



**Instituto**

**Mora**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES**

**DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA**

***LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN***

***(PyMEC) EN CIUDAD JUÁREZ 1982-1994***

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ESTUDIOS REGIONALES:**

**P R E S E N T A**

**Margarita Calvo Aguilar**

**Director: Mtra. Liliana Martínez Pérez**

Abril de 1999.

- Esta tesis fue realizada mediante el apoyo financiero de CONACYT.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>19</b>
<b>RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y LOS EMPRESARIOS EN LOS AÑOS OCHENTA Y NOVENTA</b>	
<b>1.1. Las relaciones del Estado, los empresarios y la banca en los años ochenta.</b>	<b>21</b>
1.1.1. Ensanchamiento de las atribuciones financieras del Estado: la nacionalización de la banca.	23
1.1.2. Política fiscal.	26
1.1.3. Las estrategias de la élite empresarial frente a la política económica en los años ochenta.	31
<b>1.2. Las relaciones del Estado, los empresarios y la banca en los años noventa.</b>	<b>39</b>
1.2.1. La política fiscal.	40
1.2.2. Nacional Financiera y la banca comercial.	42
<b>1.3. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en las políticas financieras y del Estado.</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 2</b>	
<b>EFFECTOS DE LAS REFORMAS DEL ESTADO EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	<b>50</b>
<b>2.1. La industria de la construcción a nivel nacional.</b>	<b>50</b>
2.1.1. Obligaciones patronales de las empresas de la construcción.	55
2.1.2. Repercusiones de la política nacional en la Industria de la Construcción en los años ochenta.	57
2.1.3. Consecuencias de la política nacional en la Industria de la Construcción en los años noventa.	59
2.1.4. Relaciones intersectoriales de la Industria de la Construcción.	62
<b>2.2. La Industria de la Construcción en Chihuahua y la competitividad de la banca estatal.</b>	<b>65</b>
2.2.1. Efectos de la política económica en la Industria de la Construcción en Chihuahua en los años ochenta.	67
2.2.2. Evaluación de las condiciones de la Industria de la Construcción en Chihuahua en los años noventa.	69
2.2.3. La participación del Estado y la valoración de las PyMEC en Chihuahua en los años noventa.	70
<b>2.3. La Industria de la Construcción y la participación de los empresarios en Ciudad Juárez.</b>	<b>76</b>
2.3.1. Las repercusiones de la política económica del Estado en la Industria de la Construcción en Ciudad Juárez en los años ochenta.	78
2.3.2. Impacto de la crisis en el entorno productivo y financiero en Ciudad Juárez en los años noventa.	81
2.3.3. Valoración del territorio y el deterioro de las pequeñas y medianas	83

**empresas de la construcción en Ciudad Juárez.**

<b>Capítulo 3</b>	<b>88</b>
<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN (PyMEC), EN CIUDAD JUÁREZ.</b>	
<b>3.1. Características generales de las empresas.</b>	<b>89</b>
<b>3.2. Recursos, motivos y requisitos legales para la apertura de las empresas.</b>	<b>94</b>
<b>3.3. Perfil del empresario o propietario.</b>	<b>105</b>
<b>3.3.1. Actividad principal y datos sociodemográficos del empresario.</b>	<b>105</b>
<b>3.3.2. Historia laboral.</b>	<b>107</b>
<b>3.3.3. Proceso de toma de decisiones.</b>	<b>111</b>
<b>3.3.4. Valoración del éxito de su empresa.</b>	<b>115</b>
<b>3.4. Estrategias intraempresariales.</b>	<b>118</b>
<b>3.4.1. Acciones de los empresarios frente a la crisis.</b>	<b>118</b>
<b>3.4.2. Vínculos con instituciones financieras.</b>	<b>123</b>
<b>3.4.3. Modernización tecnológica.</b>	<b>127</b>
<b>3.5. Relaciones interempresariales.</b>	<b>131</b>
<b>3.5.1. Asociacionismo.</b>	<b>131</b>
<b>3.5.2. Valoración de las relaciones interempresariales.</b>	<b>134</b>
<b>3.5.3. Relaciones interempresariales y crecimiento de la empresa.</b>	<b>138</b>
<b>3.6. Vínculos con organizaciones empresariales y/o gremiales.</b>	<b>141</b>
<b>Consideraciones finales</b>	<b>146</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>161</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Los estudios que se han realizado en Ciudad Juárez, al norte de la República Mexicana, no le han dado un substancial crédito a la participación de los empresarios locales y, es por ello que mi interés por destacar su importancia en la localidad me llevó a intentar reconstruir su postura frente al entorno de una economía en crisis entre los años 1982 y 1994.

Con esta idea en mente, pude realizar esta investigación gracias al apoyo financiero de CONACYT; al Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, al cual le estaré profundamente agradecida por mi formación académica. Tengo una deuda de gratitud con los empresarios de la construcción aquí estudiados, quienes me proporcionaron, en más de una ocasión, su valioso tiempo. Su aporte fue revelador para la elaboración de ésta investigación. También una especial deuda de gratitud con la Maestra Liliana Martínez Pérez, quien me guió en este estudio, desde su inicio, con sus acertados comentarios y valiosas sugerencias que me permitieron ampliar su alcance. Sin su ayuda los resultados no hubieran sido los mismos. También mi agradecimiento a los representantes de agrupaciones empresariales: Lic. Miguel Ángel Calderón, Director General de CANACINTRA en Ciudad Juárez a quien agradezco su interés por el tema y su aporte como representante de la cámara; a la Lic. Kenia Figueroa M. Gerente de la CMIC-ICIC Delegación Ciudad Juárez y, a la Sra. Yolanda Moirón, Jefa de Capacitación de la misma, quienes no sólo facilitaron valiosa información de sus agremiados, sino que, amablemente, respondieron mis preguntas; a Lic. Javier Esteban Pérez, Director General de COPARMEX en Ciudad Juárez y a Alfredo Arce, Presidente de la Comisión de Vivienda por sus valiosos comentarios; también a la CP. Rosa María Mendoza Aguilar, por su explicación en torno a los aspectos fiscales; a todos ellos mi agradecimiento por el interés para la realización este trabajo.

Finalmente, me resta agradecer a todos mis maestros y compañeros por sus comentarios y críticas bien fundadas durante las distintas etapas de este trabajo, a ellos mi más sentido afecto.



*A la Maestra Liliana Martínez Pérez*



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende conocer las distintas estrategias empresariales de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Construcción (PyMEC) en Ciudad Juárez, frente a la crisis y la consecuente reforma del Estado de los años ochenta y noventa.

Por este motivo, fue necesario, como parte de esta investigación, explicitar algunos elementos del contexto de reforma del Estado, pertinentes al tema, así como examinar las propuestas teóricas y conceptuales en torno a las estrategias empresariales -en particular las vinculadas al incremento de la competitividad- y el concepto de Pequeña y Mediana Empresa (PYMES).

Durante la administración de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), el modelo estadocéntrico -donde el Estado funge como empresario y ejerce atribuciones tanto económicas, como financieras-, enfrentó la crisis económica y financiera con decisiones macroeconómicas y pactos sociales. En este sentido destacan, por una parte, el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE),<sup>1</sup> como estrategia a corto plazo para corregir los desequilibrios y restablecer el crecimiento de la economía nacional; las alternativas fiscales y remunerativas, de 1986, que estipularon un novedoso esquema tributario donde se aplicaron, por primera vez, dos modelos simultáneos para un mismo concepto; y, finalmente, en 1987, los cinco incrementos al salario de más del 20% cada uno. Por la otra, el pacto con la élite empresarial y la cúpula sindical a través del Pacto para la Estabilidad y el Cambio Económico (PECE).

---

<sup>1</sup> Guillen R. Arturo, “Interpretaciones sobre la crisis en México”, en Pablo González Casanova y Héctor Aguilar Camín (coords), *México ante la crisis. El contexto internacional y la crisis económica*, Siglo XXI, México, 1995, pp. 160s

De este modo, el gobierno de Miguel de la Madrid, iniciaba la transformación del modelo altamente centrado en el papel regulador del Estado, promoviendo la modificación al artículo 115 de la Constitución, con el objeto de fortalecer a los gobiernos municipales, y avanzando en el proceso de descentralización administrativa; pero, a la vez, apoyando la medida estatizadora de la banca, último recurso del sexenio de José López Portillo (1976-1982) para controlar la crisis financiera, y presentando un Plan Nacional de Desarrollo centrado en las medidas siguientes: a) prioridad a los aspectos sociales redistributivos del crecimiento; b) reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo; c) descentralizar las actividades productivas, los intercambios y el bienestar social; d) adecuar las modalidades de financiamiento a las prioridades del desarrollo; e) preservar, movilizar y proyectar el potencial desarrollo nacional; y, f) **fortalecer la rectoría del Estado, estimular el sector empresarial e impulsar el sector social.**<sup>2</sup>

No será hasta la administración de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), entonces, que se planteará abiertamente la estrategia de reducir el papel regulador y empresarial del Estado en la economía nacional. La reforma gubernamental se desarrollará a través de reformas constitucionales a aquellos artículos que limiten la apertura comercial, productiva y financiera del país y el establecimiento de un nuevo pacto social, mucho más amplio que el PECE, a través del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL).

Las políticas liberalizadoras del gobierno salinista impactarán de manera diferenciada a las distintas regiones del país; y, su redimensionamiento de las funciones económicas y sociales del Estado, afectarán de diferentes maneras a los distintos sectores productivos del mismo.

---

<sup>2</sup> Guillen R., Arturo, *Ob. Cit.*, p. 160.



Las estrategias de los grandes empresarios nacionales frente a estos cambios han sido ampliamente divulgados; sin embargo, las decisiones de las pequeñas y medianas empresas son menos conocidas.

Es por ello que, y tomando en consideración el necesario acotamiento de un objeto de estudio, las preguntas centrales de esta investigación son las siguientes: **¿cuáles fueron las estrategias empresariales de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Construcción (PyMEC) en Ciudad Juárez a partir del proceso de reforma del Estado?; y, ¿cuáles han sido las estrategias del Estado hacia éstas y cuáles sus resultados?**

El análisis del contexto permitió suponer cuatro hipótesis de trabajo para la investigación:

- i) Con la crisis económica y la reforma del Estado se establece un nuevo patrón de acumulación capitalista inspirado en el modelo del neoliberalismo, que implica la recomposición de las instituciones gubernamentales y financieras en los tres niveles del gobierno: federal, estatal y municipal.
- ii) Este nuevo modelo, por una parte, produce una normatividad que dificulta el acceso de las pequeñas y medianas empresas de la construcción a los concursos de licitación de obra pública; y, por la otra, obliga a la reestructuración al interior de las pequeñas y medianas empresas de la construcción para su participación en la obtención de contratos, pues los prerequisites oficiales para la licitación de obra pública exigen altos niveles de calidad, capacidad, antigüedad, capital y prestigio, entre otras.
- iii) Para elevar su nivel de competitividad, las PyMEC de Ciudad Juárez, no sólo se concentraron en concursar por la licitación parcial de obra pública, sino que también

incursionaron en la prestación de servicios profesionales y subcontratación de mano de obra. Aquellas PyMEC que no se reestructuraron de este modo y de manera acelerada cerraron.

iv) Para elevar su competitividad y reducir los costos de obra, las PyMEC de Ciudad Juárez se fragmentaron o fusionaron.

Es necesario resaltar que no existe, en la práctica, un concepto homogéneo para diferenciar el tamaño de las empresas en general. Las definiciones para las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) han partido de dos elementos: a) el total de trabajadores empleados; y, b) el volumen de ventas anuales. Como ejemplos: el INEGI estratifica las empresas en cinco rangos de acuerdo a sus ingresos anuales; el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica diferencia cuatro tipos de empresas, por la cantidad de empleados o las ventas anuales; y, la banca comercial establece también su criterio para conceder créditos basados en el capital contable, entre otros requisitos.

En ésta investigación sobre las pequeñas y medianas empresas de la construcción (PyMEC), se consideraron dos elementos para su definición: *Tamaño* de la empresa, basado en el total de empleados; y *Tipo de Obra*.

Así, las pequeñas empresas de la construcción serán aquellas que suman de 16 a 100 trabajadores empleados y las empresas medianas de 101 a 250 personas; pero, también se pueden considerar, en algunos casos, las micro empresas, es decir, aquellas con 15 o menos empleados. Además, se categorizaron por el *Tipo de Obra* en: a) Edificación; b) Agua, Riego y Saneamiento; c) Electricidad y Comunicaciones; d) Transporte; e) Petróleo y Petroquímica; y, f) Otras Construcciones.

Las estrategias del Estado, en México, hacia las PYMES han sido generar redes de apoyo para estas empresas a través de financiamiento, capacitación y tecnologías, así como regulaciones en cada rubro de apoyo atractivas y convenientes, es decir, al alcance e interés de los empresarios.<sup>3</sup>

En la reforma estatal microeconómica participa, de manera destacada, Nacional Financiera (Nafinsa) con pretensiones de otorgar una atención integral a las PyMES, impulsando la modernización, la competitividad<sup>4</sup> y el crecimiento.<sup>5</sup>

Sus programas de apoyo implicarían que las empresas contaran con recursos económicos y asistencia técnica para la transformación de sus operaciones, pues se consideraba que había que terminar con las deficiencias en los procesos productivos. Otro de los aspectos que se pretendía con el programa de apoyo financiero era consolidar una nueva cultura e iniciativa empresarial.

Con esta reestructuración se pretendía generar un nuevo entorno estructural, que acabaría con el papel central del Estado en estos procesos, y permitiría crecer y desarrollarse a las PYMES, dentro de las exigencias globales del capitalismo. Esto es, la recomposición industrial y la descentralización y fragmentación de los procesos productivos a nivel mundial, que demandan una calidad total de los productos.

---

<sup>3</sup> Casalet, Mónica, *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES*, México, Nafin/FLACSO (Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, 9), pp. 11-16.

<sup>4</sup> Cfr. Stanley Fischer y varios, *Economía*, Mc Graw Hill, México, 1992, p. 173. La competitividad es la *capacidad* (que se traduce en rentabilidad, funcionalidad y eficiencia, además de la óptima utilización del entorno institucional) para responder a las demandas del mercado. Las empresas que pretendan ser competitivas deberán modificar su estructura interna y ser flexibles y dinámicas, al generar relaciones interempresariales para maximizar sus logros.

<sup>5</sup> Espinosa Villarreal, Óscar, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Una visión de la modernización de México*, FCE, México, 1993, p. 8.

Por otra parte, los distintos niveles de calidad se mostraron como uno de los grandes desafíos para el sector productivo, menciona Saraví, pues el nuevo modelo económico de sustitución de importaciones se convirtió en una industrialización orientada a la exportación. La manera de enfrentarlo sería a través de “la búsqueda de una mayor flexibilidad en los procesos productivos que permita responder con rapidez a las fluctuaciones y diversidad de la demanda, y la elaboración de nuevas tácticas competitivas basadas en procesos de innovación constante y un mejoramiento permanente de los niveles de calidad.”<sup>6</sup>

Las pequeñas y medianas empresas de la construcción (PyMEC), también se vieron afectadas por este proceso y estas nuevas exigencias, que implicarían nuevas formas organizativas al interior de las empresas y la aplicación de nuevas estrategias para elevar su competitividad.<sup>7</sup> Esta recomposición es fundamental para aumentar la capacidad de las PyMEC para mantenerse en el mercado; y, por parte del Estado, impulsa las reformas necesarias para incrementar apoyos financieros a los mismos.

La transformación de las reglas de competencia (producción, calidad, servicio, entre otras) modifica las formas en que se establecerá la relación entre estas fuerzas productivas, alterando a la vez la tendencia estructural de los gobiernos al estimularlas mediante apoyos institucionales. Para ello, el gobierno central llevará a cabo cambios institucionales en el fomento para el desarrollo industrial, destinando nueva estructura crediticia, que aporte orientación tecnológica y técnica a las PyMEC y establezca una reglamentación en las formas de pago.

---

<sup>6</sup> Saraví, Gonzalo, *Redescubriendo la microindustria. Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, FLACSO/JP, México, 1997, p. 10.

<sup>7</sup> Soria, Víctor M., “La regulación, las relaciones sociales de producción y la empresa. Un análisis de la estrategia de relaciones industriales y los regímenes disciplinarios de fábrica”, en *Estrategia, desarrollo y política económica*, UAM Iztapalapa, México, 1989, p. 17.

Por ello no es posible estudiar a las pequeñas y medianas empresas de la construcción como objetos de estudio independientes y sin vínculo con su entorno, pues se establece una red de apoyos que incumbe y certifica su capacidad para insertarse en la competencia, en tanto calidad y capacidad de las empresas. Si estas estrategias de gobierno por apoyarlas surtieron efecto es un tema que trasciende a esta investigación; sin embargo, interesa conocer si fueron utilizadas por las PyMEC en Ciudad Juárez y cuál es la relación de estas empresas sobre su efectividad.

Una transformación como la señalada, que implica un rompimiento en las formas de competencia y capacidad competitiva, genera grandes niveles de incertidumbre. ¿Cómo enfrentaron los empresarios éstas nuevas demandas y cómo minimizaron su desconfianza hacia las medidas implementadas por el gobierno central y/o generaron sus propias alternativas? es un problema central de esta investigación.

En este nuevo contexto, las prácticas tradicionales de algunas PyMEC resultaban obsoletas; por tanto, para la mayoría implicaron ajustes estructurales al interior de sus empresas o bien un nuevo espíritu emprendedor que mezclara viejas relaciones interempresariales con nuevas estrategias internas y externas.

Así, se pueden observar no sólo las causas que obligaron a los empresarios a buscar, inventar y crear nuevas alternativas (e incursionar en viejas o ilegales) para mantenerse en el mercado, sino también analizar el proceso mismo de elaboración de estas estrategias para adaptarse al nuevo entorno económico local, nacional e internacional.

Una estrategia fundamental en este nuevo entorno sería, según Mónica Casalet, el asociacionismo. En su opinión, “el logro de ventajas competitivas dinámicas está vinculado con el desarrollo de nuevas formas de cooperación interempresariales y con empresas más

grandes (relaciones de subcontratación), que conforman redes de externalización entre proveedores, productores de bienes finales y de servicios. Dichos intercambios abarcan actividades de producción, investigación-desarrollo, comercialización y servicios.”<sup>8</sup> Esta cooperación interempresarial debe acompañarse de acuerdos y buena voluntad no regulada entre empresarios, pues también las circunstancias económicas y de contratación de acciones de urbanización, venta y renta de material y equipo están sujetas al mercado de la localidad.

Si el dilema es enfrentar una nueva forma de organización, de orden interempresarial, donde no se había establecido con anterioridad más que las relaciones entre profesionistas de la construcción, cabría entonces pensar en la posibilidad del fortalecimiento de las PyMEC en una gran organización coordinada que pudiera competir con las grandes empresas logrando un mayor equilibrio del sistema.<sup>9</sup> Esto permitiría plantear que las PyMEC pueden establecer redes sociales de empresarios, no precisamente reguladas por el Estado, líneas de cooperación intermedias. En la medida que estos empresarios se conozcan y establezcan niveles de confianza en un marco de competencia del mercado, pero reconociendo que no se puede homogeneizar a las pequeñas y medianas empresas de la construcción, pues sus necesidades y dirección en el mercado no son constantes.

Otra estrategia básica será la modernización tecnológica de la empresa. Para Kurt Unger, las decisiones para la modernización tecnológica de las empresas se basan en una evaluación racional, que en el nivel de actividad económica (producción, inversión) se dividen por las políticas de naturaleza interna (inflación, salarios, tasas de interés, impuestos)

---

<sup>8</sup> Casalet, Mónica, *Ob. Cit.*, p. 11.

<sup>9</sup> Soria, Víctor M., *Ob. Cit.*, p. 17.

y por las políticas de vinculación con el exterior (tasa de cambio, barreras de importación).<sup>10</sup> Sin estas consideraciones en mente no será posible valorar las potencialidades de una empresa para constituirse técnicamente en más competitiva. Pero aún así hay que distinguir que en la decisión de adquirir tecnologías y modernizar de manera intraempresarial, no será el mismo costo y beneficio para una empresa mediana que para una pequeña. A la segunda le resultará más oneroso y la recuperación de la inversión puede ser a largo plazo, mientras que la mediana, con mayor acción en el mercado, puede lograrlo con menor riesgo.

Sin embargo, aún cuándo como señala Casalet, la competitividad industrial no surge de manera espontánea al modificarse el contexto macroeconómico, ni del espíritu del micro empresario, sino que es producto de una compleja interacción entre el Estado, las empresas y las instituciones intermedias,<sup>11</sup> no se puede olvidar que estas estrategias -establecimiento de nuevas redes y modernización tecnológica- para incrementar la competitividad dependen en gran medida de los intereses y las metas de los individuos, por lo que sus percepciones, valoraciones y racionalidad deben ser analizados con detenimiento.

En este sentido, esta investigación asume la definición de empresario o propietario<sup>12</sup> de Pérez Lizaur, quien la conceptualiza “como aquel actor que aprovecha las oportunidades del entorno para crear y reorganizar empresas tendientes a lograr ciertos fines, utilizando y reordenando las relaciones sociales dentro de la empresa y de ésta con su entorno, y limitado en su quehacer por la disponibilidad de recursos y por las características políticas,

---

<sup>10</sup> Unger, Kurt, *Ajuste estructural y estrategias empresariales en México. Las industrias petroquímica y de máquinas herramientas*, CIDE, México, 1994, p. 38.

<sup>11</sup> Casalet, Mónica, *Ob. Cit.*, p.15.

<sup>12</sup> Debido a que no es posible homogeneizar bajo una misma definición a la gran diversidad de empresarios, Saraví sugiere se les denomine “propietarios,” pues su actividad flexible dentro de la empresa no se aplica al nivel gerencial exclusivamente.

económicas, culturales y tecnológicas del medio.”<sup>13</sup> La diferencia entre estos empresarios y el capital de sus negocios se reflejará en la toma de decisiones.

Para Anthony Downs, la decisión individual es un aspecto fundamental en la conducta racional, la cual supone la obtención de metas con un patrón de conducta estable.<sup>14</sup> Cabría preguntarse si existe un patrón de conducta para maximizar sus ganancias entre los empresarios de la construcción y si éste corresponde a una valoración del costo-beneficio de sus acciones económicas y/o depende de las nuevas políticas económicas del Estado que transforma su entorno.

Para maximizar sus ganancias, el empresario deberá incrementar la eficiencia del proceso productivo, lo que implica el cálculo de la manera más razonable del uso de tiempos en la producción y de la óptima distribución del espacio, esto es, utilizar lo mínimo para obtener lo máximo en ganancias.

En este aspecto hay que considerar al equipo técnico y administrativo, que deberá

---

<sup>13</sup> Pérez Lizaur, M., *El empresario, la tecnología y el poder*, Tesis de doctorado en Ciencias Sociales, México, Universidad Iberoamericana, 1994, citado en Saraví, Gonzalo, *Ob. Cit.*, p. 24.

<sup>14</sup> Downs, Anthony, *An economic theory of democracy*, Harper and Row, Ny, 1957, p. 3s



estar capacitado para producir y evaluar eficientemente a la empresa. Para ello se deberán promover, constantemente, ejercicios de aprendizaje del lenguaje técnico y desarrollo de habilidades para optimizar los resultados. Sin este entendimiento, el cumplimiento de los tiempos para la producción se verán obstaculizados en detrimento de las ganancias.

Por otra parte, el empresario deberá mantener una estructura jerarquizada, en que estén definidas las actividades administrativas y técnicas al interior de la empresa, para evitar los aplazamientos en las entregas y, eventualmente, el cierre de la empresa.

Sin embargo, ello no será suficiente, pues el empresario deberá enfrentar un entorno cambiante con el incremento de su *flexibilidad*. Esta capacidad impondrá, además, el aprovechamiento de las ofertas del entorno institucional (federal y estatal) y del establecimiento de nuevas relaciones inter e intraempresariales.

### **El territorio donde se constituye la región de estudio**

Las potencialidades de un país están sesgadas, entre otras variables, por las particularidades regionales. El caso que nos ocupa, Ciudad Juárez, por su ubicación fronteriza, resulta un territorio estratégico para las relaciones económicas de México y los Estados Unidos. Esta condición de “puerta de entrada” y salida del comercio bilateral hace de su infraestructura en redes de carreteras, ferroviarias y de comunicación un elemento central en los planes y proyectos de desarrollo de la región y el país; lo que exige al gobierno local una evaluación y promoción de los sectores productivos relacionados con esta demanda, por ejemplo el de la construcción, para que eleven sus niveles de productividad, eficiencia y competitividad a la altura de lo exigido por la economía mundial.

Así, el nuevo patrón de acumulación capitalista implica para las medianas y pequeñas empresas de la construcción en Ciudad Juárez una recomposición y reestructuración que les permita mantenerse en el ramo y, a largo plazo, les permita, también, obtener ganancias redituables. Para ello, estas Pequeñas y Medianas Empresas de la Construcción (PyMEC) deberán tener en cuenta tanto el entorno institucional, como alternativas propias para facilitar su inserción y sostenimiento en el mercado. Aquellos empresarios que no asumen esta postura pierden competitividad y terminan por desaparecer.

