: servilletas de papel, papel sanitario, pañuelos faciales, etcétera. Cuando la compañía norteamericana aumenta el número de sus productos, también lo hace la compañía mexicana; ésta ha sido la política desde 1955.

RB dice que la competencia es muy fuerte en la industria del papel pero que no hay signos de saturación del mercado. En general él ve el futuro con optimismo, ya que el papel es un artículo de primera necesidad; su negocio está ligado al crecimiento del país.

El problema principal del sector es el elevado costo de producción. Las razones de ésto son el elevado precio de la energía eléctrica que en México es tan cara como en los Estados Unidos (cuando se utiliza la pulpa de la madera, es tres veces el costo

del producto norteamericano) y altos costos de la maquinaria importada; sólo el costo de la mano de obra es más barata que en Estados Unidos pero los costos de la mano de obra no deberían medirse en salarios por ahora sino en productividad por trabajador; la productividad del trabajador mexicano es la mitad de su contraparte norteamericana. Más aún, en la producción del papel la mano de obra representa sólo un pequeño porcentaje del costo total. La industria mexicana del papel no compite en el Mercado Común Latinoamericano a causa de los costos. En Chile se subvenciona el papel y en Brasil la pulpa es muy barata; sólo el costo de transporte vuelve incosteable la venta de papel mexicano a América Latina.

RB considera que la cooperación del capital norteamericano es una necesidad absoluta para el desarrollo del país pero piensa que debería ser canalizado con objeto de producir los resultados más favorables tanto para el país como para los inversionistas. Las reglas son necesarias pero deben ser autoimpuestas. La industria extranjera debe tener un papel de líder pero no intentar dominar. Los conocimientos que proporciona la empresa extranjera deben ser accesibles a un precio adecuado, y deben asociarse con empresas locales, de tal manera que al unirse asegure por una parte las innovaciones técnicas y, por la otra, el conocimiento del mercado y de las condiciones locales.

Los norteamericanos deberían abstenerse de usar hombres "de paja". Muchas compañías norteamericanas financiadas con las evasiones de impuestos que logran efectuar al Tesoro Norteamericano están haciendo de México un mercado cautivo. Los norteamericanos deberían recordar que en los negocios internacionales el dinero solo no asegura el éxito continuado; la imagen pública y el aspecto político de sus acciones tienen también una enorme importancia. Si establecen alianzas con los mexicanos apropiados los resultados serán más provechosos para ambas partes y constituirán una inversión con mayor estabilidad. Los norteamericanos no deben pensar que no hay mexicanos capaces y honrados; existen mexicanos con capacidad empresarial que trabajarían lealmente con firmas norteamericanas. El caso de la compañía en estudio es un ejemplo ideal donde ambos socios se respetan y confían mutuamente y trabajan en beneficio de sus intereses comunes.

## 21. DE LAWRENCE A LOS COSMETICOS

*Datos personales*

BL es un hombre que parece tener cerca de cuarenta años. Nació en Francia y ha vivido en México desde 1950. Aun cuando de nacionalidad francesa, gustosamente se naturalizaría mexicano si se le diera la oportunidad, ya que se siente completamente integrado a este país. (Durante los últimos quince años ha sido prácticamente imposible para los emigrantes obtener cartas de naturalización, aunque en teoría estén autorizados para ello). Habla un castellano fluido y correcto con un marcado acento francés; su esposa es italiana y tiene dos hijos varones.

La primera visita de BL a México data de 1946. Visitó a un tío cuyo padre había emigrado de Alsacia en 1873, después de la guerra Franco-Prusiana, cuando esta provincia fue anexada a Alemania. El abuelo de BL y su padre fueron médicos; este último llegó a ser presidente de la escuela de medicina de una universidad francesa. El tío abuelo de BL había establecido, a la edad de 40 años, la primera fábrica de productos químicos en México, era una pequeña planta que producía almidones para la industria textil, localizada en el estado de Oaxaca donde ese tipo de industria estaba concentrado. BL vino a México como turista, atraído por la descripción que del país había leído en el libro *La serpiente emplumada* de D. H. Lawrence. En aquella época acababa de escribir su tesis sobre la obra de Lawrence y había terminado sus estudios de filosofía y derecho; filosofía porque era lo que le interesaba y derecho por dar gusto a su padre.

México le encantó, y decidió que era el país donde iba a vivir. Se dio cuenta de que ninguno de sus grados universitarios le serviría para ganarse la vida en México, y de que una capacitación técnica sería más adecuada. En consecuencia regresó a Europa a estudiar química en Ginebra, especializándose en cosméticos y perfumes.

Al mismo tiempo trabajó durante un año y medio con fabricantes alemanes de materias primas para esta industria y más tarde pasó otro año en Francia con una empresa que producía esencias florales. Le atrajo el carácter estético de la producción de perfumes y el elemento de misterio, aun de hechizo, que invo-

lucraba. Hoy en día, los perfumistas operan todavía en condiciones similares a las que se utilizaban en el Egipto de hace miles de años y dependen para la calidad de su producto de la agudeza de su sentido del olfato. Y mientras que la función del ojo o la del oído ha sido analizada, se sabe muy poco del sentido del olfato, el cual es todavía un misterio para los científicos.

BL se hizo empresario porque era la única forma que le permitiría vivir en México. Piensa que podría haber sido más feliz como profesor universitario.

El está interesado solamente en el lado creativo de su negocio y deja a sus colaboradores las tareas administrativas y de producción. Goza mezclando aromas, diseñando formas atractivas de presentar los cosméticos, e ideando fórmulas comerciales para su negocio. BL tiene una participación activa en su ramo, actúa a veces como representante de grupo en negociaciones con la administración gubernamental y otras como consejero técnico. Ha sido designado representante de los fabricantes mexicanos en reuniones internacionales, misión desusada para un extranjero. También toma parte en actividades culturales, que le agradan mucho y viaja a Europa generalmente una vez al año, en viajes de negocios o de placer. Es dueño de dos perfumerías en París. Asimismo viaja a Sudamérica y pronto iniciará negociaciones en Argentina y Brasil.

*La compañía*

La firma fue fundada en 1950 con un capital de 100 000 pesos aportados por el tío de BL. La inversión de BL fue de 8 600 pesos, suma que había recibido por una fórmula de perfume que vendió a un conocido fabricante extranjero, y que ha tenido mucho éxito.

Con un empleado, BL comenzó a fabricar una línea de cremas faciales, estando ahora descontinuada la producción de ésta.

Actualmente la compañía emplea un total de 88 personas y tiene un capital registrado de dos y medio millones de pesos; otros tres millones están invertidos en inmuebles y maquinaria. El financiamiento ha sido hecho con reinversión de utilidades y préstamos bancarios a corto plazo. Hay cinco accionistas y cinco directores en el consejo, que se reúne siete veces al año.

La principal dificultad de BL es la falta de capital. El crédito es demasiado caro en México y no desea introducir capital extranjero. Si el gobierno iniciase una política de asistencia financiera a las pequeñas industrias muchos negocios se desarrollarían considerablemente, en opinión de BL. El gobierno debería alentar el espíritu empresarial.

El objetivo de BL ha sido siempre ser lo más independiente posible; eliminó todas las otras actividades con el objeto de dedicarse exclusivamente a la fabricación de sus propios productos. (Una vez presentó a varios perfumistas franceses). No quiere capital ajeno y ha rechazado ofertas muy interesantes de empresas norteamericanas quienes querían comprar todo su negocio o parte de él. BL está tan convencido del crecimiento potencial de su negocio que no quiere compartirlo con nadie. Considera que sus productos son lo suficientemente buenos para competir con las grandes firmas norteamericanas de cosméticos y que es la falta de capital sólo lo que limita sus ventas. En proporción, las ventas de su empresa en México son mayores que las de Revlon. BL tiene 250 clientes mientras Revlon tiene 1 000.

Recientemente BL compró una marca francesa de perfumes y cosméticos por el importante prestigio que esta marca tiene en el negocio de cosméticos. Durante los últimos 18 años el mercado para los perfumes y cosméticos en México ha cambiado radicalmente. En 1950 eran las clases altas o las adineradas las que compraban este tipo de mercancías de lujo, las masas no tenían suficiente poder de compra. En esa época la imagen pública de los cosméticos era norteamericana, hoy en día el público se ha convencido de que los perfumes y cosméticos franceses son los mejores y todas las compañías norteamericanas han creado una línea francesa. Ahora la mujer de la clase media y media baja está comprando cosméticos caros. Durante los últimos cinco años el mercado de cosméticos en México ha crecido a una tasa anual del 20%, convirtiéndose así en la industria con el crecimiento más acelerado del país. Su tasa de crecimiento en México supera a la del resto del mundo.

El uso de cosméticos denota una elevación del estándar de vida. El primer paso es un deseo de higiene; el cliente empieza por comprar jabón de baño, talco y shampoo y termina por acostumbrarse a usar perfumes y cremas.

La industria de cosméticos sólo importa el 4% de materia

prima. Harman y Reiner, los más grandes fabricantes mundiales de productos químicos sintéticos tienen ahora fábricas en México; actualmente se fabrican 80 productos, todos de excelente calidad. Por lo que respecta a la empresa de BL no hay signo de saturación del mercado. En las provincias existe un enorme mercado potencial inexplorado; la industria vende un promedio de tres pesos por persona en estas regiones. El mercado de cosméticos masculinos también está desarrollándose firmemente.

El volumen de ventas al mayoreo de la industira de perfumes y cosméticos era de 250 millones de pesos en 1960; en 1968 la cifra había aumentado a 1 250 millones y en cinco años deberá alcanzar los 2 500 millones de pesos si se mantiene la tasa actual de crecimiento.

Cuando Avon, la firma que efectúa el volumen más grande de ventas de cosméticos y perfumes en Estados Unidos, decidió abrir una sucursal en México, los industriales mexicanos del ramo trataron de detener su establecimiento y apelaron a Industria y Comercio para declarar saturado al mercado. BL se opuso a este movimiento, señalando a sus colegas que Avon probablemente crearía una nueva clientela de la que ellos bien podrían beneficiarse. Avon ha abierto desde entonces un importante mercado e igual que en Estados Unidos, efectúa el mayor volúmen de ventas del ramo: 200 millones de pesos el año pasado, más que cualquier laboratorio médico.

Los perfumes son más caros en México que en los Estados Unidos o en Europa, porque en México el precio de algunas materias primas es el doble de lo que cuestan en el mercado mundial: aceites esenciales, tales como los de jazmín y de rosa, cubren exorbitantes derechos de importación. Como resultado, el precio del perfume mexicano, que es de tan buena calidad como la de cualquier perfume francés, es demasiado alto.

La Cámara de Comercio de perfumes y cosméticos sugirió a la Secretaría de Industria y Comercio que, si los precios de los perfumes mexicanos eran competitivos y más bajos que en Estados Unidos, el perfume se podría convertir en artículo de exportación que llamaría la atención de los turistas. Nada es más fácil de llevar y que cause más agrado que una botella de perfume. Se ha calculado que cada turista podría gastar fácilmente cuatro dólares en un perfume; considerando que México espera este año la visita de dos millones de turistas, la suma potencial de las exportaciones podría ser considerable.

BL está tratando de exportar perfumes a Francia, Argentina y Brasil. El primer producto a exportar será agua de colonia, 30% de cuyos ingredientes son limones mexicanos frescos.

La industria del perfume sin desearlo, se ha visto involucrada en uno de los más grandes problemas de México; el problema agrario. El gobierno quiere que la industria del perfume invierta en plantaciones de flores para la elaboración de aceites esenciales por dos razones: suprimir las importaciones y estimular el empleo. Los permisos para la importación de aceites esenciales han sido suspendidos y el Gobierno ha afirmado que está decidido a continuar con esta política aun cuando pueda significar una disminución en los empleos del personal empleado en las fábricas.

Irónicamente el toronjil uno de los ingredientes básicos para la fabricación del perfume, crece silvestre en México. Guatemala es el exportador más grande del mundo de toronjil y en México no se cultiva a causa del problema agrario. El gobierno dice que como los aceites esenciales deben producirse en México se les concederán garantías legales a la industria del perfume; sin embargo, nada se ha dicho acerca de cómo se logrará ésto.

De alguna forma se debe canalizar capital a la agricultura y debe haber un cambio en la política agraria, posiblemente organizando cooperativas rurales. BL está seguro de que los políticos de México encontrarán el modo de hacerlo.

## 22. UN DEPENDIENTE EXTRANJERO QUE CONFIABA EN LA INDUSTRIA MEXICANA

### *Datos personales*

FE nació en Suiza en 1900. Cuando su padre tenía 40 años era gerente del rastro municipal de su pueblo nativo; su abuelo había sido cantero.

A los 25 años FE vino a México buscando aventuras y una vida más plena que la que podría vivir en la provincia de su Suiza nativa. Se casó con una mexicana de ascendencia francesa

y tiene dos hijos y una hija. Sigue siendo ciudadano suizo a pesar de haber residido en México por 45 años de estar fuertemente identificado con el país.

Antes de establecerse en México, FE trabajó en Suiza como dependiente en la rama de textiles, en bancos, en compañías de electricidad y aun en exportación de ropa de mujer.

Cuando vino a México, su primer trabajo fue con el Banco de Comercio Canadiense; más tarde entró como vendedor a una firma de importación de maquinaria, en este puesto encontró su verdadera vocación. Dice que ha vendido muchos artículos diferentes, pero donde tuvo éxito realmente fue en la venta de maquinaria pesada y de precisión.

FE viaja a los Estados Unidos y a Europa dos veces al año, en viajes de negocios y de placer. Es miembro del Club Suizo y del Club Americano. Forma parte también de la Concamin y de la Canacintra y piensa que los industriales que critican las Cámaras demuestran incapacidad para cooperar y egoísmo. Siempre ha recibido ayuda de las Cámaras que le han proporcionado información y guía cuando las ha necesitado.

*La compañía*

Las tres firmas de las que FE es ahora presidente tuvieron su origen en una pequeña empresa de importación iniciada en 1927. Había dejado la firma para la que trabajó como vendedor, impulsado por un fuerte deseo de ser independiente y trabajar para sí mismo. En 1928 dio sus primeros pasos en la industria mexicana. Sin embargo, las tres firmas que ahora posee fueron fundadas en 1939, 1950 y 1968 respectivamente; la estructura de la firma original cambió a otra razón social después de doce años de existencia.

Cuando FE comenzó a fabricar maquinaria en México, tuvo más dificultades que las que él piensa habría tenido en un país desarrollado. El negocio de FE está dividido entre importación y fabricación, pero no fue capaz de alcanzar esta proporción sino hasta que el Gobierno del presidente Alemán cerró las fronteras a todos los artículos excepto aquellos de primera necesidad. En su opinión, la protección arancelaria ha sido el elemento esencial de la industrialización de México, sin dicha protec-

ción el país nunca podía haberse industrializado; más aún, todos los países se han hecho de la misma forma.

Cuando en 1928 FE trató de introducir por primera vez en el mercado, una simple refacción de maquinaria, se encontró con dificultades increíbles. En esa época, la creencia general era que los productos locales no podían ser buenos y a pesar de la frustración causada por esta actitud, FE perseveró pues él creía que un país joven como México necesitaba tener su industria propia, no podía estar siempre importando y era indispensable suministrar empleo a una población que rápidamente crecía.

Con el crecimiento de México, creció el negocio de importación y fabricación. En 1939 fundó otra compañía con 100 000 pesos de su propio capital, que había acumulado trabajando duro. Ahora, debido a la emisión de acciones su capital ha aumentado a 50 millones de pesos. En 1930 empleaba a 5 trabajadores, en 1958 eran 170 y ahora son 350. Posee dos fábricas, una ensambladora de maquinaria importada y una planta manufacturera, ambas en el Distrito Federal. Sus compañías operan en base a acuerdos de participación con empresas norteamericanas y europeas en las que se incluyen asistencia técnica de parte de las firmas extranjeras. Cuando se importan nuevos tipos de máquinas, viene un técnico extranjero para enseñar su manejo a los ingenieros locales.

FE dice que tiene muchos competidores que importan y fabrican maquinaria pero ninguno de ellos trabaja con la calidad de maquinaria que él maneja y por tanto considera que no tiene competidor real al que hacer frente.

Sus dos hijos son ingenieros mecánico electricistas y ambos trabajan en las empresas de su padre. De hecho, ellos manejan todos los aspectos técnicos y de ventas y prácticamente se han hecho cargo del funcionamiento del negocio. FE actúa como consejero y planificador a largo plazo.

La compañía es un negocio familiar, todas las acciones están en poder de FE y su esposa y eventualmente pasarán a sus hijos. FE no tiene interés en introducir socios, ya sea locales o extranjeros; ni piensa vender su negocio y espera que sus hijos permanezcan independientes al igual que él lo ha hecho.

El Consejo Directivo de su compañía se reúne una vez al mes como mera formalidad estipulada por la ley, pero FE admite que tiene la voz cantante.

FE espera comenzar a exportar este año. Piensa que como el crecimiento de los países latinoamericanos será mayor, se darán cuenta de que el progreso descansa en una mancomunidad de fuerzas y que la ALALC se hará una realidad. Hasta ahora, América Latina ha sido capaz de pensar sólo en exportar azúcar, café y minerales; la región debe adoptar un punto de vista más moderno.

## 23. LA DEMANDA DE EMPRESARIOS ESTIMULA EL ESPIRITU EMPRESARIAL

*Datos personales*

GT nació en Hamburgo hace 55 años. Sus padres eran judíos-alemanes. Su padre tenía el monopolio de salas de cine en el norte de Alemania. Su abuelo había sido un pequeño buhonero que vendía peines e hilos en la ciudad de Hamburgo y sus alrededores.

En 1936, a los 22 años GT dejó Alemania cuando empezaba la persecución de los judíos. Llegó a México con 14 pesos en el bolsillo. Su madre y su hermano se reunieron con él más tarde, pero el resto de su familia fue aniquilada. En 1942 se convirtió en ciudadano mexicano y se casó con una mexicana. Su actual esposa es cristiana nacida en Lituania. La pareja tiene cinco hijos pequeños, tres mujeres y dos hombres.

GT se educó en Alemania pero no terminó la preparatoria porque planeaba empezar a trabajar en el negocio de su padre.

Cuando GT llegó a México empezó vendiendo de puerta en puerta. Como sentía un gran desprecio por el comercio, comenzó a cultivar gladiolas en Cuernavaca e hizo un poco de dinero con el que compró una pequeña fundición hasta que un amigo suyo que estaba en el negocio de venta de papel al mayoreo le sugirió que fabricara clips para papel, pues éstos ya no podrían importarse de Europa a causa de la guerra. Es así como su compañía comenzó. GT dice no estar satisfecho de su vida y de sus actividades; de alguna forma siente que ha errado su vocación. De su fábrica obtiene dinero pero su funcionamiento

no necesita ningún esfuerzo creativo de su parte. Como una salida para su creatividad GT ha construido casas, está tomando lecciones de pintura y estudiando música. Durante catorce años estudió sicología con Erich Fromm.

Sostiene que le sobra energía para la cual no ha podido encontrar un uso que valga la pena. Trató de poner en práctica un plan para incorporar a la industria a hombres y mujeres incapacitados, pero este plan no pudo llevarlo a cabo. En sus dos fábricas emplea siempre a un mínimo de 5% de personas impedidas.

GT sabe que es y será siempre un extranjero en México, así como sus hijos y considera una tragedia para un ser humano no sentirse arraigado a ningún país.

GT no forma parte de ninguna organización, pertenece a un par de clubes deportivos pero los frecuenta y no le gusta viajar.

*La compañía*

La compañía se fundó en 1942 con un capital de 25 000 pesos, en su mayor parte prestado por un negociante mayorista de papel que necesitaba clips y no podía importarlos a causa de la guerra. GT no sabía nada de clips para papel ni de artículos para oficinas o escolares que más tarde empezó a fabricar; aprendió prácticamente experimentando usando su sentido común.

Su negocio creció con una velocidad sorprendente y de manera fácil porque no había competidores en ese tiempo. Hasta la guerra, todos los artículos escolares y de oficinas eran importados. Ahora se han establecido cinco compañías competidoras de dueños extranjeros la mayoría, pero todas son mucho más pequeñas. GT tiene casi el monopolio de estos artículos en México, al abastecer el 90% del mercado. Ninguna compañía puede competir con su calidad o con sus precios.

La fábrica ha sido progresivamente modernizada y agrandada. Su suerte radica en el hecho de que, si bien se han introducido nuevos tipos de clips, el original aún se vende. Un tiralíneas, un compás, una regla son siempre necesarios. Las teorías pedagógicas pueden cambiar requiriendo nuevos libros de texto, pero siempre se necesitan instrumentos de dibujo.

Cuando GT empezó a fabricar clips para papel, no tenía idea de cuál era el tamaño del mercado, en realidad fabricó los primeros para complacer a un amigo. Ahora son sus clientes quienes le sugieren nuevas líneas y le piden fabricarlas. GT sólo negocia con mayoristas, nunca con clientes al menudeo sin importar lo grandes que sean, ni siquiera con el gobierno. Recientemente Kodak le hizo un gran pedido y él acudió a su distribuidor al mayoreo para cumplirlo.

La política de GT ha sido siempre ser absolutamente honrado; honrado con sus trabajadores, con el gobierno y con sus clientes.

El capital de la empresa asciende a diez millones de pesos, sin incluir el valor de la fábrica ni el del terreno. Ambos pertenecen a la esposa de GT y no son parte del activo de la compañía. El financiamiento ha sido hecho con reinversión de utilidades. Están empleados trescientos trabajadores, a los que se les paga el salario mínimo más un salario adicional proporcional a su rendimiento. Este sistema funciona bien; la paga depende de la capacidad y del entusiasmo del trabajador individual.

GT tiene una opinión bastante pobre de los especialistas altamente preparados; dice que aunque en teoría son competentes cuando surge un problema en el trabajo, los expertos enviados por los fabricantes de maquinaria son a menudo incapaces de hacer frente a la dificultad mínima la cual no suele estar indicada en sus manuales.

## 24. APROVECHANDO LA EXPANSION DEL MERCADO

### *Datos personales*

SE, hombre de 60 años de edad, nació en el Distrito Federal, de padre alemán y madre nacida en México de ascendencia alemana. Su padre emigró de Hamburgo a México a los 18 años; la familia materna de su madre residía en Colima durante la guerra de independencia y tenía una posición prominente. El abuelo de SE fue banquero y uno de los fundadores del Banco

Nacional de México. La esposa de SE es inglesa. Es la hija de un ingeniero que vino a México para construir el ferrocarril México-Veracruz.

Por el lado paterno de la familia de SE, el abuelo fue joyero en Alemania. El padre de SE y uno de sus tíos emigraron a México y establecieron un negocio de fabricación de joyería fina y de ventas al menudeo.

SE se educó en la escuela alemana, en México, y más tarde fue a la Universidad en California, donde aprendió inglés. A los 20 años ingresó en el negocio de su padre y de su tío.

A mediados de los años cuarenta, el padre de SE, después de un serio desacuerdo con su hermano, se retiró de la empresa. SE se encontró él mismo sin trabajo. Entró como cajero en una agencia de venta de automóviles cuyo dueño era primo suyo. Los automóviles y la mecánica le interesaron mucho más que la joyería. Un día de casualidad, oyó al cuñado de su hermana, un fabricante de baterías para coche establecido en San Antonio, mencionar las buenas perspectivas gue México ofrecía para una línea de negocios similar a la suya. En ese momento decidió probar suerte y en 1949 estableció el negocio que desde entonces ha crecido y prosperado.

Aunque era de origen alemán nunca fue molestado durante la guerra por las autoridades. Cambió a sus hijos del colegio alemán y fue entrevistado por un oficial de la embajada estadounidense pero nunca fue puesto en la lista negra, como su hermano.

SE viaja frecuentemente, en sus viajes dedica el 10% de su tiempo a negocios y el 90% a placer. Es suscriptor de la única publicación especializada que existe en su ramo.

Es rotario y pertenece a varias organizaciones profesionales y ha tenido puestos ejecutivos en algunas.

### *La compañía*

Su empresa se fundó en 1949 en sociedad con un amigo y con un capital total de 3 000 pesos. La falta de capital ha sido siempre el principal problema de la compañía. Con dos trabajadores y un escaso conocimiento técnico adquirido en los Estados Unidos, los dos socios emprendieron la producción de bate-

rías para automóviles. El momento era perfectamente adecuado para empezar tal empresa; el gobierno del presidente Alemán había iniciado recientemente la política de cerrar la frontera mexicana a cualquier artículo que pudiera ser fabricado en el país; sólo había una pequeña fábrica que fabricaba baterías localmente.

Diez años después la compañía tenía 68 trabajadores, cuatro gerentes y dos ingenieros y, el capital se había incrementado a 2 millones de pesos. Hoy en día emplea 170 trabajadores y un contador, el capital es de 14 millones de pesos.

La compañía tiene un convenio de asistencia técnica con una firma norteamericana a la que le paga regalías. Técnicos norteamericanos visitan la planta dos veces al año y miembros del personal, incluso SE y su hijo, van frecuentemente a Estados Unidos. La empresa no tiene capital extranjero y por lo tanto no existe ninguna interferencia en su organización.

SE, sin embargo, está pensando seriamente en aceptar capital extranjero ya que desea diversificar su producción y ésto requiere de un financiamiento fuerte. Todas las ramas de la industria automotriz son intensivas de capital. SE no descarta la idea de vender su negocio completamente. Aunque su único hijo trabaja con él dice que aceptaría una buena oferta si se la hicieran y entraría a una línea de negocios menos competitiva. Su hijo, que tiene 28 años parece estar de acuerdo.

Según SE el éxito firme y creciente de la compañía se debe a la eficiente organización de ventas. La producción de baterías es altamente competitiva y todos los productos son de buena calidad; la única forma de estar a la cabeza es adiestrando agentes de ventas y dando al cliente servicios extras. SE tiene una flota de camionetas de reparto y entrega sus baterías a los diez minutos de recibir el pedido.

Según SE no hay signos de saturación del mercado ya que cada año entran al mercado 100 000 unidades nuevas mientras que se desechan 20 000. Este ritmo mantiene la tasa de crecimiento de la industria fabricante de baterías por encima del promedio de crecimiento de la industria del país. Tanto SE como su hijo subrayaron que había habido un aumento particularmente notable en sus ventas en los pasados 18 meses.

El negocio de SE es una empresa familiar, ya compró la parte de su socio hace muchos años. Está descartado el que la com-

pañía emita acciones en todo caso, sería demasiada pequeña para eso con su tamaño actual.

## 25. UTILIZANDO EL CAPITAL EXTRANJERO

*Datos personales*

BK es un ingeniero químico de aproximadamente cincuenta años. Sus padres vivían en Pachuca pero él nació en Guadalajara, donde su familia se refugió durante la revolución. Su abuelo paterno había sido minero en Cornwell. Alrededor de 1880 fue atraído a México por las perspectivas de explotar minas de plata en el estado de Hidalgo. Emigró con su esposa y su hijo, y más tarde envió a su hijo a Inglaterra para educarse y estudiar como ingeniero de minas. A su regreso el joven se casó con una aristócrata porfiriana. BK es uno de sus varios hijos de esta unión.

Después de educarse en México empezó su carrera en Pachuca trabajando para una compañía minera durante cinco años como especialista en metalurgia. Después se trasladó al Distrito Federal donde desde entonces ha vivido, y empezó a trabajar en una empresa estatal. El sector público no le interesaba y renunció después de tres meses. Finalmente se empleó en una empresa norteamericana de fabricantes de pinturas en la que trabajó hasta alcanzar la posición de gerente general para México.

Hace ocho años, insatisfecho en este puesto, dice que sus patrones no supieron adaptarse a los requerimientos del mercado mexicano— decidió empezar por sí mismo con algún capital que había ahorrado y una herencia que tenía.

En este punto entró en contacto con clientes de sus patrones —otros fabricantes estadounidenses de pinturas industriales— quienes estaban dispuestos a iniciarse en la producción local, habiéndose dado cuenta de que los permisos de importación eran cada vez más difíciles de obtener, y buscaban un socio mexicano.

*La compañía*

La compañía fue fundada en 1960 sobre la base de 50-50 y con un capital de dos y medio millones de pesos. Produce pinturas anticorrosivas y recubrimientos, así como cementos resistentes a los ácidos. El capital ha aumentado progresivamente hasta alcanzar su valor actual de siete millones de pesos. El financiamiento se efectuó por medio de préstamos de bancos privados.

La planta está ubicada en las afueras de México donde los altos precios de la tierra se ven compensados por la gran cantidad de facilidades fiscales y de otros tipos.

La empresa produce un total de 200 productos —20 líneas diferentes en diez colores cada una— a sus 325 clientes.

BK, ocupa el puesto de gerente general de la compañía. El personal incluye cincuenta trabajadores, diez técnicos, quince agentes de ventas y cinco gerentes, todos mexicanos. Ningún miembro de su familia tiene posición alguna en la compañía o en su Consejo Directivo.

Los cinco miembros del consejo son tres ingenieros químicos (él y otros dos socios) y dos abogados. Se reúnen dos veces al año y son responsables ante los siete accionistas de la compañía. BK no forma parte de ningún otro consejo.

Los socios extranjeros no intervienen en el funcionamiento del negocio. Sin embargo, siempre les son presentados para su aprobación los nuevos proyectos, aunque nunca parecen rechazar ninguno. Puede ser que esto ocurra porque nunca se les presenta un proyecto que no sea razonable y factible. La asistencia técnica que se recibe de la casa matriz es estrictamente la que el negocio necesita.

La compañía ha crecido firmemente desde su fundación y se prevén amplias posibilidades de crecimiento ya que se han introducido nuevos productos con técnicas de producción altamente especializadas. La política seguida es no aumentar el número de trabajadores pero sí invertir en maquinaria nueva y moderna. Sin embargo, si la expansión de la compañía lo necesita no se dudará en contratar a un gran número de ingenieros químicos. En determinado momento el número de técnicos empleados igualará al de los obreros. BK cree que pronto se sentirá en la industria una falta de personal técnico, aunque no por causa de la "fuga de cerebros" hacia Estados Unidos.

La compañía fue la primera en funcionar en el mercado mexicano pero ahora tres empresas más pequeñas, dos norteamericanas y una mexicana, elaboran productos similares.

BK considera que la competencia es estimulante y está en contra de cualquier clase de protección gubernamental, aunque el mercado está alcanzando rápidamente su punto de saturación, y la competencia cada día se hace más difícil.

Los problemas principales según BK son el precio de la materia prima, más alto en México que en el mercado mundial, la falta de capital y las altas tasas de interés.

Las características del sector industrial donde opera BK son las siguientes: 200 empresas operan en México en la elaboración de pinturas industriales; no existen controles de precios y ninguna compañía cubre más del 10% del mercado, lo cual hace que los precios sean muy competitivos.

Las compañías más poderosas son las de los norteamericanos. La venta reciente de cinco empresas mexicanas a norteamericanos refleja, de acuerdo a BK, una cierta falta de iniciativa de parte de los empresarios mexicanos, quienes a menudo prefieren aceptar una buena oferta en lugar de luchar por mantener la dirección de su negocio.

## 26. LA EXPERIENCIA REDITUA

### *Datos personales*

FZ, nació hace 45 años en el Distrito Federal de padres españoles, quienes de adolescentes habían emigrado de la provincia de Asturias. Su padre comenzó como empleado en una cervecería y finalmente se convirtió en un distribuidor independiente de cerveza. Su abuelo había sido un agricultor en Asturias.

Casado con una mexicana de vieja estirpe cuya familia fue políticamente activa durante el régimen porfiriano, FZ, tiene tres hijos y una hija. Para su desilusión, ninguno de sus hijos le seguirá en el negocio; todos ellos quieren dedicarse a diversas ramas de la ingeniería.

FZ, asistió a escuelas católicas en el Distrito Federal y se recibió como contador en una escuela comercial. El dice que en su primera juventud era perezoso y que estaba demasiado ocupado divirtiéndose como para estudiar seriamente, y cuando descubrió que la carrera que le habría interesado verdaderamente era arquitectura, era demasiado tarde. Su padre había muerto y él tenía que ganarse la vida.