Las fronteras, como elemento de análisis regional,<sup>15</sup> siempre se han considerado como espacios vinculados a la globalización de los cambios económicos actuales, tanto por sus límites internos como externos. Como dice Vanneph, significan una crisis de evolución de los antiguos espacios.

En el mundo, las fronteras antiguas están vinculadas a la globalización y son los espacios ideales para la globalización. Están en primer contacto espacial con la internacionalización.

La frontera es el límite que separa dos estados, dos zonas, dos modos de organización del espacio, dos redes de comunicación y dos sociedades. También es el primer signo territorial que informa de la existencia de un Estado.

La frontera tiene muchos contenidos: el límite legal de un estado nación es un límite de representación del espacio por parte de dos estados. Es un signo y una protección de soberanía y de identidad nacional, de territorio interior constituido por predios y soberanía.

---

<sup>15</sup> Vanneph, Alain, Grabación de la sustentante de la exposición “Integrantes, espacios transfronterizos”, presentada en el seminario: *Entre la Globalización y la integración: el fin de las fronteras*, en el Instituto Dr. José María Luis Mora el 9 de noviembre de 1998.

Es también una afirmación de la identidad nacional en oposición al otro lado de la frontera, debido a que es un límite de solidaridad entre los componentes de la nación. Para Vanneph, el territorio se convierte en el lugar de nosotros y el otro lado de la frontera es el lugar de los otros.

En cierta medida, los estados que en su territorio limitan con otro estado nacional, son los más inseguros de su identidad, buscan en la frontera una garantía y seguridad. En la frontera son más sensibles frente a las problemáticas generales y, por tanto, las medidas que los gobiernos establecen como estado nación son los trámites aduaneros, fiscales y los controles ecológicos.

El territorio que comprende a Ciudad Juárez (frontera con los Estados Unidos de Norte América) y la ciudad de El Paso, no debe estudiarse a partir de su límite político-administrativo exclusivamente, pues las relaciones actuales de mercado y las financieras alrededor del mundo prohíbe tratarlas por separado. Por tanto, es obligada la construcción regional bajo aspectos de relaciones sociales y de mercado que homogeneice ambas comunidades, las cuales mantienen una estrecha relación de dependencia económica. Pero, para efectos de este trabajo, la subregión que comprende el estudio es Ciudad Juárez, aunque queda claro que no se puede separar contextualmente de su vecina del norte.

Como se mencionó, a través de los años, la subregión de estudio ha mantenido una relación de dependencia con su homóloga por el lado de los Estados Unidos, El Paso, Tx.<sup>16</sup> Esta relación estrecha, que rebasa la línea fronteriza, por ambas sociedades, hace de ellas una región que comparte un territorio en el que se yuxtaponen dos sistemas, dos estructuras

---

<sup>16</sup> Martínez, Óscar J., *Ciudad Juárez: El auge de una Ciudad Fronteriza a partir de 1848*, FCE, México 1982; y, Llera Pacheco, Francisco Javier, "Perspectivas y alternativas de la planeación binacional en Ciudad Juárez/El Paso", en *NÓESIS*, UACJ, México Año IV, Núm. 11, julio 1993/diciembre 1993.

distintas en lo económico, jurídico, normativo, organizativo, ideológico y del idioma, entre otras tantas.

Por otro lado, el desarrollo desigual que ha caracterizado a este territorio ha modificado históricamente las relaciones de los pobladores entre ambas fronteras. Además de la historia que comparte con el resto del país, Ciudad Juárez se ha mantenido hasta ahora en una situación marginada, ha desarrollado sus propios mecanismos para sostenerse en pie, aún cuando el país se encuentre en crisis.

El abandono y la lejanía del centro han obligado a la población a buscar mecanismos de abastecimiento de insumos al norte de su frontera y han actualizado sus relaciones de mercado teniendo como referente la moneda extranjera.

La importancia de los medios de comunicación y transporte ha llevado a la ciudad vecina del norte a ser considerada como una gran metrópoli, pues la información, la exportación e importación necesaria se genera en los Estados Unidos y, por su posición fronteriza, en Ciudad Juárez sólo se concluye, en muchos de los casos, los procesos productivos iniciados allá. Desde esta condición, se considera poco el poder público y el alcance de las órdenes jurídicas y fiscales que del centro emanan.

Los planes de desarrollo para la frontera, que intentaban generar empresas nacionales, no pudieron con el fuerte empuje de la industria maquiladora, pues el Programa de Industrialización Fronteriza (PIF) de la década de los sesenta, terminó por canalizar la mayor parte de la fuerza laboral hacia aquellas; y, por tanto, mantuvo a Ciudad Juárez en un estado de dependencia con la economía de aquella y otras ciudades de la frontera norte con los Estados Unidos.

La transformación de la ciudad ha sido de una localidad cuya economía era primordialmente de servicios a una de industria manufacturera, y de ésta a una nueva generadora de servicios públicos con énfasis en su prestación para la maquiladora.

Pero para efectos de la investigación cabe preguntarse ¿cuál ha sido la participación de la industria local de la construcción en el crecimiento del espacio urbano? y ¿cuál su vínculo con el gobierno municipal? La reflexión nos lleva hacia las políticas de distribución del gasto público en dos grandes momentos: el primero, en la década de los ochenta, la obra pública se dirigía a proyectos con gran impacto social generando una mayor presencia como ciudad, aún así el rezago de obra pública era y es una constante, entre otras causas, por el acelerado crecimiento de la localidad desde 1950 como zona urbana; el segundo, en los años noventa, el gasto para la obra pública responde a un diseño funcional del uso del espacio urbano, derivado de la importancia y crecimiento de la industria maquiladora y el comercio, la que en los años setenta requiere de infraestructura.

Con el crecimiento de la ciudad y su población, la localidad requiere de centros comerciales para el abastecimiento de los pobladores. Esta situación y las condiciones de la paridad cambiaria hacen que se incrementen los grandes centros comerciales -hoy existen 17 centros de una sola cadena comercial, cuando en 1975 un sólo centro era suficiente para abastecer a la población. Tanto el crecimiento poblacional como la paridad cambiaria de la moneda impactan finalmente en la obra pública y en la producción de infraestructura local.

Claramente, los constructores urbanistas y empresarios en general de la industria resultaron beneficiados con el crecimiento y las nuevas necesidades de una creciente ciudad. Sin embargo, el sector privado, a través de la política de apertura comercial, realizó

importantes inversiones en el territorio: naves industriales, centros comerciales, escuelas, pavimentación e infraestructura básica.

Con la mentalidad del diseño de un espacio funcional, se canalizaron los esfuerzos de la administración local en la producción de grandes avenidas, bulevares y puentes, tanto peatonales como para el tránsito de vehículos. Aún así, la ciudad no se consideraba en su totalidad, pues esta racionalidad funcional marcaba una desproporción entre zonas de la localidad: entre el poniente, donde prácticamente la obra pública es escasa y donde vive aproximadamente el 60% de la población y el oriente, con el 40% de la población y donde se ubica la industria y hacia donde se canaliza la mayoría de la obra pública.<sup>17</sup>

El grave descuido y la desigualdad entre las zonas de la localidad no es atribuible a los empresarios de la construcción, pues no parten de ellos los criterios para armonizar la obra pública. No generan propuestas de crecimiento y desarrollo en espacios aún en desventaja, no es su papel ni son dueños del capital ni del territorio para poder decidir sobre él. El papel de los constructores locales se ha limitado a la producción de obra donde la administración pública considere apropiado desarrollar e invertir.

En el año 1992, se crea el Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP), como mecanismo innovador que separará los intereses políticos de las decisiones sobre inversión para la obra pública local ante la falta de proyectos para el desarrollo urbano, que anteriormente se realizaban con finalidad política y que habían generado una ciudad con un crecimiento desordenado. Este Instituto se encargará de dar continuidad a proyectos de urbanización en beneficio de la comunidad independientemente del grupo en el poder,

---

<sup>17</sup> Calderón, Miguel Angel, Director General de CANACINTRA en Ciudad Juárez, entrevista realizada el 22 de enero de 1998.

mediante una producción funcional y de crecimiento orientada a las necesidades reales del espacio.<sup>18</sup>

Es evidente que la construcción de importantes avenidas, la orientación de ejes viales y la remodelación de las vías de comunicación están vinculadas a los centros de trabajo, hacer más fluida y eficiente la llegada de los trabajadores parece es el principal criterio, lo contrario sería fortalecer la paralización de la población y, por consiguiente, el aparato productivo no sería rentable, frente a la globalización y exportación de productos terminados o semi terminados en la localidad.

De esta manera, el gasto destinado a la obra pública margina las zonas en que no existe industria, y solamente se producen cambios para facilitar el arribo de fuerza productiva a los centros de trabajo. De este modo, de ninguna manera es equiparable que a mayor obra pública realizada en la localidad, mayor será el nivel de vida de sus pobladores.

En la actualidad el mayor reto de la entidad está en apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) creando, a nivel estatal, *clusters* empresariales que activen la economía y eviten la dependencia de ésta de las ciudades vecinas del estado; o al menos, que permita a los empresarios enfrentar la globalización del mercado involucrándose con grandes consorcios, al integrarse al proyecto Chihuahua Siglo XXI.<sup>19</sup>

Por lo tanto, en este estudio, se pretende mostrar las estrategias de las PyMEC en el contexto de la reforma del Estado; así como la valoración del entorno competitivo por parte

---

<sup>18</sup> Gobierno Municipal de Ciudad Juárez, *A mitad del camino*, Presidencia Municipal, Dirección de Comunicación Social, junio, 1994., p.40.

<sup>19</sup> El proyecto Chihuahua Siglo XXI es un modelo económico que implica el trabajo conjunto entre los sectores público y privado (empresarios) para el desarrollo económico del Estado a nivel Nacional e Internacional. El modelo propone la creación de nueve *clusters* (grupos o enjambres) que son las agrupaciones económicas de mayor potencial en el Estado.

de los empresarios, que deben considerar la política nacional sobre la rentabilidad, productividad y competitividad.

La investigación se basa en una muestra no representativa, en términos estadísticos, de seis PyMEC de Ciudad Juárez. Por convenir a los empresarios, sus nombres y los de sus empresas se mantienen en anonimato.

La investigación se estructuró en tres capítulos: en el primero, se analizan las relaciones entre el Estado y los empresarios mexicanos en la década del ochenta y el noventa; en el segundo, se examinan los efectos de la reforma del Estado de estas dos décadas en el ramo de la Industria de la Construcción a nivel nacional, estatal (Chihuahua) y local (Ciudad Juárez); y, en el tercero, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a seis micro, pequeñas y medianas empresas de la construcción en Ciudad Juárez en torno a sus estrategias empresariales frente a las políticas estatales y cambios del entorno económico, así como su valoración sobre las mismas. Finalmente, se exponen las conclusiones analíticas del estudio.



**CAPÍTULO 1**

**RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y LOS**

**EMPRESARIOS EN LOS AÑOS OCHENTA Y NOVENTA**



La crisis que acompaña al proceso de recomposición del Estado se manifiesta en Latinoamérica por el debilitamiento sindical y de las fuerzas políticas, por el incremento de la economía informal, además de la creciente pérdida de confianza y credibilidad que significa un grave problema de ingobernabilidad. Por ello, la reforma del Estado en México, lo obliga a asumir con efectividad y eficiencia, los papeles que le corresponden en el nuevo proyecto nacional, con la intención siempre de crear un marco a nivel macroeconómico que asegure, con la participación de fuerzas del mercado, el logro de metas nacionales.<sup>1</sup>

En el discurso neoliberal, se considera que la crisis no surge a partir de las relaciones de producción del momento, sino más bien a partir de la administración y participación del Estado y de su política económica que alteró el proceso de crecimiento, la estabilidad económica y la política nacional. Éstos problemas plantearían la necesaria aparición de un nuevo modelo económico que redimensionará la participación del Estado y sus poderes.<sup>2</sup>

Por otro lado, Bertha Lerner define al neoliberalismo como “la libre competencia en el intercambio internacional de mercancías y el hecho de que esta competencia determine quiénes podrán exportar y sobrevivir para obtener las ganancias de dicha globalización.”<sup>3</sup> Evidentemente, esto se presenta en un contexto macro de reestructuración del papel del Estado, a partir del cual surgirán las nuevas reglas para definir el papel de cada país y los grupos empresariales más fuertes.

---

<sup>1</sup> Espinoza Villarreal, Óscar, *Ob. Cit.*, p. 13.

<sup>2</sup> Para Jiménez Cabrera, Edgar, El Estado benefactor que articulaba las demandas sociales vio rebasada su capacidad de solucionar los graves problemas, consecuentemente se deterioraron las condiciones de vida de la población. Cfr. “Neoliberalismo, reforma del Estado y modernización”, en *Fundamentos teóricos. Cuadernos del Liberalismo Social*, Cambio XXI Fundación Mexicana, México, Núm. 1, 1993.

<sup>3</sup> Lerner Sigal, Bertha, “Globalización, neoliberalismo y política social”, en *Las políticas sociales de México en los noventa*, Instituto Mora/UNAM/FLACSO/PyV, México, 1996, p.13ss.

En México, hacia 1988, atacar los índices inflacionarios era una prioridad nacional. Para solucionarlo se genera una nueva política económica de estabilización monetaria y de concertación de los sectores privado y social con los agentes económicos.

El entorno que se genera por ésta política estabilizadora se presentará de la siguiente manera: “En materia de corrección de las finanzas públicas, la política de pactos demostró el compromiso de las autoridades para reducir el gasto corriente, tener finanzas públicas sanas, eliminar subsidios y transferencias innecesarias e incrementar los precios y tarifas del sector público, para eliminar los rezagos que se habían acumulado en los años anteriores. (...) [el] sector empresarial, (...) aceptó absorber, en la coyuntura, el incremento de los costos de la producción como efecto del alza en los precios de los servicios públicos y el ajuste en los precios de aquellos insumos que todavía estaban rezagados.”<sup>4</sup>

Por otro lado, el Estado deja de convertirse en propietario para aplicar una política social, pues se le requería su participación en actividades prioritarias. Con ello se pretendía imponer un nuevo dinamismo al desarrollo social y económico del país.

Por tanto, los motores del crecimiento fueron: invertir en el sector privado, incrementar las exportaciones, desarrollar un mercado interno competitivo y apoyar la actividad del sector social.

Al desarrollar un mercado interno competitivo, se puede pensar en establecer una competencia perfecta entre los distintos tipos y tamaños de empresas, pues según las reglas del sistema capitalista, es pertinente la diferencia entre fuerzas económicas para la propia dinámica. Por esto es lógico el apoyo institucional con el objeto de mantener en pie a la pequeña y mediana empresa nacional, no solamente por ser las más dinámicas o por ser las

---

<sup>4</sup> Espinosa Villarreal, Óscar, *Op.Cit.*, p. 12.

más afectadas en sus economías, sino por que se requerían como parte del apoyo estructural. Independientemente de que conformaran más del 90% del sector productivo del país y fueran las de mayor generación de empleos.<sup>5</sup>

El marco contextual que viene a dar un giro distinto a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desde la década de los ochenta es la apertura comercial, así como las reformas económicas que se habían iniciado años antes con el fin de dismantelar el modelo de sustitución de importaciones. Ellas resultan afectadas por los nuevos ejes de construcción de un nuevo modelo de acumulación capitalista. Estos fueron: lograr la estabilización macroeconómica y la apertura comercial flexibilizando el control de precios, eliminando los estímulos fiscales sectoriales, actualizando el marco regulatorio en tecnología e inversión extranjera directa y desregulando los aranceles al comercio exterior.<sup>6</sup>

### **1.1. Las relaciones del Estado, los empresarios y la banca en los años ochenta**

El entorno político y económico legado por la administración de José López Portillo (1976-1982) fue de desequilibrio, marcado por el caos petrolero y el incremento de las tasas de interés de los préstamos internacionales, circunstancias que provocaron una fuerte crisis financiera, que condujo, a la nacionalización de la banca en septiembre de 1982.<sup>7</sup>

La crisis económica de 1982 obliga al gobierno entrante de Miguel De la Madrid (1982-1988), a promover un conjunto de reformas estructurales a nivel macroeconómico, que incluyen al aparato productivo e institucional del país. A nivel financiero se caracteriza

---

<sup>5</sup> Según Espinoza Villarreal, los resultados obtenidos una investigación realizada por NAFINSA e INEGI, señalan, que “de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa 98%; además absorbe más de 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB.” Cfr. Espinoza Villarreal, Óscar, *Idem*, p. 22.

<sup>6</sup> Saraví, Gonzalo, *Op. Cit.*, p. 38.

por la restricción de los recursos financieros, y como consecuencia, por el reordenamiento interno de la administración pública y por la reducción del déficit financiero.<sup>8</sup>

Estas acciones evidencian la debilidad del poder financiero del gobierno,<sup>9</sup> marcado por la especulación, y expresan la incapacidad del gobierno para ejercer un control sobre las variables económicas.<sup>10</sup> El limitado control de precios no fue el único error del gobierno de Miguel de la Madrid, sino, también, su reducida capacidad para estimular los créditos necesarios para estabilizar las empresas del país.<sup>11</sup>

Esta situación marcaba problemas entre el gobierno y los empresarios, que fueron los relativos a las demandas del sector privado en cuanto al incremento del desempleo y la liberalización de las fuerzas del mercado.<sup>12</sup>

Durante su gobierno, Miguel de la Madrid intentó la reconciliación con este sector empresarial, culpando al de López Portillo como el causante de la crisis y exculpano al sector financiero y privado, presentándolos como portadores de una reconocida calidad moral.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Luna Ledesma, Matilde, *Los empresarios y el cambio político, México 1970-1987*, Era/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1992, p. 66.

<sup>8</sup> Maydón Garza, Marín, *La banca de fomento en México. Experiencias de ingeniería financiera*, FCE/NF, México, 1994, p. 11.

<sup>9</sup> Puga, Cristina, *México: Empresarios y poder*, Facultad de Ciencias Sociales de la UNAM/Porrúa, México, 1993, pp. 165-170.

<sup>10</sup> Luna Ledesma, Matilde, *Ob. Cit.*, p. 66.

<sup>11</sup> Maydón Garza, Marín, *Ob. Cit.*, p. 12.

<sup>12</sup> Luna Ledesma, Matilde, *Idem*, p. 67.

<sup>13</sup> Hay que recordar que en el periodo anterior se había suscitado la cacería de brujas, o mejor dicho la persecución de los sacadólare, que fueron aquellas personas que retiraron sus fondos de la banca y los depositaron en el extranjero debido a la devaluación de la moneda en 1976 y el continuo desplazamiento posterior.

### **1.1.1. Ensanchamiento de las atribuciones financieras del Estado: la nacionalización de la banca**

La apertura económica de los años ochenta responde a la estrategia del Estado de reducir el endeudamiento externo y la vulnerabilidad de una economía petrolizada. De esta forma, De la Madrid pretende fortalecer el aparato productivo y generar divisas mediante exportaciones no petroleras; la estrategia del gobierno se orientaba a la competitividad hacia el exterior y, con ello, cerraba el viejo modelo de sustitución de importaciones. Sin embargo, la inflación fue irreversible.

Las estrategias del gobierno para impulsar las exportaciones y mantener un tipo de cambio realista implicaban fijar un tipo de cambio que devaluara la moneda nacional de manera que se incrementaran las reservas del Banco de México; pero, por otro lado, requerían elevar el grado de especialización y competitividad de los agentes económicos de forma tal que estuvieran en capacidad de participar en el mercado mundial con exportaciones rentables, optimizando su participación en el comercio con los Estados Unidos, pero sin obtener un amplio margen de ganancias que opacaran al mercado extranjero.<sup>14</sup>

Por otro lado, en respuesta a las demandas empresariales, el gobierno de Miguel de la Madrid promovió un nuevo marco institucional. Las reformas constitucionales de diciembre de 1982 pretendían “la recuperación de las tradiciones institucionales del Estado Mexicano.”<sup>15</sup> Entre las diversas reformas destaca la nueva Planeación Democrática, fundamentada en el Art. 26 constitucional que otorga gran peso a los foros de consulta

---

<sup>14</sup> Olloqui, José Juan de, *Temas selectos de banca y política exterior mexicana (1983-1990)*, Universidad de Guadalajara, México, 1991, p. 23.

<sup>15</sup> Luna Ledesma, Matilde, *Ob. Cit.*, p. 73.

popular; además, la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación como parte del discurso de la renovación moral; y, por último, la reforma del artículo 28 de la Constitución, que establecía la nacionalización de la banca y limitaba sus préstamos a empresas y organismos del Estado, a la vez que designaba a éste como el único autorizado para emitir créditos bancarios.<sup>16</sup>

La reconciliación del ejecutivo federal con el sector empresarial se apoyaría en el modelo de racionalidad económica. Según Luna Ledesma, el ejecutivo “puso un énfasis particular en las ramas industriales más pesadas, de bienes intermedios y de capital; en la apertura externa y en la expansión de las exportaciones manufactureras; y se orientó hacia una redistribución regresiva del ingreso a través de la caída del salario real, del aumento del desempleo y del grado de monopolización. Destaca también el triunfo definitivo del concepto de sistema financiero especializado (sobre los de banca múltiple o universal, nacional o privada), a través del cual el sistema financiero privado se orientaría a recuperar una posición privilegiada en el conjunto de la economía nacional mediante la actividad bursátil, así como un amplio conjunto de medidas tendientes a desestructurar al Estado interventor.”<sup>17</sup>

Sin embargo, ello no significó un cambio sustantivo en la política económica de “realismo económico”, pues mantenía el control de la banca y establecía las formas de otorgamiento de créditos a un sector privado que se ensanchaba mediante la privatización de ciertas empresas estatales y un programa de reconvención industrial de otras empresas estatales, recortes presupuestales y de personal burocrático, la reorientación de la producción dirigida

---

<sup>16</sup> *Idem*, p. 75 y 77.

<sup>17</sup> *Idem*, p. 74.

hacia la exportación en función del ingreso de la economía mexicana al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y una profunda reestructuración del sistema financiero privado a través de las casas de bolsa.

La decisión de nacionalizar la banca no fue evaluada tanto desde su significado en busca de una mayor racionalidad administrativa o paliativo a la crisis financiera, sino en un sentido político pues creó gran incertidumbre entre los empresarios en relación con el modelo de relaciones económicas, políticas, ideológicas e institucionales que se establecería a partir del peso económico fundamental que adquiriría el Estado con ésta medida y, en consecuencia, el debilitamiento del rol de los empresarios en la toma de decisiones económicas del país.<sup>18</sup>

Las consecuencias de la medida no se hicieron esperar: una drástica disminución de la cartera vencida a casi una décima parte en 1987; aunque un año después aumentó significativamente debido tanto al incremento del financiamiento a empresas y la disminución del financiamiento al sector público, como por el incremento de los apoyos otorgados a las empresas por Nacional Financiera (Nafin), Banco Mexicano (Bancomex) y el Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA), entre otros. Las consecuencias posteriores a la privatización de la banca, estipulan que, en 1993, la cartera vigente era de 62.8%, la cartera vencida 10.9% y la cartera redescontada equivalía al 26.3% de la totalidad de los préstamos vigentes a las empresas financieras.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> *Idem*, p. 69.

<sup>19</sup> Gobierno del Estado e ITESM, *Chihuahua y su Entorno Económico*, Gobierno del Estado e ITESM, México, 1995, p. 132.



### 1.1.2. Política fiscal

Las atribuciones que confiere la constitución mexicana al ejecutivo federal en materia fiscal son: la de proponer, adicionar y derogar reformas fiscales, lo que le permitió crear nuevos conceptos y proyectos para la recaudación de impuestos sobre la renta, en base a un nuevo cuadro de captación tributaria.<sup>20</sup> Estas reformas y sus novedosos conceptos fueron la catapulta que lanzó, posteriormente, a la crisis fiscal de los empresarios y en general de todos los contribuyentes del país.

En la Constitución Mexicana, el Artículo 31 fracción IV<sup>21</sup> dice que es obligación de los mexicanos contribuir para los gastos públicos, tanto a nivel federal, estatal como municipal, de manera *proporcional* como *equitativa*. El destino de sus contribuciones serán para uso del bien social, en infraestructura y equipamiento, desde salud y educación hasta los servicios dirigidos a la población.

Esto, traducido en obligaciones para los empresarios, implica que para las personas físicas como morales, a mayores ganancias mayor será el impuesto que deban pagar; pero, en términos de *equidad*, significa que el trato será igualitario para todos los contribuyentes.

La contribución principal en el caso de las PYMES es el Impuesto Sobre la Renta (ISR) (impuesto a *cargo* de cada una de estas empresas). Hasta 1986, se calculaba el impuesto en la forma de los llamados “numero históricos”, desconociendo los efectos inflacionarios en el cálculo del tributo que debe pagar el contribuyente.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Entrevista realizada a la CP. Rosa María Mendoza Aguilar, el 24 de noviembre de 1998 en Tlalnepantla, Estado de México. Mendoza Aguilar es egresada del IPN/ESCA, en la actualidad es catedrática del Seminario para Titulación Área Fiscal y del Diplomado de Impuestos; además es profesora del Colegio en Alta Dirección Empresarial (CADE) en el Área de Derecho de dicha institución.

<sup>21</sup> Editorial Trillas, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Trillas, México, 1983, p. 42.

<sup>22</sup> El cálculo de los números históricos se realizaba al considerar los ingresos menos las deducciones y así determinar el resultado final, se conocía el ingreso menos costo, menos gastos y se tenía un resultado fiscal que igualaba el resultado contable.

El esquema tributario del ISR hasta 1986 era: a) los ingresos acumulables que equivalían a la totalidad de ingresos en efectivo, bienes, servicios y créditos;<sup>23</sup> b) los ingresos provenientes de sus establecimientos en el extranjero, que implicaba la ganancia inflacionaria (ingresos que obtienen los contribuyentes por la disminución real de sus deudas); y, c) el ingreso por sus dividendos hasta el cobro efectivo o de bienes.

En 1987 se reconoce el efecto inflacionario, con antecedentes en el artículo 51 de la ley del Impuesto Sobre la Renta sobre la deducción inmediata, que era la totalidad de activos financieros comparados contra los pasivos financieros. Esto significa que, si habían más deudas que créditos, había pérdidas; si eran más créditos que deudas, había ganancias. De este artículo se deriva el artículo 7, 7ª y 7b de la ley del ISR, en donde se reconocen tres conceptos: a) los intereses, b) el cálculo del nuevo componente inflacionario y, c) reconocer los efectos inflacionarios a través de un factor de ajuste mensual.

En el mismo año se crea un sistema de conversión denominado *Base Nueva*, que es el cobro de dos títulos tributarios a la vez.<sup>24</sup> Proyecto de cuatro años (87-90) de transición paulatina, que significa pasar del esquema de números históricos al esquema que incluye el componente inflacionario. De esta manera, mediante la incorporación del cálculo gradual del ISR se alejaría, de manera paulatina, la base tradicional, a la vez que se incorporaría la nueva base tributaria que no causaría grandes efectos en las economías de los contribuyentes.

#### **Cuadro 1** **ESQUEMA DE TRANSICIÓN PAULATINA A LA NUEVA BASE TRIBUTARIA**

---

<sup>23</sup> Para este periodo los créditos son otorgados con grandes facilidades a los empresarios, lo que los endeuda enormemente.

<sup>24</sup> Nunca antes se habían cobrado dos títulos tributarios a la vez.

<b>Año</b>	<b>Título II de base tradicional</b>	<b>Título VII nueva base</b>
1987	80%	20%
1988	60%	40%
1989	40%	60%
1990	20%	80%
1991	0	100%

Reconocer los efectos inflacionarios significó aplicarle a las bases históricas los factores de ajuste y tener bases actualizadas para determinar entre los ingresos la ganancia inflacionaria. El concepto nuevo compara el componente inflacionario<sup>25</sup> contra los intereses, ya sean reducibles o acumulables. Estos conceptos nuevos modifican la base que tenían los contribuyentes, al obtener la ganancia inflacionaria, su base de impuesto aumenta y, al aplicarle la tasa, se eleva el ISR del 35% sobre las utilidades.

El problema se acrecienta en 1987, al entender que los contribuyentes estaban endeudados, tanto con proveedores mexicanos como con servidores extranjeros, y con los prestadores de servicios nacionales; la política en este periodo, era el endeudamiento a base de créditos, al tomar a los contribuyentes endeudados y aplicarles la nueva base tributaria, las impacta en un 20% de base histórica y un 80% de base nueva, este ajuste afectó sus economías.

En este periodo, además, los salarios incrementan al igual que las contribuciones del empresario propietario. El ejemplo más claro es la obligación patronal de inscribir y pagar las cuotas de los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguros Social (IMSS), con los aumentos, la cuota por trabajador aumenta. En 1986 se pagaba por trabajador por conceptos de enfermedad y maternidad 8.55%, del cual 2.25% era a cargo del propio trabajador; por

<sup>25</sup> El componente inflacionario significa que de las deudas que no se pagan hay ganancias inflacionarias, al pagarlas el valor de adquisición es menor, al no cobrar lo que se debe hay pérdidas inflacionarias.

invalidéz, cesantía y muerte 5.70% del cual el trabajador pagaba 1.50%, en total por cada salario, solamente 3.75 era a cargo del trabajador y el restante 10.50% de las cuotas eran solventadas por el patrón.

**CUADRO 2**  
**SALARIOS MÍNIMOS DE 1982 HASTA 1987**

<b>SALARIOS MÍNIMOS</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>SALARIO MÍNIMO DIARIO</b>	<b>INCREMENTO SOBRE PERIODO ANTERIOR (%)</b>
1/I/82 - 31/X/82	280.00	33.33
1/XI/82 - 31/XII/82	364.00	30.00
1/I/83 - 31/XII/83	523.00	43.70
1/I/84 - 10/VI/84	680.00	30.00
11/VI/84 - 31/XII/84	816.00	20.00
1/I/85 - 4/VI/85	1,060.00	30.00
5/VI/85 - 31/XII/85	1,250.00	20.00
1/I/86 - 21/X/86	1,650.00	35.00
22/X/86 - 31/XII/86	2,065.00	25.00
1/I/87 - 1/IV/87	3,050.00	30.00
2/IV/87 - 31/VI/87	3,660.00	20.00
1/VII/87 - 30/IX/87	4,500.00	23.00
1/X/87 - 15/XII/87	5,625.00	25.00
16/XII/87 - 31/XII/87	6,460.00	15.02

Fuente: INEGI. Desarrollo económico de Ciudad Juárez; Estadísticas Socioeconómicas Básicas (Ciudad Juárez en Cifras 1991)

Esta situación implica que el gravamen al patrón en salarios por trabajador, era del 20%, pues debía pagar 10% de ISR más 10% del IMSS. Considerando que los salarios mínimos no causan ningún descuento fiscal y el cargo total de contribuciones recae en el patrón, esta carga sería del 14%, además de otros impuestos a sufragar como el impuesto sobre nómina del 2%,<sup>26</sup> y el impuesto sobre remuneraciones del 1%,<sup>27</sup> amén de los que en cada estado y municipio se hubieran implementado. Esta situación, consecuentemente, gravó las utilidades de las empresas.

Ante este entorno tributario, una de las prácticas irregulares que las empresas practicaron fue la omisión de ingresos, que es un delito fiscal. Estas prácticas de economía

<sup>26</sup> Impuesto que sustituye al impuesto sobre nómina a partir de 1989.

subterránea fueron una elección de riesgo por parte de los empresarios para obtener ingresos sin el pago de los impuestos, pues no entregaban comprobantes fiscales en sus ventas o servicios. Pero, finalmente, según los cálculos y al hacer un recuento de la suma de la totalidad de los ingresos (la suma de efectivo, bienes, servicios y crédito), se pagaba como gravamen a los ingresos acumulados en las declaraciones que presentaban a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El esquema fiscal y la carga tributaria por conceptos de salarios le permiten al empresario idear formas de deshacerse de la carga tributaria vía el salario de sus trabajadores, así diseña una estrategia en que convierte en empresarios a aquellos, quienes obligados moralmente, subcontratan los servicios a su ex patrón;<sup>28</sup> además de que, como contribuyente, registra las facturas de la subcontratación, situación que le permite reportar egresos ante la SHCP transfiriéndole las obligaciones y riesgos a aquella.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Vigente hasta 1989.

<sup>28</sup> Aunque es cuestionable decir que son empresarios, pues la libre empresa puede prestar su servicio a quien esté interesado en pagarlo, y en esta situación de exclusividad, de monopolización, no.

<sup>29</sup> Otro cargo que el empresario transfiere es el pago al fondo para la vivienda INFONAVIT creado en 1975, la contribución es del 5% sobre el salario del trabajador. Esta medida puede realizarse cuando el tamaño de la empresa es grande, pues el empresario puede contar con un equipo contable, legal, que le elabore un esquema estratégico para obtener utilidades. En la medida en que la empresa sea más pequeña, las posibilidades de establecer esta estrategia son mínimas, pues su capacidad se reduce a contratar un contador que lleve al día su administración y lo tenga al tanto de las reformas fiscales.

### 1.1.3. Las estrategias de la élite empresarial frente a la política económica en los años ochenta

Durante su periodo presidencial, Miguel de la Madrid diseñó el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE)<sup>30</sup> para corregir los desequilibrios a corto y largo plazo y restablecer el crecimiento y la economía nacional.<sup>31</sup> La crisis se presentaba desde causas estructurales, había que atacar las deficiencias del aparato productivo, el inadecuado aparato de ahorro interno y la escasez de divisas.

Este cambio estructural iniciado por la administración delamadridista se legitimó en la concepción del “realismo económico”, que asumió la reordenación económica (PIRE) como un costo social que se debía pagar para lograr, a futuro, mayor oferta de empleos y una mejor distribución de los ingresos producto del crecimiento económico. De esta forma se argumentaba la decisión de no aumentar los salarios, sino esperar por el crecimiento económico sólido.

La reforma del Estado abarcaba la creación de un instrumento de planeación. El primero de diciembre de 1982 Miguel de la Madrid creó el Sistema de Planeación Democrática (SNPD), con la finalidad de dar cause a las demandas sociales recogidas durante su campaña política: nacionalismo revolucionario, sociedad igualitaria, democratización integral de la sociedad, descentralización integral de la vida nacional,

---

<sup>30</sup> SPP, *Antología de la planeación en México (1917-1985)*, SPP/FCE, México, 1985, p.379. Mediante la instrumentación del programa se pretendía disminuir el gasto público; proteger al empleo; continuar las obras en proceso con un criterio de selectividad; reforzar las normas que aseguran disciplina, programación, eficiencia, honradez en la ejecución del gasto público autorizado; proteger y estimular los programas de producción, importación y distribución de alimentos básicos; aumentar los ingresos públicos; canalizar el crédito a las prioridades del desarrollo nacional; reivindicar el mercado cambiario bajo la autoridad y soberanía del Estado; reestructurar la Administración Pública Federal; y actuar bajo el principio de rectoría del Estado y dentro de economía mixta que consagra la Constitución General de la República.

<sup>31</sup> Guillen R., Arturo, *Ob. Cit.*, pp. 160s.

renovación moral y desarrollo, empleo y combate a la inflación.<sup>32</sup> Mediante este instrumento se pretendía conocer el estado en que se encontraba el país, y llevar a cabo un recuento de los medios e infraestructura administrativa existente para disponer de recursos de una manera más acorde a las necesidades regionales, estatales y municipales del territorio nacional. Este recuento permitiría, a la vez, dar mayor integración al Plan Nacional de Desarrollo.

Por tanto, derivado del SNPD, surge el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en febrero de 1983 como instrumento fundamental del gobierno, que abarcaría las siguientes líneas generales:

1. Prioridad a los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento;
2. Reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo;
3. Descentralizar en el territorio las actividades productivas, los intercambios y el bienestar social;
4. Adecuar las modalidades de financiamiento a las prioridades del desarrollo;
5. Preservar, movilizar y proyectar el potencial de desarrollo nacional; y,
6. Fortalecer la rectoría del Estado, estimular el sector empresarial e impulsar el sector social.<sup>33</sup>

Frente a esta reforma estructural del Estado, los empresarios comenzaron a asumirse como una fuerza política y sus posturas, ante la sociedad, fueron concebidas como actos políticos en función de modificar las decisiones del gobierno presidido por el ejecutivo federal.

---

<sup>32</sup> SPP, *Ob. Cit.*, p. 11.

<sup>33</sup> Guillen R., Arturo, *Ob. Cit.*, p. 161.

El discurso empresarial argumentó que el origen de la crisis era la irracionalidad, la ineficiencia, la corrupción y la demagogia del gobierno. Reflejada por el “resultado de la estrategia económica aplicada por el gobierno durante los últimos doce años, caracterizada por un excesivo gasto público.”<sup>34</sup>

Este discurso intentaba criticar el significado tanto del estado intervencionista como del presidencialismo, el burocratismo, la ineficiencia, el “unipartidismo,” el corporativismo y el populismo. Como consecuencia, estas críticas llevan al empresariado a formular demandas que proponen modificar el sistema político.

Los elementos que ampliaban la rectoría del Estado y las dimensiones del sector social, generaron un fuerte conflicto desde el sector más radical de los empresarios, que se opondrían al establecimiento de acuerdos básicos de política económica con el gobierno.<sup>35</sup> La estrategia de este sector empresarial fue incursionar directamente en la política, para estar en capacidad de promover e introducir modificaciones en el modelo y estructura de gobierno.

En el escenario político nacional, se produjo una alianza ideológica significativa para la economía entre ciertos sectores del Partido Acción Nacional (PAN) y la jerarquía eclesiástica nacional en torno a los reclamos del movimiento empresarial de los años ochenta.

El divorcio entre los empresarios y el gobierno de Miguel de la Madrid dio pie a que el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) realizara reuniones en las ciudades de Monterrey y Baja California Norte, entre otras. Se pretendía que en estas consultas se

---

<sup>34</sup> “Centro de estudios Económicos del Sector Privado, del Consejo Coordinador Empresarial”, en *Uno Mas Uno*, 24 de marzo de 1983. Citado en Matilde Luna Ledesma, *Ob. Cit.*, p. 70.

<sup>35</sup> Luna Ledesma, Matilde, *Ob. Cit.*, p. 73.



definiera la participación y la acción política empresarial dentro de una más amplia estrategia de manera de incidir en el modelo que implementaba el Estado.<sup>36</sup>

Su propuesta se dirigía a la sociedad civil incitándola a protestar contra la nacionalización de la banca, considerada una medida autoritaria, de carácter socialista o totalitaria por parte del ejecutivo federal.

En este sentido, el presidente de la Coparmex, en 1982, afirmaría “la nacionalización bancaria era uno de los elementos fundamentales del proyecto socialista, y se llevó a cabo precisamente como Lenin la concibió: por sorpresa, de un solo tajo y tomando medidas inmediatas para hacerla irreversible.”<sup>37</sup>

La imagen que manejaban era que al Estado totalitario había que contraponer el Estado democrático, que proponía una participación plural (de las sociedades intermedias); y, al Estado intervencionista, el Estado liberal, que contraponía la racionalidad técnica a la racionalidad política.<sup>38</sup> Para el presidente de Coparmex, este discurso defendía la economía de mercado y consideraba que los productores y los consumidores eran los más calificados para nombrar y remover a sus representantes de gobierno y elegir entre los distintos partidos para lograrlo.

De las tensiones que confrontaron al sector empresarial con el Estado, como se mencionó antes, surgieron la participación y el reclamo de los espacios en la economía y política nacional por parte de los empresarios. Ellos se presentan como nuevos actores en el desarrollo económico y político de la nación.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> *Idem*, p. 69s.

<sup>37</sup> *Idem*, p. 71.

<sup>38</sup> *Idem*, p. 71.

<sup>39</sup> *Idem*, p. 71.

La participación política del sector empresarial, activado por la incertidumbre ocasionada por la crisis y el modelo de nuevas relaciones sociales establecidas por parte del Estado, permiten, a este sector, buscar el conjunto de valores y procedimientos que les garanticen su participación en la toma de decisiones y el resurgimiento de la fracción radical. En sus discursos, además, destaca su apelación a la democracia frente a un Estado autoritario, con una postura crítica del desempeño de las instituciones del gobierno; se postula la relación obligada entre economía, política y ética; por último, se autorreconoce al empresariado como actor político legítimo del sistema.<sup>40</sup>

Al intentar rebasar su papel de agentes económicos y su influencia a nivel económica y administrativa de negociación, se insertan en la búsqueda por el apoyo del conglomerado social. Esta meta le permite a este sector formular estrategias de respuesta a nivel regional, mediante la movilización social y la acción política frente al gobierno.<sup>41</sup>

Estas acciones le permiten incidir en el panorama político apoyados por un conjunto de demandas sociales, recabadas por su incursión estratégica en las distintas regiones del país. A pesar de la planeación democrática del gobierno, que se basaba en la consulta popular, estos actores buscan su propia justificación en la valoración de las demandas regionales, como medio para ejercer presión y plantear su participación en base a la apertura democrática que permitía el nuevo gobierno de De la Madrid.

Su ofensiva ideológica, al demandar la *vertebración* de la sociedad civil a través de sociedades intermedias tales como agrupaciones de padres de familia, comités vecinales y asociaciones de profesionistas, es para difundir valores sociales y políticos.

---

<sup>40</sup> *Idem*, p. 70.

<sup>41</sup> *Idem*, p. 70.

Ante las presiones de los empresarios, según Olloqui, la banca y las instituciones financieras elaboraron programas junto con FOMEX para la pre-exportación y exportación de manufacturas y servicios otorgando garantías de riesgos; y mediante la banca múltiple y el FONEI y el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria (FOGAIN) se promovieron las exportaciones de las empresas para mejorar los saldos de sus cuentas externas. Estos apoyos incrementaron la oferta de productos antes importados y comenzaron a viabilizar la recuperación gradual de los empresarios productivos mexicanos. Además se establecieron vínculos con bancos extranjeros para apoyar las exportaciones de las empresas mexicanas, proporcionándoles asesoría de tramitación y rápida transmisión de fondos. Por último, el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA), permitió la reestructuración de las deudas externas de particulares con la mediación de los bancos.<sup>42</sup>

Pero las tensiones entre el gobierno de De la Madrid y los empresarios repercuten en el escaso éxito del apoyo del entorno financiero para cumplir con su plan de estimular la exportación de los empresarios mexicanos. Según una evaluación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de Comercio Exterior, en 1984, sólo entre el 15 y el 20% de las exportaciones mexicanas eran financiadas por estos organismos. Ello se debía, en parte, según la misma fuente, a: a) la falta de difusión de las líneas de crédito disponibles para las empresas, ejecutivos y promotores de la banca; b) la competencia entre la banca de desarrollo y la de primer piso en operaciones de importación, en condiciones desventajosas para la segunda; c) la liquidez de las empresas involucradas en actividades de importación que desanima la solicitud de los financiamientos; d) la negativa de muchas firmas a no contratar créditos en moneda extranjera y la inexistencia de esquemas de cobertura

---

<sup>42</sup> Olloqui, José Juan de, *Ob. Cit.*, p. 24.

cambiaría a mediano plazo; e) la gran cantidad de importadores a pequeña escala, que implica una fuerte dispersión; f) la solicitud por parte de los proveedores extranjeros, de cartas de crédito para fabricación o de un anticipo del 15%, que, en ocasiones, a las empresas que importaban no se les comunica con oportunidad; g) seguros de crédito que llegan a cotizarse hasta en 12% del valor de la importación; y, h) la ineficiencia del aparato financiero para otorgar créditos, por la lenta tramitación de éstos ya sea con los intermediarios financieros o con el organismo asegurador.<sup>43</sup>

Pero también hay otro aspecto que los empresarios debían considerar al solicitar créditos para importar o exportar. Para poder solventar las obligaciones en moneda extranjera, los empresarios debían calcular el tipo cambiario, situación que golpearía sus finanzas, pues en el periodo de la madridista el dólar había fluctuado respecto al valor anterior 6,521.74% aproximadamente.<sup>44</sup>

Los nuevos compromisos con el Fondo Monetario Internacional ofrecieron a los empresarios mayor seguridad que las medidas planteadas por el Programa de Reordenación Económica (PIRE), propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en mayo de 1983, pues los esfuerzos del gobierno para fortalecer y responder a las necesidades de los empresarios no surtirían efecto, haciendo evidente que la solución presentada desde las reformas del Estado no eran funcionales ni suficientes para los empresarios nacionales, que pretendiendo expandir sus productos en el mercado internacional o bien adquirir productos del extranjero para modernizarse requerirían cada vez de mayor capital monetario.

---

<sup>43</sup> *Idem*, p. 43-45.

<sup>44</sup> En el periodo de José López Portillo el dólar se cotizaba en 23.00 pesos y para el periodo de De la Madrid fluctuaba al rededor de 1,500.00 pesos por dólar.

La modernización, a finales de 1988, para los empresarios, requería de una reforma fiscal cuya carga les fuera disminuida, además de una educativa que abriera la puertas a los particulares y, otra que implicara una reestructuración de las relaciones laborales. En pocas palabras, modernización para los empresarios significaba eliminar la intervención del Estado y permitir una mayor participación de la sociedad, dejando a la iniciativa privada los procesos económicos, políticos y sociales.

Finalmente, las acciones emprendidas por el sexenio delamadridista fueron las bases para desarrollar un nuevo modelo socioeconómico, que sería propicio por el contexto internacional de la globalidad económica. Como señala Elvira Concheiro, “La política económica llevada a cabo durante el sexenio 1982-1988, con la drástica reducción del gasto social, el inicio del proceso de privatización de las empresas públicas, el impulso al surgimiento y desarrollo de grupos financieros, el despliegue de la llamada reconversión industrial, los intentos de reactivar al sector exportador y el ingreso de México al GATT, así como el violento descenso del salario real, sentó las bases que hicieron posible el despliegue de la política modernizadora de la administración salinista. Lo que entonces se anunció como bases del cambio estructural logró, en efecto, abrir el camino para el despliegue de un nuevo modelo socioeconómico, anunciado con gran revuelo en un contexto internacional especialmente propicio”.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>Concheiro Bórquez, Elvira, *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*, UNAM/ERA, México, 1996, p. 13.

## 1.2. Las relaciones del Estado, los empresarios y la banca en los años noventa

En los últimos diez años se tejieron acuerdos importantes entre el gran sector empresarial,<sup>46</sup> fortalecido por la crisis, y el gobernante. Esta relación dio pauta a nuevos vínculos políticos en el gobierno de Carlos Salinas dando paso a la recomposición económica de su sexenio, que significaba también la inserción en la economía global.

El principal problema que el Estado mexicano enfrentaba ante la globalización era la manera en que podría elevar los niveles de bienestar de la población, a través de un desarrollo a largo plazo.

El gobierno salinista tomó como bandera ideológica la *modernización*, que abarcaría todos sus proyectos y expresiones en sus acciones públicas. Bajo éste término, modernizar al país implicaría que los programas modernizadores serían diseñados para las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), el campo, la educación, los energéticos, la producción científica técnica, además del Estado.<sup>47</sup>

La intención por parte del Estado, con el nuevo modelo económico, era fortalecer la economía, creando espacios donde se distribuyera la riqueza y no se concentrara, dando un apoyo importante a las PYMES, pues las consideraba “célula básica del tejido productivo nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico.”<sup>48</sup>

### 1.2.1. La política fiscal

---

<sup>46</sup>Según Concheiro se tratade un grupo reducido de individuos que controlaban la mayor parte del capital privado del país, habiendo adquirido a precios irrisorios la banca, las paraestatales, dueños de empresas exportadoras, además de ser dirigentes de las más importantes agrupaciones empresariales: Coparmex y Canacindra entre otras, de ser los ideólogos del sector empresarial y únicos beneficiarios de los programas modernizadores del gobierno. Cfr.Concheiro Bórquez, Elvira, *Ob. Cit.*, p. 15.

<sup>47</sup> Según Elvira Concheiro, “Bajo el gobierno de Carlos Salinas las autoridades entendieron *modernizar* como poner al día al país, superar la crisis y entrar al mundo desarrollado mediante la consolidación del nuevo modelo económico.” Cfr. Concheiro Bórquez, Elvira, *Ob. Cit.*, p. 11.

En materia fiscal,<sup>49</sup> sin embargo, las reformas que implementó la administración salinista contradicen, por sus efectos, la propuesta de una política estabilizadora y de apoyo a las pequeñas, micro y medianas empresas.

En 1988 se da fin al cuadro del periodo de transición tributaria de cuatro años (a tan solo dos años de la propuesta) proyectado en el periodo de Miguel de la Madrid, siendo derogada por el ejecutivo federal. Esta disposición, por un lado, asfixia a las MPYMES y, por otro, las continuas reformas fiscales generan una inestabilidad en materia de los impuestos, pues se modifican según las necesidades que tenga la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Desde 1989 se utiliza solamente la base nueva del 100%, que hasta ese entonces se manejaba con la tasa tradicional en 42% y con base nueva del 35%. Esto afecta, por consiguiente, de manera considerable a los contribuyentes. También se amplía la base del impuesto aunque no se modifican las tasas, situación que permite recaudar más impuestos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).<sup>50</sup>

En cuanto a los salarios, la situación de carga tributaria por trabajador seguiría el mismo esquema que el periodo anterior. Una de las defensas que encontraron los empresarios para disminuir dicha carga fue no reportar la cantidad total de sus empleados, pues no a todos se les da de alta en el IMSS, pero para lograr reportar los egresos de los salarios de los trabajadores fuera de nómina, el empresario disuelve estos egresos a través de facturas con sumas infladas (sobre todo si son de las empresas que formó como estrategia

---

<sup>48</sup> Espinosa Villarreal, Óscar, *Ob. Cit.*, p. 8.