Hoy en día F, se considera como técnico en supermercados. A la muerte de su padre, cuando tenía 22 años, fue a trabajar con el hombre que dos años después abriría la primera tienda de autoservicio en México. Este hombre, cuando decidió que México estaba listo para los supermercados, contrató al experto norteamericano más importante en este campo y lo invitó a México a preparar e instruir al futuro personal del primer supermercado mexicano. FZ, formaba parte de ese grupo. El experto le tuvo una simpatía especial, de tal manera que en los dos años del período de entrenamiento lo transformó en uno de los hombres clave de la organización. El supermercado se abrió en el distrito residencial de Lomas de Chapultepec en 1947. Se escogió esta ubicación porque ahí vivía el grueso de la colonia norteamericana de México y se consideraba que ellos serían más receptivos a este tipo de tiendas que los nativos. Resultó que los mexicanos aceptaron el supermercado ampliamente, y el éxito fue inmediato. El dueño de la primera tienda tiene ahora una cadena de 40 supermercados y sólo la ley antimonopolios le impide expanderse.

En 1949 un refugiado húngaro que quería abrir un supermercado le ofreció a FZ el 25% de las acciones en la empresa, a cambio de su experiencia técnica. El aceptó. En 1951 el húngaro pudo sacar de Hungría a cuatro parientes cercanos y traerlos a México. Para darles trabajo y prestigio, les asignó puestos ejecutivos en los tres supermercados de la cadena. De acuerdo con FZ, no tenían la menor idea de cómo manejar un negocio moderno e interferían constantemente. La fricción era inevitable y FZ se retiró. Los húngaros le compraron sus acciones y con este capital pudo poner otro negocio. La nueva cadena de supermercados no tuvo éxito y finalmente fue comprada por su primer patrón e incorporada a su cadena.

Con un colega FZ, compró el 50% de una destilería de tamaño regular y los dos trabajaron en ella durante cuatro años. En 1955, por un acuerdo sobre problemas de organización, ven-

dió a su socio su parte y comenzó con una empresa destiladora y embotelladora. La empresa mezclaba y destilaba treinta y dos productos diferentes, pero no era el más popular. En consecuencia, FZ decidió concentrar todos sus esfuerzos y todo su capital en este producto únicamente.

Viaja con su familia una vez al año, exclusivamente en viajes de placer, a Estados Unidos y Europa; en Europa su país favorito es España y regresa frecuentemente a su villa de origen. FZ no pertenece a ninguna organización cívica, de negocios o religiosa.

*La compañía*

La compañía fue fundada en 1964, como continuadora de otra compañía perteneciente a FZ. La primera compañía había mezclado y embotellado 32 productos diferentes que requerían enormes gastos de publicidad, pero las ventas de un producto particular, un brandy de uva, destacaron sobre los demás. Dándose cuenta de que había descubierto un producto estrella, FZ decidió concentrar todas sus energías y su capital para producir y promover exclusivamente éste.

La transición de una compañía a la otra fue planeada en un período de dos años durante los cuales se fueron eliminando gradualmente los otros productos y aumentándose la producción de brandy.

Afortunadamente, el brandy continúa siendo cada vez más popular en México. La competencia es muy fuerte, pero el mercado es aún muy amplio, según FZ. Su producto es de precio medio, pero debe competir con gigantes internacionales como Pedro Domecq quien fabrica los mejores brandys en México. FZ confía en que el precio de su producto no puede ser igualado; sin embargo, para mantenerse a la cabeza de la competencia debe gastar cinco millones de pesos al año en publicidad, en radio, televisión, diarios, revistas y mediante anuncios especiales y campañas de promoción.

En los cinco años de existencia de la compañía, ésta ha crecido más allá de la expectativa de su dueño. En 1964 el capital era de tres millones de pesos, en 1968 aumentó a doce millones. El financiamiento ha sido por medio de préstamos bancarios

privados. La compañía empezó con 20 trabajadores y 15 oficinistas y agentes de ventas, ahora hay 75 trabajadores y 35 concesionarios en la planta embotelladora del Distrito Federal y en la destilería están empleados 24 trabajadores adicionales. Se emplea mano de obra temporal en los viñedos, aproximadamente 70 en la época de la cosecha.

FZ está convencido de que en los próximos diez años las ventas y la producción crecerán firmemente.

## 27. 150% DE PROTECCION ARANCELARIA

*Datos personales*

ZD parece tener 65 años. De padres españoles, nació en el Distrito Federal. Su familia y su esposa son originarios de Asturias. De joven su padre vino a México como contador, y trabajó toda su vida para empresas españolas. Su abuelo fue agricultor. ZD tiene tres hijos, un varón y dos mujeres.

Al terminar su educación primaria en el Instituto Williams en el Distrito Federal, siguió un curso de comercio que incluía contabilidad y comenzó a trabajar a los 18 años.

Inició su carrera como dependiente en una empresa española que negociaba en importaciones en gran escala de víveres y vinos, principalmente procedentes de España. En esa época, esta compañía era probablemente la más grande y poderosa en México en su tipo.

ZD trabajó durante 28 años en la empresa y finalmente llegó a ser el gerente general. Diferencias de opinión con los directivos españoles acerca de la política de desarrollo de la empresa le condujeron a renunciar en 1947. Pensaba que la compañía necesitaba modernizarse y que tenían que aplicar nuevos métodos de mercadotecnia para poder sobrevivir. Políticamente comenzaban tiempos difíciles, después de la Guerra Civil española, México rehusó reconocer el régimen de Franco, y ZD se dio cuenta de que las barreras arancelarias a las mercancías españolas pronto se verían aumentadas. Sugirió a sus patrones pro-

ducir vino en México, pero se burlaron de la idea y rechazaron también sus proposiciones acerca de la modernización. ¿Acaso no siempre había prosperado el negocio tal como era?

En consecuencia, ZD renunció y decidió dedicarse por su cuenta a la producción de vinos y alcoholes. Con los 250 000 pesos que recibió como bonificación por sus 28 años de servicios fundó su compañía. Su padre, que se había retirado a España, regresó al Distrito Federal para ayudarle.

ZD estaba resuelto a tener éxito por ninguna otra razón, al principio, que no fuera probarle a sus anteriores patrones que él había estimado correctamente la situación en México. En la actualidad aquella compañía ha desaparecido de la escena mexicana mientras que la empresa de ZD tiene tres fábricas florecientes con un capital de 17 millones de pesos.

ZD, hombre jovial, pero serio, está orgulloso de su compañía y de sus productos. Su satisfacción más grande es sacar al mercado artículos de primera clase y le gusta oír a la gente decir "ZD conoce su negocio".

ZD, ha tomado parte en muchas actividades cívicas y comerciales, a menudo ocupando el puesto de presidente.

Aunque fiel católico y orgulloso de sus antecesores españoles, ZD no está afiliado a ninguna asociación española o católica.

Viaja frecuentemente a Europa, Estados Unidos y Sudamérica, pero nunca exclusivamente por placer.

Muchas fotografías de ZD en compañía de gente prominente, incluyendo las del actual presidente de la República y sus dos inmediatos antecesores, cuelgan en las paredes de su oficina. ZD, está orgulloso de tener muchos amigos influyentes a quienes agasaja frecuentemente y obsequia muestras de sus productos en Navidad. Al principio estos contactos fueron muy importantes por razones de negocios, pero ahora los mantiene por su propio gusto.

*La compañía*

ZD, fundó su compañía en 1948 con un capital de 250 000 pesos. Las operaciones comenzaron con cinco trabajadores y tres agentes de ventas en el edificio que aún alberga las oficinas centrales. Al principio, la producción consistía en mezclas de

alcoholes con el objeto de obtener brandy; también se hacían experimentos con vino. Y el 50% del negocio consistía en importaciones.

Diez años después el personal era de 25 obreros y 6 agentes de ventas, se plantaron parras en las 150 hectáreas de tierra que posee la compañía en el estado de Aguascalientes y se comercializaban las variedades más apropiadas. El verdadero desarrollo de la compañía tuvo lugar en los años 1958-1968; el capital aumentó a 8 millones de pesos y el personal a 164 personas. Se fundaron dos subsidiarias con el objeto de producir localmente marcas españolas bien conocidas de licores y jerez pagando regalías a las casas matrices. Las compañías españolas no aportaron capital, ya que ZD deseaba ser completamente independiente; su financiamiento ha consistido siempre en reinversiones y préstamos a corto plazo de los bancos locales privados. A petición de ZD la compañía española controla la calidad de sus productos. Otros 9 millones de pesos están invertidos en las subsidiarias.

La compañía es un negocio estrictamente familiar; tanto el Consejo Directivo como el grupo de siete accionistas están compuestos exclusivamente por la familia de ZD. Desde la muerte de su padre, todas las decisiones las toma ZD. Su hijo, enólogo que estudió en Italia, España, Francia y California, es el gerente general adjunto de la compañía; un yerno es el gerente de ventas y la hija soltera atiende las relaciones públicas y es la ayudante personal de su padre. Todas las utilidades se reinvierten en la empresa.

A medida que la producción local aumentó y las tarifas arancelarias fueron cada vez más altas, la compañía abandonó su negocio de importación y se concentró a la producción local de marcas españolas pagando regalías. A la producción original se añadieron nuevos vinos y nuevas marcas de licores, como champagne, vermouths, licor de café y últimamente tequila. ZD, tuvo que producir tequila y licor de café a causa de la demanda de exportación. Las actividades de exportación empezaron a tomar vuelo en la compañía a partir del año pasado. Las exportaciones se dirigen a los Estados Unidos, Canadá, Colombia, San Salvador y Panamá, apenas el 5% de la producción total se exportó en 1968. El aumento de las exportaciones entra en los planes de expansión de ZD. No hay restricciones gubernamentales a la exportación de vinos y bebidas alcohólicas.

Los viñedos de la compañía en Aguascalientes son ahora demasiado pequeños para cubrir las necesidades de ZD, en consecuencia, han contratado a los ejidatarios locales para cultivar la vid de acuerdo a las especificaciones de ZD. Es necesario un estricto control de esta producción, ya que los agricultores, si no son estrictamente vigilados, tienden a ser descuidados.

La competencia es fuerte, pero ZD no ve signos de saturación del mercado. En México el consumo de vino per capita es aproximadamente de 0.27 litros al año (en Francia y en Italia es cerca de 130 litros), pero se puede estimar mejor la situación si se considera que hay 1 millón de consumidores de vino. Debe crearse en la clase media una actitud favorable hacia el vino y esto sólo puede efectuarse mediante la publicidad. ZD, anuncia en T.V., radio, diarios y revistas y mandando folletos y cartas a una gran lista de correos. Sin embargo, la continua prosperidad del negocio del vino y las bebidas, depende de dos cosas: que no haya cambio en el actual sistema arancelario para los productos extranjeros (cualquier baja en los impuestos de importación arruinaría la industria local) y, que no haya aumento en los actuales impuestos internos a los vinos y a las bebidas alcohólicas.

Sus proveedores incluyen fabricantes de botellas, de etiquetas, de tapones patentados para botellas y de cajas de cartón. El nunca se ha sentido tentado a diversificar su negocio hacia ninguna de estas industrias. Sus clientes son los supermercados, las tiendas de abarrotes y los restaurantes, los tratos con todos sus clientes son cordiales.

Aunque ZD ha tenido numerosas y atractivas ofertas para vender sus empresas, no tiene intención de aceptarlas. No obstante haber estado muy enfermo recientemente, no tiene planes de retirarse y espera seguir trabajando y mejorando sus productos durante muchos años.

## 28. UN MERCADO PROTEGIDO COMPENSA LA FALTA DE VOCACION

*Datos personales*

GL, hombre bien parecido de unos 45 años es uno de los diez hijos de una familia de origen español. Su esposa tiene el mis-

mo origen. Su abuelo, un empresario teatral que tuvo éxito, amigró de Cataluña. Su padre, contador público, trabajó en un tiempo para la Comisión Nacional Monetaria (ahora el Banco de México), GL tiene cinco hijos.

Con sus hermanos, GL forma un grupo muy unido. Se asisten mutuamente en lo respecto a capital, asistencia técnica y consejo, cada uno de sus negocios les concierne a todos.

Al final de la escuela preparatoria, GL decidió no ir a la Universidad, y dedicarse a ser pintor. Varios años de estudios de arte le convencieron de que su talento nunca lo llevaría al éxito, y cuando sus hermanos encontraron en venta una pequeña fábrica de lámparas a un precio ventajoso, GL decidió unírseles. Su participación de capital fue una pequeña herencia que había recibido y tomó parte activa en la administración del negocio.

Es evidente que este negocio es para GL, solamente una manera de tener un buen nivel de vida y no otra cosa. En 1956 se tomó cuatro años y trató de diseñar y vender muebles. Pero, como no tenía experiencia fue incapaz de afrontar la fuerte competencia en ese ramo y tuvo que regresar a las lámparas. Otro intento de separarse ocurrió durante los Juegos Olímpicos, pero fracasó después de cuatro meses, pero sus hermanos lo necesitaban en el negocio y regresó una vez más.

No pertenece a asociaciones cívicas de negocios. El y sus hermanos parecen dedicarse exclusivamente a la devoradora vida familiar, tan característica de las familias mexicanas: los parientes son demasiado numerosos y el trabajo absorbe todo su tiempo no permitiéndole establecer relaciones extrafamiliares.

*La compañía*

La compañía fue fundada por tres de los hermanos en 1945. Por casualidad, la industria que adquirieron y a la que transformaron posteriormente en una empresa de tamaño medio, producía lámparas de metal fundido. Supieron que la fábrica estaba en venta a bajo precio, y como tenían un poco de capital decidieron comprarla. En esa época uno de ellos, el entrevistado, era el pintor, el segundo trabajaba como agente de ventas y el tercero era contratista. Pensaron establecer un negocio por su cuenta porque querían ser independientes. Si hubieran visto otro negocio que les hubiera parecido ventajoso lo habrían com-

prado, cualquiera que fuera el ramo. Carecían totalmente de experiencia y no tenían ningún plan.

Los artículos que se hacían en la fábrica que compraron eran lámparas de estilo conservador, hasta podría decirse victoriano —base de metal y una columna rematada por una pantalla de seda. Este artículo es aún su principal producto, pero el número de diseños ha aumentado de tres en 1945 a más de 200 en la actualidad. Los diseños no han sido modernizados porque los hermanos creen firmemente en lo que llaman la "idiosincrasia del país", o sea que la clase media mexicana y los nuevos ricos gustan de cualquier cosa que sugiera la grandeza porfiriana, por lo que siguen produciendo lámparas doradas hechas de columna en guirnaldas de rosas, querubines, etcétera. Cuando se convenzan de que el gusto del comprador promedio ha cambiado, adoptarán nuevos diseños.

Cuando se iniciaron en el negocio de las lámparas en 1945, nadie quería comprar el artículo producido en el país; "hecho en México" era un término peyorativo y el 95% de las lámparas eran importadas de los Estados Unidos y de Europa. Vendieron su mercancía a las grandes tiendas y de muebles y pequeñas tiendas de regalos, con muy poco éxito ya que los precios prácticamente igualaban al costo.

A principio de la década de 1950 se cerraron las fronteras mexicanas y los productos extranjeros y las ventas mejoraron inmediatamente. El personal de la compañía aumentó de seis trabajadores y un agente de ventas a 132 trabajadores y 15 agentes de ventas. El capital original de 60 000 pesos aumentó a 7 millones y se espera que se doble en los próximos cinco años. Los hermanos no reinvierten las utilidades en el negocio, sino que piden préstamos a bancos privados locales. GL invierte su parte de las utilidades en benes raíces.

La materia prima utilizada para hacer las lámparas es una aleación conocida como "zamac" (zinc, antimonio, manganeso, aluminio, cobre). Esta aleación puede fundirse a bajas temperaturas y toma cuerpo fácilmentte. Su gran desvenaja es ser altamente propensa a la corrosión y en consecuencia no se puede utilizar en climas húmedos o marítimos. Este hecho impide a la empresa exportar a América Central, ya que implicaría alterar la fórmula del zamac; además el mercado de América Central es actualmente demasiado pequeño para que valga la pena. En lo que respecta a Sudamérica, uno de los hermanos observó

durante un reciente viaje de estudio que en la mayoría de los países de esa área el estaño y el cobre son demasiado baratos para que sea atractivo trabajar en una aleación. En todo caso el transporte sería un mayor problema, ya que no hay fuera un adecuado transporte marítimo.

La compañía se extendió y produce varias líneas nuevas: pantallas para lámparas, mesas para café y trinchadores con cubierta de mármol y patas de metal ornamentado que se fabrican ahora en sucursales de la fábrica. La empresa provee a la compañía de ferrocarriles lámparas de vagones de pasajeros tanto como lámparas de señales y lámparas de huracanes que utilizan los ferrocarrileros. También suministra lámparas para tranvías y trolebuses, y refacciones altamente especializadas para la Compañía de Teléfonos y para la Compañía de Electricidad. Los tratos con estas empresas gubernamentales han sido armoniosos y el pago no se ha demorado demasiado.

Desde los Juegos Olímpicos del año pasado se han recibido muchas solicitudes de información de compañías europeas y norteamericanas interesadas en comprar refacciones eléctricas y telefónicas. El entrevistado mostró varias de estas cartas. Sin embargo, los hermanos piensan que todavía no están listos para competir dado el pequeño volumen de su producción con los precios norteamericanos y europeos, aunque la calidad de su producto es bueno.

A principios de este año, los dueños de una poderosa compañía española les propusieron fusionarse. Siendo más poderosos, insinuaron que desearían controlar la compañía, aunque oficialmente la mayoría de las acciones aparentarían ser mexicanas. La oferta fue rechazada principalmente porque la actitud dominante de los españoles no fue del agrado de los hermanos.

La competencia es muy fuerte en la industria de las lámparas, debido a la gran variedad de modelos producidos. Sin embargo, en la línea del modelo particular que la empresa produce no hay competidores importantes. En noviembre pasado las ventas de las refacciones fueron enormes y los hermanos están pensando que el futuro de su negocio radica en la venta de refacciones y en abandonar el ensamblamiento de lámparas.

Como muchos otros industriales mexicanos, los hermanos GL, dicen que su compañía ha crecido junto con el país y que continuará haciéndolo. Consideran que el crecimiento del país se debe a la afortunada situación geográfica como vecinos de Esta-

dos Unidos y a los políticos competentes que han sabido aprovechar esta situación.

## 29. LOS BIENES RAICES SON MAS SOLIDOS QUE LA HARINA

*Datos personales*

KL, tiene entre cincuenta y sesenta años y es originario de San Luis Potosí. Su padre y su abuelo emigraron juntos de España cuando el primero tenía 21 años de edad. El abuelo, fue médico y practicó con éxito la medicina en México durante muchos años antes de regresar a España para retirarse. El padre de KL obtuvo concesiones forestales en el estado de Michoacán y estableció aserraderos. La madre de KL proviene de una familia de terratenientes mexicanos que perdieron sus propiedades después de la revolución.

KL se educó en escuelas católicas de San Luis Potosí y en la Universidad Notre-Dame de los Estados Unidos. Se graduó de ingeniero químico y regresó a San Luis Potosí a trabajar.

Trabajó primero como químico en una empresa norteamericana. Al mismo tiempo estableció una pequeña fábrica de plásticos, que en aquellos días era una empresa pionera en México. La materia prima que necesitaba para producir la bakelita venía de Alemania; al estallar la segunda guerra mundial, como sus esfuerzos para conseguir los dos principales elementos que él necesitaba, ya fuera de Alemania o de los Estados Unidos, fueron infructuosos, tuvo que cerrar su negocio. Decidió entonces trasladarse a la ciudad de México y establecer un laboratorio industrial. Un estudio del mercado le convenció de que las empresas mexicanas eran o bien demasiado grandes para tener la necesidad de tal servicio o demasiado pequeñas y demasiado imprósperas para pagarlo.

En consecuencia, KL se dedicó a establecer laboratorios para las compañías más prósperas. Entre sus clientes se encontraban varios industriales que explotaban molinos de harina y deseaban controlar la calidad del trigo (los factores involucrados eran

impurezas, humedad, proteínas, glutinosidad, peso por hectólitro, etcétera). A KL le gustó lo que vio de la industria de los molinos, particularmente el hecho de que todos los industriales de ese ramo parecían ser prósperos. Les hizo saber que aceptaría gustosamente cualquier oportunidad para entrar en ese sector y pidió que lo mantuvieran informado. La mayoría de los industriales harineros eran españoles y muchos de ellos amigos de su padre. KL se enteró de que un gran molino, cuyos dueños querían regresar a España, estaba en venta. Como no tenía suficiente capital para comprarlo inmediatamente hizo un convenio según el cual compraría el 15% de las acciones y trabajaría como gerente de la empresa recibiendo acciones como parte de su sueldo. Trabajó así durante 6 años hasta que un amigo de su padre le ofreció un excelente trabajo con un estupendo sueldo que consistía en manejar un conglomerado de molinos y lo aceptó. Pero en 1950, al llegar a los 40 años, encontrándose a la cabeza de una creciente familia de seis niños, se dio cuenta de que no podía seguir siendo un empleado toda la vida. Por lo tanto, empleó todos sus recursos en la compra de la mayoría de acciones del negocio comprando finalmente todas las acciones y ahora tiene invertido ocho millones de pesos.

El molino no es su único negocio. Es dueño del 50% de las acciones de su compañía de alimentos, el otro 50% es norteamericano y el negocio es manejado por norteamericanos. También es dueño de una compañía que fabrica productos tales como levadura y polvo de hornear. Otra empresa es un negocio de automóviles.

Dice que el mejor negocio en México son los bienes raíces. El ha invertido siempre todo el dinero que ha podido ahorrar, en tierras y siempe ha logrado excelentes ganancias. Como ejemplo, señaló que un lote comprado hace 20 años en Tlalnepantla por 280 000 pesos fue vendido este año en 18 millones de pesos. En su juventud compró lotes a crédito al Chapultepec Heights Development Co., en lo que ahora es el suburbio más caro de la ciudad de México. Vive en una gran casa que compró a muy bajo precio hace quince años.

La esposa de KL es mexicana y la pareja tiene ocho hijos, cuatro hombres y cuatro mujeres. Su hijo mayor trabaja con él en el molino, el segundo está en la industria de alimentos en la que es dueño del 50% de las acciones.

KL es miembro del Club Rotario, de USEM y de Etica Comercial (la versión local de Better Business Bureau).

Viaja dos veces al año a los Estados Unidos en viajes de negocios y una vez al año a Europa en viajes de placer.

*La compañía*

Cuando el molino se fundó en 1939, sus dueños españoles hicieron una inversión de 20 000 pesos. KL, quien compró la mayoría de las acciones hace 18 años, tiene ahora una inversión de 8 millones de pesos. Todas las acciones las posee ahora su familia. En proporción a su volumen de producción, un molino de harina emplea pocos trabajadores. La compañía de KL emplea a un total de 60 personas, sólo un tercio más que hace diez años, a pesar de haber incrementado considerablemente su producción.

Cuando KL se hizo dueño de la mayoría de las acciones de la compañía, había un mercado en creciente expansión; de hecho, el crecimiento ha sido aún más rápido de lo que KL había previsto. Sin embargo, durante los últimos cinco años ha disminuido y ahora prácticamente se ha detenido.

KL está ansioso por vender el molino, pero el negocio es tan malo que ni siquiera se le ha presentado un comprador norteamericano.

KL dice que si tuviera que vivir únicamente de las utilidades del molino estaría en una mala situación. El no había previsto el colapso de la industria molinera cuando empezó a orientarse a otras ramas y se dedicó a otros negocios porque tenía tiempo y energía de sobra; no puede pretender haber previsto la situación actual.

El problema con la industria harinera es que está sobrecapitalizada; la producción prácticamente se ha duplicado en cinco años y el consumo no ha subido proporcionalmente. Este crecimiento incontrolado se debe en parte a la excesiva independencia individual. KL, quien ha ocupado puestos ejecutivos en la asociación industrial del ramo, dice que era prácticamente imposible conseguir una acción conjunta en cualquier materia.

Los tiempos habían sido buenos y los dueños no creyeron que podrían empeorar. Se deberían haber tomado acuerdos dentro de la industria para evitar la sobreproducción y para regular el suministro de acuerdo a la demanda.

Durante los cinco años pasados KL ha trabajado personalmente para conseguir que la industria harinera sea oficialmente declarada "saturada". La saturación está en contra de la actual política gubernamental, pero en vista de la desesperada situación de la industria se le concedió el año pasado.

La industria harinera local se encuentra en la situación de tener que pagar un precio más alto por el trigo, que su precio de exportación. Exactamente ocurre lo opuesto con el azúcar, la cual se vende al menudeo en México por menos que su precio de exportación al mayoreo. México tiene ahora un excedente de trigo gracias a los experimentos en el cultivo del mismo de la Fundación Rockefeller. La cosecha rinde hoy en día cinco veces más que hace veinte años; México exporta trigo pero no harina. Si el molinero mexicano pudiera exportar harina, su problema estaría resuelto, pero México no es miembro del International Wheat Agreement. Lo son los Estados Unidos, Canadá, Argentina y Francia, países que subvencionan la producción de harina. La política del Gobierno mexicano ha estado siempre en contra del subsidio a esta rama.

El precio del trigo ha sido controlado desde 1956 y el de la harina desde 1954.

Además de los problemas señalados, la industria harinera debe cumplir con la reglamentación oficial del aumento de salarios cada dos años. El año pasado el molino perdió dinero y KL no sabe cuánto tiempo puede durar esta situación.

KL piensa que la influencia de capital norteamericano a México es completamente benéfica. Los mexicanos deberían darse cuenta de que el gran progreso de México se debe en parte a esto. Sin capital norteamericano, México nunca se hubiera desarrollado en la forma en que lo ha hecho durante los últimos diez años. La producción en todas las ramas de la industria ha mejorado gracias al capital y experiencia norteamericana. KL no ve peligro de ninguna forma de necolonialismo, y piensa que los dirigentes políticos de México son hombres capaces que tienen un completo control de la situación.

# LOS HEREDEROS

## 30. LA CALIDAD REDITUA

*Datos personales*

BS heredó su negocio; su padre que hoy en día tiene más de 70 años, fundó en 1929 la empresa que ahora él encabeza y maneja con sus dos hermanos. El padre vive retirado y es dueño de un conocido hotel cuya alberca es cubierta diariamente de gardenias.

El abuelo de BS vino a México de Santander, España, a la edad de 17 años y se estableció en el estado de Veracruz. Tenía una tienda minorista de artículos como arroz, azúcar, velas, alcoholes desnaturalizados, ropa de algodón, etcétera. Se casó con una mexicana que tuvo cinco hijos y murió a la edad de 32 años.

El padre de BS tuvo que valerse por sí mismo a temprana edad y tuvo muy poca educación formal. Vino al Distrito Federal y trabajó como agente de ventas para varias compañías casi todas fabricantes de muebles. Se casó con una mexicana y con sus ahorros compró una casa, pero pronto la hipotecó para obtener 50 000 pesos que le permitieron establecer un negocio que iba a convertirse en uno de los más grandes y prósperos de México. BS, su hijo, es el mayor de cinco. Su esposa que también es mexicana, proviene de una familia de terratenientes del norte, cuya tierra fue expropiada durante la revolución y los miembros sobrevivientes se establecieron en Guadalajara. El tiene siete hijos, cinco de ellos varones.

BS se educó en México y después en Chicago; se graduó en Administración de Empresas en la North Western University y, después se incorporó directamente al negocio de su padre. Nunca ha trabajado en otra parte y dice que nunca ha deseado haber elegido otra carrera.

Afirma dedicar más de las tres cuartas partes de su tiempo a la empresa familiar (él es vicepresidente ejecutivo); todo el

tiempo que le queda lo dedica a quince compañías, en los Consejos de los cuales él es director, que incluyen bancos, financieras y fábricas.

Ha tenido y aún tiene importantes cargos en varias organizaciones profesionales.

El año pasado asistió a un curso de diez meses en una escuela comercial y este año uno de sus hermanos asiste a un curso similar. Encontró muy útil el curso, pero señaló que los cursos de negocios para ejecutivos se están convirtiendo en una industria en México; cada semana recibe boletines de promoción de cuatro o cinco diferentes seminarios.

*La compañía*

La empresa fue fundada en 1929 con un capital de 50 000 pesos. La idea de establecer una fábrica de muebles para oficina en México, la tuvo el padre de BS como fruto de su experiencia de varios años como agente de ventas de muebles importados para oficina. Había llegado a la conclusión a través de pláticas con sus clientes que le habían prometido dar su apoyo, de que el mercado en México estaba preparado para producir en el país, así que él aceptó el riesgo. Comenzó con 16 trabajadores y tuvo grandes dificultades al empezar, a causa de la competencia que ocasionaban los artículos importados. Para contrarrestar la idea establecida de que cualquier producto extranjero es superior a un artículo similar hecho en México, la mejor política es concentrarse en la calidad; y de hecho, la calidad superior ha sido la llave del éxito de la empresa.

En los años 30 las dificultades provenían principalmente de la competencia extranjera, los cuarentas fueron un período calmado pero de firme desarrollo. La competencia local comenzó en los 50 y desde entonces ha estado aumentando; puede decirse que ahora la industria de muebles para oficina es altamente competitiva. BS considera estimulante a la competencia ya que fuerza a una compañía a evolucionar y a progresar, sin ella, una industria se vuelve perezosa y se estanca. No importa qué tan fuerte sea la competencia, no debería haber intervención gubernamental; BS aún le daría la bienvenida a la competencia

de importaciones norteamericanas, si el gobierno decidiera reducir las tarifas.

La compañía tiene ahora solamente un competidor de tamaño similar, pero 18 compañías más pequeñas fabrican también muebles de acero para oficina.

La falta de una tradición industrial fue uno de los factores que al principio dificultaran el desarrollo de la compañía. Los trabajadores no sólo tenían que ser entrenados, sino que había que cambiar muchas de sus actitudes y hacerlos compatibles con las nuevas necesidades de su trabajo en la industria, y esto fue una ardua tarea.

BS fue pionero en el campo de los servicios sociales para los trabajadores. Los beneficios extendidos por su compañía a los trabajadores incluían, desde hace 23 años, escuelas para sus hijos, cafeterías, gimnasios y un campo de deportes. Esa política fue orientada a la educación del trabajador para elevar sus propios estándares de vida y BS afirma que la industria en conjunto debería otorgar a todos los trabajadores ventajas similares a esas. El trabajador mexicano es tan bueno como cualquier otro en el mundo, dice, pero requiere de una dirección firme, de instrucción, y sobre todo, de motivación. Es ahora más consciente de su valor, como no lo fue antes. Se le dice repetidamente que no recibe un trato justo, que su bajo nivel de vida es injustificado. Ha oído hablar de Rusia y de Cuba y aunque toda esta información llegó a México después que a otros países, no se puede aplicar a este país, pero ha repercutido en el manejo de los trabajadores que es cada vez más difícil.

Con una tenaz determinación y siguiendo una política de absoluta honradez, el padre de BS fue capaz de construir su empresa tan sólidamente que, durante la segunda guerra mundial. estaba en posición de exportar a los Estados Unidos sus muebles de metal para oficina hechos en México. Alrededor de 1947 la compañía era una fábrica completamente acreditada y era una proveedora del gobierno. Aunque durante los últimos años había habido muy pocos muebles de acero importados de los Estados Unidos, el cierre de la frontera mexicana a las importaciones le dio un empuje adicional al negocio. Hacia 1958 había 900 empleados, ahora hay 1 200 a pesar de la creciente automatización. El capital aumentó a 45 millones de pesos, principalmente por reinversiones y algunos préstamos a corto plazo fueron rápidamente liquidados.

La empresa es definitivamente un negocio familiar. El consejo directivo está compuesto exclusivamente por parientes y se reúnen una vez por semana. El padre de BS, que vive ahora fuera de la ciudad, viaja a México expresamente para asistir a esta junta. Por supuesto, todas las acciones las tiene la familia, pero ahora están considerando una nueva política en la que probablemente el próximo año la compañía venderá acciones al público. Las acciones pagarán dividendos comparables a aquellos de otras compañías ya inscritas en la bolsa de valores.