<sup>49</sup> La información sobre aspectos fiscales de este acápite se obtuvieron de Rosa María Mendoza Aguilar, entrevistada el 24 de noviembre de 1998.

<sup>50</sup> Al no poder garantizar con la recaudación que se tiene las acciones de gasto público, la Secretaría presenta su proyecto de ingresos y egresos en la Ley de Ingresos de la Federación, en la cual se menciona la propuesta del aumento de las tasas de impuestos y así poder dar cumplimiento a los proyectos que marca dicha ley.

para reducir ingresos), reportar horas extras en los trabajadores en nómina, el no hacerlo implica incrementar su carga tributaria. Esta situación no tendría cargos fiscales pero sí les impondría una multa por parte del instituto en caso de una visita domiciliaria. Esta simulación nunca será aceptada de viva voz por parte de los empresarios, así que es difícil comprobar la irregularidad.

**CUADRO 3  
SALARIOS MÍNIMOS DE 1988 HASTA 1992**

<b>SALARIOS MÍNIMOS</b>		
<i>PERIODO</i>	<i>SALARIO MÍNIMO DIARIO</i>	<i>INCREMENTO SOBRE PERIODO ANTERIOR (%)</i>
1/I/88 - 29/II/88	7,765.00	20.00
1/III/88 - 31/XII/88	8,000.00	3.03
1/I/89 - 30/VI/89	8,640.00	8.00
1/VII/89 - 3/XII/89	9,160.00	6.02
4/XII/89 - 15/XI/90	10,080.00	10.04
16/XI/90 - 31/XII/90	11,900.00	18.06
VIII - IX / 92	13,330.00	

Fuente: INEGI. Desarrollo económico de Ciudad Juárez; Estadísticas Socioeconómicas Básicas (Ciudad Juárez en Cifras 1991).

Esta situación, en particular, permite pensar que a nivel nacional aumentaron las pequeñas y micro empresas, más esto no resulta de las políticas de competitividad y apoyo a las PYMES por parte del gobierno, sino más bien a la búsqueda del beneficio de los empresarios que vieron mermadas sus ganancias y establecieron estas estrategias para subcontratar los servicios especializados, manteniendo el control, tipo monopolio, sobre las personas físicas o morales que haya formado.

La búsqueda de la estabilidad económica en México, desde el gobierno central, después de las crisis de las PYMES del país, obliga al gobierno a resolver sus problemas mediante la creación de un entorno financiero que apoye a las empresas que han quedado en desventaja frente a la globalidad de la economía y la competencia nacional. La prioridad de estas empresas era algo que fue previsto por el proyecto de Salinas, pero su enfoque y



pactos beneficiaron a las grandes empresas. Un proyecto de mundialización, de modernidad, que no alcanza la realidad de las MPYMES del país.

### **1.2.2. Nacional Financiera y la banca comercial**

Entre las reformas del Estado, también, se impulsaron fondos de apoyo a la pequeña y mediana empresa, fórmula política de soporte al sector productivo. Aunque no es novedad que según la coyuntura se elaboraran medidas en que el Estado interviniera. Un ejemplo característico es Nacional Financiera.

Nacional Financiera inicia actividades en 1934 como un organismo financiero del Estado. Para 1940, se le considera institución financiera de fomento. Como promotora del desarrollo industrial y como mecanismo de ahorro e inversión, su participación le permitió participar en el mercado de capitales.

Con esta capacidad financiera, participa en el financiamiento de infraestructura federal; promoviendo también a las paraestatales que orientaban su actividad al bien social.

Hacia la década de los cincuenta, canaliza su financiamiento a la industria básica, complementando la inversión hacia ese sector productivo a través de las paraestatales.

El papel protagónico de las pequeñas, medianas y micro empresas en la economía nacional, le permite crear, en 1953, un fideicomiso de apoyo: el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

De 1950 a 1980, y considerando los intereses que el Estado tenía sobre algunos sectores productivos que necesitaban apoyo y rescate, Nafinsa orienta sus actividades a la creación de empresas que impulsarían la economía y el crecimiento del país (minería, siderurgia y la industria de bienes de capital).

Por la participación de Nafinsa, impulsando al desarrollo económico y como mecanismo financiero, se generan múltiples pequeñas, medianas y micro empresas como respuesta a la demanda de las grandes y megaempresas. Su participación como satélites permite creer que vinieron a participar de un espacio de mercado que estaba abandonado o bien que se le había mantenido al margen de la visión macroeconómica del país.

Por otra parte, se promueve el desarrollo de la banca comercial. Sus inicios se sitúan en 1988, a través de la desregulación de las tasas de interés de las aceptaciones bancarias, que dieron pie a la liberalización de las tasas de interés en depósitos, ahorros y obligaciones.

Las reformas legales de 1989 pretendían continuar la desregularización del año anterior, además de reforzar la recapitalización del sector bancario, otorgando una mayor independencia al manejo de bancos.<sup>51</sup>

Las reformas financieras, de 1989 y 1990, de reprivatización de la banca permiten la intervención de particulares en el manejo de la banca, paso necesario para que en 1991 y 1992 se promuevan reformas regulatorias que impulsaban la modernización de la industria y fomentaban la competencia. Estas reformas han posibilitado el corporativismo bancario, además de eliminar el encaje legal a los bancos y permitir que los extranjeros adquirieran acciones e ingresaran recursos del exterior.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Gobierno del Estado e ITESM, *Ob. Cit.*, p. 143.

<sup>52</sup> *Idem*, pp. 143s.

En 1991, la banca se reprivatiza. Aunado a este hecho se crea la nueva ley de instituciones de crédito y la ley para regular las agrupaciones financieras y sus modificaciones como son la eliminación del coeficiente de liquidez y la emisión de acciones “L” (1991-1992).<sup>53</sup>

Al dar inicio a la reprivatización de la banca por grandes grupos financieros, el control de la economía pasó al gran sector empresarial nacional y extranjero. El primer banco que inició dicho proceso fue el Banco Mercantil de México, dando fin hasta el 6 de julio de 1992 con el Banco del Centro.<sup>54</sup>

Las políticas bancarias en el periodo sexenal salinista se caracterizaron por el apoyo a las exportaciones,<sup>55</sup> en un clima que incitaba a la competitividad. La participación de la banca privada se anticipaba al nuevo modelo de reestructuración económica para el desarrollo del país.

En este sentido, los problemas que ha de enfrentar la banca son: las tasas y plazos, como costo de financiamiento a las empresas que se encuentran en desventajas con las extranjeras; que la estructura bancaria mexicana no responda con prontitud a la inserción en un mercado globalizado; la fuga de operaciones a la banca extranjera que maneja menores costos y mejores servicios; que en el intento de generar la cultura financiera no encuentre el

---

<sup>53</sup> Las acciones “L” implican la participación de extranjeros en la banca nacional, esta postura se interpretaría de manera oficial como un medio para obtener recursos frescos del exterior. Cfr. *Idem*, p. 125.

<sup>54</sup> Concheiro Bórquez, Elvira. *Ob. Cit.*, pp. 155-171.

<sup>55</sup> Olloqui, José Juan de, *Ob. Cit.*, p. 21. “La importancia del Financiamiento al Comercio Exterior”, ponencia pronunciada el 5 de junio de 1985, como presidente de la Asociación Mexicana de Bancos. Allí señala que: “... el crecimiento de las exportaciones se constituye como la única fuente viable para generar las divisas que requiere el desarrollo económico del país (...) o generamos divisas suficientes vía exportación, o corremos el riesgo de una paralización del aparato productivo”.

apoyo de cámaras y asociaciones empresariales y mercantiles; problemas de adecuación, adaptación y eficientización a mediano plazo.<sup>56</sup>

La dinámica de la banca comercial desde el año 1982 hasta 1991 es un ejemplo claro de las políticas que se manejaron en éstos periodos, por la disminución del numero total de bancos y sus sucursales, además de considerarse como importante fuente de empleo en empleados, funcionarios y personal, a nivel nacional.

**TABLA 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LA BANCA, 1982-1991**

Año	Núm. de Bancos	Núm. de Sucursales	Núm. de Funcionarios	Número de Empleados	Personal Total
1982	48	4 453	24 977	126 453	151 430
1983	31	4 486	25 494	134 073	159 567
1984	28	4 489	28 706	133 649	162 355
1985	26	4 455	27 813	126 068	153 881
1986	21	4 435	29 495	125 171	154 666
1987	19	4 476	32 478	127 597	160 075
1988	19	4 498	33 668	125 398	159 066
1989	19	4 511	35 611	124 756	160 667
1990	19	4 477	39 523	126 683	166 206
1991	19	4 484	41 562	124 038	165 600

Fuente: Comisión Nacional Bancaria, Banca Múltiple Dic. 1982- Dic. 1991, Julio 1992, en Gobierno del Estado e ITESM. *Chihuahua y su entorno económico*, Servicios financieros, p.135.

Pero el entorno bancario cambiaba no solamente por las políticas dirigidas a la economía mexicana, los cambios debían ser tanto cuantitativos como cualitativos, en una banca que se privatizaba, con la esperanza de poder competir ya no solamente a nivel interno, sino con el extranjero. Aunque en infraestructura bancaria, el país cuenta con menos sucursales bancarias.

<sup>56</sup> Gobierno del Estado e ITESM, *Ob. Cit.*, p. 144.

En un sentido particular, para mantenerse en el mercado financiero, los bancos del país deben hacerse más competitivos, tres son los que se consideran a la vanguardia en 1993: Bancomer, Banamex y Serfin.

Las alternativas de financiamiento de la banca comercial se han debido ajustar a los continuos percances de la economía, como ejemplo de esto es el retraimiento a otorgar créditos a las empresas constructoras, que son las primeras en recibir los golpes de la crisis, para esto, y debido a que no se otorgan créditos por riesgo a perder grandes sumas, la banca comercial que atraviesa su propia crisis financiera pide a los empresarios llenen requisitos para ser sujetos a crédito.

La reestructuración de los créditos y las tasas de interés han sido el tema principal entre los empresarios que se han acercado a dichos créditos, pero aún con las facilidades y la participación de Nafinsa como mediador entre la banca comercial y los empresarios, los financiamientos resultan onerosos para algunos pequeños y micro empresarios que no cuentan con la documentación requerida.

### **1.3. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPYMES) en las políticas financieras y del Estado**

Las pequeñas y medianas empresas son unidades productivas que en los últimos años han sufrido la fragmentación y descentralización de procesos productivos y que, además, enfrentan las nuevas formas de comercialización del nuevo modelo de acumulación neoliberal en México.<sup>57</sup> También cumplen un importante papel en la política económica y no son olvidadas en los planes de desarrollo nacional, no sólo por su capacidad productiva, sino

---

<sup>57</sup> Casalet, Mónica. *Op.cit.*, p. 11.

también porque infunden dinamismo en los salarios y por ser importantes generadoras de empleos y las que más contribuyen al fisco, entre otras.

La crisis que acompaña la reestructuración del Estado y la nueva mentalidad de competitividad bajo el nuevo esquema liberalizado de la economía, no resolvieron, para las PYMES del país, la dinámica del mercado interno, porque no son incluidas de manera eficaz para afrontar la globalización económica ni los cambios del modelo de acumulación liberal en México.

En la búsqueda por desarrollar la capacidad productiva y la eficiencia, el gobierno implementa apoyos financieros y genera una nueva mentalidad o cultura técnica fuera de los alcances e intereses capitalizables de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas y más cercana a las tendencias mundiales de desarrollo de este sector.

Los motores de crecimiento que implementa el Estado permitieron que las empresas medianas y pequeñas tuvieran una mayor participación en el mercado, pero esta situación produjo en cada entorno territorial una inequitativa y desigual competencia.

Mientras prevalece un sistema de competencia para el desarrollo de la economía, por otro lado, los lineamientos que prevalecen en el sector empresarial, desde 1975, son de unificación del sector empresarial mediante una creciente participación activa en la sociedad, apoyo a la libre empresa incidiendo para ello en el poder político. Aunque la unificación de criterios del sector empresarial implicara una propuesta frente al Estado, no se puede afirmar que la participación de los empresarios-propietarios de las PYMES establecieran sus inquietudes y necesidades en el gran sector, o bien, propusieran a través de estas agrupaciones un proyecto que las incluyera.

De esta manera, la unificación del sector se interpreta como la identificación de intereses de la gran clase empresarial en que las desavenencias y acuerdos con el Estado responden a ella, no a las unidades productivas pequeñas y medianas del país.

La construcción de un nuevo modelo económico para estabilizar a la economía, permitiría la reformulación de un nuevo esquema fiscal que no diferenciara sectores, que fuera equitativo, como lo menciona la constitución mexicana. El resultado para las pequeñas y medianas empresas fue asfixiante.

El trato inequitativo jurídico de recaudación fiscal asfixia a las empresas impidiéndoles crecer en su planta productiva, al ser en México las pequeñas y medianas empresas las más dinámicas, limitan sus recursos para la recomposición de las empresas, y son, por tanto, las que padecen una estructura económica nacional que no estimula sus intereses.

La política financiera del endeudamiento a base de créditos acompañada por crisis financiera del país, son dos elementos que acompañan la descapitalización de estas empresas y, por tanto, el deterioro de su aporte económico como sector productivo, porque a pesar de las políticas financieras de apoyo para las pequeñas y medianas, el factor capital se convierte en una variable para su sobrevivencia. Sin una economía sana y un apoyo financiero efectivo las empresas desaparecen y no se reproducen. El discurso sobre competitividad y calidad por tanto debería reestructurarse a través de variables más económicas para que el apoyo a las PYMES fuera realmente efectivo.

Por su parte, la redimencionalización del Estado hacia una economía más abierta trae consigo la participación del gran empresariado que se inserta en el nuevo modelo exportador y le permite la reconversión de sus empresas con una mentalidad de competitividad en el

mercado extranjero; mientras que para las pequeñas y medianas empresas, la crisis es una constante en sus economías cuyo recurso es la subcontratación o ser satélites de aquellos actores de un nuevo patrón de acumulación.

En síntesis, las crisis y las subsecuentes reformas de Estado provocan la polarización de la industria productiva del país. En ésta, el sector de la construcción cumple un importante papel, no sólo por su participación en la transformación del uso del espacio, sino también como fuerza económica que indica la recesión o la recuperación de la economía. Por otra parte, el análisis de los efectos de estas crisis y reformas en la Industria de la Construcción, tema del siguiente capítulo, resulta fundamental para revelar el nivel meso del problema central de esta investigación.



## **CAPITULO 2**

# **EFFECTOS DE LAS REFORMAS DEL ESTADO EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**



La industria de la construcción es el sector mas dinámico de la economía nacional, no solamente por su participación en la producción de infraestructura o por las fuentes de trabajo que produce,<sup>1</sup> pues en comparación con el resto de los sectores productivos y a pesar de los golpes recibidos por la política económica del país, el PIB que genera la industria en su totalidad aumenta.

La importancia regional de la actividad, repercute no solamente en la transformación de uso del suelo y la producción de acciones de infraestructura para el bien público, sino, además, logra un efecto dinamizador en los salarios locales.<sup>2</sup>

## 2.1. La industria de la construcción a nivel nacional

La industria de la construcción por definición es “una rama de la actividad económica que desarrolla, en su proceso productivo, la organización económica, técnica y agrupa equipos de trabajo; además, en su universo, esta rama contiene un conjunto de empresas productoras de insumos para la producción”.<sup>3</sup>

En esta actividad productiva se deben analizar tres aspectos: las condiciones generales de la producción; la capacidad de asociación de sus integrantes; y, su impacto social.

Hay dos características importantes que diferencian la industria de la construcción de otras actividades productivas. La primera es que el constructor de ningún modo capitaliza

---

<sup>1</sup> El **personal ocupado** en 1988, era de 230,340 personas, de las cuales 66,797 eran de planta y 163,543 personas eran eventuales; participando como **obreros**, los de planta eran 33,955 de un total de 190,063, los restantes 156,108 eran eventuales; los **empleados** sumaban 40,277, de los cuales los de planta fueron 31,842 y eventuales 7,435 personas. Cfr. INEGI, *Estadísticas Económicas. Principales indicadores de las empresas constructoras*, México, enero, 1998, p. 13.

<sup>2</sup> Gobierno del Estado e ITESM, *Ob. Cit.*, p. 337.

<sup>3</sup> Ziccardi, Alicia, *Las obras públicas de la ciudad de México (1976-1982)*, UNAM/IIS, México, 1991, p. 52.

los beneficios que produce,<sup>4</sup> ya que su labor específica está relacionada con las necesidades sociales de tránsito, vivienda y comercio. La segunda, que plantea una relación de dependencia, cuando los propietarios de los terrenos o clientes potenciales son particulares o bien el Estado, por tanto, la decisión de transformación del uso del suelo o ampliación de un patrimonio no es el resultado de los intereses de los constructores.

La dependencia que genera el cliente, sea desde la federación, la entidad, el municipio o el particular, suponen una fuerte fragilidad de la rama de la construcción, debido a que, por un lado, las decisiones sobre la transformación del uso social del suelo en la elaboración de infraestructura están consideradas desde los programas de desarrollo regional del gobierno federal y estatal; y, por otro, para llevar a cabo una inversión patrimonial, los particulares deben considerar la repercusión en sus bolsillos de la inflación, los ingresos y el ahorro personal y/o empresarial.

Esto significa que los empresarios de la construcción no toman decisiones de inversión y transformación, debido a que no son los propietarios del terreno donde se ejerce la acción. Son, sin embargo, instrumentos en una cadena productiva, sujetos a los planes, proyectos y prioridades de las administraciones. Además, la situación de crisis o equilibrio de la economía puede aumentar o disminuir la capacidad de los particulares en la contratación de estos servicios.

Por estas consideraciones, a los empresarios de la industria de la construcción se les vincula, en general, con la obra pública y, por tanto, deben mantenerse alerta a las disposiciones del gobierno respecto al gasto público destinado para infraestructura. La obra

---

<sup>4</sup> No se refiere a las ganancias obtenidas de la liquidación del presupuesto de la obra.

privada es una alternativa en momentos de escasez de concursos para licitación de obra pública.

Las condiciones generales de la producción, entre las que se cuentan la existencia de los insumos producto para la producción de obra, como lo son el acero, el cemento y la madera, entre otros, son elementos proporcionados por empresas del mismo ramo que indirectamente participan en la construcción.

Esta participación supone tres aspectos: la existencia de los productos, las relaciones interempresariales y la diversidad de la rama productiva en cada región.

El aporte regional del territorio a esta rama como parte del entorno productivo, será a través de la explotación de los insumos necesarios y las vías de comunicación para hacerlos llegar a su destino. Una situación favorable puede generar una economía autónoma en la rama productiva, ya que no sería necesario importar los materiales. Las distancias encarecen el costo de obra no sólo por la carga fiscal, sino también por el tiempo de entrega de las mismas.<sup>5</sup>

De esta manera, en la medida en que el gobierno apoya a las empresas que explotan estos recursos se contribuirá a la funcionalidad y eficiencia de las grandes, micro, pequeñas y medianas empresas de la construcción.

Algunos indicadores importantes de la industria nacional muestran el aporte de la industria a la economía nacional: por su valor total de la producción, según el tipo de obra

---

<sup>5</sup> Los tiempos de entrega de la obra están tipificados en los reglamentos de obras públicas municipales. La máxima calendarización varía de cuatro a seis meses. Por lo general, las obras públicas deben terminarse antes que el periodo de la administración de gobierno, pues no hay una garantía que responsabilice a la administración entrante a pagar con prontitud, debido a que cada una presenta su presupuesto de entrada. Por otro lado, con los particulares las reglas están fijadas en los contratos pactados entre personas físicas y morales.

desde 1985 hasta 1986 se ha incrementado, con una importante disminución en 1995 y 1996.<sup>6</sup>

**Tabla 2**  
**Valor total de la producción según tipo de obra (en millones de pesos)**

Año	Total	Edificación	Agua, riego y saneamiento	Electricidad y comunicaciones	Transporte	Petróleo y petroquímica	Otras construcciones
1985	1136.3	323.0	106.0	22.1	313.0	152.9	219.1
1986	1388.7	460.4	129.5	45.6	318.5	221.6	213.1
1987	3535.1	1092.6	322.5	178.4	850.3	483.0	608.3
1988	5558.7	1914.4	484.2	174.0	1338.2	730.1	917.8
1989	9230.7	4076.9	769.3	902.0	1492.0	1097.7	892.8
1990	16652.6	6939.0	1784.7	1654.3	4022.9	1335.4	916.2
1991	27782.0	9641.0	2708.7	2298.6	9468.5	1593.3	2071.9
1992	33260.4	11180.3	3543.3	2952.7	10373.1	1788.1	3423.0
1993	42180.1	13778.1	4515.4	3822.8	12436.2	2594.8	5032.8
1994	50122.6	17482.9	4911.1	3956.2	14680.3	3978.0	5113.9
1995	35374.2	12213.0	2900.6	3133.8	8247.4	4756.7	4122.8
1996	43759.5	13903.6	3273.2	4303.2	8799.8	8016.2	5463.5

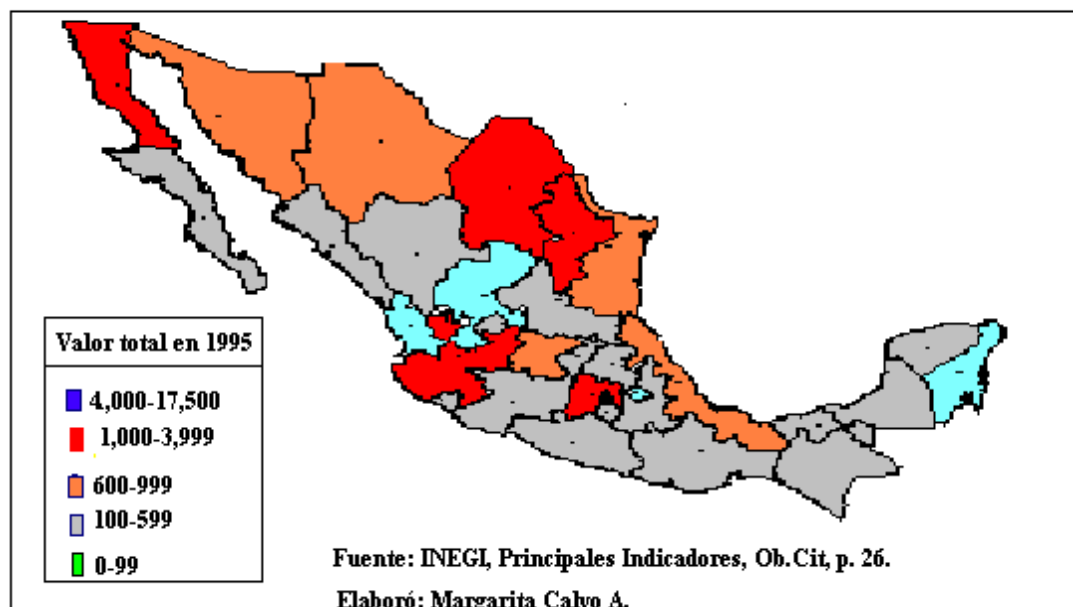
En la tabla se puede observar que, a nivel nacional, la producción de obra en edificación se ha mantenido, por sobre las demás, como la principal y se puede considerar como prioritarias por parte del gobierno. A partir de 1991 el transporte toma relevancia dentro de la producción de obra. En el caso contrario, de 1985 a 1988, la menor producción fue para la electricidad y comunicaciones, de 1991 a 1993 lo fue en petróleo y petroquímica, y en 1995 y 1996 en obras para riego y saneamiento. Esta situación puede interpretarse a través de los cambios en las políticas económicas del Estado y los intereses hacia la economía al exterior.

En 1995, a nivel nacional desciende la producción, excepto en la rama del petróleo y petroquímica donde sucede lo contrario. En la tabla hay que destacar que en los años 1988 y 1994 se vive el periodo de transición del poder ejecutivo, de alguna manera, esta

<sup>6</sup> INEGI, *Ob. Cit.*, p. 3.

transición se reflejaban en el gasto en obras producidas de los años subsecuentes; para el nuevo gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000) y según los resultados de INEGI,<sup>7</sup> en 1995 la producción por entidad federativa, muestra que en el Distrito Federal se concentraba el mayor volumen de gasto en la rama (ver mapa 1). En el mismo año, la desproporción de la producción nacional presenta, de manera aislada, a cuatro entidades federativas con escaso gasto destinado a la producción: Nayarit, Quintana Roo, Tlaxcala y Zacatecas. De los estados restantes, en el norte de la república destacan en importancia -aunque muy lejos de la producción del DF.- los estados de Baja California, Coahuila, Jalisco y Nuevo León.

**MAPA 1**  
**INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**  
**VALOR TOTAL DE LA PRODUCCIÓN A NIVEL NACIONAL, 1995**  
**(millones de pesos corrientes)**



Al comparar los años de 1995 y 1996, se puede ver un incremento en la producción de obra para el segundo año en todos los casos, pero que sigue representando en proporción

<sup>7</sup> *Idem*, p. 26.

la misma tendencia distributiva de 1995. No se destaca un incremento importante que reclasifique la participación de los estados.

El papel que cumple la industria de la construcción en las ciudades de la frontera norte de la República Mexicana es especialmente llamativo, por su lejanía con los lugares donde se obtienen los insumos nacionales, por los medios de transporte de los materiales y sobre todo por la cercanía con las grandes ciudades de los Estados Unidos de Norte América.

Por su ritmo acelerado de crecimiento urbano las ciudades de la frontera norte han resultado beneficiadas por las políticas económicas de desarrollo, debido a que se les han otorgado partidas especiales para la inversión pública. Es el caso de las ciudades donde la industria manufacturera, maquila, se ha insertado de manera masiva, por lo que no se transmiten beneficios a las comunidades donde se originan los insumos.

### **2.1.1. Obligaciones patronales de las empresas de la construcción**

Otros aspectos importantes para la industria de la construcción son tanto el aspecto fiscal como las obligaciones patronales con el Instituto Mexicano del Seguro Social.<sup>8</sup> Desde mediados de la década de los años setenta se utilizaban bases especiales de tributación hasta 1984, lo que hacía que el artículo 31, fracción IV de la constitución, sobre el trato equidad y proporcionalidad a todos los contribuyentes fuera, por ende, contradictorio en su práctica.

Hasta 1984 había un tratamiento especial para esta industria, pues sus integrantes mantenían que era difícil obtener la documentación fiscal requerida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que expresara los gastos efectuados durante el trabajo

---

<sup>8</sup> Entrevista a la CP. Rosa María Mendoza Aguilar, el 24 de noviembre de 1998.

de campo, muchos de los servicios eran realizados por particulares que carecían de dichos comprobantes y los pagos se hacían mediante contratos verbales. Este esquema tributario se reducía al cálculo del total de ingresos al que se le aplicaba una tasa, sin obligación de llevar contabilidad y tener comprobantes.

En 1985 entran al régimen federal de ley y tienen que cumplir con todos los requisitos al igual que el resto de las sociedades mercantiles; sin embargo, a esta industria se le conceden algunas ventajas, a partir de la resolución miscelánea se les otorga 2% sobre el total de sus ingresos sin comprobación que será una deducción de sus gastos totales.

Por otro lado, la obligación patronal de inscribir en el IMSS a todos los trabajadores y empleados representa, en términos numéricos, la capacidad de generar fuerza de trabajo.<sup>9</sup>

En el caso específico de la Industria de la Construcción, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) crea una estructura especial de inscripción para los trabajadores denominada sistema de *trabajadores eventuales*, debido a que están contratados por obra, una vez terminada, las relaciones laborales de contrato por tiempo determinado o de obra, cesan y el trabajador puede vender su fuerza de trabajo a otro contratista. Siendo él mismo quien se dé de alta ante el IMSS.<sup>10</sup>

El Instituto Mexicano del Seguro Social ha catalogado a la actividad de la industria de la construcción como trabajo de contingencia o peligro, por tanto, el cálculo que se hace por prima riesgo de trabajo es del 125% y se le ha clasificado en clase 5, la mas alta. El

---

<sup>9</sup> Los contratos son individuales y por los plazos de entrega de la obra, o bien según el avance de la obra y las etapas que se concluyan.

<sup>10</sup> En caso de que este empleado sufra algún percance físico o por enfermedad, el patrón que en el momento lo haya contratado, deberá cubrir con las obligaciones que la Ley del Seguro Social le imponga; por su parte el patrón deberá incluirlo en su lista nominal.



peligro por accidente en esta actividad es mayor que el de cualquier otra actividad productiva.

En cada salario que paga el patrón, los impuestos por prima de riesgo aumentan hasta más del 30%, tributación que se realiza en los pagos en el Impuesto Sobre la Renta (ISR). Esto significa, que pagan 20% más que en cualquier otra actividad productiva, fuera de la construcción.<sup>11</sup>

Un aspecto importante para las ganancias de las empresas constructoras son los sueldos. Los sueldos de los trabajadores de la construcción encarecen los presupuestos presentados al cliente, y por tanto, competir por obras de bajo costo manteniendo extenso equipo de trabajadores resulta irredituable; la mayoría del costo de la operación se destina a estos sueldos y los impuestos que de estos se generen, disminuyendo las ganancias, aunque también es verdad que una parte se transfiere al contratista y no lo absorbe en su totalidad el constructor.<sup>12</sup> De este modo, las políticas tributarias se convierten en una carga para los empresarios que asfixian gradualmente a las empresas constructoras.

### **2.1.2. Repercusiones de la política nacional en la Industria de la Construcción en los años ochenta**

La crisis de los años ochenta había sido resentida por la industria de la construcción nacional desde 1981, experimentando durante toda la década un agudo golpe, pues no lograba

---

<sup>11</sup> Entrevista a la CP. Rosa María Mendoza Aguilar, el 24 de noviembre de 1998.

<sup>12</sup> Entrevista a la CP. Rosa María Mendoza Aguilar, el 24 de noviembre de 1998.

reponerse ni alcanzar los niveles de productividad que había mantenido hasta antes de esa fecha.<sup>13</sup>

Pero también la política de moderación del gasto público aplicada por el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado era una medida económica por lo altos niveles de pobreza alcanzados en la década de los ochenta. Esta medida repercutió en la acreditación de obras, debido a que las inversiones para obra social se distribuirían entre aquellas que estuvieran en proceso o que por su carácter inmediato fueran prioritarias.

La instrumentación oficial de esta disposición se redactó en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) donde se estipulaba que se reduciría el gasto público y que solamente se daría continuidad a las obras en proceso que fueran prioritarias. Evidentemente esta decisión no beneficiaba a la mayoría de los integrantes de la rama productiva ya que no habrían concursos por licitación para las obras prioritarias.

Por su lado, y en respuesta a esta situación, el principal organismo empresarial de esta rama, la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) promovía la normatividad y el apego a la obra pública según sus criterios, elaborando un nuevo reglamento en que se incorporaban las inquietudes de los empresarios. El gobierno no podía des oír las demandas de la élite:

- Penalización a empresarios o gobierno por retrasos en que incurrieran ambas partes y solicitud de sanciones económicas por incumplimiento en los pagos de estimaciones y obras terminadas e infracciones cometidas por los constructores.
- Exclusividad de las empresas privadas para participar en los concursos con el fin de

---

<sup>13</sup> Ziccardi, Alicia, *La Cámara Nacional de la Industria de la Construcción*, cuaderno de avances de investigación, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México, sin año de publicación, p. 48.

evitar que los sindicatos, las asociaciones y las empresas creadas por los gobiernos locales y todo tipo de organización que no tuviesen personalidad legal pudiesen constituirse en empresas constructoras.<sup>14</sup>

Según Ziccardi, el parteaguas que permitió que se reactivara la industria de la construcción fue el sismo de la ciudad de México en 1985, que obligó al gobierno a dirigir su gasto en la reconstrucción de la ciudad capital. Ante esta situación muchos empresarios vieron la posibilidad de participar en obras prioritarias,<sup>15</sup> a pesar de que era muy cuestionable la calidad de obra producida, pues una revisión a fondo había desenmascarado empresas constructoras que habían incurrido en irregularidades en su procesamiento.

Las investigaciones que se realizaron evidenciaban el escaso control de los clientes sobre las operaciones en el procesamiento de la obra y sobre los constructores, al igual que la nula participación de las cámaras de la construcción que los representaba. Esta situación prevalece hasta la fecha.

### **2.1.3. Consecuencias de la política nacional en la Industria de la Construcción en los años noventa**

Según Ziccardi, la situación de la industria no mejoraba al iniciarse el gobierno de Salinas. Los reclamos de los empresarios, que discurrían desde hacía 15 años, se centraban en las temáticas de: a) las obras contratadas, su continuidad y las formas de pago; b) los efectos negativos de la política económica sobre las empresas, en particular los efectos de la

---

<sup>14</sup> *Idem*, p. 49.

<sup>15</sup> *Idem*, pp. 49-51.

inflación sobre sus costos; y, c) la competencia desleal de las empresas estatales, municipales y sindicales.<sup>16</sup>

Estos reclamos no diferenciaban los logros obtenidos por la situación de la década anterior de reconstrucción de la ciudad de México debido a que, en realidad, no se había resuelto como una reconstrucción nacional al no participar la mediana, pequeña y micro empresa de la construcción que se mantuvo laborando en su localidad, sin competir por la obtención de las obras.

El gobierno de Salinas dirigió una política económica que permitió a la industria de la construcción, por un lado, abrir espacios para desenvolverse en sus localidades. Esta apertura se dio a través de los programas contra la pobreza, entre ellos el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL). La industria de insumos resultó ser la más beneficiada, pues los recursos que se destinaban a los gobiernos estatales y municipales permitían destinarlos en la construcción de infraestructura social.

Por otro lado, la apertura del mercado permitía la competencia con empresas extranjeras para concursar por la obra pública. Esta situación modificó la forma en que trabajaban las empresas constructoras, obligándolas a reestructurar su organización interna e invertir en la modernización de sus tecnologías para estar en un nivel de competencia con aquellas.

También la apertura y el nuevo modelo ideológico del gobierno liberaba a los constructores de la obligatoriedad de pertenecer a la principal organización empresarial: la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Esta situación relaja el universo de empresas inscritas en la organización, que por otro lado, por la crisis permanente y sobre

---

<sup>16</sup> *Idem*, p. 52 y 53.

todo desde la década de los ochenta, las empresas inscritas habían reducido su tamaño, de medianas a pequeñas, o micro.

Además, al rescindir esta obligatoriedad a las empresas constructoras, se genera un nuevo modelo de competitividad. Esto significa que el cliente tiene mayor universo de empresas que pueden concursar por la obra y que los constructores deben mejorar la calidad de sus servicios y competir con estimaciones presupuestales más bajas.

Esta situación a la larga reduce la capacidad de las empresas medianas, pequeñas y micro para conseguir grandes contratos, debido a que no cuentan con el capital para modernizarse y a la vez buscar formas para ser competitivas. Su alternativa de trabajo puede reducirse a las actividades especializadas, sea en servicios o en la producción para obra privada.

Otro aspecto de la política del gobierno salinista en la apertura comercial fue la posibilidad de exportar productos al extranjero a bajos precios. Con ello se pretendía vender al extranjero el trabajo producido por cientos de personas que laboran en una rama de la producción nacional: la construcción.

El entorno financiero, activado por la privatización de la banca, permitió que grandes grupos empresariales, que incluyen importantes empresarios de la construcción, adquieran acciones y control de la banca comercial y formaran parte del grupo de control de la banca mexicana, como es el caso de Lorenzo Zambrano, quien controlaba Cemex, principal grupo cementero del país.<sup>17</sup> Aunque en realidad fueron muy pocos los grandes empresarios de la rama de la construcción que participaron en la compra de la banca, quienes la recuperaron fueron grupos financieros y banqueros tanto nacionales como extranjeros.

---

<sup>17</sup> Concheiro Bórquez, Elvira, *Ob. Cit.*, p. 104.

#### **2.1.4. Relaciones intersectoriales de la Industria de la Construcción**

Los empresarios de la construcción se insertan en una dinámica que les permite relacionarse con otras empresas dentro de su ramo. Estas empresas se pueden subdividir por: extractivas, fabricantes, comercializadoras, de instalación, construcción y elaboración, además de prestadoras de servicios.

En estas relaciones encontramos las redes interempresariales, y aquellas que han sido expuestas como satélites de las grandes empresas por su vínculo en el proceso productivo de generación de obra pública o privada.

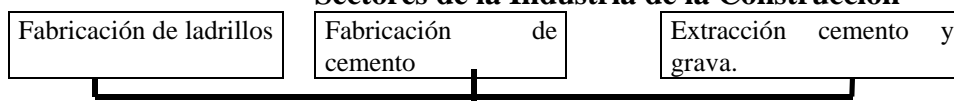
La importancia de los servicios financieros y de las uniones de crédito son básicas para el desarrollo de la industria. La tarea que cumplen estos servicios para la pequeña, mediana y micro empresa (MPYMES) es de apoyo en créditos negociables con los empresarios, les proporciona capital para modernizar o ampliar sus negocios.

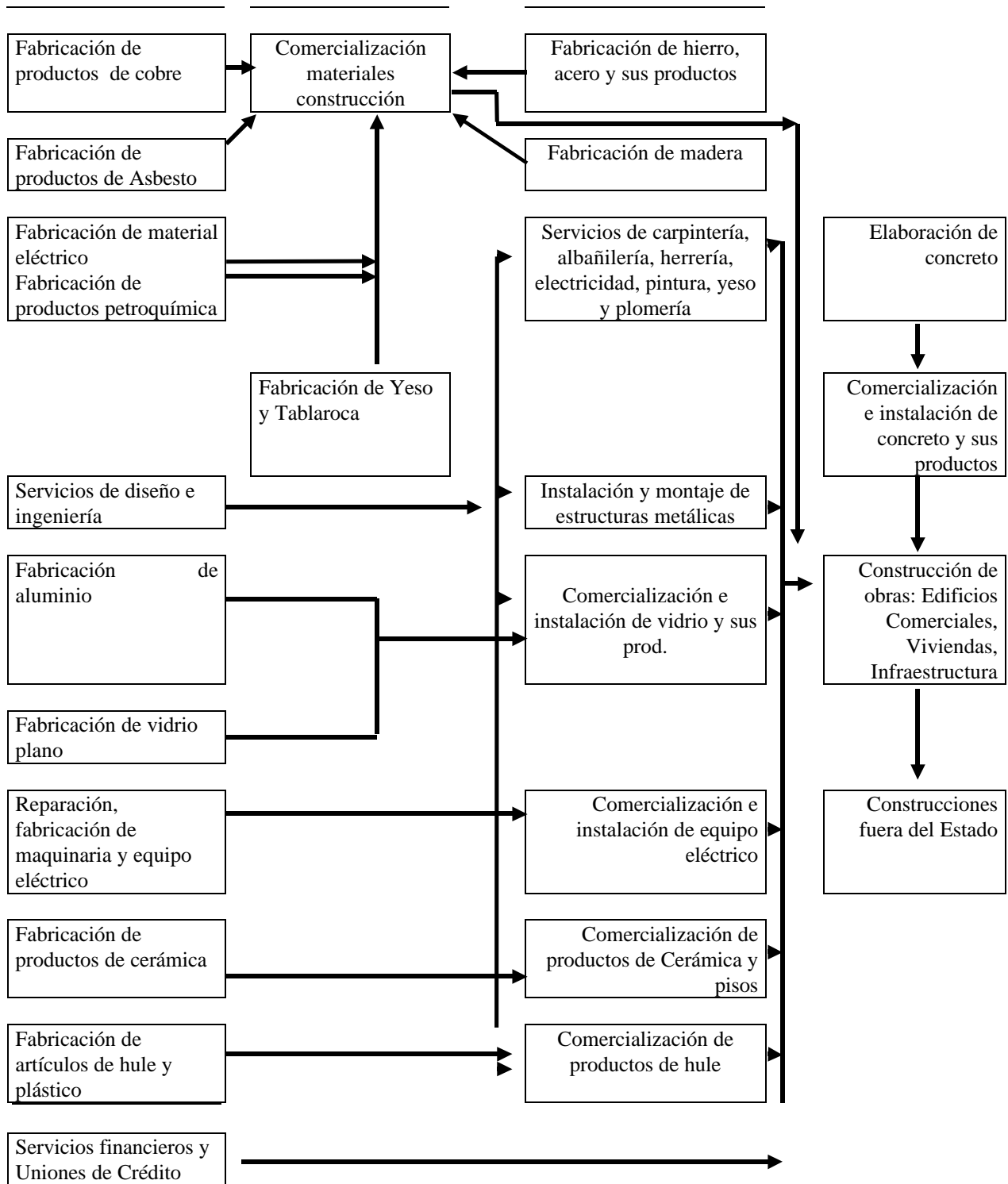
Los servicios que prestan estas instituciones de crédito se extienden a todos los sectores de la industria. Esta situación permite comprender que cualquier modificación en la política financiera repercute en el desarrollo y crecimiento de las empresas, de igual manera que repercute para el proceso de construcción de obras.

Aunque la tendencia de las empresas en los últimos años ha sido la especialización, algunas pueden estar inscritas o prestar sus servicios en más de una de estas actividades, como la renta de equipo para obra, venta de material y diseño y fabricación de estructuras metálicas. Resultado de la política neoliberal que obligó a las empresas constructoras a reorganizarse, tanto a nivel interno como en sus relaciones con el entorno empresarial de la construcción y continuar vigentes en el mercado.

El cuadro 4 permite observar las relaciones intersectoriales de la industria de la construcción. Ninguna rama de la industria es autónoma, siempre existe una interdependencia sectorial, en tal medida que los efectos ocasionados por una economía deteriorada o el daño hacia alguno de estos sectores afectarían finalmente la construcción de obras. En este aspecto, cabría reconocer que el espectro sectorial se amplía al relacionar a la industria de la construcción con otras actividades extractivas, como la minería, de donde proceden los insumos, a tal grado que la crisis de un sector se transfiere al otro de manera indirecta en los precios de los productos.

**Cuadro 4**  
**Sectores de la Industria de la Construcción**





Fuente: Del cuadro 6.5-1 de *Chihuahua y su Entorno Económico*, p. 338.

## 2.2. La Industria de la Construcción en Chihuahua y la competitividad de la banca estatal



El crecimiento económico del estado de Chihuahua hasta 1982 había sido positivo en gran medida por la presencia de la industria maquiladora. También hasta ese año la industria de la transformación no maquiladora había mostrado auge.

Como ejemplos de dicho desarrollo en el estado son las empresas procesadoras de madera y la inauguración de la planta productora de motores de la Ford Motor Company en 1981.<sup>18</sup>

En este periodo existía un romance entre el gobierno y los empresarios. En 1980, tanto Desarrollo Económico de Chihuahua, A.C, representados por Eloy S. Vallina, como la iniciativa privada, reconocen la labor del gobernador en turno Manuel Bernardo Aguirre “por la tranquilidad y paz social que contribuyeron al acelerado proceso de desarrollo que vivió Chihuahua.”<sup>19</sup>

Por su lado, la dirección estatal de la CTM conducida por J. Refugio Mar de la Rosa, declara que “Para estas fechas parecería que estamos en el mejor de los chihuahuas posibles: los gobernantes generan confianza; los empresarios invierten.”<sup>20</sup>

Para Víctor Quintana, en 1982, el romance termina con la devaluación de la moneda y el control de cambios del 18 de febrero y el 5 de agosto. La moratoria en el pago de la deuda externa y la nacionalización de la banca son elementos que le dan fin.

Los empresarios chihuahuenses (al igual que los nacionales), representados por las cámaras, atacan la política económica del régimen de Miguel de la Madrid, y se niegan a

---

<sup>18</sup> Quintana Silveyra, Víctor M., “La Protesta Social en Chihuahua en los Ochentas”, en Rubén Lau y Víctor M. Quintana Silveyra, *Movimientos Populares en Chihuahua*, Colección Estudios Regionales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, número 3, México, 1991, p. 73.

<sup>19</sup> Revista *Información Procesada*, septiembre de 1980, p. 5. Citado en Quintana Silveyra, Víctor M., *Idem*, pp. 73 y 74.

<sup>20</sup> Quintana Silveyra, Víctor M., *Ob. Cit.*, p. 74.

conceder el aumento emergente de salarios en junio de 1982, la tensión llega a tal grado que el Arzobispo de Chihuahua convoca al diálogo entre empresarios y gobierno.<sup>21</sup>

La tensión llega a la industria de la construcción del estado, pues en 1982 había una importante empresa productora de acero: Aceros de Chihuahua. Esta empresa pasa al control del Estado mediante la nacionalización con el 70% de las acciones en propiedad y el restante en manos de particulares.

El cierre de la empresa en septiembre de 1986 se debió a las disputas entre la empresa y los trabajadores por los aumentos salariales de 1985; los segundos solicitaban un 60% y la empresa ofrecía tan solo el 25% no negociable, finalmente en septiembre de 1986 la Junta de Conciliación y Arbitraje ordena a la empresa liquide a todos los trabajadores al declararse ésta incosteable para seguir operando.<sup>22</sup>

Por otro lado, y como parte del entorno de apoyos para la industria de la construcción, están los servicios financieros del estado. El estado de Chihuahua cuenta con experiencia en el ramo bancario desde 1882.

Con la presencia del Banco Minero de Chihuahua que podía emitir billetes, en 1885 se funda el Banco Santa Eulalia. Posteriormente, en 1889, se crea el Banco Comercial de Chihuahua que cambia su nombre a Comermex (banca múltiple) al adquirir otras instituciones financieras.<sup>23</sup> Para 1994, el Estado de Chihuahua contaba con 19 instituciones bancarias, representativas de la banca reprivatizada y 190 sucursales, que representaban el 4.3% del país.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> *Idem*, p. 75.

<sup>22</sup> *Idem*, pp. 84-85.

<sup>23</sup> Gobierno del Estado e ITESM, *Ob.Cit.*, p. 143.

<sup>24</sup> *Idem*, p. 126.

En la actualidad, la banca del estado ocupa el décimo lugar nacional como captadora de recursos, manejando una reducida proporción de recursos nacionales, pues se asemeja al porcentaje de los estados de Sonora y Tamaulipas. La entidad federativa con mayor participación en el total nacional es el Distrito Federal con 59.20%, le sigue, en orden descendente, Nuevo León (6%), Jalisco (5.50%), Estado de México (2.10%), Baja California (2%), Chihuahua (1.70), Sonora y Tamaulipas (1.60% c.u.) y Coahuila con 1.10%. El 19.20% restante se reparten en el resto de los Estados de la República.<sup>25</sup>

### **2.2.1. Efectos de la política económica en la Industria de la Construcción en Chihuahua en los años ochenta**

En 1986, se calculaba que la industria de la construcción participaba con el 7.2% del PIB del Estado, que era un porcentaje superior al nacional. Pero su antecedente mostraba que la demanda de construcción en los años 1982 hasta 1984 había disminuido: en 1982 sumaba 8,981 millones de pesos corrientes, lo que significaba que la tasa anual de crecimiento había disminuido según el año anterior en -51.6; en 1983 la demanda de construcción no superaba este problema, pues a pesar de que se había invertido 11,397 millones de pesos la tasa anual se estimaba de -29.4; para 1984 la construcción supera los problemas de la demanda, con 32,178 millones de pesos invertidos y una tasa anual de crecimiento de 75.4%.<sup>26</sup> En buena medida, la dinámica de este sector se ha visto beneficiada del entorno productivo<sup>27</sup> tanto

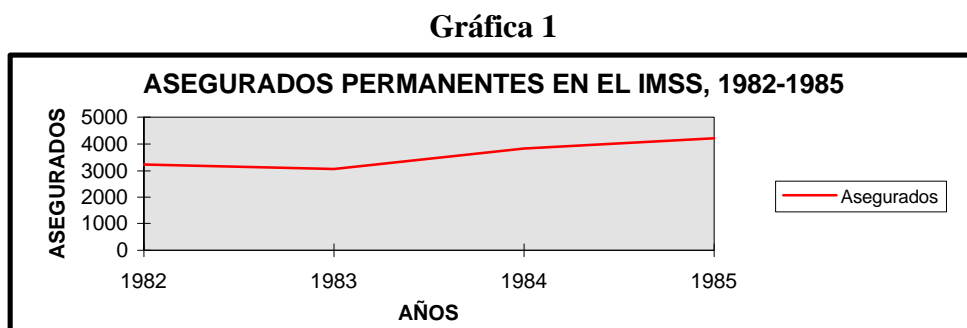
<sup>25</sup> Información de la Gráfica 3.5-3 “Captación total en entidades federativas, 1992”. *Cfr. Idem*, p. 127.

<sup>26</sup> INEGI, *Chihuahua. Cuaderno de información para la planeación*, INEGI/SPP, México 1986, Del cuadro 3.27 Demanda de construcción, 1980-1984, p. 171.

<sup>27</sup> En el estado se producen los insumos básicos utilizados para la construcción, como son: el cemento, la varilla corrugada, el yeso, los blocs y los ladrillos y también de las minas del estado se obtiene la perlita.

como por el crecimiento de los centros urbanos que concentran a la mayoría de la población.<sup>28</sup>

Los datos proporcionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social indican que la dinámica de los asegurados en el periodo 1982-1985 sufrió una disminución pues en 1982 sumaban 3,237 (el 1.7% del total estatal), en 1983 eran 3,061 (1.3%), en 1984, 3,815 (1.4%) y en 1985 fueron 4,222 (1.5%) asegurados en ésta institución:<sup>29</sup>



La banca comercial había otorgado créditos en 1982 a la industria de la construcción por 7,516, en 1983 por 4,783 y en 1984 un total de 5,792 millones de pesos.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> INEGI, *Ob. Cit.*, p. 101.