Hace ocho años, la empresa inició una importante línea de productos. Había sido provedor exclusivo de muebles para oficina de una de las grandes compañías automotrices; cuando vino la política oficial de la industria automotriz de equipar los automóviles con tantas partes hechas en México como fuera posible su gerente general sugirió a la empresa que fabricara carrocerías de metal para pick-ups y camiones. Los hermanos BS dudaban, pero él insistió en que la empresa tenía la capacidad técnica para fabricar carrocerías y los convenció de hacer una serie de pruebas. Se produjeron las muestras y se encontró que satisfacían las pruebas de calidad y se estableció una compañía subsidiaria para manejar esta nueva línea de negocios y fabricar el nuevo producto. BS no se opuso a que la nueva subsidiaria fabricara también eventualmente carrocerías para autobuses de pasajeros.

La compañía original tiene una sucursal en Guatemala que ahora suministra el 30% del capital necesario y todo el Know-how. En este caso, la matriz desempeña en Guatemala el papel que generalmente tienen las compañías norteamericanas en México.

El 47% de la producción de muebles para oficina se vende en el Distrito Federal, pero las ventas en la provincia, particularmente en el norte, están aumentando rápidamente gracias a los excelentes caminos construidos en los últimos diez años. Anteriormente el flete se hacía por ferrocarril, ahora el 95% se transporta por camiones.

La compañía podría exportar a los estados del sur de los Estados Unidos, pero actualmente el impuesto es demasiado alto para poder competir. Si la compañía pudiera exportar al sur y suroeste de los Estados Unidos sería con gran ventaja sobre las compañías norteamericanas, ya que podría utilizar un sistema de distribución directa de la fábrica al vendedor eliminando al

intermediario que utilizan los fabricantes norteamericanos. Aunque el precio del acero en México está por encima de los precios del mercado mundial el precio de la mano de obra es más bajo, y el producto acabado cuesta aproximadamente lo mismo en México que en los Estados Unidos.

Dice BS que las últimas pláticas de la Ronda Kennedy, pueden favorecer la exportación de muebles para oficina de México a los Estados Unidos.

Considerando el futuro, BS piensa que aunque México continuará desarrollándose, se han acabado los días en que se amasaban grandes fortunas en unos cuantos años. De hecho, cada vez será más difícil hacer dinero, pues el industrial está atado a un insaciable socio: el gobierno. El industrial de ahora necesita algo más que agresividad y entusiasmo, debe ser más que el hombre práctico de los días del pasado de BS: necesita un profundo conocimiento de administración, de técnicas de ventas y de producción y debe estar al tanto de la época si quiere sobrevivir, y debe tener conciencia social.

## 31. NO SOLO HIJO DE SU PADRE

*Datos personales*

HU, cuyos antepasados eran de una familia de labriegos catalanes, nació en el Distrito Federal hace aproximadamente 40 años. En 1929 su padre vino a México procedente de Barcelona y estableció una fábrica de zapatos financiada por los parientes. Su esposa es mexicana, también de origen catalán; la pareja tiene cuatro hijos, dos de cada sexo.

Se educó en México hasta los doce años, después lo mandaron un año a la Escuela Católica de Canadá para que aprendiera inglés, después a España, donde terminó la secundaria y tomó un curso de negocios. Más tarde pasó un año en los Estados Unidos estudiando técnicas de fabricación de zapatos en escuelas industriales y finalmente regresó a México. HU, nunca pensó en otra ocupación que no fuera la de fabricante de zapatos. A los doce años visitó la fábrica de su padre y supo que ese iba

a ser el trabajo de su vida, ya que su padre había empezado a trabajar en una fábrica de zapatos en Barcelona cuando tenía quince años.

HU, tiene que pasar cuatro meses al año viajando por Francia, Italia y España, estrictamente en viajes de negocios. Además hace dos viajes de negocios al año a Canadá y a los Estados Unidos, y dos veces al año recorre México, visitando a sus clientes de provincia.

Asiste a convenciones y a exhibiciones de modas, que encuentra útiles para establecer contactos. Es así como ha obtenido licencia para fabricar zapatos bajo marcas muy conocidas, europeas y norteamericanas.

*La compañía*

HU, heredó y desarrolló el negocio de su padre, quien había comprado la fábrica en 1935 por 20 000, que había ahorrado. En 1952, cuando HU tenía 22 años de edad, su padre decidió dejarle el negocio y pasar entonces a ser únicamente consejero. HU estaba encantado; siempre había querido ser algo más que sólo hijo de su padre y estaba decidido a que la compañía fuese todo un éxito.

En ese tiempo la compañía empleaba a un total de 36 personas, en 1962 había 60 empleados y ahora hay 166. La empresa es 100% un negocio familiar. Hay un Consejo Directivo, compuesto por miembros de la familia y por gerentes de la fábrica, el cual nunca se reúne. Todas las acciones las posee HU y su familia. Tres de los seis gerentes actuales son primos que vinieron de España; HU es hijo único.

Habiendo reorganizado la compañía, HU incrementó el capital (que ya había crecido considerablemente desde 1935) a medio millón de pesos, y cambió el nombre. Hasta entonces se habían fabricado zapatos de calidad media para caballeros, damas y niños; en lugar de eso decidió concentrarse exclusivamente en zapatos para dama de muy alta calidad.

Esta decisión la tomó en 1960 cuando se dio cuenta de que los zapatos ocupaban un lugar cada vez más importante en el mundo de la moda y, que las mujeres mexicanas estaban más interesadas en los artículos de lujo. Ahora fabrica zapatos exclusivos sobre una base de regalías. Los zapatos son el único

artículo de vestir que es mejor y más barato en México que en los Estados Unidos dentro de un mismo orden de precio. En los últimos años se ha avanzado mucho y HU es indudablemente uno de los fabricantes líderes en México en esa industria.

El mayor problema que enfrenta la industria mexicana del calzado es el de las exportaciones. La industria debe exportar, y los únicos países a los que puede hacerlo son Estados Unidos y Canadá. Centroamérica y Sudamérica no son mercados de exportación para los zapatos mexicanos, porque en tales áreas las industrias locales están tan protegidas por las tarifas como lo están las mexicanas.

Los Estados Unidos y Canadá importan enormes cantidades de zapatos, especialmente de Italia, España y Japón. México debería entrar a este mercado. La fabricación de zapatos en los Estados Unidos está decayendo, ya que las gigantescas compañías norteamericanas están absorbiendo un número cada vez mayor de compañías en los países extranjeros. Este año, HU está haciendo un gran esfuerzo para introducirse al mercado norteamericano. Ha traído un técnico de España para que le ayude a organizar su departamento de exportación. Los fabricantes españoles de calzado, con fuerte apoyo gubernamental, están exportando mensualmente miles de pares de zapatos a los Estados Unidos. Para HU el problema interno es el control de la producción y de la calidad, pero confía en que salvará ambos obstáculos.

Los otros problemas externos se relacionan con los permisos de importación, tanto para pieles como para maquinaria.

Como la calidad de las pieles curtidas en México no es hasta ahora suficientemente buena, HU tiene que importar el 60% del cuero que utiliza para fabricar sus zapatos; pero el cuero fino está sometido a restricciones de importación. Igualmente se imponen altas tarifas en la importación de maquinaria para la fabricación de zapatos, a pesar de que este tipo de maquinaria no se fabrica en México.

En la línea de zapatos caros el crédito a los comerciantes al menudeo es un gran problema, y ha llegado a ser tan difícil cobrar las cuotas que HU tuvo que establecer su propia red de ventas al menudeo. No está interesado en las ventas al menudeo, pues le dejan pocas ganancias, pero se vio forzado a hacerlo para evitar los problemas del crédito. La compañía ahora financia nueve tiendas de ventas al menudeo. Para aumentar su

inversión HU ha acudido a una institución llamada Fondo de Fomento de la Pequeña Industria, la que según dice provee el más bajo crédito a largo plazo en México. Sin este Fondo de Fomento de la Pequeña Industria, HU dice que su empresa nunca habría podido alcanzar el tamaño de industria mediana que ahora tiene. El cree que el Fondo está bien administrado y de una manera imparcial, lo que es una bendición para quienes desean ampliar un negocio ya existente.

## 32. UN YERNO CON EXPERIENCIA

*Datos personales*

El ingeniero IU, de unos 35 años, nació en el estado de Chihuahua. Es un típico mexicano, y muestra físicamente una fuerte evidencia de una mezcla de razas. Todos sus ascendientes por ambas partes de su familia, eran mexicanos. Su esposa es también mexicana y tienen cuatro hijos pequeños.

El lugar donde nació era originalmente un pueblo minero, pero ahora se ha convertido en un centro maderero. Su padre es dueño de una pequeña fábrica y de un taller mecánico; fabrica equipo auxiliar para la industria maderera local, y repara la maquinaria de compañías que son demasiado pequeñas para tener sus propios talleres.

El abuelo de IU fue un político de un pequeño poblado en la época de Porfirio Díaz. Durante la revolución toda su familia tuvo que escapar a los Estados Unidos y perdieron todas sus posesiones. El estado de Chihuahua fue escenario de algunas de las más sangrientas batallas de la revolución; también fue el estado natal de IU.

IU, estudió en el Instituto Tecnológico de Monterrey, y obtuvo el grado de ingeniero mecánico industrial. Inició su carrera en una pequeña empresa de Monterrey, en donde trabajó durante un año, fabricando estantes de acero. Después trabajó durante dos años para una compañía fabricante de tubos de acero, la que dejó para entrar a un puesto ejecutivo de baja categoría en una fábrica de Monterrey que fabricaba bulbos eléctricos. Tra-

bajó durante siete años para esa compañía antes de unirse, como ejecutivo importante, a una empresa de baterías eléctricas a la que renunció dos años más tarde para irse a otra compañía cuyo dueño era su suegro. Mientras trabajaba, asistió a una escuela nocturna del Instituto Tecnológico de Monterrey y obtuvo el grado en Administración de Empresas. Estudió esto porque pensó que un entrenamiento administrativo le sería esencial en su futura carrera.

Administrador por temperamento, de acuerdo a su propia apreciación, trabajó sólo tres años como técnico. Desde esta época le atraían el desafío que traen consigo las responsabilidades y sabía que, tarde o temprano, encontraría su camino hacia un trabajo directivo. La conexión de la familia sólo sirvió para acelerar el proceso.

No pertenece a asociaciones sociales o profesionales; no tiene tiempo para ellas. Viaja frecuentemente a los Estados Unidos y a Centroamérica, siempre estrictamente en viajes de negocios. Es un ávido lector de revistas técnicas.

IU, da la impresión de estar fuera del tipo de tareas industriales que él disfruta, por haberse unido a un negocio familiar en un sector que no le interesa particularmente: los cosméticos.

*La compañía*

La compañía fue fundada en 1941, por su suegro, quien era hijo de una familia acomodada de Chihuahua. Había sido aislado por su familia por haberse casado en contra de la voluntad de sus padres, mientras era estudiante en los Estados Unidos.

Su primer trabajo fue como agente de ventas de una compañía de cosméticos para el cabello, ubicada en Texas. Después de trabajar para esta compañía durante seis años, regresó a México, con sus ahorros, para ser su representante. Había asistido en los Estados Unidos al crecimiento de la industria de cosméticos para el cabello, y se dio cuenta de que México tarde o temprano, seguiría el mismo curso.

En una casa que compró en Monterrey instaló un pequeño laboratorio y se estableció por su cuenta. Al principio, él llenaba las botellas, principalmente con tintes para el cabello que eran importados a granel de los Estados Unidos. Sostuvo una

fuerte lucha durante diez años, ya que la mera idea de teñirse el cabello hace veinticinco años, era completamente extraña en un pueblo de la provincia mexicana. Pero la persistencia y el trabajo duro le capacitaron para crear un mercado y ampliar la compañía.

En 1954, una compañía norteamericana se estableció en México, con enorme publicidad, decidida a desalojar del mercado a todos los otros productos para el cabello. El resultado, fue inesperado: en lugar de disminuir las ventas de su negocio, se duplicaron en un año. Este empuje recibido con la publicidad de la competencia, hizo que se aumentara el tamaño de su empresa que desde entonces ha estado creciendo. Ahora el capital es de 24 millones de pesos y la compañía emplea a más de 200 trabajadores, sin incluir su cadena de vendedores mayoristas que suman 800 personas. La fábrica se trasladó de Monterrey a México y actualmente ocupa un nuevo edificio en el Estado de México, justamente del otro lado de la frontera con el Distrito Federal. El 55% de la producción se vende en el Distrito Federal (un hecho que, de acuerdo a IU, ilustra la concentración del poder de compra en las manos de los habitantes del Distrito Federal, cuyo número es sólo siete de los 47 millones de habitantes de todo el país).

Ahora los productos son hechos casi totalmente en México, sólo los tintes concentrados vienen de los Estados Unidos. Son ligeramente más baratos que en los Estados Unidos, lo que es extraño, ya que la mayoría de los fabricantes norteamericanos de bienes de consumo en México alegan que sus precios son más altos a causa de los bajos volúmenes de producción.

El ingeniero IU, dice que su compañía controla la mayor parte del mercado de los cosméticos para cabello de México, y que su crecimiento ha sido espectacular. En el año 1966-67, hubo un aumento del 30% en las ventas sobre el año anterior, y para 1968-69 se estima que las ventas aumentarán un 55%.

El cree que el éxito de la compañía está basado en su sistema de distribución, una eficiente red de vendedores mayoristas a todo lo largo del país que operan con un gran margen de utilidad. Los tintes para el cabello son muy simples de hacer y básicamente son todos idénticos; la única forma de mantenerse a la cabeza de los competidores es llegar en primer lugar al consumidor. La venta de productos de la compañía es más grande en México que en cualquier otro país, exceptuando los Estados

Unidos; Canadá viene en segundo lugar y las sucursales europeas representan cifras mucho menores,

En 1960 el suegro del ingeniero IU amplió su negocio lanzando su propia línea de productos para el cabello bajo caprichosos nombres extranjeros. La línea ha tenido mucho éxito, ya que se distribuye por la red establecida, pero han tenido que gastar grandes sumas en publicidad para mantenerse a la cabeza en un negocio muy competitivo. La información sobre las tendencias del mercado se obtienen mediante un servicio de mercadotencia que también es costoso.

Se ha establecido para América Central un mercado de exportación de los productos de la compañía, pero la capacidad de la fábrica no es suficientemente grande para obtener ventaja de este mercado.

El principal problema de la compañía es el dinero. Si se pudiera obtener financiamiento en términos razonables para aumentar la producción, el negocio podría ser duplicado. El dinero pierde su valor tan rápidamente en México que los planes para un préstamo a corto plazo hechos en 1968 ya son obsoletos. El dinero es actualmente muy difícil de obtener, de hecho es imposible salvo para préstamos a corto plazo, y las tasas de interés son demasiado altas.

El suegro del ingeniero IU ha tenido varias ofertas de Suiza para comprar su compañía. El ingeniero IU cree improbable que alguna vez la venda, ya que por ahora, aún más que por el dinero, es su orgullo empresarial lo que está en juego. Su suegro quiere ver crecer la compañía. Si alguna vez la vende será porque tendría planes definidos para comenzar otra compañía.

## 33. UN PIONERO DE LAS CADENAS DE TIENDAS

### *Datos personales*

TP, de 56 años, nació en México. Su padre, de origen español, había venido a este país a los 21 años en busca de oportunidades, y a los 40 años había logrado ser un industrial próspero en México. Su madre también nació en España. El abuelo de TP

tenía una concesión para manejar un puesto de diarios y tabaco en Burgos.

De niño, TP fue enviado a España para ser educado en un desértico lugar cerca del Escorial, del que logró salir a la edad de 14 años. Su padre había pensado mandarlo a Bélgica a estudiar ingeniería, pero en lugar de ello lo metió a su negocio de aceite.

Desde 1927, a la edad de 14 años entró a la empresa de su padre, donde permaneció hasta 1966 en que fue vendida. TP se dedicó a actividades relacionadas a la producción del aceite y sus derivados principalmente jabón. Una vez un amigo le preguntó qué habría hecho de su vida si no se hubiera convertido en un productor de aceite, a lo que contestó que habría producido alguno u otro artículo básico porque él es por naturaleza un mercader y un industrial. El padre murió cuando TP tenía 33 años y desde entonces tuvo la carga del negocio. El dice que de hecho, trabajó para sus hermanas y para su hermano que junto con él heredó el negocio. Fue TP quien convirtió una fábrica de aceite de tamaño mediano en una gran compañía; de cada peso que valía cuando fue vendida él personalmente había ganado 90 centavos.

La esposa de TP es mexicana y de sus ocho hijos, cinco son varones. Tres de sus hijos y su yerno ya están trabajando con él, y espera que los otros dos se unan también a la empresa.

TP no cree en la educación superior; sus hijos siendo adolescentes han entrado a trabajar con él. Uno de ellos, que empezó a trabajar en la empresa a la edad de 16 años, se las ha arreglado para convertirse en un experto programador, estudiando de noche teoría de computación, y ha ideado algunas aplicaciones que se utilizan en el nuevo negocio de la familia.

A TP le desagrada viajar, y por ello viaja lo menos posible. Es un ávido lector de revistas técnicas de todas clases, ya que a través de ellas se informa de lo que ocurre en el mundo de los negocios.

Ha tenido importantes cargos en organizaciones profesionales y pertenece a dos clubes que fomentan relaciones culturales y de negocios con España.

*La compañía*

La compañía que ahora encabeza TP fue fundada en 1965 después de la venta del negocio al que había dedicado 30 años de su vida. A continuación damos los detalles de la compañía original y de su venta:

La primera compañía, a la que TP se unió a los 14 años, fue fundada por su padre con capital proveniente de sus ahorros como empleado y posteriormente de sus ganancias como dueño de una empresa distribuidora de alquitrán y trementina. En la época en que TP se unió, era un negocio de tamaño regular dedicado al procesamiento de aceites vegetales, principalmente ajonjolí para cocina. La compañía se extendió gradualmente hacia otros aceites tales como semilla de coco y de algodón y hacia la fabricación de sus derivados: jabón, margarina y mantecas vegetales. Se crearon varias subsidiarias que fueron vendidas con provecho incluyendo una fábrica de manteca vegetal situada en Torreón, que fue comprada por una importante firma norteamericana en 1938 y se convirtió en la base de la operación de esa firma en México.

En 1942 la guerra en Europa comenzó a afectar los suministros de artículos básicos en México y, se hizo evidente que se implantaría un racionamiento de jabón y de aceite. Como el racionamiento oficial era ineludible, los TP decidieron no vender más al menudeo y limitar las ventas a clientes individuales. Así fue como se convirtieron en los pioneros de las cadenas de tiendas e instituyeron los precios fijos. Hasta ese tiempo todo estaba sujeto al regateo en México, pero el público aceptó los precios fijos sin mucha dificultad y la siguiente tarea de los TP fue condicionar al ama de casa a comprar por kilogramos en lugar de por pesos y centavos. Dice él que el ama de casa aprendió a comprar un kilo de arroz en lugar de dos pesos de arroz. En esto ellos prepararon el terreno para la venida del supermercado que iba a tener lugar cinco o seis años después. Cuando se vendió el negocio principal, TP se quedó con la cadena de tiendas de ventas al menudeo para utilizarlas en conexión con su siguiente actividad.

Cuando le preguntamos por qué había vendido su próspero negocio a una empresa extranjera, TP respondió que simplemente se había cansado de la continua lucha que tenía que sostener contra los controles de precio gubernamentales. Según TP,

una lista de los artículos cuyo precio estaba controlado, publicada por el Banco de México en 1948, incluía sus productos: jabón y aceite; afirma que ésta fue una medida política relacionada con el índice del costo de vida. El gobierno quería demostrar que no había inflación en el país enseñando que los productos en lista básica no habían subido de precio. Como esta política no tenía miras de cambiar, TP buscó un posible comprador. Encontró a una importante compañía ansiosa de establecerse en México. La venta fue muy ventajosa para TP, quien aceptó como parte del contrato permanecer como consultor de sus sucesores durante un año. La relación durante ese año no fue cordial y las operaciones, a pesar de un gran acrecentamiento, las entradas brutas, no fueron provechosas a causa de gastos muy altos y de políticas de importación errónea por parte de los ejecutivos extranjeros, que no se adaptaron a la idiosincrasia del país, ya que además no entendían cómo se desarrollaba el mercado local.

La compañía de la que TP es ahora el dueño se fundó inmediatamente después de la venta de su negocio original. TP percibió que la carestía de alimentos proteínicos a precios razonables, se estaba convirtiendo en un problema en México. Alrededor de 1980 el país tendría una población de 72 millones de habitantes que requerirían alimentos baratos y ahora era la época de empezar a planear tal suministro. Su nueva empresa fue equipada para cubrir las necesidades actuales para una expansión futura.

Con una inversión original de 2 millones de pesos, en 1965 comenzó a criar cerdos y ganado vacuno con la intención de vender carnes procesadas sin la intervención de intermediarios. Con el objeto de evitar el trato con el rastro municipal del Distrito Federal, TP estableció sus granjas, rastro, planta procesadora y ventas al menudeo exactamente colindando con el Distrito Federal, en el Estado de México. Importó ganado caballar de la más alta calidad, así como la más moderna maquinaria y contrató técnicos extranjeros en procesamiento de carnes.

El capital de la compañía asciende ahora a 39 millones de pesos. La operación ha sido un éxito y toda la producción se vende a través de las tiendas de venta al menudeo y por la cadena de tiendas de TP, a precios más bajos que los precios normales del Distrito Federal, particularmente en el caso de los productos de cerdo, como jamón y tocino. TP había pen-

sado poder producir una carne enlatada similar a la SPAM norteamericana que se vende al menudeo en Estados Unidos a un precio de 50 centavos de dólar la lata. En México, debido al precio fijo del maíz que se utiliza como pastura, y al precio de las latas hechas de metal controlado por el gobierno, el precio mínimo al que el producto pudiera venderse sería de diez pesos, aproximadamente el doble del precio norteamericano. Este producto podría haber sido un artículo de exportación si el precio hubiera sido competitivo. El maíz para pastura cuesta en los Estados Unidos aproximadamente el equivalente de 300 pesos la tonelada, en México su precio es de 940 pesos la tonelada. Este precio está garantizado por el gobierno a los ejidatarios en un intento de elevar su nivel de ingresos. El precio de la mano de obra tiene muy poco o nada que hacer con la industria enlatadora de carnes, ya que ésta es en su mejor parte automática. En consecuencia, en México donde la carne y las latas son caras, el SPAM que podría haber sido una fuente de proteínas de bajo costo, no será producido.

## 34. UN INNOVADOR DESILUSIONADO (EL REY MAGO DE LOS NIÑOS MEXICANOS)

*Datos personales*

GS, heredó su negocio. Su carrera no había sido determinada por su inclinación personal ni por presiones económicas.

Nació en el Distrito Federal y tiene aproximadamente 48 años. Su padre, un alemán de acaudalada familia dejó su país después de la primera guerra mundial para escapar de la atmósfera de posguerra y se estableció en México, donde se casó con una muchacha austriaca que había sido educada aquí. GS, es el único hijo de este matrimonio. Primero se educó en la Escuela Alemana, en el Distrito Federal, y más tarde lo enviaron a los Estados Unidos a aprender inglés. Cuando tenía veinte años de edad, se incorporó al negocio de su padre y nunca lo ha dejado. Además del Club Rotario no ha pertenecido a otras organizaciones, ni profesionales ni cívicas. Su único pasatiempo

es coleccionar pinturas finas. Su esposa es de ascendencia mexicana; tiene tres hijas y un hijo. La familia no viaja. GS va a Europa y a los Estados Unidos en viajes de negocios a visitar las exposiciones comerciales donde recoge ideas y encuentra modelos que produce en México. Mandó a sus dos hijas mayores a Alemania a aprender el idioma.

*La compañía*

La empresa fue fundada en 1919 por su padre, quien era hijo de un acomodado fabricante de juguetes en Nuremberg, el centro mundial del juguete en esa época. Hizo un viaje a México por placer, pero se dio cuenta de que no había tiendas de juguetes en México, y decidió empezar un negocio de importación. Los juguetes alemanes, especialmente las muñecas, se hicieron muy populares, ya que tenían escasa competencia en el mercado mexicano. En 1925 empezó a importar también artículos de cristal de Bohemia de Alemania y adornos de porcelana de Bavaria, aunque los juguetes tuvieron prioridad hasta 1942.

La historia de la compañía desde el final de la segunda guerra mundial hasta 1948, es un gran relato de problemas que alcanzaron su punto culminante cuando las restricciones a las importaciones de lujo fueron puestas en vigor por el gobierno. El padre de GS se dio cuenta de que su negocio tenía que sufrir drásticos cambios para poder sobrevivir. Estaban convencidos de que los juguetes tendrían siempre demanda en México, y si no podían seguir importando, ellos tenían que fabricarlos aquí mismo. Pero el paso del negocio de importación a la fabricación era difícil. Había que obtener financiamiento y asimilar técnicas de fabricación. Los primeros años fueron desalentadores; a pesar de la asistencia técnica recibida de Alemania, la calidad de los juguetes era baja y sus precios demasiado altos. Fueron necesarios aproximadamente siete años para encarrilar el negocio, pero desde entonces ha ido bien. GS piensa que el éxito se debió principalmente a la persistencia y al espíritu de su padre.

En 1958 el número de trabajadores empleados alcanzaba la cifra de 200, más 16 agentes de ventas y empleados de oficina. En 1968, la cifra se había elevado a 450, con 28 vendedores y un personal de oficina de 12. La compañía ahora tiene un capital de 8 millones de pesos.

El crecimiento fue financiado mediante reinversiones y con préstamos obtenidos de bancos y financieras. Sin embargo, la compañía ha permanecido como un negocio familiar y GS, desde la muerte de su padre, es el único director.

Hace ocho años se inició una nueva línea de artículos, las muñecas de vinilo. Por ahora se han producido más de cien tipos diferentes, además de los 50 vehículos de metal que se hacían y que siguen produciendo, como son los triciclos, coches, columpios, etcétera. La experiencia con las muñecas de vinilo también llevó a otra línea de producción de artículos de plástico y vajillas de melamina. Ahora se fabrican cinco tipos diferentes (incluyendo una extra gruesa que se vende a hospitales e instituciones), en ocho diferentes colores y son muy populares en el mercado. La compañía es el más grande fabricante de juguetes de México y la tercera en vajillas de plástico. Los moldes para las muñecas y vajillas se importan de los Estados Unidos.

El mercado del juguete aún no muestra signos de saturación. Las ventas de juguetes en México son menores que el promedio mundial; los pobres aún usan juguetes de tipo folklórico hechos de madera, alfarería y trapo. En cuanto a las vajillas plásticas de melamina, hay que esperar a que los adopten los grupos de ingreso más bajos, como las usan los de los países industrializados. En México dichos grupos usan la alfarería barata. Por lo que existe un gran mercado potencial aún inexplotado.

GS no teme a la competencia. Sus juguetes son en conjunto superiores en calidad a los de sus competidores y él ha estado en esta línea de negocios más tiempo que ellos.

Considera que los riesgos de fracasar en este tipo de negocios, residen en la falta de coordinación que puede existir entre el volumen de la producción y el de las ventas. La única forma posible de producir artículos satisfactoria a un precio razonable, es mantener el balance correcto entre las inversiones en materia prima y las cantidades producidas. Los industriales deben aprender a evaluar la capacidad de absorción del mercado. Produciendo demasiado pueden atestar el mercado y bajar los precios, produciendo demasiado poco, aumentan sus costos. La producción debe satisfacer exactamente la demanda.

Sus artículos están completamente protegidos, pero él estaría dispuesto a competir con los productos extranjeros, ya que siente que su producción es lo suficientemente buena para enfrentar la competencia.

GS no se opondría en un futuro distante a vender su negocio, pero nunca aceptaría la entrada de un socio, ya fuera éste mexicano o extranjero. El desea ser independiente. GS espera que el más joven de sus hijos, que tiene ahora 11 años de edad, con el tiempo se haga cargo del negocio. Será para él, como lo fue para el mismo GS, la forma más fácil de ganarse la vida.

## 35. UN MERCADO DOMESTICO

*Datos personales*

BI, nació en España en 1905 de padres asturianos, quienes emigraron a México cuando él tenía un año. Su padre a los 40 años ya era dueño de una fundición. Su abuelo había sido un empleado público en España.

Después de asistir a escuelas católicas en México, BI fue mandado a los Estados Unidos para prepararse profesionalmente. Obtuvo ahí el título de ingeniero mecánico de la Universidad de Oklahoma. Su primer trabajo lo llevó a Venezuela a ayudar a instalar una fábrica de camas de metal para una compañía norteamerciana. Seis meses después regresó a México para unirse al negocio de su padre, del cual él es ahora gerente general a cargo de la producción.

En su juventud, tuvo vocación por la arquitectura, pero accedió a los argumentos de su padre en el sentido de que encontraría más ventajas uniéndose a un negocio establecido que luchar por el éxito en una profesión. No fue por lo tanto, una inclinación personal la que determinó su elección, sino más bien, la presión de las circunstancias.

BI dedica todo su tiempo al negocio, no tiene otra fuente de ingresos ni otros intereses. Dice que es apolítico y que no es religioso; es católico porque así nació pero no por convicción personal. No pertenece a ninguna organización, ya sea cívica, de negocios o nacional. Viaja a los Estados Unidos y a Europa aproximadamente una vez al año, o más, si el negocio lo requiere. Su esposa es mexicana de ascendencia vasca, tiene cinco hijos y una hija.

*La compañía*

La compañía fue fundada en 1906 por el padre de BI, con un capital inicial de 10 000 pesos que trajo consigo de España y que reforzó con préstamos de bancos locales. El negocio consistía originalmente en una fundación de hierro y tenía regular éxito. En 1928, como la forma de vida estaba cambiando en México tuvo la idea de introducir utensilios de cocina metálicos al hogar mexicano, para reemplazar a los utensilios de barro utilizados hasta entonces y cuyo uso es aún extenso hoy en día, en las áreas rurales más pobres.

En consecuencia, hizo un viaje de información a las fábricas norteamericanas y compró maquinaria. Los primeros artículos que produjo fueron utensilios básicos de cocina, pero la compañía pronto amplió su gama de productos y aún se está expandiendo. Ahora fabrica artículos de acero inoxidable y de aluminio pintado, ollas de presión, etcétera. No está afiliada a ninguna firma extranjera y aún no tiene convenios de regalías. (Sin embargo, el entrevistador notó que los artículos exhibidos parecían idénticos a los que se venden en los Estados Unidos).

En 1968 el capital invertido de la compañía ascendía a 4 millones de pesos, cifras que no incluyen el valor de los edificios de la fábrica y las tierras adyacentes (estimadas en 3 millones de pesos). Este aumento de capital fue el resultado de reinversiones y de préstamos de bancos y de financieras.

La compañía es una empresa familiar. La manejan BI y sus cuatro hijos más jóvenes; ellos son los únicos accionistas.

Cuando su padre inició las operaciones de la fundición, empleaba a 12 hombres; en 1958 el número de trabajadores era de 200 más 30 entre personal de oficina y los agentes de ventas; hoy en día hay 300 trabajadores además de 45 vendedores y empleados.

BI dice que él y sus hermanos han recibido muchas ofertas para comprar la compañía, pero que a menos que haya una realmente interesante no tienen intención de venderla. No piensan tratar con socios extranjeros o locales ya que quieren ser los amos de su propia casa.

La compañía diversifica constantemente su producción en la línea de utensilios de cocina y de casa. A BI, le gustaría iniciar nuevas líneas, pero los artículos producidos tendrían que ser para el hogar para que la compañía aprovechara las ventajas

de las relaciones comerciales ya establecidas. La competencia es fuerte en este campo; el mercado crece con tal rapidez que absorbe toda la producción.

Los clientes de la empresa son tiendas grandes, de tamaño mediano y ferreterías, pero el crédito es un problema, pues las facturas a 90 días nunca son pagadas a tiempo, siendo el período usual de 180 días.

BI está en contra de cualquier clase de intervenciones gubernamental en la industria, más aún, le gustaría ver libres de impuestos los utensilios norteamericanos de cocina para que compitieran con los artículos locales. Está convencido de que sus productos son tan buenos como cualquiera fabricado en los Estados Unidos. Desafortunadamente las materias primas tienen un precio excesivo y esto hace que el artículo acabado sea más caro e impide la exportación.

BI tiene fe en la ALALC porque, proporcionando los mercados que la industria mexicana necesita, le dará oportunidad de reducir sus costos de producción aumentando su producción.

## 36. LAS MEDIAS DIOR LLEGAN A MEXICO

### *Datos personales*

NB, parece tener unos 50 años, nació en México de padres libaneses: Su abuelo era orfebre en Beirut. Su padre vino de joven a México en busca de fortuna y tuvo éxito en la industria textil. Su esposa también es libanesa, y tienen cuatro hijos, dos hombres y dos mujeres.

NB fue la escuela primaria en México, después fue mandado a un Liceo en París donde hizo su bachillerato, y finalmente tomó algunos cursos técnicos en Suiza sin llegar a graduarse.

El negocio textil de su padre había llegado a ser importante en la época en que regresó de Europa e inmediatamente entró a trabajar en él. Dos años después su padre compró una fábrica

de medias; NB fue puesto a su cargo y gradualmente se hizo dueño.

Aunque esta compañía es una empresa típicamente familiar, él no espera que sus hijos se hagan cargo de ella. Quizás porque él fue obligado a entrar a un negocio familiar es por lo que no quiere someter a sus hijos a la misma presión. Su hijo mayor, que recientemente se graduó en Economía en la Harvard School of Business Administration, trabaja actualmente con él, pero se interesa en la industria pesada. Su hijo más joven estudia Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana.

Hasta hace poco NB tenía intereses en varias otras empresas, incluyendo una fábrica de productos químicos para la industria textil, en la que tenía una parte, otra que producía anilina, de la que era dueño y una fábrica textil especializada en telas de calidad para muebles.

Hace tres años decidió limitar sus actividades a la línea que más le interesa y vendió el resto de sus inversiones. El dice que todo lo que quiere ahora es paz.

NB se ve obligado a visitar los Estados Unidos y Europa dos veces al año por razones de negocios; estos viajes solían ser un placer para él, ahora son meramente obligaciones de rutina.

Odia asistir a convenciones, pero cada dos años no puede evitar asistir a la reunión de fabricantes de medias Christian Dior.

*La compañía*

Alrededor de 1940, la familia NB compró por 300 000 pesos una pequeña fábrica de calcetas que operaba con pérdida, NB la transformó en floreciente negocio en unos cuantos años. Un factor importante de su éxito fue la innovación de las medias de nylon que originó una insaciable demanda de parte de mujeres de todas las edades. En la década pasada el negocio se desarrolló en la medida en que aumentaba el poder de compra del promedio de la mujer mexicana.

El capital de la compañía actualmente asciende a 10 millones de pesos y el número de trabajadores, que era de 200 en

1958, se ha reducido a 80, a causa de la automatización de la industria.

Ahora la compañía de NB es la fábrica de medias más modernamente equipada de América Latina. Produce solamente artículos de alta calidad. Hay cientos de fábricas en México produciendo medias baratas que venden a precios muy bajos; en su clase NB tiene únicamente un competidor serio, de hecho, no hay quien fabrique un artículo de lujo de calidad comparable.

En 1952 NB firmó un convenio con una compañía norteamericana de medias por el que se convirtió en su único fabricante en México. Bajo este convenio su compañía paga regalías a la compañía norteamericana y recibe a cambio asistencia técnica, modelos, colores y material publicitario.

Cuando un famoso fabricante francés, también decidido a producir medias en México, acudió a la compañía norteamericana para que le recomendaran un fabricante apropiado, lo enviaron con NB, ahora NB tiene el mismo tipo de contrato con ambas firmas. Estos artículos aunque son caros, tienen mucho mercado en México.

NB vende solamente a través de grandes tiendas de departamentos; no distribuye su artículo en pequeñas tiendas especializadas porque considera indispensable que las tiendas que venden sus medias ofrezcan toda su línea de producción, lo que sería demasiado pesado para una pequeña tienda. Negociando únicamente con compañías grandes evita también los problemas de crédito.

NB no tiene planes de exportación. Actualmente su producción es aún insuficiente para satisfacer la demanda del país, pero aun si pudiera aumentarla no sería capaz, según él, de competir con los precios norteamericanos que siempre serán más bajos a causa del enorme volumen de producción de esa industria. Tiene poca fe en la ALALC, ya que considera que todos los países miembros producen las mismas mercancías.

El cree que en un país como México se necesita definitivamente la protección del gobierno; sin la ayuda de las tarifas arancelarias ninguna industria local podría siquiera iniciar sus actividades.

## 37. DE EMPRESA FAMILIAR A SOCIEDAD ANONIMA

*Datos personales*

IA, tiene poco más de cuarenta años; nació en México lo mismo que su padre; su madre nació en España. Su abuelo había sido enviado a México en 1862, a la edad de 14 años, a hacer su fortuna en las Indias. De temperamento vigoroso y aventurero, tuvo éxito con la ayuda de muchos amigos. Al estallar la revolución regresó a España con su familia.

El padre de IA regresó a México después de la revolución con dos de sus hermanos y pasó grandes dificultades en los inciertos años que siguieron. Pero cuando IA tenía 12 años de edad, su padre decidió dejar México y establecerse de nuevo en España. Fue así que IA fue educado en España y obtuvo dos títulos en la Universidad de Madrid; en esa época, no habría cruzado por su mente la idea de regresar a México y dedicarse a la industria. Después de alguna práctica profesional vino a México. Además de ser presidente y gerente general de su propia compañía, IA forma parte del Consejo Directivo de otras compañías, lo que significa que dos veces por mes debe emplear varias horas en reuniones de Consejo. Espera poder dejar pronto estos deberes que consumen su tiempo, con el objeto de que se pueda dedicar exclusivamente a su compañía, pero por el momento los contactos logrados de ese modo son demasiado importantes como para descuidarlos. Dice que la mayoría de los empresarios mexicanos heredan una serie de relaciones que son de mucho valor; estos contactos y amistades ayudan a los empresarios individuales a formar parte de la vida de los negocios del país.

IA ha sido presidente de varias asociaciones. Lamenta que muy pocos industriales mexicanos tengan un verdadero espíritu de grupo. Desean unirse a un grupo, pero no trabajar por él; por lo tanto los hombres dispuestos a trabajar para el grupo tienen que trabajar muy duro.

IA realiza constantemente viajes de negocios. Visita Europa aproximadamente tres veces al año y viaja frecuentemnte a Estados Unidos, Canadá y Sudamérica, sin mencionar los viajes al interior.

*La compañía*

La empresa fue fundada por el abuelo de IA con un capital de uno y medio millones de pesos. Fue supervisada por su fundador hasta que estalló la revolución en 1910, en aquel tiempo se había convertido en una empresa floreciente. La entrada del entrevistado a la compañía comenzó en 1948, encargándose de la administración de la empresa que en esa época era todavía un negocio familiar. Todas las acciones las tenían los parientes. Después de algunos años resultó evidente que el negocio no podía sobrevivir como empresa familiar tal como lo había sido durante tres generaciones. En ese tiempo muchos parientes tenían puestos ejecutivos en la compañía, pero era inevitable un cambio; la compañía se transformó en sociedad anónima y sus acciones fueron vendidas en el mercado. El consejo directivo que había estado compuesto por miembros de la familia cambió radicalmente.

La organización es descentralizada y se alienta el trabajo de grupo. Además del director general hay otros nueve directores, cada uno con cuatro subdirectores. Las principales tareas del director general son la programación para el futuro y los contactos con bancos y funcionarios del gobierno, ya que los otros directores manejan la compañía. IA cree que en México los tiempos del industrial intuitivo han terminado, y que se ha iniciado la época del profesionista. En el pasado un hombre hacía todo; ahora se delega la autoridad y la responsabilidad. El empresario intuitivo de ayer no podía ser censurado por actuar en la forma en que lo hacía, ya que no había una persona capaz de compartir con él las responsabilidades de la administración. Ahora surge una nueva generación de administradores de empresas. El mismo IA asiste a menudo a seminarios sobre administración.

En 1958 la compañía empleaba a 3 000 trabajadores; ahora la cifra ha bajado a 1 800 debido a la automatización. El número de empleados y vendedores es de 450, ha permanecido constante en los últimos diez años, siendo casi igual el número de hombres y de mujeres.

Otro gran cambio en la compañía tuvo lugar hace dos años cuando se decidió pedir la cooperación de capital extranjero. Esto fue inevitable a causa de la necesidad creciente de capital en esta línea de producción. Para sobrevivir la compañía tenía

que ser sobre una base de igualdad con sus poderosos competidores extranjeros.

IA tuvo muchas ofertas de empresas norteamericanas para una venta completa, pero estaba decidido a mantener el control y trató de buscar una solución en la que la compañía no perdiera su carácter mexicano. Fue muy cuidadoso en la elección de sus socios norteamericanos y pasó casi un año en entrevistas con ejecutivos de varias compañías. Finalmente encontró un grupo que aceptaba ser accionista minoritario. Una vez fusionados el espíritu de la compañía ha permanecido mexicano en cuanto a la administración; los socios extranjeros proporcionan asistencia técnica. De los 14 miembros del Consejo directivo, 3 son norteamericanos. Esta fórmula ha tenido mucho éxito, la compañía aprovecha la tecnología norteamericana, pero sin la rigidez que tan a menudo acompaña su participación en un negocio. Los problemas delicados, difíciles de entender para los extranjeros, se refieren a la obtención de materia prima y a las leyes. Estando controlada la compañía por mexicanos, estos asuntos se manejan al estilo mexicano, muy diferente de la actitud que induce a algunos extranjeros a sentir "Bueno, si las cosas se ponen demasiado difíciles no iremos, después de todo hemos obtenido nuestras ganancias".

Desde el punto de vista de la política general se puede decir que la compañía es realmente una compañía mexicana. A pesar de sus accionistas norteamericanos, no es una mera sucursal de una compañía norteamericana.

Según IA, muchos industriales mexicanos han tomado el camino fácil de vender todo al capital norteamericano. Les falta el verdadero espíritu empresarial y achican como "dueños" no como "creadores" de compañías, y cuando se presenta una buena oferta la aceptan para invertir en bienes raíces y construir empresas no manufactureras.

Existe el riesgo de que el capital norteamericano pueda ser perjudicial para el país. México necesita definitivamente de capital extranjero, ya que el capital nacional no es suficiente para cubrir las necesidades del país, pero ese capital debería complementar a las inversiones mexicanas y no dominar la economía. Debería ser utilizado principalmente para fomentar nuevas industrias. El fisco de Estados Unidos concede reducciones de impuestos a las operacones establecidas en el extranjero. Esta política unida a enormes recursos pone a los norteameri-

canos en una posición muy ventajosa. Una compañía internacional puede resistir riesgos financieros que ninguna compañía privada pequeña podrá soportar. Se ha dado el caso de un competidor extranjero que estuvo perdiendo dinero en México durante 17 años para conquistar un mercado y finalmente lo logró.

## 38. LAS VENTAJAS DE LA DIVERSIFICACION

*Datos personales*

LQ hombre cordial y excepcionalmente brillante, nació en el Distrito Federal en 1916. Su padre había venido a México a la edad de 14 años, de su provincia natal en Asturias, España. Se dedicó a la agricultura y logró cierto éxito adquiriendo independencia, capital y propiedades urbanas. El abuelo de LQ había sido cultivador de manzanas y fabricante de sidra en Asturias.

Casado con una española, es un fiel católico completamente dedicado a sus hijos: cinco mujeres y cuatro hombres.

Después de terminar su educación primaria en escuelas maristas del Distrito Federal, asistió a un curso de negocios de tres años que incluía algo de contabilidad.

Durante más de 35 años, desarrolló sus actividades en tres sectores: agricultura y crianza de ganado, textiles y bienes raíces urbanos. La entrevista, sin embargo, estuvo basada principalmente en su experiencia como criador de ganado y como productor de leche.

LQ ha sido, y aun es, un miembro extremadamente activo de varias organizaciones de negocios, sociales y de caridad, de las que con frecuencia ha sido director. Estas actividades, que consumen mucho tiempo, han significado en ocasiones días de trabajo de hasta 20 horas.

Ha viajado mucho en viajes de negocios y de placer, pero últimamente diversos problemas de la industria textil le han impedido viajar. Con frecuencia asiste a convenciones de la industria textil y considera que estas reuniones son bastante úti-

les como medios de establecer contactos profesionales internacionales.

*La compañía*

Las oficinas principales de la empresa están ubicadas en el Estado de México, donde LQ tenía una propiedad desde antes que se formara la empresa en 1949. La compañía produce leche, pastura para ganado y semillas; al principio tenía un capital de 3 millones de pesos y ahora se ha elevado a 5 millones de capital activo y otros 5 millones de reservas. El financiamiento ha sido mediante la reinversión de utilidades con la ayuda ocasional de préstamos a corto plazo de bancos privados; todas las acciones del negocio las tiene la familia. La empresa es de hecho un negocio familiar; los dos hijos mayores del entrevistado, uno de los cuales estudia leyes y el otro administración de empresas, forman parte del Consejo de Administración que tiene seis miembros. Los otros directores son un abogado, dos industriales y un contador. El Consejo se reúne una vez cada dos meses.

La industria de la leche en México tiene un carácter muy especial; la producción no es suficiente para satisfacer la demanda local, a pesar de que México es uno de los países con el más bajo consumo de leche *per capita* en el mundo.

La principal razón de la baja producción es la política de control de precios del gobierno, cuyo objeto es proveer alimento básico barato a las masas, lo que hace que la inversión en la industria de la leche no sea atractiva.

Sin embargo, recientemente se dio un cambio notable, la industria de la leche presentó una demanda solicitando la eliminación del control de precios a la Suprema Corte y ganó. La leche fue el primer artículo de primera necesidad removido de la lista de control de precios. Luego ocurrió algo muy interesante: el gobierno, con el objeto de controlar el suministro y la demanda comenzó a introducir grandes cantidades de leche de la provincia al Distrito Federal. Consecuentemente el precio de la leche en el Distrito Federal no aumentó. Para remediar la falta de leche en la provincia, el gobierno permite la importación de leche en polvo para propósitos industriales y para ser vendida en los distritos más pobres. El consumo de leche en el

Distrito Federal absorbe el 50% de la producción total de leche de México.

Las complejas leyes agrarias son otro factor en contra del aumento de la producción de leche. Los ganaderos están limitados a 500 vaquillas, insuficiente para que una familia normal gane su vida cómodamente de la ganadería. Con respecto a la producción de leche, nunca se ha definido apropiadamente ningún índice de aridez. Aunque la industria de la leche ha pedido repetidamente al gobierno que establezca cuántas hectáreas y cuántas vacas puede poseer cada rancho, hasta ahora no ha habido respuesta.

Se permite a un solo dueño tener 100 hectáreas de tierra irrigada o 500 hectáreas de tierra árida inadecuada para el pastoreo. Se espera que el índice de aridez se estimará partiendo del principio de que la vaca es una máquina de fabricar leche y que produce en proporción a la cantidad de hierba que consume. En consecuencia, si se necesita una hectárea para alimentar una vaca, deben permitir al ranchero tener 500 hectáreas para 500 cabezas. Si por otra parte se necesitan 30 hectáreas para mantener una vaca, entonces se debían permitir 15 000 hectáreas para 500 vacas.

Una industria no puede prosperar hasta que el empresario sepa lo más posible cuáles son sus perspectivas exactamente; la industria de la leche en México ha tenido un crecimiento más bajo que el de cualquier otra industria durante los últimos diez años.

LQ lamenta la falta de personal agrícola preparado a nivel de capataz. Piensa que demasiada gente estudia carreras humanísticas y no son suficientes los que van a las carreras técnicas. Un capataz en su rancho gana hasta 12 000 pesos al mes, mientras que, hace muy poco, LQ contrató por 7 000 pesos a un ex-rector de una universidad de provincia, que fue profesor, juez, autor de 15 publicaciones y que tiene un grado de doctor en filosofía de una universidad norteamericana.

Hay muchas otras personas con una calificación similar que aceptarían trabajos con este salario, pero es imposible encontrar a un capataz preparado para la cría del ganado vacuno. Los jóvenes se encuentran descontentos, y se sienten engañados cuando después de cinco años de duros estudios en leyes por ejemplo, no pueden encontrar trabajos bien pagados en su especialidad.

En este punto LQ hizo unas afirmaciones interesantes sobre los empresarios en México. El empresario no es por lo general un profesionista, sino un hombre con atrevimiento e iniciativa. A ojos cerrados emprende tareas que un profesionista que es capaz de sopesar los pros y los contras, de hacer estimaciones y de prever problemas, nunca abordaría. A menudo falla, pero enmienda sus fallas y empieza de nuevo. Tiene un instinto innato para las relaciones públicas y no deja escapar ninguna oportunidad. La ignorancia y la necesidad empujan hacia adelante; en resumen él sólo piensa en una cosa y es despiadado y atrevido.

## *LOS GERENTES*

### 1. *Gerentes Mexicanos*

## 39. UN HOMBRE CON MUCHO TALENTO

*Datos personales*

DS, es un hombre de unos 40 años de edad, que nació en Yucatán. Su padre y su abuelo eran mexicanos, pero su madre era italiana y su abuela española. Su padre fue un industrial agrícola que negociaba con chicle, la savia que se utiliza en la fabricación de la goma de mascar, y su abuelo fue abogado.

Su esposa es mexicana y tienen dos hijos y dos hijas. DS fue a la escuela primaria en Yucatán, después asistió al famoso Instituto Tecnológico de Monterrey y finalmente terminó sus estudios en la Universidad de California en Los Angeles, donde se graduó de ingeniero industrial. Hizo estudios de post-grado en Suiza en el Zurich Polytechnicum y obtuvo una beca de la Oficina Internacional de Trabajo para estudiar entrenamiento vocacional en seis países europeos.

DS dice que siempre tuvo una vocación para las ciencias sociales, pero que cuando era joven las disciplinas despertaban poco interés en México; por lo tanto, tuvo que dirigirse a la industria, donde ha tenido una carrera variada. Hace nueve meses fue designado director general de la compañía textil que ahora está administrando. Sus actividades previas fueron las siguientes:

Primero trabajó en una grande empresa química norteamericana donde se ocupó de los explosivos y después de las pinturas, y estuvo a cargo del control de la producción y de la calidad y de la programación para el crecimiento de la compañía. Ocupó este puesto durante cinco años.

Pasó después un año en el departamento de ventas y de mercadotecnia de una compañía norteamericana de cosméticos establecida en México. Al dejar esta compañía se unió a una de

automóviles en la que durante nueve años estuvo a cargo de la preparación del personal en todos los niveles.

Posteriormente ingresó a otra compañía de automóviles como subdirector comercial a cargo del mercado. Después de tres años y medio fue entrevistado por un grupo de accionistas de su actual compañía (quienes también eran accionistas de la compañía para la que él trabajaba) que le pidieron se hiciera cargo de la compañía que ahora administra, la que estaba en mala situación. Confiesa que aceptó sin darse cuenta de lo mala que era la situación.

Además de sus actividades industriales, DS da conferencias y dirige cursos para ejecutivos. También hace algunos reportajes deportivos y es un crítico de cine. Al hacerse cargo de un trabajo, siempre estipula que debe tener algo de tiempo libre para estas actividades externas.

DS viaja frecuentemente y sus conferencias de negocios las dicta a menudo en ciudades de la provincia, también viaja a los Estados Unidos y a Europa para tratar asuntos de interés para su actividad principal, el negocio de los textiles.

*La compañía*

La fábrica textil que ahora dirige fue fundada en 1872 por un grupo de españoles con el propósito de tejer algodón mexicano. El capital inicial era de un millón de pesos y el establecimiento tenía 45 trabajadores.

La compañía sufrió muchos cambios en el curso de su larga historia; ahora su capital es de 60 millones de pesos, se emplean 1 200 tejedores y 118 vendedores y empleados y hay 8 gerentes, incluyendo al director general. Hay un Consejo de Administración que se reúne una vez al mes y está formado por industriales, abogados y banqueros. Los inmigrantes españoles, que eran los dueños originales y sus descendientes se hicieron multimillonarios. Las ganancias alcanzaron proporciones impensadas durante el período en el que los Estados Unidos estaban luchando en la segunda guerra mundial. Cuando terminó la guerra y las condiciones se normalizaron en los Estados Unidos, la compañía fue vendida al Banco Nacional de México y posteriormente fue transformada en una sociedad anónima.

Está asociada con el segundo fabricante textil más grande de los Estados Unidos, que a su vez ocupa el cuarto lugar en el mundo. Existe un contrato de asistencia técnica con esta compañía, y también tiene opción de comprar acciones por valor de 10 000 dólares al año; estas acciones no son de interés para la compañía norteamericana pero se toman como un gesto de apoyo. El contrato entre las dos compañías tiene un plazo de diez años; y ha estado operando tres años. La compañía norteamericana asiste a la mexicana en asuntos técnicos y en mercadotecnia, provee diseños y nuevos tejidos.

La industria textil era la primera en México después de la revolución. En 1924 una ley reguló todos los aspectos de la industria, y aún es eficaz. Los salarios, establecidos por contrato, estuvieron basados en aquellos que por funciones similares se les pagaba a los trabajadores textiles en la India, más un 10% que se añadió arbitrariamente. El contrato es ahora extemporáneo, y provee un plan de pensiones, pero sólo puede ser modificado por el gobierno.

DS es pesimista en cuanto a las exportaciones, según él la industria textil mexicana está sufriendo todavía de la irresponsabilidad con que se realizaron las entregas durante la guerra, cuando aprovechando la gran demanda se enviaban mercancías en las que los embarques no guardaban relación alguna con los encargos recibidos, las entregas no se parecían a las muestras y ningún artículo podía ser regresado, porque muchas compañías exportadoras ya no existían en la época en que las mercancías habían sido declaradas insatisfactorias.

## 40. UN GERENTE ARRIESGADO

### *Datos personales*

a) AQ nació hace 55 años, proviene de una familia de granjeros de Bavaria. Se graduó en la Universidad de Heidelberg en ingeniería agrónoma y acababa de inscribirse en un curso de administración de empresas cuando estalló la segunda guerra mundial. Fue reclutado en el ejército alemán y pronto se con-

venció de que la política de Hitler conduciría a Alemania a la ruina. Se unió al movimiento clandestino de resistencia en contra del Partido Nacional Socialista, y en 1944 fue mandado a una misión a España, donde permaneció hasta que Alemania se derrumbó. Posteriormente pudo permanecer en España y aceptó el primer trabajo que le ofrecieron, en una compañía minera. Las circunstancias, más que su elección, fueron determinantes para su carrera. En Madrid conoció a su futura esposa, que en esa época trabajaba en la sección de economía de la embajada americana. Cuando ella regresó a los Estados Unidos le ayudó a obtener los documentos de inmigración.

En los Estados Unidos pensó que necesitaba mayor preparación y reinició sus estudios en administración de empresas. Como le había gustado su trabajo en la compañía minera de España, buscó y obtuvo un trabajo del mismo tipo en los Estados Unidos. Ingresó a una compañía norteamericana que posteriormente lo envió a Monterrey como parte del personal de la sucursal mexicana. El gerente general de la compañía era el hijo mayor de un prominente político norteamericano.

Desde entonces AQ ha permanecido trabajando en la minería en México. Aunque administra una compañía mexicana muy importante, ha conservado la ciudadanía norteamericana que adquirió en 1950. Le fue ofrecida la ciudadanía mexicana, en la época en que ya era muy difícil de obtener, pero declinó la oferta, porque estimó que fuese cual fuese su nacionalidad siempre sería un extranjero en México.

Viaja continuamente por todo el mundo, principalmente en viajes de negocios. Tiene un rancho en Texas y una magnífica casa en la ciudad de México. Asiste regularmente a convenciones mineras, ya que son para él una fuente de ideas, y por la misma razón también lee muchas revistas técnicas.

### *La compañía*

La compañía fue fundada en 1884 por un grupo de mineros mexicanos y alemanes. A fines de siglo estaba completamente en manos alemanas. Más tarde se introdujo algo de capital Belga. En 1920 la compañía fue comprada por norteamericanos y administrada completamente por ellos, hasta que un grupo de

capitalistas mexicanos compraron en 1961 el 51% de las acciones. Finalmentte en 1964, el 49% resante de las acciones fueron compradas por mexicanos. Cuando se preguntó cómo podía controlarse la propiedad de las acciones, AQ explicó que el 51% de las acciones estaban registradas como acciones "A" que por ley debían permanecer en manos mexicanas, de las cuales la Nacional Financiera era dueña del 10%; se imponen severas penas a los mexicanos que venden las acciones "A" a extranjeros; los extranjeros que las compran corren el riesgo de confiscación. Los portadores de acciones 'B", negociadas en la bolsa de valores, el 29% está en manos mexicanas, y la compañía está por cambiarlas a acciones "A".

En 1951 AQ fue enviado de Nueva York por la compañía matriz para formar parte del personal de la sucursal mexicana en Monterrey. Encontró la compañía mal administrada, y su trabajo consistió en comprar metales no ferrosos a pequeños mineros en todo el país, para que la compañía los refinara. Lo que vio en sus viajes lo convenció de que México tenía grandes posibilidades, pero no pudo convencer a sus superiores pues para ellos los mexicanos no tenían remedio en los negocios y creían que era inútil tratar de expandir la compañía. El gerente norteamericano a cargo de la sucursal había vivido 17 años en México y nunca se molestó en aprender el idioma o en cultivar amigos mexicanos. La atmósfera general de la compañía era negativa. En uno de sus viajes a Nueva York, el presidente de la compañía, llamó a AQ para que le hablara de sus impresiones sobre México. El presidente le informó que había decidido poner en venta la sucursal mexicana. AQ argumentó que si se trataba de vender apresuradamente toda la compañía parecería que estaría tratando de librarse de un mal negocio. Le convenció de aplicar una mejor política introduciendo socios mexicanos. Hacia 1961, el 51% de las acciones de la compañía habían sido vendidas de acuerdo a este plan a doble precio del que originalmente habían pensado.

AQ también convenció a un grupo de capitalistas mexicanos de comprar la compañía. Señaló que no era correcto que una industria básica estuviera en manos extranjeras, y que de cualquier forma, manejada apropiadamente, podía convertirse en una empresa próspera. Un prominente empresario, el primer presidente del consejo de la nueva empresa mexicanizada, desafió a AQ a trabajar con un sueldo bajo y con participación de

las ganancias si tanta fe tenía en la compañía. El aceptó. (Más tarde este acuerdo tuvo que ser cambiado; por ley se le prohibe a la industria mexicana conceder participaciones de las ganancias a sus ejecutivos). En 1964, cuando la compañía se volvió 100% mexicana, AQ fue nombrado vicepresidente y director ejecutivo y consejero ejecutivo.

b) IF es un hombre alto, rubicundo, de 72 años de edad. Su familia, es totalmente mexicana por tres generaciones así como la de su esposa. Tiene nueve hijos, tres hombres y seis mujeres.

Nació y se educó en el Distrito Federal, se graduó de ingeniero minero en la Universidad de México. No fue a estudiar al extranjero después de su graduación, ya que en esa época no se acostumbraba hacerlo. Su padre fue un abogado e historiador y dedicó su vida al estudio de la historia universal y de México, escribió más de 40 libros sobre la materia y es considerado como uno de los principales historiadores de México. Su abuelo empezó su carrera en la minería, pero después se dedicó a la política. Durante el régimen de Porfirio Díaz, ocupó varios puestos oficiales, y fue ministro dos veces. A causa del prestigio del padre de IF, y a pesar de las actividades políticas de su abuelo en el régimen porfiriano, la familia no se vio severamente afectada durante la revolución.

IF ha dedicado toda su vida a la minería. Es ahora uno de los mayores accionistas de la empresa minera más grande del país (también es dueño de una planta embotelladora de Coca-Cola). La división de tareas fue establecida de modo que AQ administra la compañía e IF se ocupa de los contactos políticos y da asistencia técnica cuando es necesario.

La nueva compañía ha llegado a ser tan próspera que sus primeros dueños trataron de recuperar una parte de ella, pero su oferta fue rechazada.

En la actualidad el capital es de 280 millones de pesos, en contraste con los 40 millones que tenía cuando AQ ingresó en la compañía en 1951. Ahora emplea a más de 6 000 trabajadores, hace diez años empleaba 2 800.

La compañía produce metales no ferrosos en 14 diferentes localidades del país. Tiene tres ramas de operación: minería, fundición y refinación y produce derivados químicos de las materias primas que emplea.

Debe recordarse que México es fundamentalmente un país minero, advirtió AQ. Es el primer productor de plata y de fluorita en el mundo, el segundo productor mundial de sulfuro, y el cuarto de zinc y plomo.

No existen perspectivas de saturación del mercado, local o internacional, ya que estos productos son de primera necesidad, y cuyo precio fluctúa de acuerdo a la oferta y a la demanda. Tantas industrias requieren derivados metálicos que el comercio internacional no puede funcionar sin ellos.

Durante los primeros veinte a treinta años de su existencia, la compañía exportó el 100% de su producción; hace diez años aún exportaban el 75%, pero ahora, a pesar de un considerable aumento en la producción, solamente exporta el 50%, gracias a un enorme incremento en la demanda local.

El Mercado Común Latinoamericano se mueve lentamente, pero AQ opina que de ninguna forma está muerto, o carece de futuro, como mucha gente cree. Su compañía exporta a Brasil y le ha quitado a Alemania el mercado brasileño de sulfato de sodio, no porque el producto mexicano sea más barato sino porque es mejor. Esto a pesar de que el flete de México a Brasil es considerablemente más caro que el de Alemania a Brasil, puesto que los barcos alemanes llevan carga brasileña de regreso a los puertos alemanes, y no hay nada que Brasil pueda mandar a México.

Recientemente la compañía ha empezado a fabricar cuatro nuevos productos que hasta ahora eran importados; ácido sulfúrico, sulfato de sodio, sulfito de sodio, (esencial en el curtido de cueros) y óxido de magnesio. Este último producto se utiliza en la mayoría de los países en la parte del proceso de refinamiento del azúcar conocido como "tratamiento" [5]; aún no se usa en México, pero AQ está seguro de que podrá convencer a la industria azucarera local de sus ventajas con respecto a la cal.

La principal estrategia de la compañía es disminuir los gastos generales. Su segunda estrategia es fabricar sustitutos de artículos importados; por ejemplo, ahora fabrica soldaduras de diferentes tipos; metales para impresores, metales antifricción, metales para linotipo. Estas líneas de producción fueron iniciadas con una inversión de mil dólares. En México según AQ, uno no puede fracasar, cualquier cosa que uno empiece modestamente está encaminado a crecer.

## 41. GERENTE POR TEMPERAMENTO

*Datos personales*

El ingeniero CN, de unos 47 años, nació en México de padres españoles. No sabe mucho acerca de su abuelo, pero cree que se dedicaba a la agricultura. Su padre en la juventud emigró de España en busca de mejor vida y tuvo éxito en México. A los 40 años era dueño de una fábrica de malta y miembro del Consejo Directivo de importantes bancos mexicanos y de una gran empresa manufacturera.

CN fue enviado a una escuela a España a la edad de doce años; estudió después en la Universidad de Madrid y obtuvo el título de ingeniero industrial.

Su primer trabajo fue en una compañía norteamericana en España. Después de la Guerra Civil española regresó a México y entró a formar parte del grupo industrial del Banco Nacional de México. Dentro del grupo tuvo varios trabajos, siempre en los más altos puestos gerenciales. Su penúltimo trabajo, hace tres años, fue de subdirector de una filial de crédito. Actualmente es gerente de una compañía.

Su esposa es española y la pareja tiene seis hijos, cinco son mujeres.

CN participa activamente en la "Confederación Patronal de la República Mexicana", a diferencia de su participación en el USEM es un miembro pasivo que solamente paga sus cuotas. Dedica todo su tiempo a la compañía que administra, y de la cual es accionista. Tiene acciones en otras compañías. Va cuando menos una vez a la semana al estado de Guanajuato a visitar las plantas petroquímicas de su empresa. Cada seis meses asiste a reuniones de una asociación, patrocinada por la ALALC, que es una cámara de compensación para productos sintéticos. Las reuniones se llevan a cabo por rotación, en Argentina, Brasil y México. Viaja a Europa más o menos una vez al año, a visitar a sus hijas que están estudiando en un convento en Inglaterra. Lee Fortune, Business Week, Harvard Business Review y una publicación de la American Management Association, dice que siempre lo ha fascinado la organización de negocios y cree ser gerente y organizador por temperamento. Ciertamente parece

disfrutar de su complejo trabajo, aunque se queja de estar demasiado ocupado.