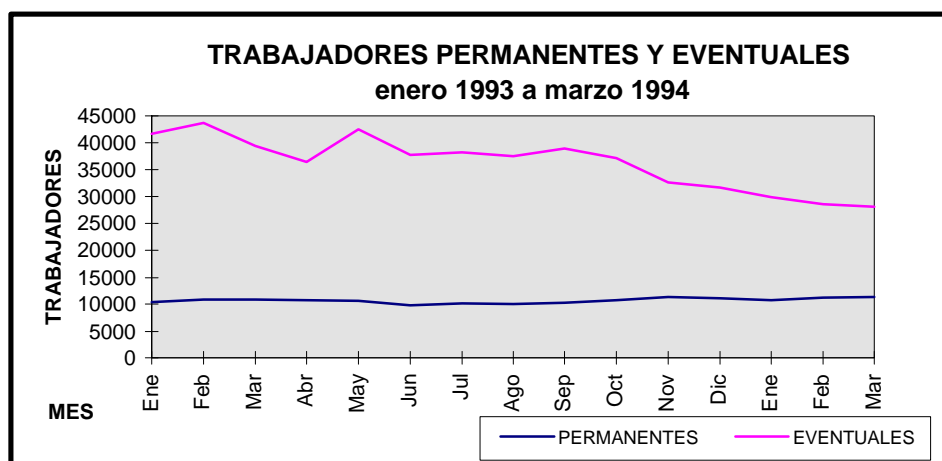
<sup>29</sup> *Idem*, pp 217 y 218. Del cuadro 4.6 Asegurados permanentes registrados en el IMSS por división de actividad económica, 1977-1985.

<sup>30</sup> *Idem*, pp. 273 y 274. Del cuadro 7.5 Crédito Otorgado por la banca comercial según rama de actividad económica 1980-1984, saldos al 31 de diciembre.

## 2.2.2. Evaluación de las condiciones de la Industria de la Construcción en Chihuahua en los años noventa

Según la información estadística del estado de Chihuahua sobre los trabajadores permanentes y eventuales, en 1993 los trabajadores permanentes sumaban 10,441 y los eventuales eran 41,662. En 1994, los permanentes casi no habían sufrido gran pérdida en el transcurso de los meses, contabilizando cantidades estables pues sumaban en enero de ese año 10,808 trabajadores permanentes; sin embargo, los eventuales habían presentado a lo largo del tiempo pérdida de empleo, pues en enero de 1994 llegaban a ser 29,909 e iban en descenso.<sup>31</sup>

Gráfica 2



La dinámica del empleo presentada por los trabajadores eventuales es un reflejo de la actividad de las empresas constructoras, pues según la cantidad de trabajo, la inflación y sus propias economías, pueden mantener a la fuerza de trabajo. Estas mantienen en su equipo de trabajo a los permanentes y, escasamente, otorgan esta condición a nuevos

<sup>31</sup> Gobierno del Estado, *Chihuahua Información Estadística*, Centro de Información y Estudios Estratégicos (CIEE), México, 1994, No. 3, Abril '94", información del cuadro 2.3.1 "Trabajadores Permanentes y eventuales por zonas del IMSS, 1993- marzo-1994", sin número de página.

asalariados, pues las obligaciones que impone tanto la ley del Seguro Social como la Ley Fiscal, merman sus economías.

### **2.2.3. La participación del Estado y la valoración de las PyMEC en Chihuahua en los años noventa**

Hacia la década del noventa el estado de Chihuahua se enfrenta a la globalización del mercado y al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, que ocupan un importante lugar en la producción nacional.

Por su ubicación geográfica, el Estado se encuentra en una posición estratégica para llevar a cabo la maximización de recursos en un momento crucial de apertura de mercado, pues se cree que con el tratado de integración regional entre Canadá, Estados Unidos y México deja a la frontera norte en una situación de alcance internacional.

En el Plan Estatal de Desarrollo, 1992-1998, se señala que “la implementación del Tratado de Libre Comercio [TLC] con Estados Unidos y Canadá seguramente proporcionará que nuestro estado, mediante la inversión privada local, nacional y extranjera, se constituya en una zona de alta productividad y competitividad no sólo en el mercado de Norteamérica, sino también en el resto del mundo.”<sup>32</sup>

El futuro de las empresas, señaladas por la OECD como fundamentales para el desarrollo de la economía de los países, donde menciona que las pequeñas y medianas empresas ocupan un importante lugar en sus economías, pues como lo señala su informe “Desde hace unos quince años, en particular, han contribuido decisivamente al progreso

---

<sup>32</sup> Barrio Terrazas, Francisco Javier, Gobernador del estado de Chihuahua (1992-1998), *Plan Estatal de Desarrollo, 1992-1998*, Gobierno del Estado de Chihuahua, México, abril de 1993, p. 10.

tecnológico, al aumento de competitividad, a la creación de empleos y a la renovación económica de ciertas regiones.”<sup>33</sup> Pero ¿hasta que punto podrá el estado chihuahuense apoyar e implementar mecanismos que inyecten nueva dinámica a las PYMES, siempre que las relaciones en el mercado mundial cambiante indique el paso y formas de producción y distribución de productos; en la mundialización de los mercados y la intensificación de la competencia?

El gobernador del estado de Chihuahua, Francisco Barrio Terrazas, quien a través del ejercicio de sus facultades constitucionales presenta el proyecto Chihuahua Siglo XXI, documento en que planea el desarrollo del territorio chihuahuense propone realizar estudios sobre los distintos sectores productivos del estado a través de instituciones académicas del extranjero y algunas instituciones educativas de nivel superior en el estado y la participación de grandes empresarios.

En el entorno internacional, con la imagen que se presenta sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, en general, es de incapacidad competitiva, para lo que el gobierno del estado propone inyectar el interés de los empresarios y promover la producción de calidad mediante el Premio Estatal de Calidad.

Los empresarios deberán enfrentar una nueva etapa de competencia que implicará implementar, por parte del estado, estrategias para un entorno de apoyo a corto y largo plazo: **a)** estableciendo programas de intercambio y transferencia de tecnología con estados vecinos para desarrollar las capacidades de grupos gerenciales técnicos; **b)** para fomentar el desarrollo técnico, se apoyará la creación de incubadoras de base tecnológica; **c)** se creará

---

<sup>33</sup> OECD, *Las pequeñas y medianas empresas, tecnología y competitividad*, OECD/Mundi-Prensa, Madrid/Barcelona/México, 1995. pp. 3-7.

el Premio Estatal de Calidad; **d)** para difundir una nueva cultura de calidad entre empresarios, gerentes y trabajadores, se apoyarán a las organizaciones privadas que así lo proyecten; **e)** se ofrecerán cursos a pequeños y medianos empresarios sobre técnicas de calidad con la participación de instituciones de educación superior y de capacitación; **f)** la formación de un equipo en calidad total que apoye a las pequeñas y medianas empresas; **g)** se apoyará la *asociación*, capitalización y comercialización de empresas que generen insumos para la industria maquiladora de exportación; **h)** se fomentará la educación técnica y la de mandos intermedios y se apoyará la creación de empresas de base tecnológica; y, **i)** los convenios de intercambio de maestros y estudiantes con universidades extranjeras, así como la investigación de nuevas tecnologías se impulsarán a través de convenios con instituciones de educación superior del estado.

Mediante estas estrategias, el gobierno del estado pretende que las empresas enfrenten exitosamente la competencia comercial incrementando sus volúmenes de operación y rentabilidad; crear una cultura de calidad entre los chihuahuenses en términos de eficiencia y productividad, además de crear mecanismos de apoyo para aquellas empresas que pretendan competir en el mercado mundial.

Ante este panorama, el gobierno del estado ha planteado once objetivos para el desarrollo económico, entre ellos, los concernientes al sector empresarial son:<sup>34</sup>

- Lograr que un porcentaje sustancialmente más alto de la población joven se visualice en lo futuro como empresarial.

---

<sup>34</sup> Barrio Terrazas, Francisco Javier, *Ob. Cit.*, p. 34.



- Lograr que el empresario chihuahuense vuelva a asumir actitudes optimistas y agresivas que lo lleven a ocupar posiciones de vanguardia en el desarrollo económico nacional.

- Lograr que una proporción sustancial de los negocios que actualmente operan bajo el régimen de economía informal se regularicen y establezcan dentro del marco de las leyes vigentes.

Las estrategias que planean implementar son:

- A reserva de ir ajustando las estrategias de desarrollo con las orientaciones que vayan surgiendo del Proyecto Chihuahua Siglo XXI, se pondrá en marcha un plan que considere, entre otros aspectos, la promoción de industrias de alta tecnología e intensivas de capital para las ciudades de Juárez y Chihuahua y el equipamiento urbano de ciudades medias (...), para fomentar nuevos polos de desarrollo.

- La transformación de nuestras materias primas y el eslabonamiento entre industrias complementarias será fomentado a través del apoyo a proyectos orientados a la integración de cadenas productivas.

- La integración actual entre las industrias locales y la industria maquiladora es mínima, por lo cual se establecerá un programa de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresas, para que pueda convertirse en proveedora, además de que se ampliará el esquema de apoyo técnico y gestoría a dichas empresas.

- Para incrementar el empleo y la productividad se impulsará una mayor integración entre los planes y programas de las instituciones de educación superior y los requerimientos del mercado laboral; así como la capacitación de la mano de obra, tanto fuera como dentro de la empresa.

Al apoyar una cultura de calidad total, el asociacionismo empresarial y crear redes empresariales en apoyo a la industria maquiladora, se busca la exportación del esfuerzo de la fuerza productiva chihuahuense y su participación en la globalidad económica; y, por otro lado, puesto que no se plantea como un problema de subordinación interempresarial, el resultado del enfoque se sitúa mas bien en la complementariedad de esta industria y las pequeñas y medianas empresas. Entonces los resultados permitirán interpretarla como una economía en desarrollo.

La competencia de las pequeñas y medianas empresas es muy variada, pues el circuito de relaciones es distinto, sus necesidades y potencialidades no son homogéneas. Por otro lado, insistir en que se formalicen proyectos de desarrollo que homogeneicen resultados puede ser peligroso si no se le confiere el peso necesario a la región y el momento histórico en que ésta se desarrolla.

Debido a que los problemas de las PYMES son multifactoriales, la importancia de las redes, la modernización y las tecnologías juegan un papel importante para la competitividad y el crecimiento de estas empresas, pues son elementos que incidirán en la capacidad productiva, en su capacidad de gestión con respecto al Estado, de organización interna y formación de los recursos humanos.<sup>35</sup>

Para lograr semejante capacidad competitiva y como impulso a la pequeña y mediana empresa, el Estado ha creado una importante red de apoyos, tanto técnicos como financieros.

En cuanto a los apoyos financieros para las PYMES, además de los créditos otorgados por la banca comercial, en el estado operan cuatro entidades de fomento

---

<sup>35</sup> OECD, *Ob. Cit.*, p. 15.

empresarial: Desarrollo a la Microempresa, A.C (DEMIC), el Fondo de Financiamiento para Empresas de Solidaridad Rurales (FESOR), el Fondo de Financiamiento para las Empresas de Solidaridad de Camargo y Desarrollo Industrial, Comercial y Servicios (DICOS), que son apoyos de financiamiento para los sectores industrial, comercial y de servicios.

**Cuadro 5**  
**CRÉDITOS OTORGADOS A EMPRESAS, 1993**

ENTIDAD DE FOMENTO	No. EMPRESAS APOYADAS	CRÉDITO OTORGADO (nuevos pesos)	EMPLEOS GENERADOS
1. Desarrollo a la Microempresa, A.C (DEMIC):			
a) Nacional Financiera, SNC.	73	4,278,820	215
b) Banco Interamericano de Desarrollo	48	314,424	11
Subtotal	121	4,593,244	226
2. Fondo de Financiamiento para Empresas de Solidaridad Rurales (FESOR)	178	12,432,056	343
3. Fondo de Financiamiento para las Empresas de Solidaridad de Camargo	113	3,970,535	197
4. Desarrollo Industrial, Comercial y de Servicios (DICOS Fondo de Fomento)	67	2,490,312	58
<b>Total</b>	<b>479</b>	<b>23,486,147</b>	<b>824</b>

Fuente: Centro de Estudios Estratégicos, *Chihuahua Ahora*, Boletín Bimestral No. 2, Marzo '94". Del cuadro Fondos de Financiamiento, Crédito Otorgado por las entidades de fomento, 1993, p. 10.

En el estado, las entidades de fomento han apoyado a la microempresa para su modernización y equipamiento a través de créditos a plazos por montos que van desde 100,000 hasta 500,000 pesos. Estos apoyos deberán invertirse en su habilitación o avío, maquinaria y equipo, así como para refacciones e instalaciones físicas. Los plazos para cubrir los créditos, según el apoyo solicitado, van desde un año hasta doce años. Aunque se

han realizado convenios entre Nafin y las entidades de fomento para reducir las tasas de comisión que varían desde 4.0 hasta 30%.<sup>36</sup>

### **2.3. La Industria de la Construcción y la participación de los empresarios en Ciudad Juárez**

Los empresarios de la construcción han contribuido a la transformación de Ciudad Juárez. Pero dicha contribución ha estado acompañada de un entorno político, económico, cultural transfronterizo. No ha sido el resultado unilateral de sujetos visionarios, influyentes, en la decisión sobre la óptima distribución de los recursos federales, estatales o municipales. Esto queda fuera de su alcance y de su interés como agentes económicos.

La historia de Ciudad Juárez, a través de la industria de la construcción puede reconstruirse a partir de la década de 1950, aunque la producción de obras públicas y privadas tenga sus inicios en los asentamientos de la llamada Paso del Norte en 1827.<sup>37</sup>

La importancia de los primeros años de 1950 es debido a la formación de la primera asociación de ingenieros y su participación, como se mencionó antes, en la transformación de la ciudad fronteriza, además de su aporte técnico dentro de un entorno político y económico que implicaba obligadamente el desarrollo y crecimiento de la frontera norte.

Los primeros aportes de la asociación a la ciudad fueron, en primer lugar, establecer el primer reglamento de construcción en el estado;<sup>38</sup> segundo, recuperar para ese entonces

---

<sup>36</sup> Gobierno del Estado, *Chihuahua Ahora*, CIEE, México, Boletín Bimestral No. 2, Marzo "94". Del cuadro Apoyos financieros a la microempresa a través de las entidades de fomento, 1993, p.11.

<sup>37</sup> Martínez, Óscar J., *Ob. Cit.*, pp. 23s. Desde antes de su origen ya existía la ciudad de El Paso, que era una comunidad que mantenía relación con otras pequeñas en lo que hoy forman parte de los Estados Unidos, como Ysleta, Socorro y San Elisario.

<sup>38</sup> Entre los primeros elaborados en la nación.

en manos de los ingenieros agrícolas, la orientación de la urbanización y el acoplamiento del espacio laboral y productivo. Además, posteriormente, algunos de sus miembros<sup>39</sup> tuvieron la oportunidad de introducirse en el aparato de gobierno local, en las oficinas de Obras Públicas,<sup>40</sup> u ocuparon el cargo de Ingeniero de la Ciudad. Desde sus puestos públicos orientaron con racionalidad técnica las inversiones y presupuestos destinados para fin social.

Como especialistas en la construcción, dichos empresarios impactaron en la producción tradicional de las obras (públicas o privadas) al incorporar en sus proyectos de obra en edificación, montaje y cimentación materiales con mayor durabilidad y resistencia, ya que se utilizaba la madera en vez del acero y no se construía aún con bloc de concreto.

La manera en que se producía la obra, pública o privada, se modificó al suscitarse un cambio de la forma tradicional. Los parámetros de tiempo de entrega y calidad de la producción debieron influir en la adquisición de tecnología y capacitación, como dos elementos que influyeron para la modernización de las empresas locales.

Transformar el proceso productivo y la aceptación por parte de los clientes sin duda implicaba un reto, pero el mayor apoyo para la construcción duradera se inició con gran fuerza por la introducción de otra fuente de trabajo en la década de los sesenta: la maquiladora. Mediante este parteaguas productivo se puede decir que se diversificó la fuerza de trabajo en la localidad así como los salarios.

---

<sup>39</sup> Por mencionar algunos: Ing. Alfonso Cerpa Salcedo, Ing. Ernesto Mendoza V., Ing. Cesar Terrazas P., Ing. Rodolfo Bermejo R., Ing. Gilberto Contreras A., e Ing. Arcadio Serrano; como Ingenieros de la Ciudad: Ing. Aarón García G, Ing. Jesús Mesa V., Ing. José Eleno Villalba, Ing. Rubén Rico Rascón, Ing. Víctor Vázquez López e Ing. Manuel Cardona. Cfr. Rosa Isela Pérez, “Cargos de la AIACJ. Las Propuestas, los avances” en el periódico *El Diario*, Ciudad Juárez, 2 de noviembre de 1998, p. 6.

<sup>40</sup> Este cargo lo venían desempeñando ingenieros agrícolas hasta la llegada al gobierno local de René Mascareñas Miranda (1956-1959), cuando se dio entrada al programa maquilador, de industrialización de la frontera norte y la creación del primer Plano Regulador de Ciudad Juárez en 1958.

Sin embargo, eran pocos los profesionistas dedicados a esta empresa,<sup>41</sup> con el curso de los años su rentabilidad abriría campo a la preparación de nuevos profesionistas a través de instituciones de educación superior en la localidad, emergiendo así nuevos especialistas locales en el ramo.

La cercanía con los Estados Unidos, como frontera norte de México, permitió a estos empresarios asimilar las influencias sobre nuevas tecnologías, nuevos productos y mayores conocimientos sobre las formas de distribuir el espacio, con mayor velocidad que si se encontraran al sur o centro de la república. Esta influencia vincula de manera definitiva a la ciudad con su gemela del otro lado del río, en su intención por ser competitivos y por la cercanía con el comercio de El Paso, de modo que adquieren sus insumos de aquél lado, pues por parte de México, si los hay, el tiempo de entrega resulta oneroso en calidad, existencia y distancia.<sup>42</sup>

### **2.3.1. Las repercusiones de la política económica del Estado en la Industria de la Construcción en Ciudad Juárez en los años ochenta**

En 1982, los empresarios de la ciudad, representados por las distintas cámaras, se sienten afectados por la política económica de Miguel de la Madrid y muestran su descontento por la nacionalización de la banca, la inflación y la devaluación de la moneda, repitiendo el

---

<sup>41</sup> Bermúdez Cuarón, Jaime (Pte. Municipal de Ciudad Juárez 1985-1988) e Ing. Federico de la Vega M., (Pte. de Desarrollo Económico de Ciudad Juárez), *Ciudad Juárez en cifras 1988, Estadísticas Socioeconómicas Básicas*, SPP/Gobierno del Estado/Desarrollo Económico/Gobierno Municipal/FEMAP, México, Vol. I Tablas, 1988, sin número de página. Del subapartado “Aspectos Sociodemográficos”, del cuadro 4.6.2. Actividad de servicios, distribución en base a su giro, 1983-1987, se recuenta a los ingenieros civiles y arquitectos que en ese entonces sumaban: tanto en el año de 1983 como en 1984, 96 profesionistas; en 1985, 97; en 1986, 98 y en 1987 llegarían a ser 101 personas.

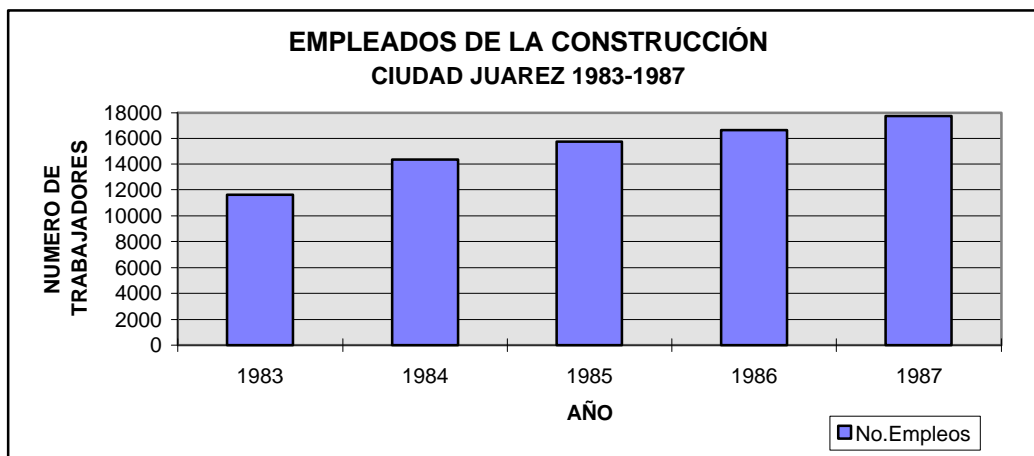
<sup>42</sup> Además el tipo cambiario peso-dólar se mantuvo estable en 12.50 pesos por dólar hasta 1976.

discurso de ser una medida socialista por parte del gobierno. Todas, exceptuando la CANACO local, asumen esta postura.

En Ciudad Juárez, por lo general, la inflación es más intensa que en el resto del estado o a nivel nacional, por eso las repercusiones fueron graves en la economía familiar. En 1982 dicha inflación llega a 111%, y los efectos de la devaluación, en una sociedad fronteriza dolarizada, son graves, pues a principios de este año el dólar se cotizaba en 24.62 pesos por dólar y para el 31 de diciembre del mismo año ya alcanzaba los 148.65 pesos.<sup>43</sup>

El empleo entre 1983 y 1987 se incrementó ligeramente,<sup>44</sup> a pesar de las crisis de la década de los ochenta. Esto se debió a que en la localidad había obras por realizar, aunque estos datos no confirman el planteamiento de crisis por incremento de salarios en las empresas, ni establece diferencias entre los empleados de obra (planta o eventual) y los de oficinas.

Gráfica 3



<sup>43</sup> Quinatana Silveyra, Victor M., *Ob. Cit.*, p. 75.

<sup>44</sup> Bermúdez Cuarón, Jaime e Ing. Federico de la Vega M., *Ob. Cit.*, Aspectos Sociodemográficos, cuadro 3.2.3c Empleo por sectores 1983-1987, sin número de página.

Sin embargo, los datos muestran que no disminuyó la fuerza laboral en la industria de la construcción local y que, a pesar de la crisis nacional de la década, había producción a pesar de los resultados en la información oficial.

El entorno financiero estaba constituido por una importante cantidad de empleados bancarios en los años 1983-1987.<sup>45</sup> La banca nacionalizada funcionaba como Sistema Nacional de Crédito. Pero para los años de 1985 y 1986 la tendencia es a la disminución de la cantidad de empleados:

**Tabla 3**

<b>TOTAL DE EMPLEADOS POR INSTITUCIONES BANCARIAS 1983-1987</b>					
<b>BANCOS</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>
BANAMEX S.N.C.	246	333	246	306	340
BANCOMER S.N.C.	220	320	277	258	277
BANCRESER S.N.C	41	42	30	35	45
BANPAIS S.N.C	36	38	40	37	35
BANPECO S.N.C	25	15	17	16	20
BANRURAL S.N.C	81	120	60	87	52
B.C.H. S.N.C	30	135	161	145	132
MULTIBANCO COMERMEX	191	196	171	176	178
CRÉDITO MEXICANO	24	91	87	74	83
BANCO INTERNACIONAL	113	114	147	120	117
NACIONAL FINANCIERA	18	22	25	23	26
SERFIN	270	288	245	266	251
BANCO MEXICANO SOMEX	84	86	63	63	62
BANCO DE MÉXICO	56	43		45	43
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR			8	8	15
<b>TOTAL</b>	<b>1435</b>	<b>1843</b>	<b>1577</b>	<b>1659</b>	<b>1676</b>

Estos datos no explican si la banca nacionalizada era mas competitiva o si su funcionamiento fuera de mayor calidad para los usuarios, pero formaba parte del entorno financiero con que contaba la industria local.

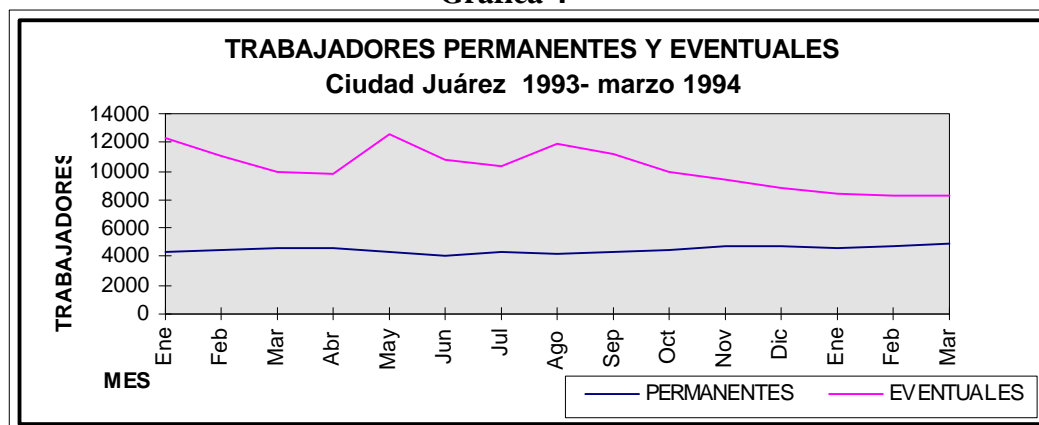


### 2.3.2. Impacto de la crisis en el entorno productivo y financiero de Ciudad Juárez en los años noventa

La dinámica en la industria de la construcción en la localidad en los años noventa es distinta a la de la década anterior. Esta interpretación puede demostrarse a partir del desarrollo de los empleos en esta rama.