*La compañía*

La compañía fue fundada en 1963 por un ingeniero mexicano en sociedad con American Oil Company, con el objeto de fabricar en México negro de humo, un producto básico en la fabricación del hule sintético y en el procesamiento de hule natural que hasta entonces había sido importado. La compañía aún posee la única fábrica de este material en México.

La planta fue establecida en el estado de Guanajuato donde PEMEX, la compañía petrolera estatal, tiene sus mayores refinerías. Dos años después se instaló una segunda planta, al lado de la original para fabricar hule sintético.

El capital original era de 25 millones de pesos, la reinversión lo ha incrementado a 90 millones. Las grandes y complejas instalaciones están automatizadas hasta tal punto que la compañía sólo emplea 110 trabajadores.

El personal de oficina es de 70 personas. Hay cinco gerentes superiores, un director general que es CN, y cuatro ingenieros en las plantas. La compañía tiene un Consejo Directivo compuesto por prominentes industriales, por el director de una compañía de seguros y por banqueros; se reúne una vez al mes y dirige activamente la empresa.

Siendo una industria petroquímica, por ley no más del 40% de su capital puede ser de origen extranjero. Sin embargo, las acciones se venden en el mercado de valores y son acciones al portador.

La compañía norteamericana asociada no toma parte activa en la administración; su papel se limita al financiamiento y a la asistencia técnica, aunque uno de sus representantes asiste mensualmente a las reuniones del Consejo. Nunca ha habido ninguna fricción.

A pesar de que la producción excede a la demanda local, la fábrica de negro de humo pronto será agrandada, pues tiene planes para exportar.

El gobierno que ha establecido otra planta de hule sintético y de procesamiento de hule es cliente de la compañía comprándole negro de humo. Sus clientes para el hule sintético son

principalmente los fabricantes de llantas para automóvil y, en segundo lugar pero también importante, la industria del calzado. Los fabricantes de maquinaria industrial y los consumidores de maquinaria privados, incluyendo coches, utilizan hule sintético para sus bandas de transmisión.

Ninguno de los productos de la compañía está sujeto a los controles de precio. El único competidor de la compañía es el gobierno, que el año pasado estableció su propia planta de hule sintético. El ingeniero CN, naturalmente deplora este hecho: no cree que las actividades empresariales sean asuntos del sector público. Sin embargo, la planta del Estado ha sido bien manejada hasta ahora y está reduciendo las ventas de la compañía de CN.

## 42. UN GERENTE CON CALIDAD DE EMPRESARIO

### *Datos personales*

DZ, de aproximadamente 55 años, nació en el Distrito Federal procedente de una antigua familia mexicana. Cree que sus antecesores emigraron de España hace unos 250 años y uno de ellos fue famoso en la historia mexicana.

Su abuelo y su padre fueron abogados. Su padre murió joven y su madre, encontrando difícil la vida en el México pos-revolucionario, se fue a vivir con sus cuatro hijos a Chicago, donde unos parientes de ella se habían establecido.

DZ, que entonces tenía quince años de edad, había estado estudiando en la Escuela Alemana en la ciudad de México. Continuó su educación en los Estados Unidos y se graduó de la Universidad de Chicago con el grado de bachiller en arte. Es el único miembro de su familia que ha regresado a México; su hermano y sus dos hermanas todavía viven en Chicago.

La familia de su esposa es mexicana y también se estableció en Chicago después de la revolución. La pareja tiene tres hijos ya grandes y toda la familia es bilingüe.

DZ comenzó su carrera como oficinista en laboratorios químicos de Chicago. Trabajó en el departamento de exportación

encargado del control de ventas. Posteriormente trabajó durante cuatro años en una gran empresa comercial atendiendo pedidos, y posteriormente como agente de ventas para otra compañía.

Para entonces ya se había casado y su esposa deseaba regresar a vivir a México. Durante un encuentro casual con el gerente de ventas (quien después llegó a ser presidente) de una gran compañía norteamericana, DZ le hizo la propuesta de establecer una sucursal en México para fabricar calcomanías. La idea fue recibida con entusiasmo y en 1941 se fundó la compañía. Desde entonces DZ ha sido su gerente general y presidente.

A los ojos de la casa matriz, una de las ventajas, era el hecho de que DZ había tenido una experiencia de siete años de trabajo con importantes compañías norteamericanas en los Estados Unidos y tenía un conocimiento perfecto del idioma inglés.

DZ es ahora dueño de otros dos negocios: una fábrica de papel y una compañía de bienes raíces que construye y vende apartamentos. Sin embargo, la compañía original es todavía su principal actividad.

*La compañía*

Cuando DZ sugirió a los fabricantes norteamericanos de calcomanías que podrían abrir con provecho una sucursal en México, ellos lo enviaron aquí a estudiar las perspectivas del mercado y el estado de la competencia; sólo había una pequeña empresa que producía calcomanías de manera que el mercado había sido escasamente explotado. Este único competidor fue comprado por los que respaldaban a DZ.

La compañía fue fundada en 1941 con un capital de 250 000 pesos, de los cuales el 60% fue suministrado por la casa matriz el 20% por el mismo DZ y el % restante por un grupo de empleados norteamericanos de la compañía. La situación ha cambiado a través de los años, el capital fue aumentando a 8 millones de pesos, y ahora es 49% norteamericano y 51% mexicano.

En los Estados Unidos la compañía fabrica calcomanías, etiquetas, tarjetas de felicitación y muchos otros artículos. La compañía mexicana se limita a las calcomanías y a etiquetas, aunque tiene planes para diversificar a fines de 1969. Hace unos años la línea de tarjetas de felicitación fue descontinuada en México a causa de la excesiva competencia por parte de pe-

queños impresores que copiaban los diseños originales y vendían su producto de inferior calidad a un precio más barato; no se consideró que valiera la pena competir con ellos o seguir un pleito. El mercado para las tarjetas de felicitación en México, aparte de la época de Navidad, es muy limitado.

Las calcomanías son utilizadas industrialmente para decorar artículos de plástico tales como vajillas, vasos y utensilios de cocina; en este caso son incrustados en el material antes del proceso de acabado.

Las relaciones siempre han sido armoniosas entre DZ y los directores de la compañía matriz. Ejercen en cierta medida un control indirecto, pero no presionan; nunca han sido discutidos los balances. La sucursal mexicana reinvierte todas sus ganancias en el negocio, sólo ocasionalmente paga un dividendo a sus 16 accionistas. El consejo directivo se reúne una vez al año y está formado por tres industriales mexicanos; y dos norteamericanos, pero en realidad todas las decisiones las toma DZ.

Considera que la absoluta libertad con que se le permite operar se debe al hecho de que la compañía no se ha enfrentado a serias dificultades y se ha expandido continuamente. Sólo en una ocasión sus socios norteamericanos vetaron un plan suyo. Hace veinte años, antes de entrar a esta industria propuso comprar un terreno en Tlalnepantla y establecer la planta ahí. La tierra que ahora cuesta entre 600 y 800 pesos el metro cuadrado, podía ser comprada entonces entre 12 y 16 pesos. Un experto que había sido enviado de Chicago rechazó el sitio por ser inadecuado. En consecuencia el terreno fue comprado en el Distrito Federal donde la infraestructura era mucho más pobre, a un precio más elevado. DZ dice que este tipo de consejo dado por los expertos, perjudica a muchas compañías de capital mixto. Los expertos norteamericanos vienen a México y aplican los estándares de los Estados Unidos a la situación mexicana.

La maquinaria y ciertos productos químicos indispensables para producir las calcomanías se le compran a la compañía norteamericana, y de la que la compañía mexicana es totalmente dependiente en lo que se refiere a asistencia técnica. Cuando es necesario mandan ingenieros de Chicago para iniciar nuevas técnicas y para poner en operación las nuevas máquinas. La compañía mexicana definitivamente no sobreviviría sin esta asistencia técnica norteamericana.

DZ piensa que México no puede operar sin el capital norteamericano, ya que la industria del país jamás se podrá expandir como para proporcionar trabajos a los cientos de miles de nuevos trabajadores que inundan anualmente el mercado de trabajo.

La competencia en el campo de las calcomanías ha aumentado y se han establecido diez pequeñas compañías, pero ninguna de ellas representa realmente un reto. Todos los productos de la compañía salen de una planta en el Distrito Federal, pero hay oficinas de distribución y ventas en Guadalajara y Monterrey.

El financiamiento interno ha sido siempre la política de la compañía, pero DZ acude ocasionalmente a bancos privados para pedir pequeños préstamos, no porque la compañía necesite realmente el dinero, sino con el objeto de establecer contactos de crédito, particularmente por el nuevo programa de diversificación propuesto para fines de este año.

## 43. BUEN EXITO DE UN INTELECTUAL EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

### *Datos personales*

KM nació en una familia de terratenientes cuya propiedad fue expropiada primero durante el período de Juárez y posteriormente después de la revolución. Según KM, las carreras abiertas a los hijos de los primeros terratenientes, eran o las profesiones o las actividades en la industria, el comercio o la banca. Después de 1940 los abogados y los ingenieros podían entrar fácilmente a la industria; y unos cuantos físicos también lo hicieron.

Después de estudiar leyes en México y en Madrid, trabajó durante algún tiempo como abogado y como profesor (aún ejerce el magisterio como pasatiempo). Como necesitaba un ingreso adicional, solicitó empleo en una fábrica de cerveza y lo consiguió porque el dueño resultó ser el hijo de un abogado que debía la primera oportunidad de su carrera a la familia de KM; este abogado había defendido una demanda de la familia de KM

contra el gobierno cuando su tierra fue confiscada durante la revolución.

Durante dos a tres años sólo pegó cartelones y trabajó como mensajero. Después de eso subió lentamente la escala del éxito.

Ahora tiene acciones en la cervecería y ocupa un lugar en el Consejo Directivo. Además, es miembro del consejo de 18 diferentes compañías en varias ramas relacionadas con la industria cervecera (malta, vidrio) y en un banco, que es uno de los dos en los que la compañía tiene su cuenta. Es presidente de la empresa y vicepresidente de otro banco. Un director de empresas generalmente consigue su designación, ya sea porque es accionista o porque tiene un grande prestigio personal, pero en cualquiera de los casos se da solamente cuando es un accionista activo. Cuando un banquero ocupa un lugar en el consejo, se debe a que su banco (o más bien su "Financiera") ha invertido en la compañía. Los mismos nombres aparecen con frecuencia en diferentes consejos, y los directores son seleccionados entre los amigos de los miembros del conseejo.

## *La compañía*

La cervecería fue fundada por un español que vino a México en 1901.

Recientemente han habido dos olas de migración española, compuestas por diferentes tipos de personas. Los españoles que llegaron a fines de siglo tenían cinco pesos en el bolsillo y ninguna educación universitaria; pero tenían espíritu empresarial y se las ingeniaron para transformar los pequeños negocios que iniciaron en grandes compañías. La ola más reciente de emigrantes llegó después de la Guerra Civil española, compuesta en su mayoría por intelectuales que se han convertido en profesionistas destacados, y que se dedicaron mucho menos a empresas de negocios.

La creación de la cervecería es un caso típico de empresa desarrollada por un hombre perteneciente al primer grupo. OC vino a México en 1901 después de terminar sus estudios para ordenarse como fraile dominico, empezó trabajando como obrero en una pequeña panadería, pronto llegó a ser socio de la empresa y finalmente su dueño. Después de este primer éxito, comprendió la importancia que en la producción de pan, tienen los in-

gredientes azúcar y huevos y se inició en el comercio al mayoreo e hizo una fortuna de tres millones de pesos. Como tuvo hijos, siguió reinvirtiendo sus ganancias y expandió su negocio comprando plantas que producen el material utilizado en la industria cervecera, tales como malta, caja de cartón y vidrio.

La compañía es la más grande de México (suministra el 40% de la demanda del mercado del país) y la séptima más grande del mundo, (las primeras seis están en Estados Unidos). Opera 5 plantas, la más grande de las cuales está localizada en la ciudad de México y emplea a 5 000 personas. Su estrategia ha sido no aumentar el número de empleados, sino modernizar el equipo, y aún así, no ha despedido a los trabajadores. La competencia es fuerte; en México hay 21 cervecerías que pertenecen a tres grupos y todas están integradas —producen malta, vidrio, envases de cartón y tapones de botella—.

Existe una tendencia hacia la "americanización" de las compañías mexicanas. En ciertos sectores esto es positivo, pues las compañías extranjeras han mejorado, por ejemplo, la industria alimenticia, la agricultura y la ganadería. Como compiten unas con otras, mejoran sus productos y los consumidores se benefician de eso (la leche y el ganado han sido mejorados). Las compañías extranjeras no pueden comprar tierra, pero pueden alquilarla y proporcionar asistencia técnica. Cuando las compañías extranjeras reinvierten sus ganancias en el país, crean nuevos trabajos (tal es el caso de las industrias fronterizas). Y puede ser que un día todas ellas sean mexicanas.

## 44. NO ES EL DUEÑO, PERO SI EL JEFE

*Datos personales*

NS, nació hace 67 años en el estado de Guanajuato de padre mexicano y de madre inglesa. La familia de su padre se estableció en México en el siglo XVI y algunos de sus miembros se dedicaron a la política, la diplomacia y las fuerzas armadas. Su abuelo fue coronel, y su padre un político derechista bajo el

régimen de Díaz. En 1914 cuando comenzó la revolución tenía 13 años. Su padre murió y desde entonces tuvo que cuidar de sí mismo. Su madre le había enseñado inglés y lo hablaba bien; como había trabajado para taquígrafos bilingües aprendió taquigrafía y trabajó para varias personas hasta que consiguió trabajo con una compañía norteamericana fabricante de tapones de botella. Desde entonces ha continuado en la misma empresa. Hacia 1924, a los 23 años, era gerente de la sucursal mexicana. En 1927 la compañía matriz decidió vender la sucursal mexicana a un grupo de empresarios locales y él fue enviado primero a Cuba y después a Brasil, a organizar otras sucursales. En 1947 la compañía decidió reanudar sus operaciones en México y compró de nuevo la empresa que había vendido en 1927, la que bajo la administración mexicana había decaído y prácticamente no valía nada. Desde 1947 hasta la fecha NS ha sido el gerente general y presidente de esta sucursal. Aunque la compañía es 100% estadounidense, la filial mexicana goza de completa autonomía y de hecho es una empresa unipersonal, dominada por NS.

Dos miembros de su familia ocupan puestos prominentes en la compañía, uno de sus cuñados es vicepresidente de la compañía matriz, en Filadelfia, otro es gerente general de su filial colombiana.

NS no tiene cargos de director en ninguna otra compañía. Sin embargo, ha tomado parte en las activdades de varias organizaciones profesionales.

## *La compañía*

Nunca fue ocultado a las autoridades mexicanas el hecho de que la compañía sea totalmente estadounidense. Aunque NS es mexicano y se podría registrar a su nombre la mayoría de las acciones, como ocurre con muchas empresas que utilizan prestanombres para disimular su estructura real, la política de la empresa ha sido siempre de absoluta franqueza.

Como ya dijimos, la compañía goza de una completa autonomía. Todos los empleados son mexicanos y todas las decisiones se forman aquí aunque no se ha formado un consejo con miembros locales. Los dividendos nunca se han distribuido siendo

las utilidades automáticamente reinvertidas, en lo que los accionistas están de acuerdo.

En 20 años, el tamaño inicial de la compañía se ha multiplicado aproximadamente por quince.

Emplea a 486 trabajadores y 4 ejecutivos. Su capital asciende a 80 millones de pesos. Es dueña de tierras en el área industrial que circunda la fábrica, y aún cuando los precios de los bienes raíces en México han aumentado siendo actualmente 9 ó 10 veces más altos que los de una propiedad equivalente en Filadelfia, lugar de origen de la compañía matriz), la compañía no desea venderlos. Esta política permitirá extender la fábrica dentro de los límites de cualquier crecimiento previsible durante los próximos 15 ó 20 años.

La compañía tiene un mercado limitado; cuatro o cinco clientes, que los vendedores visitan regularmente, aunque no con demasiada frecuencia. La demanda crece firmemente, al ritmo de la población y del potencial de compra. El consumo *per capita* de México de bebidas sin alcohol es uno de los más altos del mundo, si no el más alto. NS piensa que puede ser una costumbre de los viejos tiempos cuando beber agua era inseguro. La gente de clase trabajadora, que solía beber pulque, se ha aficionado a las bebidas sin alcohol, cuanto más brillantemente coloreadas, mejor.

NS piensa que la suerte del trabajador mexicano ha mejorado considerablemente, la prueba, según él, la da el hecho de que el lote vacío de atrás de la fábrica es ahora utilizado como estacionamiento para autos; hace 30 años, los trabajadores no podían ni siquiera viajar en autobús e iban a pie hasta la fábrica.

En los últimos años, la compañía empezó a producir latas; inicialmente latas para cerveza y luego latas para víveres, una línea más complicada y menos provechosa, debido a la gran variedad de tamaños. Hace poco, el gobierno le solicitó que iniciase la fabricación de los envases para exportar fresas y piñas congeladas. Dichos envases, actualmente, son importados. Según NS, la oferta tuvo que rechazarse porque tanto las fresas como las piñas congeladas son frutas de estación y el equipo requerido habría sido utilizado solamente unos cuantos meses al año, con las consiguientes pérdidas.

NS afirma que la política de precios puesta en vigor en México (el precio de los tapones de botella fue congelado hace 12

años), combinada con el aumento obligatorio de salarios de 15% cada dos años, obliga a la compañía a multiplicar los perfeccionamientos técnicos para poder sobrevivir. Una gran ventaja de la compañía es que no tiene demasiado personal dirigente, como puede verse en la proporción entre trabajadores y ejecutivos. La competencia no parece preocupar demasiado. En México existen otras tres compañías, una mayor que la suya, que fabrican tapones de botella.

El financiamiento necesario es generalmentte proporcionado por el Banco de México, por medio de préstamos a corto plazo.

# *LOS GERENTES*

## GERENTES DE ORIGEN EXTRANJERO

# 45. EL INNOVADOR

*Datos personales*

El doctor George Rosenkranz, presidente y director del consejo de la compañía Syntex, nació en Hungría hace unos 50 años. Su padre, nativo de Hungría, era un fabricante textil. A los 17 años, George Rosenkranz salió de Hungría para ir a estudiar a Suiza. Obtuvo en el Instituto Federal de Tecnología de Zurich el doctorado en ciencias técnicas e ingeniería química. Estudió psicología con el famoso psicólogo Carl Jung.

La esposa del doctor Rosenkranz, Edith, nació en Austria. Tienen tres hijos y los dos mayores estudian en la universidad de Stanford.

El primer trabajo de Rosenkranz fue como ayudante de profesor en la Universidad de Zurich, con el profesor Leopoldo Ruzicka, ganador del premio Nobel por su trabajo sobre los esteroides químicos. En 1941 el doctor Rosenkranz salió de Suiza y radicó en Cuba donde empezó a trabajar con un sueldo de $25.00 al mes, en un pequeño laboratorio cuyo dueño era también decano de la Facultad de Medicina de la Universidad de la Habana. Muy pronto aumentaron su sueldo, y cuando propuso dejar el trabajo para unirse a la compañía que ahora encabeza, su patrón le ofreció el 50% de las acciones del negocio en un intento por retenerlo.

Anteriormente el doctor Rosenkranz había considerado siempre que los sociólogos, profesores y hombres de ciencia deberían dedicarse exclusivamente a su propio campo, pero últimamente se convenció de que también los hombres de ciencia tienen algo que contribuir en el campo de la sociología, la administración pública y la planeación. Por lo tanto, aceptó una invitación para formar parte del Comité visitante de la presidencia de la uni-

versidad de Stanford, para especializarse en relaciones internacionales. También recientemente fue nombrado regente de la junta administrativa de la Universidad de Tel-Aviv.

El principal pasatiempo del doctor Rosenkranz, es el bridge del que es campeón nacional de México. Recientemente terminó un libro que pronto será publicado en el que describe un nuevo sistema de remate en el bridge. Es excelente atleta, jugó tenis y fútbol en su juventud y una vez fue campeón de ping-pong de Suiza. Cuando está en México, nada diariamente en su alberca de azulejos, pero el 40% de su tiempo lo pasa viajando en asuntos de negocios.

Como un gesto excepcional, se le concedió la ciudadanía mexicana aproximadamente tres años después de su llegada a México, en reconocimiento a sus sobresalientes servicios a la nación. El mismo se considera totalmente adaptado e identificado con México. Se adapta fácilmente a la cultura latina, y siente que el cambio de Hungría a Suiza fue más difícil para él que el de Suiza a Cuba.

Ha tratado con mexicanos de todos los niveles sociales, desde los obreros más humildes hasta los altos funcionarios del gobierno. Respeta y entiende la manera de pensar y las sutilezas del carácter mexicano.

Es miembro de varias sociedades científicas internacionales y en tiempos pasados disfrutó la asistencia a las reuniones, aunque ahora rara vez tiene tiempo libre para ello.

## *La compañía Syntex*

La pequeña compañía química que se convertiría en una gigantesca sociedad farmacéutica y química internacional, fue fundada en México en 1944 por dos mexicanos. Los doctores Somlo y Frederic Lehmann eran como el doctor Rosenkranz, de origen europeo, húngaro y alemán respectivamente. En 1943 el doctor Russell Marker, científico norteamericano, entrevistó a estos profesionistas, dueños de un laboratorio médico que fabricaban productos farmacéuticos y hormonas.

El doctor Marker, profesor de la universidad del estado de Pennsylvania había estudiado durante varios años la posibilidad de obtener esteroides a partir de ciertas plantas. Finalmente tuvo éxito aislando un producto de estructura similar a las hor-

monas esteroides. En 1940 Marker demostró que mediante un proceso químico que él había inventado, este producto, tomado de una planta de la familia de la Dioscorea podía ser transformado en progesterona, la hormona de la gestación. Con un subsidio de la universidad de Pennsylvania, Marker inició una búsqueda sistemática de plantas de esta familia en el sur de los Estados Unidos y en México. Finalmente encontró la planta de esa familia (el ñame) que crece abundantemente en forma silvestre en el estado de Veracruz.

Poco después de su descubrimiento entrevistó a los doctores Somlo y Lehmann, llevando consigo dos kilogramos de progesterona, la más grande cantidad jamás vista de esta hormona. El valor de tal cantidad de hormonas, que representaba a la vez un alto porcentaje de la producción mundial total, era aproximadamente en esa época de 160 000 dólares.

El descubrimiento de Marker revolucionó la producción de hormonas, y tuvo un profundo efecto sobre las terapias médicas.

Somlo y Lehmann inmediatamente se dieron cuenta de la importancia del descubrimiento de Marker y lo persuadieron de que formara con ellos una compañía que industrializara la producción de la hormona. Y en 1944 se inició Syntex, S.A., con un capital inicial de 300 000 pesos.

En un año las desavenencias con sus socios hicieron que Marker dejara la compañía sin revelar su proceso, y se detuvo la producción en Syntex.

El doctor Somlo, principal directivo de Syntex, había oído hablar de un brillante joven químico, George Rosenkranz, quien trabajaba en un laboratorio en Cuba y tenía profundos conocimientos sobre las hormonas esteroides. Pensó que éste podría ser el hombre que Syntex necesitaba para sintetizar la hormona en el laboratorio y organizar la producción en gran escala. Somlo envió un emisario a la Habana, persuadió a Rosenkranz a unirse a Syntex y lo trajo a México en 1945. Rosenkranz dice que una de las razones para dejar Cuba fue la frustrante situación con respecto a materias primas. Todo tenía que ser importado. La guerra causaba grandes dificultades en la economía cubana y la perspectiva de gozar de abundantes materias primas en México era seductor.

Cuando Rosenkranz ingresó a la Syntex como director técnico, la tarea más urgente consistía en reestablecer las técnicas de producción de progesterona. Esto fue rápidamente logrado, des-

pués de lo cual dedicó todos sus esfuerzos a las otras hormonas, testosterona, cortisona y estrógenos.

En poco tiempo Syntex se convirtió en el proveedor de hormonas a gran escala a compañías farmacéuticas de los Estados Unidos y Europa, y las hizo disponibles para la terapia humana. Cuando aumentó la producción, los precios se redujeron. Antes del descubrimiento de Marker, el precio de la progesterona era de 80 dólares el gramo. Un año después Syntex lo vendía a 18 dólares y posteriormente el precio había bajado a 3 dólares y continuaba decreciendo.

Los precios más bajos abrieron nuevos horizontes. Antes de 1950 muy poco se sabía acerca de las posibilidades médicas de los esteroides. Ahora que Syntex ha puesto los esteroides a la disposición de la industria farmacéutica a un bajo costo el mercado de la hormona se ha desarrollado rápidamente y la investigación ha aumentado ya que su uso terapéutico era económicamente posible.

El hecho de que esta revolución en la producción de esteroides se haya originado en México fue una sorpresa para todo el mundo científico, ya que México, en esa época, era un país de poco desarrollo tecnológico. México poseía el ñame y este era un factor básico, pero nadie se imaginó que este país tuviera los químicos industriales, los ingenieros y los técnicos especializados necesarios para una producción tan compleja.

En 1951 la revista Fortune, en un artículo sobre Syntex, dijo que la compañía había "llevado a cabo la más notable contribución tecnológica jamás realizada al sur de la frontera".

Esto fue logrado mediante un duro trabajo. La compañía contrató a un grupo de investigadores de gran capacidad científica procedentes de todas partes del mundo. Desde el inicio contribuyeron a la preparación de técnicos y químicos mexicanos.

Cuando vino por primera vez a México, Rosenkranz encontró una situación que coarta el desarrollo científico en la mayoría de los países del mundo: químicos graduados no podían adquirir experiencia industrial porque había demasiado pocos puestos para ellos en la industria. En México, como en Cuba, los estudiantes no eran preparados para entrar a la industria, sino para enseñar. En vista de esto decidió que Syntex actuaría como catalizador para cambiar la situación. El considera que éste ha sido uno de los mayores logros de la compañía. Estableciendo relaciones con la Universidad Nacional Autónoma de México, el

Politécnico y otras instituciones, Syntex colaboró en la preparación de estudiantes y los capacitó para adquirir experiencia industrial y en la investigación. Sus químicos y técnicos tuvieron así parte activa en el mejoramiento de las técnicas de enseñanza y en la investigación de la química en México. Muchos químicos mexicanos adquirieron conocimientos complementarios en Syntex haciendo investigaciones en los laboratorios de las compañías relacionadas con sus estudios universitarios. Así la compañía no sólo pudo satisfacer sus propias necesidades de investigación, sino que contribuyó activamente al desarrollo del país.

Los químicos de Syntex se convitieron en maestros de medio tiempo y muchos de ellos trabajaban 14 horas al día; de 8 a.m. a 4 p.m., en la compañía y de 4 p.m., a 10 p.m., en la Universidad.

El resultado final de este esfuerzo fue un número creciente mayor de químicos mexicanos que ingresaron permanentemente al cuerpo de investigación en Syntex.

Rosenkranz tomó parte activa en la creación del Instituto Nacional de Química, la primera organización mexicana en conceder un doctorado en química. Syntex también fue la primera organización que demostró que podía realizarse en México investigación de avanzada en diferentes disciplinas. Anteriormente, las compañías extranjeras sólo habían ofrecido medicamentos a los médicos mexicanos después de haberlos probado en otros mercados.

Syntex permitió a los médicos locales hacer investigación clínica original. Rosenkranz estima que México ha producido una generación de investigadores serios, decididos y capaces.

La subsidiaria mexicana, Syntex, S.A., tiene ahora un capital de 100 millones de pesos y emplea a cerca de 1,000 personas. Su consejo de Administración está compuesto por ejecutivos de Syntex que residen en México.

La empresa está dividida en dos partes, una que exporta materia prima a granel y otra que fabrica productos farmacéuticos que se venden en México.

Desde hace varios años, las exportaciones de Syntex son un factor importante en la balanza de pagos mexicanos.

Hay cuatro sucursales de Syntex en los Estados Unidos, y otras en España, Inglaterra, Brasil, Canadá, Suiza e Italia. En Escandinavia y Japón existen empresas mixtas con empresas locales. Las fábricas de producción de productos químicos están locali-

zadas en las Bahamas, Colorado (USA) y Cuernavaca (México).

George Rosenkranz cree que el crecimiento de Syntex se debe a la combinación de los siguientes factores:

1. Disponibilidad de materia prima especialmente apropiada para hacer los productos originales.
2. La tecnología superior que ahora proveen más de 150 doctores en Farmacia, Medicina y Veterinaria, así como otros investigadores.
3. Un mercado permanente para los productos exclusivos de Syntex.
4. El énfasis continuo en investigación y desarrollo, con desembolsos de miles de millones de dólares, que atrae al personal de investigación mejor capacitado.
5. Los recursos humanos. El doctor Rosenkranz cree en la construcción de una organización que atraiga al personal mejor calificado dándoles oportunidades de trabajar en objetivos socialmente útiles y tratándolos con dignidad y respeto.
6. La actitud empresarial (para él es la capacidad de hacer dinero utilizando estos factores) y la visión de que el crecimiento de una compañía puede ser sostenido indefinidamente.

## 46. LA VENTAJA DEL SOCIO EXTRANJERO

*Datos personales*

KD es un ciudadano mexicano de origen húngaro; nació en Budapest hace unos 65 años. Estudió en Viena y se graduó de ingeniero electromecánico.

El padre de KD había sido dueño de una industria de tamaño mediano en Hungría, un molino de trigo; su abuelo fue un agricultor que trabajaba su propia tierra. Su esposa es húngara y

tiene dos hijos, un hombre, casado con una mexicana y una mujer casada con un norteamericano.

A consecuencia de la primera guerra mundial las condiciones eran muy malas en Hungría. A su regreso a Hungría en 1925, no encontró trabajo y decidió emigrar a América. Pero como la cuota de migración húngara ya estaba completa se dio cuenta de que tendría que esperar dos años para obtener su visa de entrada, ya que la cuota húngara se había completado antes que él metiera su solicitud, y decidió esperar ese lapso en México, donde ha permanecido desde entonces.

1926 fue para él un año difícil en México. Las condiciones eran primitivas y la industria prácticamente no existía. Tuvo problemas para encontrar trabajo, pero finalmente fue admitido en el departamento técnico de una cervecería. Después de unos años cambió a una compañía de cemento. La compañía quebró en 1930 víctima de la crisis de Wall Street, que estaba afectando a muchas compañías en esa época. Regresó a su cervecería durante un año, antes de unirse en 1931 a otra compañía de cemento que acababa de abrir una nueva planta en el Distrito Federal. La entrevista tuvo lugar exactamente en esa planta en donde ha pasado el resto de su carrera, convirtiéndose en gerente de producción, gerente general y presidente del consejo directivo. Sucedió en ese puesto a un inglés que había sido gerente general durante 25 años.

KD es miembro de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos y del Club de Industriales del Distrito Federal. El y su esposa viajan a Europa una vez al año y cada dos años a Hungría, donde ambos tienen parientes.

## *La compañía*

La compañía, que ha llegado a ser muy importante, fue fundada en 1909 por dos hermanos norteamericanos. Después de un año de haber estallado la revolución decidieron abandonar su fábrica. En esa época, un inglés estaba tratando de importar a México cemento producido por la compañía de su familia en Inglaterra; supo que la fábrica estaba en venta e inmediatamente reunió el capital para comprarla, dándose cuenta de que, revolución o no, siempre se necesitaría cemento, y compró la empresa por 200 000 pesos.

Finalmente el negocio fue absorbido por uno de los más grandes consorcios de fabricantes de cemento del mundo. El capital extranjero actualmente tiene el 60% de las acciones de la compañía.

No hay interferencia del extranjero en el funcionamiento del negocio en México. Cada dos años el director del departamento de inversión foránea de la casa matriz viene a ver personalmente cómo funcionan las cosas. Uno de los más completos departamentos de investigación en el mundo del cemento está a la disposición de la sucursal mexicana y, la casa matriz está dispuesta a mandar a los técnicos que se requieran para la solución de problemas específicos. Así, ingenieros, geólogos y químicos preparados en el extranjero se han unido a la compañía mexicana por períodos variables. Solamente hay un extranjero en el equipo permanente de personal, y ha estado en México por muchos años.