La dinámica de los empleos, según reporta el IMSS, en el año de 1993 y principios de 1994, no varió mucho para los trabajadores permanentes: para enero de 1993 habían 4,299 trabajadores de planta y 12,310 eran eventuales en la construcción; para enero de 1994 en el mismo orden eran 4,567 y 8,443 respectivamente.<sup>46</sup> La pérdida de empleos para los eventuales seguía creciendo.

Gráfica 4



Por otro lado, puede considerarse que, desde el año 1993, la industria sufre fuertes crisis, y que la mano de obra eventual es la que mayormente sufre los impactos de la crisis que afecta directamente a las empresas constructoras.

<sup>45</sup> *Idem*, Finanzas y Administración, tabla 6.1.3. Empleados por instituciones bancarias 1983-1987, sin número de página.

También la disminución de la fuerza eventual en los meses de octubre de 1993 hasta marzo de 1994 tiene una explicación racional: la estimación del gasto público por parte de los gobiernos a principios de año, estipulan las obras prioritarias de sus gobiernos y las partidas correspondientes para estas acciones que por lo general deben terminar algunos meses antes de inicio del siguiente año debido a que tienen que rendir cuentas al cabildo, la federación o al gobierno Estatal.

La situación deja parada a la industria de la construcción que participa en estos contratos un promedio de seis meses, hasta que se concursa en el siguiente año por las obras y se inicia por lo general en marzo o abril del siguiente año.

El entorno de la banca reprivatizada para 1994 en Ciudad Juárez se presenta con 40 sucursales que representaban el 21.1% de participación en el estado, ligeramente por debajo de la ciudad capital que tenía el 23.7%, la máxima estatal.<sup>47</sup>

En estas sucursales se obtiene una captación bancaria del 35.70% respecto a la captación por municipios de la entidad, el segundo lugar después de la ciudad capital.

Por otro lado, la captación de ingresos por persona en 1992 fue de 1,600 nuevos pesos, según datos de INEGI y del Banco de México. Este dato permite concentrarse en el bajo número de cuentas existentes, de la población económicamente activa, tanto en cheques (0.01) como en cuentas de ahorro (0.22).<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Gobierno del Estado, *Chihuahua Información Estadística, Ob. Cit.*, cuadro 2.3.1 Trabajadores Permanentes y eventuales por zonas del IMSS, 1993- marzo-1994, sin número de página.

<sup>47</sup> Gobierno del Estado e ITESM, *Ob. Cit.*, de la tabla 3.5-1 Sucursales Bancarias en el Estado, 1994. p. 126.

<sup>48</sup> *Idem*, de la Tabla 3.5-9 Cuentas per Cápita por Municipio en el Estado de Chihuahua, p. 134.

La cobertura de estos bancos en la localidad es de 18,148 habitantes por sucursal, tan solo 6,353 más que la ciudad capital, o bien considerando como base a la PEA se cuantifica en 6,581, aún con estas cifras, 2,455 habitantes más que la ciudad capital.<sup>49</sup>

Debido a su importancia geográfica, la banca que está ubicada en Ciudad Juárez se considera obligada a la modernización, cambios y modificaciones para ser competitiva, pues no se puede olvidar que su ubicación fronteriza en tiempos de globalización económica, pactos tripartitas de comercio, la ponen en una situación estratégica para la economía tanto del estado de Chihuahua como nacional.

Por otro lado, los datos mencionados no permiten analizar el interés por parte del empresariado para obtener créditos bancarios, pues son otros los factores que intervienen en esta toma de decisiones.

Se reconoce que el manejo de cuentas por parte de empresarios se dirige a transacciones por pagos en cheques y apertura de cuentas bancarias para mantener sus propias ganancias a resguardo, pero hace falta un estudio de las tasas de interés bancario, así como el de los impuestos por manejo de cuenta y, además, del destino del Impuesto Sobre la Renta (ISR) que se descuenta de sus ingresos.

### **2.3.3. Valoración del territorio y deterioro de las pequeñas y medianas empresas de la construcción en Ciudad Juárez**

En 1983, ante la parálisis de la industria y la crisis económica, los directivos de organizaciones empresariales solicitan al gobierno la implantación de perímetros libres en la frontera para la importación de productos del extranjero.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> *Idem*, p. 137.

El portavoz de la Asociación de Industriales Juarenses, Héctor Chacón Aldrete, propone que se creen zonas de perímetro libre para la localidad ya que se debe considerar

---

<sup>50</sup> “Fijan Tarifa para importar maquinaria”, entrevista a Roberto Jaramillo (Subsecretario de Comercio Exterior), en el periódico *El Fronterizo*, Ciudad Juárez, Chihuahua, vol. 14018, 14 de enero de 1983.

que es una región dolarizada y que esta solicitud permitirá la reactivación de la economía afectada por la crisis que atraviesa la nación y que es intensamente sentida en la franja fronteriza.

En el mismo año se establecen los montos para la importación de maquinaria y equipo, implementos necesarios para los empresarios de la construcción local. El subsecretario de comercio exterior en la localidad, Roberto Jaramillo, da a conocer las cuotas globales de importación de 2 millones de pesos para maquinaria y equipo, que al tipo de cambio de esas fechas era de 13,313 dólares y de 880 mil pesos o 5,866 dólares para refacciones urgentes.

La manera en que se estipuló la cuota surge de las estimaciones a partir de las declaraciones de los empresarios locales para la importación del año anterior, a partir de aquellos datos les permitió estimar y considerar que son suficientes para este año.

Pero el problema que enfrentaban los empresarios con estas cuotas se cifraba en que no satisfacían sus necesidades pues no representaban la realidad, ya que evitaban en lo posible pagar los impuestos para importar estos artículos, y por tanto las tasas que se fijaron eran en realidad más bajas.

Por otro lado, las críticas ante estas medidas fiscales se centraban en el desconocimiento del gobierno federal de la realidad fronteriza, lo que por una parte mantenía paralizada la actividad de los empresarios que pretendían hacer crecer sus empresas con la compra de tecnologías o para arreglar sus implementos de trabajo. Es evidente que tanto los medianos como los pequeños y microempresarios se perfilaban por infringir la ley importando artículos sin declaración y por medios conocidos por los habitantes fronterizos.

En 1983 se afirmaba que la industria de la construcción iba en declive y que sus consecuencias más graves se verían en el desempleo y la escasez de vivienda. Una de las causas expuestas era la inaccesibilidad al crédito de interés social, los bajos ingresos y los incrementos a los precios del cemento, material fundamental para la construcción en general que encarece la vivienda; además no existen créditos para la construcción de viviendas de madera y esto, que podría ser una aliciente para las personas, crea mayor inquietud por lo inalcanzable que resulta construir una casa.

El representante de la Asociación de Ingenieros y Arquitectos, José Eleno Villalba, declara ante esta situación que en mayor medida la gente solicita los llamados *mision buying*, que son líneas para asalariados con un monto de préstamo de 365 mil pesos, cantidad insuficiente para la construcción de una vivienda.

Esta situación fue generada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial por la falta de control de precios, ya que el encarecimiento de la vivienda, entre otros, en gran medida fue resultado del ajuste de precios con bases desconocidas de los productos para la construcción. Sobre todo por el aumento del precio del cemento que para 1983 se incrementaba en un 40%. Como dato que justifica esta crítica se tiene el antecedente de que en el año anterior el precio del cemento nacional se había incrementado en seis ocasiones.

Como estrategia de las empresas constructoras de la localidad para sustituir al cemento en sus obras, éstas adquirirían un 19% más de polvo marca Portland para lograr las resistencias del cemento que combinado con el resto de los materiales les permitían mantenerse en el mercado.

Por otro lado, los ingresos de la mayoría de la población quedaban muy por debajo del costo de los productos para la construcción: el salario mínimo representaba 455 pesos y

el costo de los materiales era 250 pesos por saco de cemento y el millar de adobón costaba de 6,000 a 6,500 pesos.

Aun a pesar de estos contratiempos, en los años de 1985 a 1988 INEGI censa 49 empresas que se dedican a la construcción en Ciudad Juárez, en ellas laboran 2,380 personas que obtienen en conjunto 26,905 mil nuevos pesos de remuneraciones, sus ingresos suman como producción bruta total 146,898 con un valor agregado de 42,315 mil nuevos pesos.<sup>51</sup>

A finales de los años ochenta y en gran medida por la crisis que vivieron las empresas en 1988, muchas de ellas disminuyeron su tamaño, de ser consideradas grandes a medianas o de ser consideradas como empresa constructoras medianas se resumían en pequeñas o chicas, pues ya no podían contar con un equipo de trabajo amplio y habían recortado personal, sobre todo el eventual.

La falta de contratos para obras fue también un detonador importante pues en los años anteriores habían escaseado obras por las que concursar y los impuestos y el seguro social había disminuido los capitales de los empresarios de la construcción.

Según los datos proporcionados por INEGI,<sup>52</sup> los problemas de los empresarios de la construcción en la localidad, prevalecían, aunque sus alcances no habían llenado el total

---

<sup>51</sup> INEGI, Juárez. *Estado de Chihuahua Cuaderno Estadístico Municipal, edición 1993*, Gobierno del Estado de Chihuahua/ INEGI/ H Ayuntamiento Constitucional de Juárez, México, 1994. Del cuadro 8.2 Unidades económicas censadas, personal ocupado, remuneraciones, ingresos y valor agregado según sector y subsector de actividad 1985-1988, p. 67.

<sup>52</sup> *Idem*, del cuadro 7.5 Emplazamientos a huelga, conflictos y convenios de trabajo de jurisdicción local según sector de actividad económica, p. 62.

del universo de empresas. En 1992 en el municipio se habían emplazado a huelga tres empresas, se había contabilizado un conflicto y establecido dos convenios en contratos colectivos o a nivel individual.

Estas condiciones y dificultades para la micro, pequeña y mediana empresa de la construcción (MPyMEC) en Ciudad Juárez, sin embargo, resultan de informaciones macro y meso de la economía nacional, estatal y local. Por ello, en el siguiente capítulo se exponen las historias, valoraciones y percepciones de micro, pequeños y medianos empresarios que debieron enfrentar el entorno descrito y encontraron estrategias empresariales que les permitieron sobrevivir.



**CAPITULO 3**

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN  
(PyMEC), EN CIUDAD JUÁREZ**



En este capítulo se presentan las valoraciones de los empresarios de la construcción en Ciudad Juárez, sus posturas tanto hacia el entorno financiero como el empresarial. Su actitud ante la competitividad y las estrategias que han implementado al interior de sus empresas para mantenerse en el mercado.

Los empresarios analizan la asociación entre similares y su participación en un entorno competitivo en el que la modernización de sus empresas juega un papel fundamental para situarse en el mercado.

En la constante toma de decisiones por parte de los empresarios se establece una postura racional para el buen manejo de sus empresas que facilita la elección de estrategias para la productividad, la rentabilidad, la funcionalidad y la eficiencia de sus compañías.

En el análisis de estos empresarios hay que prestar atención tanto a la trayectoria de su experiencia laboral como a la de su empresa. La unión de ambos elementos forman una misma realidad en la experiencia del empresario, y sin esto, su actitud respecto a la competencia y el desarrollo de sus negocios quedaría sin explicación alguna por la falta de soporte histórico.

Para comprender mejor este apartado hay que considerar que los empresarios de la construcción tienen nivel profesional, lo que hace significativa su postura frente al entorno y la evaluación racional de sus negocios, como antes se mencionó, pero también les facilita proyectar su labor según el mercado y el tamaño de su empresa.

Los empresarios que compiten por obras son desconfiados. Esta es una característica cultural que los asemeja y los mantiene separados entre sí, aún más por la preponderancia del espíritu competitivo que se desarrolla en los años noventa. La búsqueda por ser

competitivos y mantenerse en el mercado en tiempos de crisis económica y por la falta de trabajos los obliga a renovar su empresa, su única fuente de ingresos.

Por último, en el trabajo se presentará la postura sobre la apreciación del entorno institucional que establece una normatividad a los patrones y que afecta la dinámica de las empresas.

### 3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS

La investigación se realizó en septiembre de 1998 con seis empresarios de la construcción (ver anexo 1) siendo ésta una muestra no significativa en términos estadísticos aunque pertinente a los objetivos de la investigación. En todos los casos, la entrevista se realizó con los empresarios propietarios (ver anexo 2);<sup>1</sup> para diferenciarlas se consideró la diversidad de áreas en que, según INEGI, está compuesta la industria de la construcción, al hacerlo se procuró identificarlas por el *tipo de obra* en que se emplean, por tanto, se puede aseverar que cada empresa se especializa en un sólo aspecto de esta rama productiva.

Las empresas están diferenciadas en las siguientes áreas:

**Edificación:** *Vivienda unifamiliar*; **Transporte:** *Obras de urbanización y vialidad*.

Por el servicio que prestan en: **Otras construcciones:** *Instalaciones de gas*; Valuadores y análisis en el estudio de proyectos; y **Proveedor** de productos minerales para la construcción.

---

<sup>1</sup>Las empresas se numerarán para su identificación, debido a que se acordó con los empresarios confidencialidad en la entrevista; además, la numeración llevará una letra que las identificará con el tamaño de la empresa de la siguiente manera: **m:** micro; **p:** pequeña y **M:** mediana.

Las empresas se determinan por su tamaño<sup>2</sup> y no a través del capital contable; no obstante es conveniente señalar que el tamaño de las empresas no es definitivo debido a que, y según las circunstancias que atraviesan las empresas, disminuye o aumenta el total de empleados. Como lo ha notado el IMSS, la dinámica de la contratación es cambiante para la industria de la construcción y, por tanto, los empresarios contratan eventualmente a sus trabajadores según el cúmulo de trabajo. Esto significa que, en el momento de las entrevistas, se consideró el personal de planta con que contaba ese día la empresa, por ello las empresas que se consideran micro pueden variar, tanto por el número de empleados como por las ganancias y convertirse en pequeñas o medianas.

También se tomó en cuenta el tipo de empresa; su actividad principal en la construcción; y, su personalidad en el mercado, estos, como persona física o moral.

### **Empresa 1m**

Se caracteriza por ser una empresa micro debido a que, en suma, el número de empleados permanentes no llegan a quince personas. Es, en la actualidad, una empresa familiar y su giro comercial se establece como persona física. Su principal actividad comercial es el diseño y construcción privada de casas habitación y, eventualmente, obra pública de reconstrucción.

### **Empresa 2m**

Empresa micro de servicios especializados en mecánica de fluidos para la construcción de todo tipo de edificaciones y empresas. Los integrantes principales son

---

<sup>2</sup> En este mismo sentido, en Ciudad Juárez, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), según sus propios criterios, no tiene consideradas entre sus afiliadas a ninguna empresa mediana de la construcción. Según esta asociación, esto se debe a que la crisis ha mermado su tamaño.

miembros de la misma familia. Su giro comercial es la consultoría y la asesoría. Establecida fiscalmente como persona física.

### **Empresa 3m**

Empresa micro dirigida originalmente por una mujer profesionista y su marido. La empresa se instituye como persona moral después de haber incrementado su capital como persona física, adquirir mayor experiencia curricular de obra, y, unirse, laboralmente, con su marido. Su actividad principal en la construcción es la obra pública, tanto foránea como local.

### **Empresa 4p**

Empresa definida por el empresario como pequeña, aunque no se pudo obtener el número de trabajadores debido a que, en el momento de la entrevista, salía de una recesión de trabajo e iniciaría el reclutamiento de los trabajadores. Su equipo de planta y de confianza está conformado por un contador interno y uno externo, una secretaria, cinco ingenieros, dos auxiliares administrativos y dos almacenistas. En tiempos en que no hay trabajo la reducción del personal llega a desplazar a todos y su esposa o algún familiar lo auxilian como secretarios o recepcionistas.

Inicia sus actividades como persona moral en la construcción de obra privada en viviendas de interés social.

### **Empresa 5p**

Empresa pequeña. Entre los empleados y el dueño suman dieciséis personas, pero, en ocasiones, contratan un máximo de otras cinco personas. Se dedica a la producción de agregado de concreto para los concretos ligeros en techos o como impermeabilizante de

paredes entre otros usos. La empresa es dirigida por el mismo dueño desde su inicio y está constituida como persona moral para los usos fiscales.

### **Empresa 6M**

Empresa mediana con dieciséis años de experiencia y con cuatrocientos empleados y obreros aproximadamente, pero que en momentos de crisis llegan a sumar un mínimo de cuarenta personas. Dirigida por el propietario desde su constitución, su actividad principal es la urbanización y cuenta con una organización departamental. Ejerce sus esfuerzos como persona moral.

Es interesante constatar que todas las PyMEC estudiadas están reconocidas fiscalmente, tanto como personas físicas o como morales. Este aspecto es relevante debido a que la competencia entre las empresas para la construcción ha florecido en la localidad, sobre todo desde que grandes empresas nacionales o extranjeras se han establecido en la región a partir de la apertura comercial de la misma debido a la globalización económica.

La reflexión sobre el estado legal de las PyMEC lleva a considerar marginadas de todo apoyo institucional a todas aquellas que laboren al margen de la normatividad, so pena de infracción jurídica. El estado legal de una empresa, le permite ser reconocido en el mercado, pero no por ello, lo hace más competitivo.

Por otra parte, es poco probable que una empresa que se dedique a la construcción y la obra pública sea irregular, debido a que el gobierno obligó a los empresarios, hasta 1994, a integrarse en alguna cámara o grupo empresarial; apegarse al reglamento de obras municipal, donde, para realizarlas, deben presentar la documentación de su estatus fiscal - estar inscritos como persona física o moral, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

(SHCP)- y cumplir con la inscripción de sus empleados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).<sup>3</sup>

No obstante, la decisión de cambiar su condición de persona física a moral en las empresas estudiadas no ha dependido, únicamente, del incremento del capital del empresario, sino de sus percepciones sobre la forma en que ello puede afectar a su relación con una clientela presente o potencial. Por ejemplo, para la empresa **1m** mantener su condición de persona física le permite una mejor y más estrecha relación con sus contratantes y se ha convertido en una estrategia para mantenerse en el mercado.

Sin embargo, esta estrategia tradicionalista limita su capacidad de crecimiento y de acción en el mercado pues le obliga a mantener una estrecha dependencia con los clientes habituales y, en términos de su potencialidad en el mercado, se presenta limitada. Si el empresario micro no desea hacer crecer su negocio, esta estrategia puede resultar efectiva, pero para una empresa más expandida no le resulta conveniente este limitado espacio de acción. El riesgo de la posible pérdida del patrimonio debe ser una preocupación latente para estos empresarios.

En cuanto a la ubicación de las empresas no se observa la relación entre importantes vías de comunicación y las instalaciones de las empresas que se presenta normalmente en el caso de las grandes firmas. Esto se debe a que algunas de las PyMEC estudiadas no necesitan de un espacio que aloje material y equipo, sino más bien de un espacio para atención personalizada entre cliente y empresario contratista. Sólo en dos casos resultó importante la cercanía a un medio de comunicación, la vía férrea, como en la

---

<sup>3</sup> Esto no significa que para la obra privada no sucedan casos de irregularidad, la falta de control en estos casos y el resultado de la calidad de la construcción es imputable al contratista.

empresa **5p** que está instalada al lado de éstas y es el único medio para transportar, desde las serranías de Chihuahua, los minerales que comercializa, y la empresa **6M**, por la diversidad de sus actividades, lo que ha significado que cuente con más de un domicilio y que en cada uno de ellos se realicen actividades específicas coordinadas desde la oficina del propietario.

En todos los casos se cuenta con medios de comunicación vía telefónica, pues es un elemento importante para la contratación, coordinación del equipo de trabajo a distancia y administración de los tiempos de entregas. Para los empresarios, carecer de medios de comunicación dificulta el acceso a los contratos por la imposibilidad de localización y consulta.

### **3.2. RECURSOS, MOTIVOS Y REQUISITOS LEGALES PARA LA APERTURA DE LAS EMPRESAS**

En este apartado se analizará el año de inicio y el tipo de las empresas.

**CUADRO 6**

**EMPRESAS POR AÑO DE APERTURA, TIPO DE EMPRESA Y PROPIETARIO**

<b>Año de apertura</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Propietario</b>
1965	2m	Familiar	mismo
1965	5p	Familiar	mismo
1970	1m	Familiar	mismo
1984	6M	Administrador Único	mismo
1988	3m	Familiar	misma
1991	4p	Administrador Único	mismo



La empresa **1m** se constituyó legalmente en el año 1970 por el actual y único propietario, con su experiencia y cartera de clientes conservada en la empresa de servicios arquitectónicos en que hasta ese entonces había trabajado. No obstante, sobre el capital contable con que inició su empresa, el dueño expresa que:

*Pues podemos decir que con demasiado poco...*

El caso de la **2m** es diferente, el empresario inició en 1965 como persona física en la contratación de obras, elaborando diseños, cálculos y proyectos de estructuras metálicas; pero, diez años después, en 1975, cambió drásticamente su actividad al diseño de mecánica de fluidos para redes de incendio, agua potable y gas. Siempre ha sido el único propietario. Aunque no lo menciona es probable que con sus propios recursos se hubiera iniciado en la construcción, porque, además, no había muchas empresas dedicadas a la construcción en 1965.<sup>4</sup>

En cuanto al capital con que inició sus actividades en la construcción, el empresario ofreció una respuesta indirecta. Mencionó que antes de dedicarse a esta actividad había trabajado en el gobierno municipal y al separarse del puesto público y trabajar en la construcción su política personal fue cobrar siempre caro sus servicios. Por tanto, se podría deducir que explotó sus conocimientos sobre los procedimientos gubernamentales en el ramo y que el capital contable invertido en su empresa debió ser poco, aunque creció rápidamente con los altos precios que pagaban sus clientes en un mercado que iniciaba y, por tanto, facilitaba este tipo de conductas “monopolistas”.

---

<sup>4</sup> El año 1965, no obstante, es importante para la Industria de la Construcción en Ciudad Juárez, pues se inició el proyecto de desarrollo de la frontera norte vía industria maquiladora, inyectándose capital en inversión extranjera para la construcción de las naves industriales.

Por otra parte, dado que para darse de alta en Hacienda como actividad empresarial se requiere de un capital contable de inicio, es de esperar que a las ganancias que menciona el empresario debió agregarse algo más que los conocimientos y experiencia del empresario.

La empresa **3m** se crea en 1988 con los limitados ahorros de la propietaria y los de su esposo. Se inician como persona física para la obtención de contratos de obra por asignación. Este trabajo permitió, con el tiempo, que los propietarios amasaran suficiente capital contable para concursar por proyectos de obra pública. En esta empresa se comparten derechos y obligaciones entre ambos. En la actualidad su empresa está inscrita en Hacienda como persona moral.

Según el empresario de la **4p**, su actual empresa inicia en 1991 como persona moral. Él reunió el capital necesario para ello ejerciendo su profesión de ingeniero civil en empresa privada, hasta 1987-1988, cuando se independiza y ofrece sus servicios como persona física. Es el único propietario.

Por su parte, la empresa **5p** fue creada por el actual dueño en 1965, pero padeció períodos de abandono, esto a cuatro años de haberse establecido, desde 1969 hasta 1975, que afectaron gravemente la empresa, pues se debió inyectar gran capital para activarla nuevamente y mucho esfuerzo por parte del propietario. En cuanto al capital de inicio de actividades no fue mencionado por parte del empresario.

Por último, la empresa **6M** se origina por la disolución de las relaciones empresariales de una compañía constructora en que laboraba, actualmente finiquitada. Al retirarse se llevó consigo 50% del capital acordado con el propietario, que incluía equipo, material y contratos establecidos. La *independencia*, como lo señala el empresario, de

aquella compañía, en 1984, con el capital contable correspondiente, le permitió montar su propia empresa como corporación.

A continuación se expondrán los motivos manifiestos de algunos de los empresarios entrevistados para abrir sus empresas, así como sus conocimientos sobre el mercado. Debido a que el capital contable es el tercer elemento en importancia para prestar sus servicios de manera operativa, según los empresarios, pues sin él se supone están subordinados a las órdenes de otros, la manera de incrementarlo e invertirlo después de fundada la empresa es una parte importante de este apartado.