El grupo mexicano está ahora compuesto por tres compañías fundadas en diferentes períodos, en 1910, en 1930 y en 1962. El capital combinado de estas compañías es ahora de 1 000 millones de pesos. El financiamiento se ha hecho con las utilidades. La compañía paga un dividendo que va del 2% al 3% cada año, y el resto se reinvierte. Este año se va a abrir una nueva planta en otro estado. La compañía de KD está constantemente mejorando sus técnicas de producción. En 1910, 600 trabajadores producían 300 toneladas de cemento diariamente, en 1958 los mismos 600 estaban produciendo 2 000 toneladas al día, y en 1968, en la más moderna de las plantas, 180 trabajadores estaban produciendo 2 000 toneladas al día. Por muchos años la política de la compañía ha sido aumentar la eficiencia y no el personal.

El cuerpo técnico es difícil de encontrar y la compañía tiene que capacitar a sus propios jóvenes ingenieros en las técnicas de la fabricación de cemento. Son mandados al extranjero durante dos años, para seguir cursos especiales. Aproximadamente el 70% de ellos permanece con la compañía durante largos períodos.

La competencia es cada vez más fuerte. Cuando la compañía fue fundada tenía sólo dos pequeños competidores, hoy tiene 26, tres de los cuales son casi tan grandes como ella. Hasta hace pocos años, faltaba siempre cemento; las condiciones han

cambiado y ya no existe un mercado vendedor; el comprador puede regatear y los precios bajan.

KD manifestó dudas acerca de si México sería capaz de exportar cemento. El flete marítimo es el mayor problema. El costo de los embarques desde México es alto y el volumen y el peso del producto son tales que los fletes siempre serán demasiado altos en proporción al precio del cemento. Además, las firmas europeas y japonesas son tan competitivas que excluyen a México del mercado a pesar de las distancias. Una compañía mexicana de cemento construyó una planta especialmente diseñada para exportar e inmediatamente se encontró con tremendas dificultades. Ahora está exportando con pérdida.

Sin embargo, KD es optimista acerca del futuro de la compañía; el cemento es un producto básico y siempre estará en demanda en un país que se desarrolla rápidamente como México. La tasa anual de crecimiento de la compañía durante los treinta años pasados fue de 8.3% hasta hace cuatro años, que se elevó al 15%.

## 47. EL RETO ERA LA QUIEBRA INMINENTE

*Datos personales*

KI, tiene unos 55 años de edad y nació en Mazatlán, Sinaloa. Su padre era alemán y su madre mexicana de origen español. Su padre fue enviado de Rotenburg a México a la edad de 18 años como empleado de una compañía alemana dedicada a las importaciones y a la venta al menudeo. (Antes de la primera guerra mundial había varios establecimientos de este tipo en México; importaban herrajes de todas clases, herramienta para la agricultura, mercancías de una pieza y aún víveres, los que vendían en sus propias tiendas al menudeo tanto como al mayoreo. Todos, menos uno de estos establecimientos, desaparecieron en la época de la guerra).

A la edad de 40 años fue gerente de esta compañía en México. KI no sabe cuál era la ocupación de su abuelo. KI está casado con una mexicana y tiene dos hijos varones.

Primero fue educado en México en la escuela alemana, después asistió a una escuela secundaria en los Estados Unidos y finalmente hizo su bachillerato en Alemania. Entró a la Universidad de Hamburgo, pero a la mitad de sus estudios fue transferido a una universidad de los Estados Unidos. Le gustaron los Estados Unidos y decidió establecerse ahí. Dejó la universidad antes de graduarse y se empleó en la compañía de ferrocarril Santa Fe, en Los Angeles. Estaba en esta compañía cuando los Estados Unidos entraron a la segunda guerra mundial. Fue reclutado en el ejército de los Estados Unidos y estuvo en servicio cuatro años y medio, principalmente en las Filipinas. Cuando salió del ejército, regresó a visitar a su familia, y le agradó la vida en México, esto lo indujo a establecerse aquí. Encontró trabajo en compañía procesadora de alimentos como asistente del gerente de crédito. Después se cambió a otra compañía y durante algún tiempo estuvo yendo y viniendo de una a otra, siendo gerente de ventas en una, y gerente general en la otra; finalmente regresó como director de la compañía de la que posteriormente sería designado presidente, puesto que aún tiene.

Aunque el padre de KI no fue afectado por la Revolución mexicana, su familia había sufrido por la quiebra de Wall Street en 1928, ya que todos sus ahorros estaban invertidos en los Estados Unidos. Su cuñado es uno de los financieros y promotores de más éxito en México, y es el presidente del Consejo Directivo de la compañía que KI administra ahora.

KI viaja una vez a la semana a Puebla a pasar dos días en las dos plantas de la compañía. Viaja frecuentemente a los Estados Unidos en viajes de negocios y ocasionalmente lleva a su esposa e hijos a Europa en viajes personales. KI lee muchas revistas técnicas.

En el pasado ocupó ocasionalmente, puestos oficiales en la asociación de industriales de su ramo, pero ahora se ha alejado de estas actividades: siente que empieza a cansarse y quiere gozar de los frutos de toda una vida de duro trabajo. Según él hombres más jóvenes, deberían tomar estas pesadas tareas que consumen el tiempo; ellos son los que necesitan construir su mérito.

*La compañía*

La compañía fue fundada en 1898 por un grupo de mineros norteamericanos. Su propósito fue explotar minas de cobre y su capital de 5 millones de pesos era totalmente norteamericano.

En 1942 el grupo norteamericano vendió totalmente la compañía a un grupo mexicano que tomó la compañía por una suma no revelada. La razón de esta venta nunca fue clara, pero hay un rumor de que los recursos minerales se habían agotado y que, añadiendo los problemas de la mano de obra, la situación se había vuelto insostenible.

La compañía fue reorganizada y comenzó a producir metales férreos de todos tipos. Sin embargo, no prosperó bajo la nueva administración mexicana, que de acuerdo a KI era burdamente incompetente. El mismo tuvo el empleo de tesorero en 1950 durante aproximadamente un año, pero se fue porque no estaba de acuerdo con las políticas que se seguían. En 1958, a petición de nuevos accionistas y el Consejo Directivo, se le pidió regresar como director administrativo. La compañía estaba al borde de la bancarrota y él aceptó el reto decidido a tener éxito.

Las acciones de la compañía se vendieron al público en 1955 y ahora tiene 627 accionistas. De éstos, 336 tienen menos de 500 acciones, 219 tienen menos de 100, 31 tienen menos de 1 500 y 41 tienen más de 1 500 acciones. Estas acciones al portador están supuestamente en manos mexicanas, pero no hay forma de determinar con certeza quiénes son los verdaderos poseedores de las acciones. Se sabe, sin embargo, que el 51% de las acciones están en manos de un grupo que está ligado con muchas otras empresas; este grupo puede por lo tanto considerarse como el grupo mayoritario. El mismo KI es un accionista.

El capital de la compañía es ahora de 20,7 millones de pesos, pero esta cifra no representa su verdadero valor, y lo han mantenido bajo deliberadamente. El financiamiento ha sido por medio de acciones y por préstamos bancarios.

El número de trabajadores en 1958 era de 429, y ahora es de 525; los oficinistas empleados eran 63 en 1958 y 120 en 1969. Estas cifras no son un indicador real del crecimiento de la compañía, ya que la producción ha aumentado fuera de proporción con el personal, debido a un cierto incremento en la automatización.

La compañía tiene sólo dos competidores que pueden considerarse como válidos, ambos más pequeños. Sus clientes son aún los talleres, con los que las relaciones son muy satisfactorias. El excedente de producción se exporta a los Estados Unidos a precios mundiales; el máximo que se ha exportado representó el 5% de la producción; el año pasado se exportó solamente el 3%.

## 48. UN MERCADO PRACTICAMENTE INEXPLOTADO

*Datos personales*

IB, un hombre serio de apariencia nórdica de 65 años, nació en México, en el Distrito Federal. Su abuelo era dueño de una importante fábrica de pianos en Kiel y abastecía de pianos y otros instrumentos musicales a todos los barcos mercantes alemanes. Su padre que también nació en Kiel, vino a México al final del siglo pasado, bajo contrato con una firma alemana que fabricaba y distribuía instrumentos musicales y partituras. La base del negocio de esta firma en México era la venta de partituras. El se casó con una mexicana de origen español.

La esposa de IB nació en México de padres estadounidenses, pero dejó el país de muy niña.

El fue educado en escuelas mexicanas y mexico-alemanas y no fue a la Universidad. A los 19 años, ingresó en una firma alemana de importadores y distribuidores de herrajería, herramientas, semillas, colorantes, y muchos otros artículos de origen alemán. Finalmente llegó a ser director general de esa firma. Su dueño, con otros socios alemanes, habían también fundado, en 1920, con un capital de 150,000 pesos, una fábrica de loza en la que IB compró una pequeña participación.

Cuando México se unió a los aliados occidentales en la guerra contra el Eje en 1942, todos los negocios de dueños alemanes fueron expropiados por las autoridades. La ley establecía que todos los descendientes de ciudadanos alemanes hasta la tercera generación eran considerados alemanes. Aun las esposas naci-

das en México estaban incluidas en esta categoría. Se impusieron reglas estrictas y a estos "extranjeros enemigos" no se les permitía moverse fuera del Distrito Federal sin un permiso escrito. El FBI mantenía una estrecha vigilancia sobre ellos y sus nombres aparecieron en una "lista negra".

Los cinco años de ocio forzado de BS, de 1942 a 1948 fueron los más difíciles en su vida. Dice que aun los buenos amigos evitaban a la gente incluida en la "lista negra", por miedo a las represalias. Nadie podía ofrecerles empleo y hubo casos de severas privaciones. El mismo BS vivió de sus ahorros.

La fábrica de loza fue devuelta a sus dueños en diciembre de 1947, en un desesperado estado de desorganización, la otra firma en 1948, también en malas condiciones. Se decidió que BS abandonaría sus anteriores responsabilidades y se haría cargo de la firma de loza. Hace sólo un año que se retiró, principalmente por razones de salud, pero está ahora formando una nueva compañía que producirá forraje para ganado en el estado de Veracruz. Pertenece al consejo de varias compañías manufactureras, la mayoría de origen alemán, y es presidente de varias asociaciones culturales alemanas, asimismo es miembro de diferentes clubes.

*La Compañía*

La empresa fue fundada con grandes expectativas en 1920, por un grupo de alemanes que vivían y trabajaban en México. El capital inicial era de 150,000 pesos; aproximadamente estaban empleados 150 trabajadores en la fábrica; el personal de oficina era de 15 personas, más dos directores, uno técnico y uno comercial. El objetivo de la compañía era fabricar vajillas que hasta entonces habían sido casi completamente importadas del extranjero; a la vez se mantenía un departamento que negociaba con las importaciones. En esa época había sólo otra fábrica del mismo tipo operando en México. Desde el momento en que la compañía se estableció, ha sido la fábrica productora de loza más grande de México. Ahora hay otras tres fábricas de loza importantes, dos en el Distrito Federal y una en Guadalajara.

El año de su establecimiento el negocio se fue prácticamente a bancarrota debido a la falta de experiencia de los fundadores en el funcionamiento de una fábrica, en el trato con los problemas laborales y en el proceso de producción. Fue necesaria

una nueva inversión de capital (200,000 pesos), se trajeron técnicos de Europa y después de muchos comienzos en falso el negocio empezó a levantarse. En 1934 se inició una nueva línea, la fabricación de accesorios de baño, que representa actualmente una parte muy importante del giro de la firma.

Todo marchó bien hasta 1942, cuando ocurrieron los eventos relatados anteriormente. Cuando fue devuelta la compañía, tenía un déficit registrado de 8 millones de pesos. En ese momento los 25 accionistas pidieron a IB que se hiciera cargo de la administración y reconstrucción de la empresa.

En diez años la reconstrucción era completa y la compaña gozaba de gran prosperidad, operando en una escala mucho mayor que antes.

El número de obreros había aumentado a 1,300, el personal de oficinas era de 200 empleados más seis gerentes, y dos directores principales, uno técnico y uno comercial. El capital había aumentado a 8 millones de pesos.

Los años durante los cuales el desarrollo fue más intenso fueron de 1958 a 1968. Durante este período, la firma —pese a que este tipo de industria en general es poco mecanizada— fue modernizada en gran escala. Se introdujeron técnicas perfeccionadas y la producción aumentó, poniéndose el acento principalmente sobre la calidad. Hay que tener en cuenta que aun en una planta de loza altamente mecanizada, el 50% del trabajo tiene que hacerse a mano, especialmente la decoración. La compañía extendió el número de sus modelos, mejorando la calidad de sus diseños y de la producción de semiporcelana, y comenzó a experimentar con el equivalente a la porcelana de fosfato de cal, hecha con polvo de hueso.

Debido a la mecanización, a pesar del aumento en la producción y al mejoramiento de la calidad, ha habido un continuo descenso en el personal empleado. Ahora están empleados 700 obreros y 140 oficinistas, mientras que los administradores siguen siendo 8. En el departamento de contabilidad hay una computadora que es manejada por 6 personas y hacen en pocos días y sin posibilidad de error el trabajo que 20 dependientes escasamente podían hacer en un mes.

Hoy en día la compañía produce anualmente 20 millones de piezas de loza que se venden a los minoristas. También fabrica pedidos especiales para hospitales, instituciones, comedores de grandes fábricas, hoteles y restaurantes, de acuerdo a las especificaciones del cliente.

Hace algunos años, un departamento de la compañía manejaba un pequeño volumen de exportaciones de loza a Centroamérica y accesorios de baño a Centro y Sudamérica, particularmente a Perú y Venezuela, pero estas operaciones fueron suspendidas cuando la demanda del mercado local aumentó al punto de absorber toda la producción. El entrevistado no ve una próxima saturación en el mercado que pueda afectar su negocio y los de sus más importantes competidores. De hecho todos ellos, son incapaces de satisfacer la demanda local. Una compañía inglesa especializada en la industria de la cerámica, está haciendo actualmente un estudio, con el objeto de agrandar considerablemente el negocio.

Cuando BS se retiró el año pasado de la administración activa, su lugar fue ocupado por un alemán-mexicano. Ha habido ofertas de capital extranjero, pero los actuales accionistas de la compañía nunca han tenido intenciones de aceptarlas. Hasta ahora se ha tenido cuidado de que el financiamiento sea a través de la reinversión de las utilidades y asegurando préstamos a corto plazo de bancos privados locales.

## 49. EL HEREDERO QUE SE VOLVIO GERENTE

*Datos personales*

TT, tiene unos 35 años de edad, y nació en San Luis Potosí de padres judío-polacos. Su padre vino a México en 1932 a la edad de 17 años buscando una vida mejor. A la edad de 40 años era un industrial bastante próspero. El abuelo de TT era un hombre pobre y humilde que vivió gran parte de su vida en Polonia hasta que su hijo pudo sacarlo y traerlo a México, donde murió.

TT fue educado únicamente en México y se graduó de contador en la UNAM. Después fue a los Estados Unidos y tomó algunos cursos de especialización en varios aspectos de la contabilidad. De estudiante trabajó medio tiempo en una empresa de contabilidad y tan pronto como se graduó se inició en los

negocios por sí mismo. En 1953 se casó con la hija de un acaudalado industrial de plásticos, un norteamericano casado con mexicana. TT se unió a la compañía de su suegro dos años después de su matrimonio y ahora es el gerente general de esta compañía.

A pesar de haber nacido en México, de haber vivido ahí toda su vida y de hablar el español, perfectamente TT sabe que no lo consideran mexicano; espera que sus hijos, que tienen un cuarto de sangre mexicana puedan pasarla mejor.

TT viaja a los Estados Unidos con bastante frecuencia en viajes de negocios y cada dos o tres años hace un viaje a Europa con su esposa. Asiste a tantas convenciones y exposiciones como le es posible, en cualquier parte del mundo en que se hagan, ya que considera que estas reuniones constituyen importantes fuentes de información acerca de nuevas técnicas y productos y proporcionan valiosas oportunidades de contactos.

## *La Compañía*

La firma fue fundada en 1940 por NT, suegro de TT, quien se vio obligado a venir a México por cuenta de su empresa familiar, tratando en interés de la firma de su familia, de vender el excedente de su producción en el mercado mexicano. Como le gustó México, decidió establecerse aquí y probó suerte en varios negocios (una fábrica de muñecas, una fábrica de alfileres de gancho, etcétera), antes de fundar la fábrica que llegaría a ser una de las más grandes fábricas de plásticos del país.

En sus anteriores empresas había acumulado el medio millón de pesos que invirtió para iniciarla. Logró un éxito muy rápido; se dedicó a fabricar artículos de celuloide y bakelita y la guerra europea impulsó el crecimiento de su negocio como lo hizo con muchas otras industrias en México.

Al aparecer los nuevos plásticos, la firma los empleó para fabricar artículos de plástico, tales como juguetes, artículos domésticos, teléfonos, envases, tapones de botella y refacciones industriales, usando la materia prima comprada en el mercado.

Alrededor de 1962 la compañía tenía un capital de más de 120 millones de pesos, y estaba empleando a más de 1,300 personas. De acuerdo a TT, se había vuelto tan grande que no podía funcionar más tiempo como un negocio familiar, tenía que cambiarse a sociedad. Una compañía norteamericana que tenía una estrecha relación de proveedor-comprador con ellos decidió comprarla. TT dice que el capital local no está inclinado a involucrarse en este tipo de empresa, lo que explica por qué tuvieron que venderla a extrajeros.

TT piensa que en términos generales la afluencia de capital norteamericano no ha sido orientada adecuadamente. Casi el 100% del control de la industria alimenticia está en manos de norteamericanos lo que es completamente absurdo. Y el capital local es el culpable de la situación, debido a la estructura mental del inversionista mexicano que es francamente oportunista, y a que no hay una mística empresarial. Los inversionistas no forman grupos, sino que prefieren operar a través de bancos y de financieras.

La compañía de TT representa un nuevo tipo de empresa para la firma norteamericana que no controla ninguna otra compañía de este tipo en toda su red, en consecuencia esto le permite a la subsidiaria mexicana una completa autonomía, salvo la supervisión de la administración y de la contabilidad.

La compañía tiene un Consejo Directivo, pero es ineficaz ya que todas las decisiones son tomadas por la administración. Actualmente la compañía tiene excedentes de capital; este excedente se reunió para satisfacer los planes de expansión que hasta ahora no han sido llevados a cabo, pero que pueden realizarse este año.

Una parte importante del negocio es la fabricación y venta de moldes para plásticos. Algunos de estos moldes son diseñados allí, otros se compran o se rentan en diversas partes del mundo, los Estados Unidos, Europa y Japón.

Constantemente la compañía está fabricando nuevos productos, actualmente fabrica 3,000 artículos diferentes. Empieza a sentirse la competencia de compañías especializadas más pequeñas y en el futuro la política será reducir el número de artículos producidos. Actualmente se está estudiando una propuesta para dividir la compañía.

## 50. LA DAMA GERENTE

Datos personales:

LF es una encantadora mujer de 30 años, de apariencia muy española. Su padre, nativo de Santander, hijo de un granjero que trabajaba también como proveedor de buques en esa ciudad, emigró en 1938, en la época de la Guerra Civil. Se estableció primero en California, donde se casó con una mexicana. Vino con ella a vivir a México, donde nacieron sus dos hijos. En España había sido novelista y ensayista, pero en México encontró que esa profesión no le permitía mantener a su familia. Por ello, ingresó a una fábrica estadounidense de productos farmacéuticos.

LF nació en Sinaloa. Pasó su niñez en Sonora y fue a vivir al Distrito Federal en su adolescencia. Después de terminar en escuelas privadas el ciclo mexicano de educación primaria y secundaria obtuvo el título de contador público en la Universidad Nacional, y trabajó durante un año como contador del IMSS, Instituto Mexicano del Seguro Social. En 1960 ingresó a la compañía de la que actualmente es gerente general, trabajando primero en el Departamento de Contabilidad y siendo luego nombrada contador en jefe hasta que el primer gerente decidió retirarse, después de muchos años de servicio, y ella tomó su lugar. Es interesante notar que en la compañía todos los puestos gerenciales son desempeñados por mujeres, desde gerente general para abajo.

LF ha hecho viajes de negocios a Estados Unidos y Canadá, pero aún no a Europa. Ella dice que le agrada mucho la compañía de españoles y que le agrada frecuentar el Club España, donde se reúnen miembros de la colonia española.

*La Compañía*

La firma que administra fue fundada en 1949 por un español que emprendió la industrialización de una vieja fórmula de licor familiar. Empezó con un capital de unos 150,000 pesos y casi inmediatamente tuvo mucho éxito en el mercado local. En 1952 vendió la compañía y se retiró a España.

Actualmente, la empresa es una sociedad anónima cuyas acciones en la Bolsa son cotizadas. En 1956, las acciones fueron compradas por un grupo de inversionistas californianos con una especie de genio financiero a su cabeza. Bajo su dinámica guía, la compañía floreció y comenzó a exportar su producto a los Estados Unidos después de una intensa campaña publicitaria. Pronto las ventas alcanzaron tal volumen que fueron establecidas fábricas independientes propiedad de estadounidenses en San Francisco y Detroit para elaborar el licor a partir de un producto concentrado importado de México.

En 1958 una compañía licorera dinamarquesa obtuvo la representación de la compañía en Europa y también empezó a embotellar y distribuir el licor elaborado a partir del producto concentrado importado de México. Cosa muy extraña, los derechos de exportación a Centroamérica y Sudamérica fueron concedidos a la compañía dinamarquesa. Desde entonces, la compañía mexicana ha tratado de lograr un convenio con la compañía danesa para hacerse cargo de la exportación a Centroamérica pero hasta ahora no ha tenido éxito. En 1964 el grupo original vendió su parte a otro grupo estadounidense de destilerías, que ahora controla el 49% de las acciones.

El capital registrado de las compañías es de 3 millones de pesos. Sus ventas anuales, que eran de 1 millón de pesos en 1956, ascienden ahora a 20 millones.

# APENDICE B

# METODOLOGIA

El estudio del empresario industrial mexicano está basado en los datos obtenidos de varias fuentes:

a) datos obtenidos de estadísticas industriales y de población de México.

b) datos reunidos en la investigación de campo a través de (i) 143 entrevistas personales con industriales mexicanos, y (ii) una encuesta por correo (200 contestaciones).

c) datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas extensas con unos 80 empresarios, economistas y funcionarios públicos mexicanos.

d) resultados de una investigación bibliográfica.

1. Como etapa preliminar de la investigación, se realizó un análisis del censo de población de 1960 y del censo industrial mexicano de 1965, que proporcionaron los antecedentes necesarios para el estudio, así como información acerca del carácter y el patrón del desarrollo industrial de México. Fueron seleccionados cuatro estados para la investigación de campo sobre la base de su nivel de industrialización. Estos estados son el de México con el Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León y Puebla, donde están localizadas la mayoría de las industrias mexicanas.

Las cifras del censo industrial muestran que de las 135 000 fábricas anotadas en el sector manufacturero el 84% emplea menos de 5 trabajadores y el 12.3% emplea menos de 50. Considerando que es difícil que unidades tan reducidas desempeñen individualmente un papel significativo en el desarrollo del país, pareció razonable concentrar el estudio en compañías de tamaño grande y mediano.

Las únicas fuentes de información disponibles clasifican las industrias según el monto de su capital. Por lo tanto, éste fue utilizado como criterio de tamaño, formándose una lista de las industrias con un capital mayor de 5 millones de pesos, con la ayuda de dos directorios diferentes. 921 empresas cumplían con dicha condición. De éstas, 670 estaban localizadas en el Distrito Federal y en el Estado de México, 64 en Nuevo León, 40 en Jalisco, 31 en Puebla (cotéjese la tabla siguiente) que dan un total de 805. El hecho de que el 87% de las empresas estuviera localizado en las cuatro áreas mencionadas reforzó la decisión de concentrar la investigación de campo en los cuatro estados mencionados.

2. El siguiente paso consistió en eliminar de la lista las industrias pertenecientes al Estado y a extranjeros. Esta información fue obtenida en Cámaras Extranjeras de Comercio y en varias Asociaciones Industriales y se obtuvieron informaciones personales de economistas y banqueros. De las 921 empresas, 662 resultaron ser empresas privadas propiedad de nacionales, 291 tenían una significativa participación de capital extranjero y 18 pertenecían al Estado.

3. De la lista se obtuvo una muestra aleatoria de 143 empresas nacionales localizadas en los cuatro estados seleccionados para la investigación de campo. Esta muestra está estratificada por sector de actividad.

Los dueños o gerentes generales de las 143 empresas fueron entrevistados por 17 entrevistadores especialmente preparados. El cuestionario funcionó después de una serie de entrevistas abiertas con prominentes personalidades en el campo de la economía. Fue preparado en dos versiones, una extensa que fue la que utilizaron los entrevistadores, diseñada para obtener los aspectos más delicados que eran más factibles de ser tratados en una conversación cara a cara. La versión corta era un extracto de 19 preguntas del cuestionario mayor y fue enviada por correo desde París a todas las empresas a fuera de la muestra.

Las 343 industrias que contestaron los cuestionarios representan casi el 40% del universo de industrias con un capital de más de 5 millones de pesos.

4. La etapa final de la investigación de campo incluyó unas 50 entrevistas extensas con propietarios o gerentes generales. Los datos reunidos en esas entrevistas —la mayoría de ellas pláticas informales en un ambiente de confianza— aunque de tipo cualitativo, suministraron información adicional y nos permitieron observar actitudes que arrojaban una luz particularmente interesante para el estudio final (por ejemplo, respecto a las actitudes de los empresarios hacia las políticas del Gobierno y de los sindicatos). Esta información, reproducida en el Anexo A, no hubiera podido surgir de un estudio basado solamente en cuestionarios.

## CUESTIONARIO UTILIZADO

1. UBICACION

2. RAMA DE ACTIVIDAD (de acuerdo al Censo Industrial).

3. ESTRUCTURA JURIDICA DE LA EMPRESA
   1.—Sociedad Anónima.
   2.—Sociedad de Capital Variable, Sociedad Anónima.
   3.—Compañía de Responsabilidad Limitada.
   4.—De Propiedad Individual.
   5.—Sociedad en Comandita.

4. AÑO DE FUNDACION.

5. CAPITAL.

6. NUMERO DE PLANTAS.

7. NUMERO DE TRABAJADORES, EMPLEADOS Y EJECUTIVOS.

| | Trabajadores y Empleados | Ejecutivos |
|---|---|---|
| En el año de fundación | ... | ... |
| En 1958 | ... | ... |
| En 1968 | ... | ... |

8. SI TIENE USTED UN CONSEJO DE ADMINISTRACION ¿CUAL ES LA PROFESION DE LOS MIEMBROS?

9. ¿CON QUE FRECUENCIA SE REUNE EL CONSEJO?

10. ¿CUANTOS ACCIONISTAS HAY?

11. ¿FORMA USTED PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION EN OTRAS EMPRESAS?

12. ¿HAY MIEMBROS DE SU FAMILIA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION O QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA?

    1. No.
    2. No. No es un negocio familiar.
    3. Sí. ¿Cuántos?
    4. Puesto que ocupa en la empresa.

13. ¿QUIEN FUNDO EL NEGOCIO?

14. (PREGUNTESE DONDE SEA APLICABLE): ¿TIENE USTED ACCIONES EN LA COMPAÑIA?

15. ¿POR QUE HA ELEGIDO USTED LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL?

16. ¿CUAL ERA LA PRINCIPAL OCUPACION DE SU PADRE A LOS 40 AÑOS DE EDAD?
    ¿Y LA DE SU ABUELO?

| Ocupación | Padre | Abuelo |
|---|---|---|
| 1. Empresario industrial | ... | ... |
| 2. Comerciante | ... | ... |
| 3. Profesionista (médico, abogado, etc.) | ... | ... |

4. Terrateniente ... ...
5. Arrendatario ... ...
6. Banquero ... ...
7. Empleado ... ...
8. Funcionario Público ... ...
9. Político ... ...
10. Otra ... ...

17. ¿DONDE NACIO USTED?

El Estado donde está establecida la empresa es

1. Area Urbana
2. Area Rural

Otro Estado Mexicano

3. Area Urbana
4. Area Rural

5. España 6. Francia 7. Alemania 8. Otro...

18. ¿QUE ESTUDIOS REALIZO USTED?

1. Primaria
2. Secundaria
3. Enseñanza superior
4. Universidad (artes)
5. Universidad (técnica)
6. Administración de Empresas

19. ¿HA TRABAJADO USTED ANTES EN OTRA PROFESION, ORGANIZACION O EMPRESA?

1. No
2. Sí, en la profesión de ...

| | Núm. de Años | Empleado | Ejecutivo |
|---|---|---|---|
| Sí, en otras empresas industriales | | ... | ... |
| 3. Privada del país | | ... | ... |
| 4. Estatal | | ... | ... |

5. Extranjera en México ... ...
6. En el extranjero ... ...
7. Organización Comercial ... ...
8. Otra ... ... ...

20. APARTE DE VIAJES DE TURISMO, ¿HA RESIDIDO USTED O VIAJADO ALGUNA VEZ EN EL EXTRANJERO?

1. No 2. Sí, ¿Dónde?

¿Porqué? 3. Estudio 4. Trabajo

21. ¿TIENE USTED PARIENTES QUE HAYAN NACIDO EN EL EXTRANJERO?

| | España | Francia | Alemania | Italia | USA | Otro |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Padre | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Madre | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Abuelos | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

22. ¿QUE EDAD TIENE USTED?

1. Menos de 30 2. De 31 a 40 3. De 41 a 50 4. Más de 50

23. ¿TIENE USTED OTRAS ACTIVIDADES ECONOMICAS O FUENTES DE INGRESOS?

1. No 3. Sí, accionista en bancos
2. Comercio 4. Construcción
5. Inversiones de valores 6. Bienes raíces
7. Actividades ganaderas o agrícolas 8. Otras empresas industriales
9. Otra ...

24. ¿ES USTED O HA SIDO MIEMBRO ACTIVO DE ORGANIZACIONES COMO LAS SIGUIENTES? (MENCIONE TODAS AQUELLAS EN LA QUE TOMA PARTE)

| | Nivel | | Papel o posición |
|---|---|---|---|
| Organizaciones | Locales | Nacionales | Directiva |
| 1. Cámaras, asociaciones | ... | ... | ... |
| 2. Culturales | ... | ... | ... |
| 3. Obras sociales, beneficencia | ... | ... | ... |
| 4. Clubes (Rotario, etc.) | ... | ... | ... |
| 5. Administración Municipal | ... | ... | ... |
| 6. Partidos políticos | ... | ... | ... |
| 7. Otras | ... | ... | ... |
| 8. No toma y nunca ha tomado parte | ... | ... | ... |

25. ¿CON QUE CAPITAL FUE FUNDADA LA EMPRESA Y QUE CAPITAL TIENE AHORA?

| | En la fundación | En 1968 |
|---|---|---|
| 1. Capital privado del país | ... | ... |
| 2. Capital en parte social | ... | ... |
| 3. Menos del 50% de capital extranjero | ... | ... |
| 4. Más del 50% de capital extranjero | ... | ... |

26. ¿EL CRECIMIENTO MAS SIGNIFICATIVO DE LA ACTIVIDAD DE SU EMPRESA FUE HECHO EN BASE A QUE CLASE DE INVERSION?

(ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 y 2)

1. Financiamiento propio
2. Reinversión de utilidades
3. Contribuciones recientes de capital de socios de la empresa.
4. Préstamos:
   a) Bancos privados del país
   b) Nacional Financiera
   c) Bancos privados extranjeros
   d) Bancos Estatales
5. Otra ...

27. ACTUALMENTE ¿CUALES SON LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO?

(ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 y 2)

1. Financiamiento propio
2. Reinversión de utilidaes
3. Contribuciones recientes de capital de socios de la empresa.
4. Préstamos:
   a) Bancos privados del país
   b) Nacional Financiera
   c) Bancos Privados extranjeros
   d) Bancos Estatales
5. Otra ...

28. ¿ESTARIA USTED DISPUESTO A ASOCIARSE CON OTRA EMPRESA PARA ASEGURAR UN MAYOR DESARROLLO DE SU INDUSTRIA?

1. No, el tamaño de la empresa es suficiente.
2. No, es mejor ser el amo en la propia casa, aunque sea pequeña.

3. No, porque ...
4. Sí, teniendo mayoría
5. Sí, en una base de 50-50
6. Sí, aún con participación minoritaria
7. Ya lo hemos hecho así, en ...

29. ¿HABIA EMPRESAS SIMILARES EN MEXICO CUANDO SE FUNDO LA SUYA?

1. No
2. Sí, extranjera
3. Sí, en inversión privada nacional
4. Sí, Estatal
5. Sí, más grande
6. Sí, del mismo tamaño
7. Sí, más pequeña

30. ¿HAY FIRMAS EN MEXICO PRODUCIENDO PRODUCTOS SIMILARES QUE COMPITEN CON LOS SUYOS?

1. No
2. Sí, extranjera
3. Sí, de inversión nacional privada
4. Sí, Estatal
5. Sí, más grande
6. Sí, del mismo tamaño
7. Sí, más pequeña

31. ¿COMO EVALUA LA COMPETENCIA DE OTRAS EMPRESAS EN SU MERCADO?

1. Hay escasa competencia
2. Hay fuerte competencia, pero podemos enfrentarla
3. Hay demasiada competencia, y es perjudicial para muchos empresarios
4. No tenemos competidores

(DE CUALQUIER INFORMACION)

32. ¿QUE PUEDE HACERSE PARA EVITAR O CORREGIR UNA COMPETENCIA EXCESIVA? (ANOTE EL ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 y 2).

1. El gobierno tendría que aumentar el control en las importaciones de productos extranjeras.
2. No se debería dar más permisos a nuevas firmas extranjeras.
3. El sector debería ser declarado saturado.
4. La firma tiene que reducir su capacidad de producción.
5. Tiene que mejorarse la calidad de los productos.
6. Aumentar la productividad con el objeto de poder reducir los precios.
7. Es necesario exportar
8. No hay nada que hacer
9. Otra ...

33. ¿VENDE USTED EN MERCADOS EXTRANJEROS? ¿Y EN QUE PORCENTAJES?

1. No 2. Sí ... % en el año de fundación
... % en 1958
... % en 1968

34. ¿SI LA RESPUESTA ES "SI" A LA PREGUNTA ANTERIOR) ¿EN CUAL DE LAS SIGUIENTES AREAS?

1. Estados Unidos
2. Europa
3. Centroamérica y el Caribe
4. Sudamérica
5. Asia
6. Africa

35. CONSIDERANDO LOS INTERESES DE LA INDUSTRIA MEXICANA EN GENERAL, ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES MERCADOS CREE USTED QUE SERIAN LOS MAS PROMETEDORES? (ANOTE EL ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 y 2).

1. El mercado interno
2. El mercado Latinoamericano
3. El Centroamericano
4. El Europeo
5. El mercado norteamericano

36. ¿CUALES SON LAS DIFICULTADES MAS GRANDES PARA LA EXPORTACION DE SUS PRODUCTOS?

37. ¿HA INTRODUCIDO SU EMPRESA NUEVOS PRODUCTOS DESDE LA FUNDACION?

1. No.
2. Sí, ¿Cuáles?

38. ¿ESTA USTED PLANEANDO HACER ALGUNOS CAMBIOS EN LOS PROXIMOS TRES AÑOS? (ANOTE EL ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 y 2).

1. Sí, modernización de la planta.
2. Sí, nuevas fábricas para la expansión.
3. Sí, construir una nueva planta para desalojar ésta.
4. Sí, nueva maquinaria y métodos modernos de producción.
5. Sí, nuevos productos.
6. Sí, aumento de la mano de obra.
7. Sí, aumento del personal técnico.
8. Sí otra, . . .
9. Ya lo hemos hecho así en los últimos años.
10. Por ahora no hay planes para cambios.

39. ¿TIENE SU EMPRESA RELACIONES CON OTRAS INDUSTRIAS EN MEXICO?

(MARQUE TODAS LAS POSIBILIDADES).

1. Sí, compramos productos semiacabados y/o refacciones.
2. Sí, vendemos parte de nuestra producción a otras industrias.
3. Sí, vendemos nuestra producción total a otras industrias.
4. Ramo de la industria Privada Nacional Estatal, extranjera
5. Sí, como distribuidores.
6. Sí, asesoramos otras fábricas.
7. Sí, obtenemos asesoría técnica de otras industrias.
8. Sí, otra ...
9. No, no tenemos contacto con otras industrias.

40. ¿QUE CLASE DE RELACIONES TIENE SU NEGOCIO CON EMPRESAS EXTRANJERAS RADICADAS FUERA DE MEXICO? (MARQUE TODAS AQUELLAS QUE SEAN PERTINENTES).

1. Pagamos patentes.
2. Pagamos regalías.
3. Compramos productos semiacabados y/o refacciones.
4. Recibimos asistencia tecnológica.
5. Compramos materia prima.
6. No tenemos relaciones con firmas extranjeras.
7. Otra ...

41. ¿COMO OBTIENE USTED INFORMACION SOBRE NUEVA TECNOLOGIA Y PRODUCTOS? (MARQUE TODAS LAS RESPUESTAS POSIBLES).

1. Revistas y libros.
2. Visitas a ferias.
3. Visitas a los Estados Unidos.
4. Visitas a Europa.
5. Información de otros hombres de negocios.
6. A través de firmas comerciales especializadas.
7. Consejos técnicos.
8. Cursos especializados para técnicos.
9. Otra ...

42. EN SU OPINION ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES OBSTACULOS PARA EL PROGRESO EN SU RAMA INDUSTRIAL EN MEXICO? (ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 y 2):

1. Falta de obreros calificados.
2. Falta de capataces eficientes.
3. Baja productividad de los trabajadores.
4. Competencia extranjera.
5. Falta de investigación tecnológica en el país.
6. Mercado limitado.
7. Costo de las materias primas.
8. Interferencia del Estado.
9. Otra ...

43. ¿PODRIA USTED DECIR CUALES DOS INICIATIVAS CONSIDERA MAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MEXICO?

(ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA).

1. Mayor protección contra los productos extranjeros.
2. Reducción de impuestos.
3. Asistencia Estatal para exportar los productos del país.
4. Aumento de incentivos y préstamos al sector privado.
5. Mejoramiento en la formación profesional.
6. Mejoramientos a las infraestructuras (caminos, sistemas de transporte, comunicaciones, agua, etc.).

44. ¿CREE USTED QUE LA PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO EN LAS INDUSTRIAS MEXICANAS?

1. Debería permitirse con muchas precauciones y solamente para industrias específicas.
2. Debería permitirse mientras no sea la propietaria mayoritaria.
3. Es necesario para el desarrollo del país.
4. Otra ...

45. HAY MEDIDAS GUBERNAMENTALES, ALGUNAS FAVORABLES, OTRAS DESFAVORABLES A CIERTAS INDUSTRIAS. ENTRE LAS SIGUIENTES DECISIONES GUBERNAMENTALES SEÑALE CUALES HAN AYUDADO O PERJUDICADO AL DESARROLLO DEL SECTOR EN EL CUAL SE ENCUENTRA SU EMPRESA.

| Política en: | 1. Favorable | 2. Desfavorable | 3. Indiferente o no Sabe |
|---|---|---|---|
| Imposición de impuestos | ... | ... | ... |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Facilidades de crédito | ... | ... | ... |
| Precios de las materias primas | ... | ... | ... |
| Precios de reventa | ... | ... | ... |
| Tarifas aduaneras | ... | ... | ... |
| Exportación | ... | ... | ... |
| Importación | ... | ... | ... |
| Mano de obra | ... | ... | ... |
| Otras favorables | ... | ... | ... |

46. ¿QUE PUEDE HACERSE ANTE LAS MEDIDAS DESFAVORABLES?

1. No hay nada qué hacer.
2. Se puede actuar por medio de las Cámaras y Organizaciones industriales.
3. Varios hombres de negocios pueden actuar como grupo.
4. Es más eficaz actuar personalmente.
5. Otra ...

47. EN SU OPINION ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES TAREAS DE UN BUEN EMPRESARIO? (ANOTE EL ORDEN DE IMPORTANCIA)

1. Extender y hacer crecer la Empresa por todos los medios disponibles.
2. Producir a bajo costo.
3. Crear nuevos empleos.
4. Aumentar las utilidades para los accionistas.

5. Diversificar los sectores de sus actividades.
6. Concentrar las actividades en un sector.
7. Influir en la planeación del desarrollo.
8. Contribuir a crear una industria nacional poderosa.
9. Trabajar para que México se transforme en una potencia mundial.
10. Otra ...

48. ¿CUALES GRUPOS CREE USTED QUE HAN TENIDO MAYOR INFLUENCIA EN LA FORMULACION DE LA POLITICA ECONOMICA DEL PAIS EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS?

(ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 y 2)

1. Cámaras Industriales.
2. Cámaras de Comercio.
3. Sindicatos obreros.
4. Banqueros y financieros.
5. Militares.
6. Inversionistas extranjeros.
7. Asociaciones de agricultores.
8. Grupos académicos, profesionistas y/o intelectuales.
9. Otros ...

49. EN SU OPINION ¿QUE GRUPOS HAN SIDO LOS MAS FAVORECIDOS POR EL DESARROLLO ECONOMICO?

(SEÑALE DOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA)

1. Empleados
2. Grandes industriales.
3. Profesionistas
4. Inversionistas extranjeros
5. Banqueros y financieros
6. Agricultores
7. Militares
8. Obreros
9. Políticos
10. Comerciantes
11. Otros ...

50. ¿CUALES, EN SU OPINION, SON LAS CUALIDADES MAS IMPORTANTES PARA LLEGAR A SER UN EMPRESARIO DE EXITO EN MEXICO? (INDIQUELAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA 1 y 2)

1. Competencia.
2. Conocimiento de los mercados.
3. Capacidad de proyectar y programar a largo plazo.
4. Red de relaciones familiares y/o amistosas.
5. Red de relaciones políticas.
6. Grandes capitales.
7. Apoyo bancario.
8. Suerte.
9. Gran capacidad y voluntad de trabajo.
10. Capacidad directiva y de organización.
11. Otra . . .

51. ¿CUALES DE LOS SIGUIENTES GRUPOS CREE USTED TIENEN MAS PRESTIGIO EN LA SOCIEDAD MEXICANA? (ESCOJA LOS DOS MAS Y LOS DOS MENOS IMPORTANTES).

| | Más importantes | Menos importantes |
|---|---|---|
| 1. Profesores Universitarios e intelectuales | . . . | . . . |
| 2. Banqueros | . . . | . . . |
| 3. Gerentes Industriales | . . . | . . . |
| 4. Políticos | . . . | . . . |
| 5. Altos funcionarios públicos | . . . | . . . |

6. Generales del ejército ... ...
7. Eclesiásticos ... ...
8. Terratenientes ... ...
9. Profesionistas (abogados, médicos, etc.) ... ...
10. Comerciantes ... ...
11. Líderes sindicales ... ...

52. ¿CUALES SON LAS RAZONES DEL PRESTIGIO DE ESTOS GRUPOS EN LA SOCIEDAD MEXICANA?

1. Riqueza
2. Educación
3. Influencia política
4. Poder económico
5. Otra ...

53. POR FAVOR DIGA CON CUALES DE LOS SIGUIENTES GRUPOS ES IMPORTANTE QUE UN EMPRESARIO TENGA BUENAS RELACIONES. (ELIJA TRES EN ORDEN DE IMPORTANCIA).

1. Otros industriales locales.
2. Industriales extranjeros.
3. Banqueros.
4. Periodistas.
5. Políticos (Ministros, diputados, Senadores)
6. Otros funcionarios públicos.
7. Intelectuales.
8. Sindicatos obreros.
9. Militares.
10. Otro ...

54. ¿SE HA VISTO AFECTADA SU EMPRESA POR HUELGAS EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS? (EXPRESE CUANTAS VECES).

55. ¿QUE OPINION TIENE USTED DE LAS HUELGAS?

56. ¿CUALES HAN SIDO LAS TRES DIFICULTADES MAS IMPORTANTES ENTRE SU EMPRESA Y LOS TRABAJADORES?

57. APARTE DE LOS REQUERIMIENTOS TECNICOS ESTABLECIDOS POR LA COMISION NACIONAL BANCARIA, ¿CUALES CREE USTED QUE SON LOS PRINCIPALES CRITERIOS APLICADOS POR EL SISTEMA BANCARIO PARA CONCEDER CREDITOS?

1. Tener acciones o intereses en la empresa.
2. Amistad o parentesco con el empresario.
3. Solvencia económica de la empresa.
4. Tradición o hábito.
5. Otra ...

58. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS INTERESES DE SU EMPRESA ¿QUE PIENSA USTED DE LA INTEGRACION ECONOMICA LATINOAMERICANA?

1. Sería ventajosa.
2. De ningún beneficio directo para nosotros.
3. Da lo mismo.
4. Perjudicial para nosotros.
5. No he pensado lo suficiente acerca de ello.
6. Otra ...

59. ¿CUALES DE LAS SIGUIENTES MEDIDAS CONSIDERA USTED MAS ADECUADAS PARA LA EXPANSION DEL MERCADO INTERNO MEXICANO A CORTO PLAZO. (MARQUE DOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA).

1. Aumento de salarios.
2. Aumento de la productividad para bajar los precios.
3. Redistribución del ingreso a través de la política impositiva.
4. Modernización de la agricultura.
5. Mejores medios de publicidad.
6. Aumento de la educación del pueblo.
7. Otra . . .

## APENDICE C

## BIBLIOGRAFIA

### FACTORES SOCIALES EN EL DESARROLLO ECONOMICO


CAMBIO SOCIAL

Michael ARGYLE, "The Social Psychology of Social Change", in *Social Theory and Economic Change*, Burns and Saul Eds., Tavi stock Publ., London, 1967.

Emitai ETZIONI, *Social Change, Basic Books*, London, 1964.

Knodadad FARMANFARMAIAN, "Social Change and Economic Behavior in Iran", *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 9, No. 3, febrero 1957, pp. 178-183.

Philippe GARIGUE, "Le Trasformazioni Sociali ed i Valori Culturali", Association for the Industrial Development of Southern Italy Supplement, VIII, No. 82, septiembre 1959, pp. 2622-2627.

Everett E. HAGEN, On the Theory of Social Change (*How Economic Growth Begins*), The Dorsey Press Inc., Homewood, Ill., 1962.

Pablo GONZALEZ CASANOVA, *Las Categorías del Desarrollo Económico y la Investigación en Ciencias Sociales*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F., 1967.

Daya KRISHNA, *Considerations toward a Theory of Social Change*, Manaktalas, Bombay, 1965.

David LERNER, *The Passing of Traditional Societies*, Free Press, Glencoe, Ill., 1958.

Charles P. LOOMIS, "Social Change and Social Systems", in *Sociological Theory, Values and Socio-Cultural Change*, Edward A. Tiryakian, Ed., The Free Press Glencoe, Ill., 1963, pp. 185-215.

Don MARTINDALE, *Social Life and Cultural Change*, Van Nostrand Princeton, 1962.

Delbert C. MILLER, "Theories of Social Change", in *Technology and Social Change*, Appleton-Century Crofts, New York, 1957.

Wilbert E. MOORE, "A Reconsideration of Theories of Social Change", *American Sociological Review*, Vol. 25, diciembre 1960, No. 6, pp. 810-818.

— *Social Change*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, I.N.J., 1963.

John E. NORDSKOG, *Social Change*, McGraw-Hill, New York, 1960.

Talcott PARSONS, "Some Considerations on Social Change", in *Rural Sociology*, No. 1, 1961.

— "Some Reflections on the Institutional Framework of Economic Development", in *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, Glencoe, Ill., 1960, pp. 98-131.

— Neil J. SMELSER, "A Sociological Model for Economic Development", *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 8, No. 4, abril 1956, pp. 181-204.

H. W. PETER, Ed., *Comparative Theories of Social Change*, Foundation for Research of Human Behavior, Ann Arbor, Michigan, 1966.

J. A. PONSIOEN, *The Analysis of Social Change Reconsidered*, Mouton, The Hague, 1962.

Neil J. SMELSER, "Mechanism of Change and Adjustment to Change" in *Industrialization and Society*, Unesco-Mouton, The Hague, 1963, pp. 32-54.

Edward A. TIRYAKIAN, Ed., *Sociological Theory, Values and Socio-Cultural Change*, The Free Press, Glencoe Ill., 1963.

George K. ZOLLSCHAN, Walter HILTER, *Explorations in Social Change*, Routledge and Kegan Paul, 1964.

## INNOVACION

H. G. BARNETT, *Innovation; The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York, 1953.

Yale BROZEN, "Invention, Innovation and Imitation", *American Economic Review*, Vol. 41, No. 2, mayo 1951, pp. 239-257.

S. N. EISENSTADT, "Breakdowns of Modernization", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. XII, No. 4, julio 1964, pp. 345-367.

— "Modernization and Conditions of Sustained Growth", *World Politics*, Vol. XVI, pp. 576-594.

— *Modernization, Diversity and Growth*, Indiana University Department of Government, Gloomington, 1953.

— *Modernization: Protest and Change,* Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1966.
— "Social Transformation in Modernization", American Sociological Review, Vol. XXX, No. 5, octubre 1965, pp. 659-674.

Irwin FELLER, "Approaches to the Diffusion of Innovations", in *Explorations in Entrepreneurial History,* Vol. 4, No. 3, Spring-Summer, 1967.

Rupert W. MACLAURIN, "The Sequence from Invention to Innovation and its Relation to Economic Growth", in *Quarterly Journal of Economics,* Vol. 67, No. 1, febrero 1963, pp. 97-111.

J. MORSA, "Pour une Sociologie de l'Innovation", *Revue de l'Institut de Sociologie,* No. 3, 1964, pp. 507-537.

Dean MORSE, Aaron W. WARNER, *Technological Innovation and Society,* Columbia University Press, New York, 1966.

Leyer F. NIMKOFF, "Obstacles to Innovation", in *Technology and Social Change,* Appleton-Century, Crofts, New York, 1957, pp. 56-71.

Fritz REDLICH, "Innovation in Business: A Systematic Presentation", *American Journal of Economics and Sociology,* Vol. 10, No. 3, abril 1951, pp. 287-291.

Everett M. ROGERS, *Diffusion of Innovation,* The Free Press, Glencoe Ill., 1962.

Vernen W. RUTTAN, "Usher and Schumpeter on Invention, Innovation and Technological Change", in *Quarterly Journal of Economics,* Vol. 73, No. 4, 1959, pp. 596-606.

Carolyn SHAW BELL, "Innovation in the Capitalistic Process: A Critique of the Schumpeteriam Theory" in *Quarterly Journal of Economics,* Vol. 25, No. 3, 1951, pp. 417-428.

Donald E. STOUT, "A Pressure Theory of Innovations", in *Explorations in Entrepreneurial History,* Vol. 7, No. 2, diciembre, 1954, pp. 61-78.

## FACTORES SOCIALES

Anna ANFOSSI, "Fattori Socio-Culturali nell'Evoluzione delle Zone Sotto-Sviluppate", in *Rivista Int. di Science Economiche e Commerciali,* 8(6), junio 1961, pp. 573-574.

Raymond Aron, Bert HOSELITZ, *Le Développement Social,* Unesco, Mouton, The Hague, 1961.

Georges BALANDIER, "Consequences Sociales du Progrés Technique dans les Pays Sous-développés", in *La Sociologie Contemporaine,* 3(1), 1954-1955, p. 75.

— "Sociologie des Régions Sous-Devéloppés", in Gurvitch, *Traité de Sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 1958, pp. 332-344.

Ralph BRAIBANTI, Joseph J. SPENGLER, *Tradition, Values and Socio-Economic Development*, Duke University Press, Durham, 1961.

Yale BROZEN, "Social Implication of Technological Change", in Social Science Research Council, *Items* 3, febrero 1951, pp. 31-34.

Fernando H. CARDOSO, *Sociologie du Développement en Amérique Latine*, Editions Anthropos, Paris, 1969.

CENTRO NAZIONALE DI PREVENZIONE E DIFESA SOCIALE, Ed. *Problemi sullo Sviluppo delle Aree Arretrate*, Il Mulino, Bologna, 1960.

Thomas C. COCHRAN, "An Historical Approach to Economic Development", in *First International Conference of Economic History-Contributions, Communications*, Stockholm, August 1960, Mouton, The Hague, 1960, pp. 9-16.

— "Cultural Factors in Economic Growth" in Aitken. *Explorations in Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1965.

S. N. EISENSTADT, *Essays on Sociological Aspects of Political and Economic Development*, Mouton, The Hague, 1961.

— "Israel: Traditional and Modern Social Values and Economic Development", in *Agrarian Societies in Transition. Annals of the American Academy*, mayo 1956, pp. 145-156.

— "Sociological Aspects of Political Development in Underdeveloped Countries", in *Social Change, The Colonial Situation*, Immanuel Wallerstein, Ed., John Wiley and Sons, New York, 1966.

David FELIX, "Technological Change in Underdeveloped Areas: Some Comments, in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 4, No.1. octubre 1951, pp. 26-3.

Thomas R. FILLOL, *Social Factors in Economic Development*, M.I.T. Press. Cambridge, Mass., 1961.

George M. FORSTER, *Traditional Culture and the Impact of Technology*, Harper and Bros., New York, 1962.

Luciando GALLINO, "Strutture Sociali e Sviluppo Economico", in *Campi di Applicazione della Sociologia*, Angelo Pagani, Ed., Il Mulino, Bologna, 1963, pp. 5-60.

Alexander GRESCHERKRON, "Reflections on the Concept of "Prerequisite" of Modern Industrialization", in *Economic Backwardness in Historical Perspectives*, Belknap Press of Harvard Univ., Cambridge, Mass., 1962.

Merville J. HERSKOWITS, "The Problem of Adapting Societies to New Tasks", in *The Progress of Underdeveloped Areas*, Bert F. Hoselitz Ed., University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Bert F. HOSELITZ, "Lo Sviluppo Economico Sotto la Prospettiva Sociologica", Centro Nazionale di Difesa e Prevenzione Sociale, Ed. *Atti del Congresso Internazionale di Studie sul Problema della Aree Arretrate Giuffre*, Milano, 1955, Vol. 2, pp. 137-161.

— "Main Concepts in the Analysis of the Social Implications of Technological Change", in *Industrialization and Society*, Cit., pp. 11-31.

— "Social Structure and Economic Growth", in *Sociological Aspects of Economic Growth*, The Free Press, Glencoe, Ill., 1960, pp. 23-50.

— "Some Limitations of Induced Economic Growth", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 2, No. 4, Mayo 1950, pp. 203-218.

— *The Progress of Underdeveloped Areas*, The University of Chicago Press, Chicago, 1952.

— *Theories of Economic Growth*, Free Press, Glencoe Ill., 1960.

— Wilbert E. MOORE Ed., *Industrialization and Society*, Unesco-Mouton, The Hague, 1963.

Irwing L. HOROWITZ, *Three Worlds of Development*, Oxford University Press, New York, 1966.

Francis I. K. HSU, "Cultural Factors", in *Economic Development; Principles and Patterns*, Harold F. Williamson and John A. Butrick, Eds., Prentice Hall, N.). 1964, pp. 318-364.

Albert O. HIRSCHMAN, *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven, 1958.

Tom KEMP, "Structural Factors in the Retardation of French Economic Growth", *Kyklos*, Vol. 15, No. 2, 1962, pp. 325-352.

Harvey LEIBENSTEIN, *Economic Backwardness and Economic Growth*, John Wiley and Sons, New York, 1957.

Franco LEONARDI, *Sociologia e Sviluppo Economico*, Giannotta, Catania, 1961.

Marion LEVY, "Some Source of Vulnerability of the Structures of Relatively Non-Industrialized Societies", in Bert F. Hoselitz, *The Progress of Underdeveloped Areas, Cit.*, pp. 113-125.

David C. McCLELLAND, "A Psychological Approach to Economic Development", in *Economic Development and Cultural Change*, Vol. XII, No. 3, Abril 1964, pp. 320-324.

— "The Achievement Motiv in Economic Growth", in *Industrialization and Socity, Cit.*, pp. 74-96.

— *The Achievement Motive*, Appleton Century Crofts, New York, 1953.

Jean MEYNAUD, Ed., *Social Change and Economic Development*, Unesco, Paris, 1963.

Wilbert E. MOORE, "Technological Change and Industrial Organization", in *Economic Development and its Social Implications*, Georges Balandier and Al., Presses Universitaires de France, Paris, 1962, pp. 199-209.

— Wilbert E. MOORE, The Impact of Industry, Prentice-Hall, NY, 1968.

— "The Social Framework of Economic Development", in *Tradition, Values and Socio-Economic Development, Cit.*, pp. 57-82.

James N. MORGAN, "The Achievement Motive and Economic Behavior", in *Economic Development and Cultural Change*, Vol. XII, No. 3, Abril 1964, pp. 243-267.

Talcott PARSONS, "Some Reflections on the Institutional Framework of Economic Development", *Structure and Process in Modern Societies, Cit.*, pp. 98-131.

— Neil J. SMELSER, "A Sociological Model for Economic Development", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 8. No. 4, Abril 1956, pp. 181-204.

— Edward A. SHILS, "The Motivation of Economic Activities", in *Studies in Motivation*, D.C. McClelland, Ed., Van Nostrand, New York.

David RIESMANN, "Some Relationship between Technical Progress and Social Progress", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 6, No. 3, Febrero 1954, pp. 131-146.

Walt W. ROSTOW, *The Process of Economic Growth*, Clarendon Press, Oxford, 1960.

John E. SAWYER, "Social Structure and Economic Progress: General Propositions and some French Examples", in *American Economic Review*, Vol. 41, Mayo 1951, pp. 321-329.

Lyle W. SHANNON, "Les Facteurs Sociaux du Développement Economique, spécialment dans les Pays insuffisamment Développés", in *La Sociologie Contemporaine*, 6(3), 1957, pp. 171-237.

Neil J. SMELSER, Seymour M. LIPSET, "Social Structure Mobility and Development", in *Social Structure and Mobility in Economic Development*, Neil J. Smelser and Seymour M. Lipset, Eds., Aldine Publ. Co., Chicago Ill., 1966.

## EMPRESARIOS

Hugh G. J. AITKEN, *Explorations in Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1965.

Alex P. ALEXANDER, "The Supply of Industrial Entrepreneurship". Explorations in Entrepreneurial History, Vol. 4, No. 2, University of Wisconsin, 1967, pp. 136-149.

Chester I. BARNARD, "The Entrepreneur and Formal Organization", in *Change and the Entrepreneur, Postulates and Patterns in Entrepreneurial History,* Richard Wohl Ed., Harvard University Press., Cambridge, Mass., 1949, pp. 7-11.

William J. BAUMOL, *Business Behavior, Values and Crowth,* Harcourt, Brace and World Inc., New York, 1959.

— "Entrepreneurship in Economic Theory", in *American Economic Review,* Vol. LVIII, Mayo 1368, No. 2, pp. 64-71.

Daniel BELL, "The Breakup of Family Capitalism", *The End of Ideology,* Chapter II, Free Press, Glencoe, Ill., 1960.

Cyril S. BELSHAW, "The Cultural Milieu of the Entrepreneur: A Critical Essay", in *Explorations in Entrepreneurial History,* Vol. 7, No. 3, febrero 1955, pp. 146-163.

Reinhard BENDIX, "A study of Managerial Ideologies", in *Economic Development and Cultural Change,* Vol. 5, No. 2, enero 1957.

— "Industrialization, Ideologies and Social Structure", *American Sociological Review,* Vol. 25, No. 5, octubre 1959.

Frank BRANDENBURG, "A Contribution to the Theory of Entrepreneurship and Economic Development", *Inter-American Economic Affairs,* 16(3), Invierno 1962, pp. 3-25.

Yale BROZEN, "Business Leadership and Technological Change", in *American Journal of Economics and Sociology,* Vol. 19, No. 1, octubre 1954, pp. 13-20.

— "Fattori Determinanti della Capacita Imprenditoriale", Association for the Industrial Development of Southern Italy, Supplement, VII, No. 63, febrero 1958, pp. 1739-1752.

Fernando H. CARDOSO, "Des Elites: Les Entrepreneurs d'Amérique Latine", in *Sociologie du Travail,* IX, No. 3, julio-septiembre 1967, pp. 225-280.

— *Las Élites Empresariales en Latinoamérica,* CEPAL, Santiago, mayo 1968 (mimeógrafo).

— "The Industrial Elite", in *Elites in LatinAmerica,* Seymour Martin Lipset and Aldo Solari, Eds., Oxford University Press., New York, 1967, pp. 94-114.

— "Tradition et Innovation", in *Sociologie du Travail,* No. 3, julio-septiembre 1963.

John J. CARROL, "Determinants of Entrepreneurial Ability", in *Social Research,* XXI, 1954, pp. 339-364.

René CLEMENS, "La Mentalité d'Entrepreneur aux Premiéres Phases du Dévelopment", in *Transactions of the Fifth World Congress of Sociology*, Vol. 2, ISA, Washington, 1962, pp. 33-50.

Thomas C. COCHRAN, "Role and Sanction in American Entrepreneurial History", in *Change and the Entrepreneur*, Cit., pp. 153-175.
— "Social Attitudes, Entrepreneurship and Economic Development: Some Comments", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 6, No. 3, febrero 1954, pp. 181-183.
— *The American Business System: A Historical Perspective, 1900-1955*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1957.
— "The Entrepreneur in Economic Change", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 3, No. 1, Otoño 1965.

Arthur H. COLE, "An Approach to the Study of Entrepreneurship", in *Journal of Economic History*, Vol. 6, Supplement, 1946, pp. 1-15.
— *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1959.
— "Entrepreneurship and Entrepreneurial History: The Institutional Setting", in *Change and the Entrepreneur*, Cit., pp. 85-107.
— "The Entrepreneur - Introductory Remarks", in *American Economic Review*, Vol. LVIII, No. 2, mayo 1968, p. 64.
— "Tweentieth-Century Entrepreneurship in the United States and Economic Growth", in *American Economic Review*, Vol. 44, No. 2, mayo 1954, pp. 35-50.

Dardo CUNEO, Comportamiento y Crisis de la Clase Empresarial, Eleamar, Buenos Aires, 1967.

Giovani DEMARIA, "Studi sull'Attivitá dell'Imprenditore Moderno", in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, XXXVIII, Vol. 2, 1929, pp. 39-53.

Karl W. DEUTSCH, "Innovation, Entrepreneurship, and the Learning Process", in *Change and the Entrepreneur*, Cit., pp. 24-29.

W. Thomas EASTERBROOK, "Some Comments on the Nature of Entrepreneurial Activity", in *Change and the Entrepreneur*, Cit., pp. 32-37.
— "The Entrepreneurial Function in Relation to Technological and Economic Change", in *Industrialization and Society*, Cit., pp. 57-73.

Georges EISERMANN, "Le rôle de L'Entrepreneur dans les Pays en Voie de Dévelopment", in *Cahiers de Sociologie Economique*, 8, mayo 1963, pp. 3-31.

George HEBERTON EVANS, Jr. "The Entrepreneur and Economic Theory: A Historical and Analitical Approach", in *American Economic Review*, Vol. 39, No. 3, mayo 1949, pp. 336-348.

John K. GALBRAITH, *The New Industrial State*, Hamish Hamilton Ltd., London, 1967.

Alexander GERSCHENKRON, "Social Attitudes, Entrepreneurship and Economic Development", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 6, No. 1, octubre 1953, pp. 1-19.

— "The Approach to European Industrialization a Postcript", in *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cit., pp. 353-364.

William P. GLADE, "Approaches to a Theory of Entrepreneurship Formation", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 4, No. 3, Primavera-Verano, 1967.

David GOLOVENSKY, "The Marginal Man Concept", in *Social Forces*, Vol. 30, No. 3, marzo 1952, pp. 333-339.

Everett HAGEN, "The Entrepreneur as Rebel against Traditional Society", in *Human Organization*, 19, Invierno 1960-1961, pp. 185-187.

Frederick H. HARBISON, "Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development", in *Quarterly Journal of Economics*, LXX, agosto 1956, pp. 364-379.

— Charles A. MEYER, *Management in the Industrial World*, McGraw Hill, New York, 1959.

John D. HARBRON, "The Dilemma of an Elite Group: The Industrialist in Latin America", in *Inter American Economic Affairs*, 19(2), Otoño, 1965.

Seymour E. HARRIS, Francis X. SUTTON, Carl KAYSER, James TOBIN, *The American Business Creed*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1956.

HARVARD RESEARCH CENTER OF ENTREPRENEURIAL HISTORY, *Entrepreneurship and Economic Growth*, Papers presented at the Cambridge Conference, 12-13, noviembre (mimeógrafo).

Bert F. HOSELITZ, John W. ATKINSON, "Entrepreneurship and Personality", in Explorations in Entrepreneurial History, Vol. 10, No. 3/4, abril 1958, pp. 107-112.

— "Entrepreneurship and Traditional Elites", in *Explorations in Entrepreneurial History*, 2a. Serie, Vol. 1, 1963-1964, pp. 36-49.

— "Main Concept in the Analysis of the Social Implications of Technological Change in Industry and Society" in *Industrialization and Society*, Cit., p. 28.

— "The Early History of Entrepreneurial Theory" in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 3.

Leland H. JENKS, "Business Ideology", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 10, No. 1, octubre 1957, pp. 1-7.

— "Role Structure of Entrepreneurial Personality", in Change and the Entrepreneur, Cit., pp. 108-152.

Margaret KATZIN, "The Role of Small Entrepreneur", in *Economic Transition in Africa*, Northwestern University Press, Evanston, Ill. 1964, pp. 179-198.

Samir KHALAF, Emile SHWAYRI, "Family Firms and Industrial Development; The Lebanese Case", in *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 15, No. 1, octubre 1966, pp. 59-69.

Clark KERR, John T. DUNLONG, Frederick H. HARBISON, Charles A. MYERS, *Industrialism and Industrial Man*, Heinemann, London, 1960.

Frank H. KNICHT, "Profit and Entrepreneurial History", in Tasks of Economic History, Supplement to Vol. 2, *Journal of Economic History*, 1942, pp. 126-132.

Louis KRIESBERG, "Entrepreneurs in Latin America and the Role of Cultural and Situational Processes", in *International Social Science Journal*, No. 4, Vol. 15, 1963, pp. 581-594.

Robert J. LAMB, "The Entrepreneur and the Community" in *Men in Business*, 1952, pp. 91-119.

— "Entrepreneurship in the Community", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 2, No. 3, marzo 1950, pp. 114-127.

David S. LANDES, "French Business and the Businessmen: A Social and Cultural Analysis", in *Modern France*, Edward Mead, Eagle, Ed. Princeton Press, Princeton, 1951, pp. 334-353.

— "New Model Entrepreneurship in France and Problems of Historical Explanation", in *Explorations in Entrepreneurial History*, 2nd. Series, Vol. 1, 1963-1964, pp. 56-75.

Paul F. LAZARSFELD, "Reflections on Business", in *American Journal of Sociology*, Vol. 65, No. 1, julio 1959, pp. 1-26.

Harvey LEIBENSTEIN, "Entrepreneurship and Development", in *American Economic Review*, Vol. LVIII, No. 2, p. 72.

Seymour Martin LIPSET, "Values, Education and Entrepreneurship", in *Elites in Latin America*, Cit., pp. 3-60.

David C. McCLELLAND, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, 1961.

Robin MARRIS, *The Economic Theory of "Managerial Capitalism"*, McMillan and Co., London, 1964.

Albert MEYER, "Entrepreneurship and Economic Development in the Middle East", in *Public Opinion Quarterly*, Vol. 22, No. 3, 1958, pp. 391-296.

William MILLER, "American Historians and the Business Elite", in *Journal of Economic History*, Vol. 9, No. 2, noviembre 1949.

— Ed., *Men in Business, Essays in the Historical Role of the Entrepreneur*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1962.

Carlos MUÑOZ LINARES, "New Concept of Entrepreneurship", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 9, No. 2, diciembre 1956, pp. 103-106.

— "Breves notas sobre una Teoría General del Empresario", en *Anales de Economía*, Vol. 10, No. 37, septiembre 1950, pp. 3-60.

Mabel NEWCOMBER, "Professionalization of Leadership in Big Business Corporation", in *Business History Review*, Vol. 29, No. 1, marzo 1955, pp. 53-63.

— *The Big Business Executive, The Factors that Mane Him* (1900-1950), Colombia University Press, New York, 1953.

Angelo PAGANI, *La Formazione dell'Imprenditorialitá*, Comunitá Milano, 1964.

— "Nuovi Sviluppi dell'Analisis Imprenditoriale", in Il Nuovo Imprenditore, A. Pagani, Ed., Angeli, Milano, 1967, pp. 15-63.

Gustav F. PAPANEK, "The Development of Entrepreneurship", in *American Economic Review*, Vol. 52, No. 1, 1962.

Ralph PIERIS, *Studies in the Sociology of Development*, Chapter VI, The Entrepreneurial Function, Rotterdam University Press, Rotterdam, 1969.

Fritz REDLICH, "A New Concept of Entrepreneurship", *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 5, No. 1. Octubre 1952, pp. 75-77.

— "Business Leadership: Diverse Origins and Variant Forms", in *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 2, No. 3, abril 1958.

— "Economic Development, Entrepreneurship, and Psychologism: A Social Scientist's Critique to McClelland's Achieving Society", in *Explorations in Entrepreneurial History*, 2nd. Series, Vol. 1, 1963/1964, pp. 10-35.

— "Entrepreneurship in the Initial Stages of Industrialization (with special reference to Germany)", in *Entrepreneurship and Economic Growth*, Cit., pp. 1-33.

— "The Business Leader in Theory and Reality", in American Journal of Economics and Sociology No. 8, 1948-1949, pp. 223-224.

— "The 'Daimonic' Entrepreneur", in *Change and the Entrepreneur*, Cit., pp. 30-32.

— "The Origin of the Concept of 'Entrepreneur' and 'Creative' Entrepreneur" in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 1. No. 2, febrero 1949, pp. 1-7.

— "Towards a Better Theory of Risk", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 10, No. 1, octubre 1957, 00. 33-39.

RESEARCH CENTRE IN ENTREPRENEURIAL HISTORY, *Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns in Entrepreneurial History*, Richard Wohl Ed., Harvard University Press, Cambridge, 1949.

RESEARCH DIVISION, INSTITUTE OF SOCIAL STUDIES, Report of a Seminar on Entrepreneurship and Innovations, The Hague, diciembre 14-16, 1964, (Mimeógrafo).

Stanley ROTHMAN, "Entrepreneurial Behavior and Political Consensus in England and France", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 8, No. 2, febrero 1956, pp. 167-171.

Simon G. ROTTENBERG, "Entrepreneurship and Economic Progress in Jamaica", in *Inter-American Economic Affairs*, VII, 4o. 2, Otoño 1953, pp. 74-79.

Yusif A. SAYIGH, "Toward a Theory of Entrepreneurship for Arab East", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 10, No. 3/4, abril 1958, pp. 123-127.

John E. SAWYER, "The Entrepreneur and The Social Order: France and the United States", in *Men in Business*, Cit., pp. 7-22.

Joseph A. SCHUMPETER, "The Creative Response Economic History", in *Journal of Economic History*, Vol. 7, No. 2, noviembre 1947.

— *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1934.

— "Economic Theory and Entrepreneurial History", in *Change and the Entrepreneur*, Cit., pp. 63-84.

Leo SILBERMAN, "The Evolution of Entrepreneurship in the Process of Economic Development", in *Agrarian Societies in Transition*, Annals of the American Academy of Political and Social Science, mayo 1956, pp. 32-44.

Everett V. STONEQUIST, *The Marginal Man: A Study in Personality and Culture Conflict*, Charles Scribner's Sons, New York, 1937.

James H. STRAUSS, "The Entrepreneur: The Firm", in Journal of Political Economy, Vo.l 52, No. 2, junio 1944, pp. 112-127.

Francis X. SUTTON, "Achievements Norms and the Motivation of Entrepreneurs", in *Entrepreneurship and Economic Growth*, Cit., pp. 1-26.

Norman W. TAYLOR, "Entrepreneurship and Traditional Elites: The Case of a Dualistic Society", in *Explorations in Entrepreneurial History*, 2nd. Series, Vol. No. 3, Primavera-Verano 1965, pp. 232-234.

Meenakshi TYAGARAJAN, "Lo Sviluppo della Teoria dell'Imprenditorialitá", in Association for the Industrial Development of Southern Italy, Supplement, XI, No. 110, enero 1962, pp. 3745-3756.

Max WEBER, *Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, S. L. Scribner, New York, 1930.

Charles WILSON, "The Entrepreneur in the Industrial Revolution in Britain", in Explorations in Entrepreneurial History, Vol. 7, No. 3, febrero 1955, pp. 129-145.

Richard R. WOHL, "An Historical Context for Entrepreneurship", in *Explorations in Entrepreneurial History*, 1) Vol. 1, No. 2, febrero 1949; 2) Vol. 1, No. 4, abril 1949, pp. 18-27; 3) Vol. 1, No. 6, junio 1947, pp. 1-10.

*INVESTIGACION*

James C. ABEGGLEN, W. Lloyd WARNER, *Occupational Mobility in American Business and Industry*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1965.

— Hiroshi MANNARI, "Leaders of Modern Japan. Social Organization and Mobility", in *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 9, pp. 109-134.

— "Recruitment of Business Leaders", in Business History Review, Vol. 29, No. 1, marzo 1955, pp. 75-78.

Stuart ADAMS, "Origins of American Occupational Elite, 1900-1955", in *American Journal of Sociology*, Vol. 62, No. 4, enero 1957.

— "Trends in Occupational Origins of Business Leaders", in American Sociological Review, Vol. 19, No. 5, octubre 1954, pp. 541-548.

Hugh G. J. AITKENS, "Entrepreneurial Research, the History of an Intelectual Innovation", in *Explorations in Enterprise*, Cit., pp. 3-19.

— "The Future on Entrepreneurial Research", in *Explorations in Entrepreneurial History*, 2nd. Series, Vol. 1, 1963-1964, pp. 3-9.

Alec P. ALEXANDER, "Industrial Entrepreneurship in Turkey: Origins and Growth", in *Economic Development and Cultural Change*, VIII, 4, julio 1960, Part. I, pp. 349-365.

— *Greek Industrialists, an Economic and Social Change*, Center of Planning and Economic Research, Athens, 1964.

Reinhard BENDIX, Seymour Martin LIPSET, "Social Mobility and the American Business Elite", in *Social Mobility in Industrial Society*, Chapter IV, University of California Press, Berkeley, Cal. 1959, pp. 114-143.

James J. BERNA, *Industrial Entrepreneurship in Madras State*, Asia Publishing House, Bombay, 1960.

Philip D. BRADLEY, "Entrepreneurship in Latin America", in *Change and the Entrepreneur*, Cit., pp. 37-42.

Guillermo BRIONES, *El Empresario Industrial en América Latina* (Chile)-CEPAL, mayo 1963, (mimeo).

Fernando H. CARDOSO, *Empresario Industrial y Desenvolvimiento Economico*, Difusão Europea do Livro, São Pablo, 1964.

— *Proyecto de Investigación, El Empresario Industrial en América Latina*, Instituto Latino Americano de Planificación Económica y Social, Santiago, 1965, (Mimeo).

John J. CARROL, *The Filippino Manufacturing Entrepreneur*, Cornell University Press, Ithaca, New York, 1965.

Thomas C. COCHRAN, *Entrepreneurship in Argentine Culture*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1962.

— The Puerto Rican Businessman: *A Study in Cultural Change*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1959.

Arthur H. COLE, "Entrepreneurship as an Area of Research", in Tasks of Economic History, *Supplement of Journal of Economic History*, Vol. 2, 1942.

G. H. COPEMAN, *Leaders of British Industry. A Study of More Than a Thousand Public Company Directors*, Gee and C., London, 1955.

Armando de MIGUEL, Juan LINZ, "La Movilidad Social del Empresariado Español", en *Fomento Social*, Vol. 29, No. 75, julio-septiembre, 1964, pp. 259-276, No. 76, octubre-diciembre

— Juan LINZ, "Movilidad Geográfica en el Empresariado Español", en *Revista de Estudios Geográficos*, Vol. 25, No. 94, febrero 1964, pp. 5-29.

Paul DUNCAN-JONE, Rosemary G. STEW, "Educational Background and Career History of British Managers, with Some American Comparisons", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Vol. 9, No. 2, diciembre 1956, pp. 61-71.

Paolo FARNETI, "Indagine Sociologica sugli Imprenditori Piemontesi", in *Rivista Italiana di Amministrazione Industriale*, VII, No. 3, 1966, pp. 243-265.

— *Imprenditore e Societá*, Angeli, MILANO, 1970.

David GRANICK, *The European Executive*, Doubleday and Co. Inc., New York, 1962.

Oscar HANDLIN, "A Note on Social Mobility and the Recruitment of Entrepreneurs in the United States", in *Explorations in Entrepreneurial History*, Special Number of Vol. 8, 1956, pp. 1-15.

Johannes HIRSCHMEIER, S. V. D., *The Origins of Entrepreneurs in Meiji Japan*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1964.

S. KELLER, *The Social Origins and Career Lines of Three Generations of American Business Leaders* (Unpublished doctorate thesis, Columbia University, New York, 1953).

Carl S. JOSLYN, Frank W. TAUSSING, *American Business Leaders: A Study in Social Origins and Social Stratification*, McMillan, New York, 1932.

Juan L. LINZ, Armando de MIGUEL, "Bureaucratisation et Pouvoir Discrétionnaire dans les Enterprises Industrielles Espagnoles", in *Sociologie du Travail*, 6, 3, julio-septiembre 1964, pp. 258-278.

— Armando de MIGUEL, "Características Estructurales de las Empresas Españolas: Tecnificación y Burocracia", en Racionalización, No. 1 (enero-febrero 1964), p. 1-12, No. 2 (marzo-abril 1964), pp. 97-105; No. 3 (mayo-junio 1964), pp. 193-203; No. 4, (julio-agosto 1964), pp. 289-297.

— Armando de MIGUEL, "Clase y Estudios en el Empresariado Español", Documento presentado al Seminario sobre *La Formation des Hommes et le dévelopment Economique*, Madrid, octubre 1964 (mimeógrafo).

— "El Prestigio de Profesiones en el Mundo Empresarial", en *Revista de Estudios Políticos*, 1963, 128, pp. 33-76.

— Armando de MIGUEL, "Fundadores, Herederos y Directores en las Empresas", en *Revista Internacional de Sociología*, No. 81, enero-marzo 1963, pp. 5-38; No. 82, abril-junio 1963, pp. 165-197; No. 85, enero-marzo 1964, pp. 3-26.

— *Los Empresarios Españoles antes del Poder Público*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1966.

— Armando de MIGUEL, "Los Empresarios Potenciales", en *Revista Española de Opinión Pública*, No. 1, mayo-agosto 1965, pp. 65-72.

— Armando de MIGUEL, "Nivel de Estudios del Empresario Español", en *Arbor*, No. 219 (marzo 1964, LVII, pp. 33-65).

— Armando de MIGUEL, "Origen Social de los Empresarios Españoles", en *Boletín Informativo del Seminario de Derecho Político*, Universidad de Salamanca, No. 31, 1964, pp. 39-88.

— Armando de MIGUEL, "Tipos Humanos y Conducta Empresarial", en *Revista de Psicología General y Aplicada*, XVIII, 66-67, 1963, pp. 93-125.

Aaron LIPMAN, "Social Background of the Bogota Entrepreneur", in *Journal of Inter-American Studies*, University of Miami Press, Vol. VII, No. 2, abril 1965.

Peter MARRIS, "The Social Barriers to African Entrepreneurship", Paper Presented at the *Conference on Private Overseas Investment*, Bellagio, octubre 1967.

Luciano MARTINS, *Industrializaçao, Burguesia Nacional y Desenvolvimento*, Ed. Saga, Río de Janeiro, 1968.

Douglas S. PAAUW, "Entrepreneurship and Indonesian Development", in *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 11, No. 4, julio 1963.

Angelo PAGANI, "L'Imprenditorialitá in Umbria: Modello di Ricerca e Metodologia", in *Quaderni di Sociologia,* Vol. 14, No. 2, 1965, pp. 200-219.

— *Ricerca sull'Imprenditorialitá in Umbria: Risultati,* Centro Regionali per il Piano di Sviluppo Economico dell'Umbria, Perugia, 1962 (Mimeo).

Gustav F. PAPANEK, *The Industrial Entrepreneurs-Education, Occupational Background and Finance,* The Center for International Affairs, Harvard University, Cambridge, Mass., 1969 (Mimeo).

— *Pakistan's Development-Social Goals and Private Incentives,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1967.

Hanna PAPANEK, "Entrepreneurs in East Pakistan", Paper presented at *5th Annual Conference on Bengali Studies,* Urbana, Ill., 1969 (Mimeo).

Fritz REDLICH, "A Program for Entrepreneurial Research", in *Eltwirtschaftliches Archiv.,* Vol. 78, No. 1, 1957, pp. 188-192.

— "A Second Note on Research on German Entrepreneurship", *Explorations in Entrepreneurial History,* Vol. 4, No. 1, octubre 1951, pp. 38-43.

RESEARCH CENTER IN ENTREPRENEURIAL HISTORY, Research Projects in Entrepreneurial History (1o. Entrepreneurship and Economic Development, 2o. Corporate Government and Managerial Performance, 3o. The Origins and Issues of Entrepreneurs, 4o. Conditioned Entrepreneurship) in *Change and the Entrepreneur,* Cit., pp. 178-200.

Yusif A. SAYIGH, "Entrepreneurship and Development in the Arab World", Paper given at a Pannel on Entrepreneurship and Development at the *Conference of the Society for International Development,* New York, 1966.

— *Entrepreneurs of Lebano,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1962.

T. C. SMITH, "Landlord's Sons in the Business Elite", in *Economic Development and Cultural Change,* Vol. 9, No. 1, octubre 1960.

W. PAUL STRASSMANN, *Technological Change and Economic Development,* Cornell University Press, Ithaca, N. Y., 1969.

— "The Industrialist", in *Continuity and Change in Latin America,* John J. Johnson, Ed., Stanford University Press, Stanford, California, 1964.

SVIMEZ, *Sviluppo Industriale e Imprenditori Locali,* Giuffré, Roma, 1962.

Justus M. VAN DER KROFF, "The Indonesian Entrepreneur: Images, Potentialities, and Problems", in *American Journal of Economics and Sociology,* Vol. 19, No. 4, julio 1960, pp. 413-425.

Eduardo A. ZALDUENCO, *El Empresario Industrial en América Latina (Argentina)*, CEPAL, 1963 (Mimeógrafo).

*MEXICO*

Richard N. ADAMS, *Power and Secondary Development in Latin América*, Chandler Publ. Co., San Francisco, California, 1967.

Alonso M. AGUILAR, Fernando CARMONA, *México-Riqueza y Miseria*, Editorial Nuestro Tiempo, México, D. F., 1967.

Víctor ALBA, *Las Ideas Sociales Contemporáneas en México*, Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1960.

— *The Mexicans, the Making of a Nation*, F. A. Praeger, New York, 1967.

Roberto ALEMANN and Al., *Economic Development Issues: Latin America*, Praeger, New York, 1967.

— and Al. "Economic Development Issues: Latin America", in *Foreign Affairs*, abril 1968, Vol. 46, No. 3.

Aniceto ARAMONI, *Psicoanálisis de la Dinámica de un Pueblo*, Imprenta Universal, México, D. F., 1961.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S. A., *México 1966. Facts, Figures and Trends*, México, D. F., 1966.

BANCO DE MEXICO, *La Estructura Industrial de México en 1960*, México, D. F., 1967.

Angel BASSOLS BATALLA, *La División Económica Regional de México*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F., 1967.

Frank BRANDENBURG, "A Contribution to the Theory of Entrepreneurship and Economic Development; The case of Mexico", en *Inter-American Economic Affairs*, Washington, Vol. 16, No. 1, Verano 1962.

— *Mexico: An Experiment in One-Party Democracy*, Ann Arbor, Michigan 1956, pp. 297-300.

— "Organized Business in Mexico", in *Inter-American Economic Affairs*, XII, No. 3, Invierno 1958, pp. 26-50.

— *The Making of Modern Mexico*, Englewood, Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1964, p. 379.

Chester P. BROWN, *A Statement of the laws of Mexico* (3o. Ed.), Pan American Union, Washington, D. C., 1964.

Leland S. BURNS, *Economic Development in Mexico City and Monterrey*, University of California, Los Angeles.

J. L. CECEÑA, "El Capital Monopolista y la Economía de México", en *Cuadernos Americanos*, México, D. F., 1963.

Roberto de la CERDA SILVA, *El Movimiento Obrero en México*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Ed. Cultura, México, D. F., 1961.

H. C. CLINE, *From Revolution to Evolution*, Oxford University Press, London, 1962.

CONCANACO, *Problemas Derivados de la Intervención del Estado en la Economía*, México, D. F., 1946.

Raymond E. CRIST, "The Latin American Way of Life", in *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 26, No. 1, Vol. 27, No. 2, Vol. 28, No. 3.

Luis DANTON RODRIGUEZ, "Las Clases Sociales en México", en *Humanismo*, VII, 1958, 50/51.

Stanley M. DAVIS, *Social Change in Mexico Enterprise*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967 (Mimeo).

Salustiano del CAMPO, "Areas Socioeconómicas de México para uso en el Análisis Demográfico", Paper presented at the Yearly Meeting of the Association Population of America, Philadelphia, Penn., mayo 1957, pp. 517-590, in *Estadística*, Washington, D. C., 1957.

De VRIES and José MEDINA ECHAVARRIA, Eds., *Social Aspects of Economic Development in Latin America*, John J. Johnson, Ed., Stanford University Press, Stanford, California, 1964.

R. P. DORE, "Latin America and Japan Compared", in *Continuity and Change in Latin America*, John J. Johnson, Ed., Stanford, University Press, Stanford, Cal., 1964.

Louis J. DUCOFF, *Human Resources of Central America, Panama and Mexico, 1950-1980, in Relation to Some Aspects of Economic Development*, United Nations, ECLA, Santiago de Chile, 1960.

John FAYERWEATHER, *The Executive Overseas*, Syracuse University Press, Syracuse, 1959.

David FELIX, "Industrialization and Stabilization Dilemmas in Latin America", in *Journal of Economic History*, XIX, diciembre 1959, pp. 584-599.

Vicente FERNANDEZ BRAVO, *México y su Desarrollo Económico; Panorama Económico, el Ingreso Nacional, Intervencionalismo de Estado*, Costa Amic. México, D. F., 1963.

Ernesto FERNANDEZ HURTADO, Alfredo NAVARRETE, *Mexico's Recent Economic Growth*, University of Texas Press, Austin, 1967.

William H. FORM, A. BLUM, "Industrial Relations and Social Change in Latin America", in *Social Force,* Vol. 44, No. 3, March 1966, p. 440.

William O. FREITHALER, *Mexico's Foreign Trade and Economic Development,* Frederick A. Praeger, New York, 1967.

Raymond W. GOLDSMITH, *The Financial Development of Mexico,* OECD Development Centre, Paris, 1966.

Pablo GONZALEZ CASANOVA, *La Democracia en México,* Era, México, D. F., 1965.

— *La Ideología Norteamericana sobre Inversiones Extranjeras.* Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F., 1955.

— "L'Evolution du Systéme des Classes au Mexique", *Cahiers Internationaux de Sociologie,* Vol. XXXIX, Julio-Diciembre 1965, pp. 113-136.

Arturo GONZALEZ COSIO, "Clases y Estratos Sociales en México", en *La Industrialización en América Latina,* Joseph Khal, Ed., Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1965.

— "Clases y Estratos Sociales en México", en México, *50 años de Revolución, La Vida Social,* Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1961.

Isaac GUZMAN VALDIVIA, "El Movimiento Patronal", en *México, 50 años de Revolución, La Vida Social,* cit.

Albert O. HIRSCHMAN, "Ideologies of Economic Development in Latin America", in *Latin America Issues: Essays and Comments,* Twentieth Century Fund, New York, 1961.

José E. ITURRIAGA, *La Estructura Social y Cultural de México,* Dirección del Departamento de Estudios Financieros de la Dirección Nacional Financiera, México, D. F., 1951.

John J. JOHNSON, Ed., *Continuity and Change in Latin America,* Stanford University Press, Stanford, Cal., 1958.

— *Political Change in Latin America: The Emergence of the Middle Sectors,* Stanford University Press, Stanford, Cal., 1964.

Timothy KING, *Mexico: Industrialization and Trade Policies since 1940,* OECD Development Center, Oxford University Press, London, 1970.

Merle KLING, *A Mexican Interest Group in Action,* Prentice Hall Inc., N. Y.), 1961.

Luis KRIESBERG, "Entrepreneurs in Latin America and the Role of Cultural and Situational Processes", in *International Social Science Journal,* Vol. 15, 1963.

P. LAMARTINE YATES, *El Desarrollo Regional de México,* Banco de México, México, D. F., 1961.

Jacques LAMBERT, *Amérique Latine,* Presses Universitaires de France, Paris, 1966.

Albert LAUTERBACH, *Enterprise in Latin America — Business Attitudes in a Developing Economy,* Cornell University Press, Ithaca, 1966.

— "Government and Development: Managerial Attitudes in Latin America", *Journal of Inter-American Studies,* University of Miami Press, Vol. VII, No. 2, Abril 1965.

Ernesto LOPEZ MALO, *Ensayo Sobre Localización de la Industria en México,* Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F., 1960.

Diego LOPEZ ROSADO, *Problemas Económicos de México,* Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, México, D. F., 1963.

Gilberto LOYO, *Población y Desarrollo Económico,* México, D. F., 1963.

Joseph MAIER, Richard W. WEATHERHEAD, Ed., *Politics of Changes in Latin America,* Praeger, New York, 1964.

José Luis MARTINEZ, "Esquema de la Cultura Mexicana Actual", en *Cuadernos Americanos,* México, D. F., Mayo-Junio 1963.

Federico MAURO, *El Desarrollo Económico de Monterrey (1890-1960).* (Mimeo).

Mary Catherine MEGEE, *Monterrey, México: Internal Patterns and External Relations,* Chicago, 1958.

Lúcio MENDIETA Y NUÑEZ, "La Clase Media en México", en *Revista Mexicana de Sociología,* No. 17, 1955.

E. MENDOZA BERRUETO, "Regional Planning in Mexico: Experiment on the Lerma Plan", in *Multidisciplinary Aspects of Regional Development,* OECD Development Centre, Paris, 1969, pp. 93-161, 1961.

Luis MERCIER VEGA, *Mécanismes du Pouvoir en Amérique Latine,* Editions Universitaires, Paris, 1967.

Sanford A. MOSK, *Industrial Revolution in Mexico,* University of California Press, Berkeley, 1950.

Charles NASH MYERS, *Education and National Development in Mexico,* Princeton University, Princeton, N. J., 1965.

Alfredo NAVARRETE, "El Financiamiento del Desarrollo Económico", en *México: 50 años de Revolución,* Vol. 1, La Economía, Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1960.

Luis NICOLAU d'OLWER, "Las Inversiones Extranjeras", en *Historia Moderna de México,* Hermes, México, D. F., 1965, pp. 973-1185.

Manuel G. PARRA, *La Industrialización de México,* Imprenta Universitaria, México, D. F., 1954.

Octavio PAZ, *El Laberinto de la Soledad,* Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1959.

Enrique PEREZ LOPEZ and Al., *Mexico's Recent Economic Growth: The Mexican View,* University of Texas Press, Austin 1967.

Guillermo RAMIREZ, "Le Mexique sans Trosieme Voie", in Partisans, No. 20, Abril-Mayo 1965, pp. 37-52.

Ramón RAMIREZ GOMEZ, *Tendencias de la Economía Actual Mexicana,* México, D. F., 1962.

Samuel RAMOS, *El Perfil del Hombre y la Cultura de México,* Espasa Calpe Argentina, México, D. F., 1951.

Fernando ROSENSWEIG, "La Industria", en *Historia Moderna de México,* Hermes, México, D. F., 1965.

José P. SALDAÑA, *Apuntes Históricos Sobre la Industrialización de Monterrey,* Nuevo León, 1965.

César SEPULVEDA, *A Statement of the Laws of Mexico, in Matters Affecting Business,* Pan American Union, Washington D. C., 1965.

R. E. SCOTT, *Mexican Government in Transition,* University of Illinois Press, Urbana, 1959.

Leopoldo SOLIS M., "Hacia un Análisis General a Largo Plazo del Desarrollo Económico de México", en *Demografía y Economía,* Vol. 1, No. 1, 1967, pp. 40-91.

Rodolfo STAVENHAGEN, "Sept Théses Erronées sur l'Amérique Latine", in *Partisans,* Nos. 25-26, 1966.

W. Paul STRASSMANN, *Technological Change and Economic Development,* Cornell University Press, Ithaca, N. Y. 1968.

— "The Industrialist", en *Continuity and Change in Latin America,* John J. Johnson, Ed., Stanford University Press, Stanford, California, 1964.

Frank TANNENBAUM, *Mexico, The Struggle for Peace and Bread,* A. A. Knopf, New York, 1956.

Frederick C. TURNER, *The Dynamic of Mexican Nationalism,* The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1968.

Fernando YLLANES RAMOS, "Les Droits Sociaux Consacrés par la Constitution Mexicaine de 1917", in *Revue Internationale du Travail,* No. 6, Vol. 96, Diciembre 1967, pp. 653-673.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, *Bases para la Planeación Económica y Social de México*, Seminario de la Escuela Nacional de Economía de la U.N.A.M., Abril 1965, Siglo XXI, Ed., México, D. F., 1966.

Víctor L. URQUIDI, Adrián Layous VARGAS, *La Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología en el Desarrollo Económico de México*. El Colegio de México, México, D. F., 1968.

— *The Challenge of Development in Latin America*, Praeger, New York, 1964.

— *Viabilidad Económica de América Latina*, Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1962.

Héctor VAZQUEZ TERCERO, *Fomento Industrial en México*, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A. C., México, D. F., 1966.

Raymond VERNON, *How Latin America Views the US Investor*, Praeger, New York, 1966.

— *Public Policy and Private Enterprise in Mexico*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1964.

— *The Dilemma of Mexico's Development*, Harvard University, Press, Cambridge, Mass., 1963.

Herman von BERTRAB, "*La Tecnología y la Industrialización*", en *Comercio Exterior*, Vol. XIX, Enero 1969.

Miguel WIONCZECK, *El Nacionalismo Mexicano y las Inversiones Extranjeras*, Ed. Siglo XXI, México, D. F., 1967.

— "La Inversión Privada Norteamericana y el Desarrollo de Mesoamérica", en *Comercio Exterior*, Agosto 1968, p. 671.

— *Cincuenta Años de Revolución Mexicana en Cifras*, Presidencia de la República, México, D. F., 1963.

— "Estudios de las Clases Sociales en la Ciudad de México, con Vista a Caracterizar la Clase Media", *Anales del INAH*, 1957-1958.

— "The Political Effects of Economic Programs: Some Indications From Latin America", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. XIV, No. 1, Octubre 1965, pp. 1-20.

— US GOVERMENT NATIONAL PLANNIG ASSOCIATION, *The Development of Latin American Private Enterprise*, Washington D. C., 1964.

— US GOVERMENT PRINTING OFFICE, *Investment in Mexico*, Department of Commerce, Washington D. C., 1955.

# INDICE

## PRIMERA PARTE

*El medio ambiente de las metas empresariales*



## SEGUNDA PARTE

*Retrato del empresario mexicano*



## APÉNDICE A



## APÉNDICE B



## APÉNDICE C


SE ACABÓ DE IMPRIMIR ESTE LIBRO
EL DÍA 22 DE JULIO DE 1977, EN LOS TALLERES

*IMPRENTA ALDINA*
*Rosell y Sordo Noriega, S. de R. L.*
*Obrero Mundial 201 – México 12, D. F.*

LA EDICIÓN CONSTA DE 3,000 EJEMPLARES
MÁS SOBRANTES PARA REPOSICIÓN.

DEROSSI

EL EMPRESARIO MEXICANO