Los motivos del empresario de la **1m** para abrir la empresa coinciden con sus conocimientos del mercado y de sus fuerzas productivas. En este sentido, vincula el origen de su empresa a las condiciones en que la creó, en 1970, y a las ventajas comparativas frente al entorno actual:

*Había muchas más facilidades que ahora, sobre todo había más gente que trabajara, más entre los albañiles, habían muchos que eran muy competentes, no había la variación de precios que hay ahorita, tanto en los materiales ni las alzas tan drásticas que se dan de un día para otro, o sea eran más tranquilos los aumentos, y entonces se mantenía un nivel de trabajo más constante. La gente tenía más posibilidades de construir.*

Por otra parte, señaló que los arquitectos con quienes trabajaba debían regresar a la ciudad de México y, como indemnización, le ofrecieron quedarse con el despacho. Él aceptó porque era el empleado que se encargaba de la mayoría de las actividades de la empresa y, por tanto, consideró que tenía la experiencia necesaria para administrar los recursos, organizar la obra y el diseño. Además, los clientes estaban familiarizados con su trabajo.

Por su parte, el empresario **2m** manifiesta que su experiencia laboral la obtuvo al trabajar en el gobierno municipal durante dos años y, posteriormente, junto a su padre, en la

construcción de estructuras metálicas en 1967; la valoración de estas actividades le brindaron una oportuna visión del mercado, debido a esto decide emprender su propia empresa de servicios especializados, hasta ese tiempo, necesarios para los constructores y, únicos en toda la ciudad.

Un caso distinto es el de la empresa **3m**. La empresaria propietaria de la misma contaba con la experiencia en el ramo y el apoyo de su marido para incursionar en la construcción, conocía el mercado y los riesgos que corría al abrir su empresa. Sin embargo, no contó con el capital suficiente para concursar por obra pública hasta mucho después de su inicio como microempresaria.

Su motivo principal, según mencionó, era *realizar su sueño* de trabajar en la construcción, lo cual la llevaría a presentar su trabajo al gobierno, su principal cliente.

Las circunstancias que manifiesta el empresario **4p** para abrir su empresa son: por un lado, como profesionista, su conocimiento del mercado y por consiguiente, el riesgo de emprender dicha empresa, la acumulación de capital contable y, la experiencia curricular. Por otro, la superación personal, debido a que no quería seguir de empleado y deseaba proporcionar a su familia mayor bienestar económico y social. En esta acción cabe mencionar su deseo por independizarse y crear su propia compañía como persona moral, pues considera que a pesar de que como persona física contaba con los requerimientos legales, la condición de persona moral le daría mayor cobertura y representatividad ante sus clientes.

Con esta experiencia, para cambiar la condición de su empresa de persona física a moral, debió batallar durante seis meses para cumplir los requisitos exigidos por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

(SHCP) y, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que requería la contratación al menos de un empleado en nómina, aunque no tuviera trabajo, además de actualizar el acta constitutiva notarial. Todo esto implicó un fuerte desembolso de capital.

No sólo considera engorroso estos procedimientos a la hora de iniciar, sino que considera que los pequeños y micro empresarios muchas veces no sobreviven por las exigencias de estas instancias. Al respecto menciona que:

*El pequeño empresario cobra la obra, le va mal en la obra y en vez de dejar de pagar deudores o sea a la gente, primero tiene que pagar a la gente, después pago a proveedores y al último paga impuestos, porque son hasta el último también, cuando no le alcanza o paga impuestos o come, opta por comer. Entonces se empieza a crear una serie de miedos que después es muy difícil quitárselos.[...] llega un momento en que les es imposible pagar el Seguro Social, ni Hacienda, unos han llegado a convenios, otros han optado por cerrar y pelarse.*

En aquel momento, para poder iniciar, traspasó el equipo que había adquirido como persona física a la moral, como aportación a la sociedad. Su evaluación sobre el comienzo de su empresa fue la siguiente:

*...si es caro, si es caro echar a andar alguna empresa. (...) es más fácil echarla adelante como persona física, definitivamente, porque ya nada más es el registro de hacienda y ya, y el acta de nacimiento; pero para persona moral, son las escrituras, es el trámite ante la SRE del nombre antes de que se inicie y luego ya a empezar hacer curriculum y las primeras obras. Sí batallé bastante, por eso seguí trabajando como [persona física, primero,] (...) para hacer curriculum [para poder trabajar] como persona moral.*

El temor al riesgo de perderlo todo por un año malo o por un mal contrato, que le impida pagar al fisco y al IMSS, mantiene a este empresario constantemente alerta sobre sus obligaciones.

Por los problemas relacionados con el entorno económico y laboral de su empresa el dueño ha considerado cambiar de giro, pero resiente esta situación al valorar sus pasivos existentes, ya que deberá iniciar de cero en una empresa completamente ajena a la

construcción y que probablemente no tendrá ganancias. Por este motivo ha decidido continuar en el mercado con el capital existente.

El empresario de mayor edad del grupo investigado es el de la empresa **5p**. Cuando inició su empresa, en 1965, no había empresas competidoras que se dedicaran a la perlita, que es el agregado de concreto que produce su empresa. Además, existían tres plantas bloqueras en la ciudad.

El mineral que transforma su empresa en perlita se había descubierto en los Estados Unidos en 1945 y en México no se aplicaba para la construcción. Su interés surge al trabajar en la planta bloquera de su suegro, y aunque a nivel nacional no existían mayores datos sobre el mineral, este empresario obtuvo la información necesaria en Estados Unidos, en el Instituto Nacional de Perlita, en el Estado de Nuevo México, entonces, descubre las bondades y la potencialidad en el mercado de la construcción y así inicia su proyecto de instalar su empresa.

El uso de este producto ha modificado los métodos y técnicas aplicados por los constructores en los techos de las construcciones disminuyendo el costo de la obra.

Para desarrollar su empresa, este empresario se internó, como gambucino, en la Sierra de Chihuahua para localizar el mineral de la calidad y especificaciones requeridas. Luego, para explotar las minas, consiguió la autorización correspondiente y se apoyó jurídicamente en la Ley de Minas de México. Una vez extraído el mineral, envió muestras a Estados Unidos para su análisis, donde le aseguraron que era “funcional.” A partir de ese diagnóstico, estableció convenios de explotación con los propietarios de los terrenos donde estaban ubicadas las minas y diseñó los planos para elaborar la perlita y la instaló en terrenos propiedad del suegro.

En 1965 se retiró de su compañía y laboró en otras empresas hasta 1975. Sin embargo, su experiencia y conocimientos le permitieron reorganizar e invertir capital en terrenos propios y diseñar la tecnología necesaria para reavivar su negocio. No obstante, en la actualidad, importa el mineral de los estados de Colorado y Nuevo México en los Estados Unidos.

Por su parte el propietario **6M** expone sus motivos para fundar la constructora y que están relacionados con el entorno. Señala, que en 1971 surge la Primera Ley de Obras Públicas que establece que la obra pública esta condicionada a la subasta y no por asignación como se venía realizando hasta ese año. Esta situación le permite acceder a la licitación por obra con sus conocimientos y experiencia.

La competencia era poca y en su mayoría provenían de otros estados de la república, su situación en la zona le beneficiaba y así obtuvo contratos redituables que le permiten capitalizar.

Por otro lado el entorno para la construcción cambió, pues las políticas de gobierno habían apoyado la infraestructura para el campo dirigida a la productividad nacional y, hacia 1971, se modifica hacia la urbanización de las localidades.

Por otro lado, aprovecha la oportunidad que se le presenta coyuntural, por un lado, su experiencia en el trabajo de urbanización y los contactos que establece en la localidad al cubrir un proyecto foráneo desde la ciudad de México; por otro, al dar por finalizadas las relaciones de asociación con la empresa en que trabajaba.

Para abrir su empresa, a diferencia del resto de los empresarios investigados, contaba con capital contable, equipo para producción de obra y, además, contratos por

realizar. Esta situación le permite, de entrada, iniciar su empresa como persona moral y obtener beneficios inmediatos de su actividad.

En sentido general, constatamos que, en todos los casos, los propietarios de las empresas son quienes las constituyeron como empresa para la construcción en el momento de la entrevista. Esto significa un espíritu independiente, pero también implica una intensa relación entre los orígenes de la empresa y la vivencia del empresario propietario, estos factores son inseparables y, al parecer, como actividad empresarial no deben separarse.

Según el análisis del cuadro 6, no se puede confirmar, por el tamaño de la muestra, el planteamiento de la CMIC respecto a la disminución de tamaño de las empresas constructoras, a partir de la década de finales de los años ochenta y principios de los años noventa, sin embargo, es importante hacer notar que dos de estas empresas (**3m** y **4p**) se iniciaron en momentos de crisis para la industria de la construcción a nivel nacional y escasez de contratos para obras en la localidad, situación, por sí misma, desventajosa para iniciarse en el mercado. En tanto, por el *tipo de empresa*, los empresarios entrevistados que consideran su empresa familiar, es debido a que han incorporado miembros de su familia en los procesos productivos o administrativos de manera permanente; aquellos que se autocalifican *administradores únicos*, pueden incorporar a sus familiares de manera temporal, según, si la condición de escasez de trabajo lo amerita, o por que su aparato administrativo sea suficientemente amplio y resulte innecesaria su participación, como estrategia de ahorro, en tiempos difíciles.

La importante relación entre el *propietario* y el *tipo de empresa*, satisface la definición de empresario, pues centra en un mismo individuo la capacidad de valorar las oportunidades de su entorno y, considerar las limitaciones que le imponen sus recursos,



diseña su propia empresa con la facultad para reorganizar y reordenar las relaciones al interior de su negocio.

Las empresas están constituidas como personas físicas o morales, para usos fiscales, ello implica que están sujetas al control del gobierno mediante las contribuciones, no realizan trabajo subterráneo.

La historia de las empresas se encuentra vinculada a la experiencias y vivencias profesionales de los empresarios propietarios. Es consecuencia de la toma de riesgos, evaluación de conocimientos y experiencia en el ramo, aunque el interés y el gusto por la construcción son elementos que se deben considerar al evaluar los motivos para dedicarse a la actividad productiva de la construcción, así como la especialización en algún servicio profesional.

La importancia del año en que inician actividades es relevante, pues los empresarios más antiguos en esta rama y que coinciden con las décadas de los sesenta y setenta les correspondió introducir la industria de la construcción en la localidad, además no había la misma competencia de constructores a diferencia de como la experimentan los empresarios **3m y 4p.**

Es evidente que las circunstancias entre unos y otros varían tanto en métodos de trabajo como en la manera de involucrarse con el entorno, pues no será lo mismo abrir mercado para la construcción, al de abrir una empresa en un territorio que cuenta con entorno empresarial, competitivo, en parte producto del esfuerzo de los primeros y más antiguos empresarios de la construcción.

En tanto al capital contable con que iniciaron sus empresas no fue proporcionado abiertamente por los entrevistados, y no se insistió en obtener una respuesta contable pues

esa actitud podía afectar el ritmo de la entrevista. Si es significativo que ninguno quiso expresar los montos de inicio de actividades empresariales, su desconfianza es razonable.

La importancia del capital contable se presenta como subordinada a la trayectoria laboral del empresario. Debido a que, al capitalizar su experiencia laboral, éste invierte sus ahorros y conocimientos para fincar su propia empresa y de manera independiente; de acuerdo a los entrevistados, la experiencia previa significará capitalización de recursos monetarios; la oportunidad de participar con un mayor entendimiento del mercado y los conocimientos sobre administración de empresa, este último producto de la empresa.

Para constituirse como empresa, los dueños han acumulado capital contable que han ahorrado de su experiencia laboral en el ramo. Sus motivos para iniciarse de manera independiente, en la mayoría de los casos, se basa en causas coyunturales, en oportunidad que se presenta en el momento adecuado; sólo dos propietarios (**3m** y **5p**), puede decirse, manifiestan una voluntad emprendedora para crear su empresa. El caso del empresario **4p**, refleja una postura más personal, que va más allá del conocimiento sobre mercado, la de labrarse un patrimonio.

Para los empresarios es importante la *experiencia* acumulada y el *conocimiento* técnico aplicable a la construcción, sin estos elementos aún si se posee capital éste resulta insuficiente para mantenerse activo y competir por las obras.

Siguiendo la misma idea y respecto al conocimiento del mercado, los empresarios debieron acumular práctica laboral al prestar sus servicios con otras compañías o con la participación paulatina en las obras de construcción hasta que logran establecer sus propias empresas, la experiencia personal de los empresarios no deja de ser el punto central para el diseño y operación de las empresas.

El conocimiento sobre el funcionamiento del entorno de la construcción, es un aspecto que encierra la experiencia personal y la observancia de la actividad como un riesgo. Este funcionamiento engloba tanto la normatividad para la producción de obra como el impacto de la economía en la industria.

### 3.3. PERFIL DEL EMPRESARIO O PROPIETARIO

#### 3.3.1. Actividad principal y datos sociodemográficos del empresario

En este apartado se observará el papel que desempeña el empresario propietario de la empresa y su edad, escolaridad y algunos elementos de su historia familiar.

#### Actividad principal

**CUADRO 7  
ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL EMPRESARIO**

<b>Empresa</b>	<b>Actividad principal</b>
<b>1m</b>	La actividad del empresario es la de gerente general; pero en la actualidad, comparte con los integrantes algunas decisiones sobre el trabajo.
<b>2m</b>	Gerente general. Su actividad es la de coordinar y canalizar el trabajo de manera equitativa y eficiente entre sus hijos. Él no realiza trabajos en la obra. Su asesoría la realiza desde su oficina.
<b>3m</b>	Administrador general y en la proyección de obras.
<b>4p</b>	Administrador único de la constructora.
<b>5p</b>	Administrador general y dueño de la empresa.
<b>6M</b>	Gerente general y administrador único de su empresa.

#### Edad, lugar de nacimiento y antecedentes familiares

**CUADRO 8**

**RELACIÓN DE EMPRESARIOS POR EDAD, LUGAR DE NACIMIENTO Y ANTECEDENTES FAMILIARES EN LA CONSTRUCCIÓN**

<b>Empresarios</b>	<b>Edades</b>	<b>Lugar de nacimiento</b>	<b>Antecedentes familiares en el ramo de la construcción</b>
<b>1m</b>	60	Originario de Ciudad Juárez.	No hay relación.
<b>2m</b>	65	No proporcionó información.	Padre y abuelo.
<b>3m</b>	40	No proporcionó información.	Padre Ingeniero de Aeronáutica

			y hermanas Ingenieros Civiles.
<b>4p</b>	45	Originario de la Ciudad de Chihuahua.	Su concuño era Ingeniero, a su padre le gustaba la construcción pero no laboraba en ella.
<b>5p</b>	69	Originario de Salinas, San Luis Potosí.	No proporcionó información.
<b>6M</b>	55	No proporcionó información.	Padre fue empresario en la Ciudad de México.

## Escolaridad

**CUADRO 9  
PROFESIÓN DE LOS EMPRESARIOS**

<b>Empresario</b>	<b>Estudios formales y profesión</b>
<b>1m</b>	Arquitecto. Realizó sus estudios en la Ciudad de México en el Instituto Politécnico Nacional (IPN).
<b>2m</b>	Ingeniero Civil. Egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, en 1965.
<b>3m</b>	Ingeniero Civil. Egresada de la Universidad Autónoma de Chihuahua, en 1978.
<b>4p</b>	Ingeniero Civil. Egresado de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en 1978; aunque inició su preparación profesional en el Instituto de Ingeniería, en la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad de Chihuahua y terminó su segundo año de carrera en Ciudad Juárez.
<b>5p</b>	Ingeniero Civil. Egresado de El Colegio de Minas de El Paso, Tx, en 1954. Posteriormente cursó estudios de Maestría en la Universidad de California, en Los Ángeles, Estados Unidos.
<b>6M</b>	Ingeniero Civil. Egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en 1968.

Resulta interesante el factor migratorio en la formación de estos profesionistas. Esta situación tiene una explicación para aquellos empresarios originarios de Ciudad Juárez: no existían las carreras de Ingeniería Civil y Arquitectura y por tanto el desplazamiento se realizó, teniendo como destino, a los lugares donde obtuvieron la capacitación profesional. Además, por lo menos uno de los empresarios entrevistados estudió en el extranjero.

Por otro lado, se debe considerar que en el año de terminación de sus estudios, en muchos de los casos, la Industria de la Construcción, como espacio laboral, ofrecía buenas posibilidades de desarrollo profesional en la localidad, pues por lo menos tres de ellos se inician cuando el crecimiento de la ciudad, la escasez de profesionistas especializados y la introducción de la Industria Maquiladora, están generando demandas para la producción de obra pública y privada local.

### **3.3.2. Historia laboral**

En este apartado se pretende conocer la experiencia laboral de los empresarios entrevistados y la influencia que ésta ha tenido para el desempeño de sus empresas.

La experiencia del empresario **1m** inicia al terminar sus estudios formales. Regresó a trabajar a la ciudad en un despacho de arquitectos, donde él adquirió gran responsabilidad y experiencia en el ramo. Tanto el dueño del despacho como él trabajaban en los diseños, verificaban los avances de la obra y establecían relaciones con los clientes.

Al momento de quedarse sólo con el despacho y sin el respaldo del dueño, tuvo que aprender a dirigir y administrar su empresa, ya que el dueño anterior contrataba y administraba el negocio. Él se consideraba su ayudante.

El empresario **2m** recuerda que al regresar de sus estudios en la Ciudad de México, en 1963, se involucró en puestos de gobierno por dos años. Posteriormente, se dedicó a la construcción de estructuras metálicas. Su padre le asesoraba en los proyectos y diseños. Al resultar, según él, poco redituable su actividad en la construcción, y habiendo ahorrado lo

suficiente,<sup>5</sup> resultó beneficiado por la devaluación de la moneda en 1975, por lo que se siente económicamente seguro y decide darse de baja como constructor y se dedica a dar consultoría y asesoría de mecánica de fluidos.

La empresaria **3m** adquirió su experiencia en la obra foránea en algunas ciudades de México. Desde sus inicios laboraba con su marido en la construcción de obra.

Abandona la construcción por causas imputables a la maternidad. Se dedica posteriormente a realizar clínicas del Seguro Social en Chihuahua y, nuevamente, se separa de la construcción para dedicarse a su familia. Labora a nivel administrativo en la misma Institución de Salud durante ocho años, tiempo en que da a luz a su segunda hija.

Evaluando que las responsabilidades de madre no interferían con su desempeño laboral decide incorporarse nuevamente a la construcción como contratista por su cuenta y se da de alta ante la Secretaría de Hacienda como persona física en 1988, en Ciudad Juárez.

Reinicia su actividad con contratos pequeños, pues no contaba con capital contable para realizarlos y obtiene contratos por asignación (no se concursa para obtenerlos). Su situación cambia paulatinamente:

*...pero rápidamente se fue adquiriendo el capital con los contratistas y fui participando más en contratos un poquito más importantes de acuerdo a mi capacidad y a mi capital social, mi capital contable, todo eso era como persona física, como mi garantía.*

En 1989 concursa por la construcción de la procuraduría del DIF y obtiene la licitación. Señala que es su primera experiencia como obra pública grande y agrega que uno de los requisitos para el concurso de obra era estar registrados en la Cámara Nacional de la

---

<sup>5</sup> Esta situación parece contradecir el entorno positivo para la construcción sobre crecimiento de la localidad, pero, hay que observar que si no hubiera sido redituable, no habría forma de que hubiera ahorrado capital para iniciar su empresa.

Industria de la Construcción (CNIC) y ante la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP).

Posteriormente, en 1994, cierra su empresa y se dedica a producir muebles de madera para exportación debido a que no había trabajo de obra. Finalmente, y en la medida que se abrían concursos para obra pública, cierra su empresa exportadora y regresa a la construcción de obra pública hasta la fecha.

El empresario **4p** inicia su historia laboral como auxiliar de supervisor de obra para el Infonavit siendo aún estudiante. En 1980 es nombrado encargado del Departamento de Construcción de Obras Públicas del municipio. En 1983 se independiza del trabajo público y labora en empresas de la construcción. En 1984, trabaja como persona física para el gobierno del Estado en construcción de escuelas desde una empresa privada. En 1987-88 se independiza paulatinamente de la empresa y continúa laborando como persona física. Entre 1988 y 1991, lleva a término los compromisos que había adquirido como persona física y se inicia en adelante como persona moral.

Por su experiencia en la administración de su negocio reconoce que debe disminuir el riesgo de su capital constitutivo. Él perdió utilidades por considerar más importante la atención al IMSS que a la obra o a los materiales que necesitaba. Al ser un pequeño empresario tiene que atender esta actividad administrativa, para lo que no fue preparado profesionalmente.

Una vez egresado del colegio de Minas en El Paso, Tx., el empresario **5p** fue reclutado para trabajar en una compañía de aviación en Los Ángeles, California y posteriormente en la empresa Patrick en el diseño de licencias. En 1958 es contratado en

una planta bloquera, propiedad de su suegro en Ciudad Juárez. En esta empresa diseña varias plantas premezcladoras y mezcladoras para la construcción.

Desde la década de los años sesenta se interesa por la producción de materiales para el agregado de concreto, para concretos ligeros de techos, para manejo térmico y para sacar el agua. También participó en la creación de una empresa concretera en la localidad, con los diseños de cilindros y en ventas.

En 1965 se retira de su empresa de perlita para participar en una empresa en White Sands, Nuevo México (USA), hasta llegar a dirigir el Departamento de Obras Civiles. Cuatro años después regresa a Ciudad Juárez y le ofrecen laborar en Cementos de Chihuahua donde laboró desde 1969 hasta 1975. Por coincidencia le tocó abrir la planta de cemento de Chihuahua en Ciudad Juárez, en 1973, con el cargo de director general de la empresa.

Esta experiencia le sirvió para el manejo de su empresa una vez que se retiró de Cementos de Chihuahua. Sobre el tema comenta:

*...tuve oportunidad de fogearme con ellos también, y después tuve la oportunidad de conocer un poco de administración y de ver las industrias y como se movían. Y mientras eso ocurría me puse también a reactivar otro producto[...] que son muestras de concreto en seco, para exportar a Estados Unidos, esas si estuve empezando a manejarlo de inmediato, por el año de 1970 empecé a reactivarlas, y también llegamos a tener bastante éxito con eso...*

El empresario **6M** trabajó para el gobierno realizando el proyecto del periférico sur de la ciudad de México. En Ciudad Juárez realizó el puente internacional de Córdova. Ahí establece relaciones con un empresario urbanista que le arrienda maquinaria y con quien posteriormente entablará una relación empresarial.



Mientras trabajaba en la Ciudad de México, en 1978, es buscado por el hijo del empresario que le rentó maquinaria para ofrecerle trabajo, acepta por la ganancia del 15%, ya que la situación de la empresa era crítica y una vez restablecida su ganancia, se incrementaría al 50%. Según el empresario, su participación sería a través de sus conocimientos y no tendría que aportar capital.

Trabaja durante doce años y, en 1982, se separa para crear su propia empresa constructora. De ésta experiencia como empresario, aprende la administración, programar y a proyectar obra.

En términos generales, existe una relación entre la experiencia laboral en el sector público y el interés de los empresarios para trabajar obra pública. Es muy posible que explotaran las relaciones generadas con representantes del gobierno para obtener licitación de obra. La noción de la mecánica del aparato burocrático es un aspecto positivo para evaluar la capacidad de su empresa frente a las distintas propuestas o concurso de obra municipal.

### **3.3.3. Proceso de toma de decisiones**

En este apartado se intenta reconocer las principales decisiones de los empresarios tanto a nivel interno como externo de sus compañías, su racionalidad y si se apoyan en otros empleados para efectuar cambios en sus compañías.

El empresario **1m** señala que en un principio él tomaba todas las decisiones, pero al compartir el despacho con sus hijas y empezar éstas a conseguir contratos, cada una adquirió la facultad de decidir. No obstante, su opinión prevalece debido a la experiencia que él posee. Si existen opiniones contrarias, sin embargo, prevalece la armonía pues

siempre llegan a acuerdos mediante los análisis técnicos del valor de su trabajo. Los cobros se realizan directamente con el cliente, sin intermediarios y los lleva a cabo el propietario, pues considera que el trato debe ser más familiar.

Por su lado, el empresario **2m** decide sobre el desempeño de su empresa (costo del servicio, pertinencia del contrato, aceptación de una solicitud de trabajo y adquisición de tecnología). En cuanto a los cursos que tomen o que impartan sus hijos, él establece un acuerdo entre las tres partes y lo realiza aquel que él considere lo pueda explotar según su especialización y conocimientos temáticos. Sobre lo anterior expresa:

*...yo procuro estar muy pendiente de que cuando llegue un cliente, llegue conmigo, que me lo pasen a mi. Yo escojo a cual de los dos se lo doy.[...] el otro no se mete para nada, y se cobra para él.*

La empresaria **3m** relaciona que la toma de decisiones las realiza junto con su marido. Algunos de los problemas a los que se han enfrentado ante la falta de trabajo han sido cambiar de giro, adquisición de tecnología y maquinaria y el recorte de personal.

Al estar sujetos a una dependencia oficial para trabajar, las limitaciones son referidas al presupuesto que el gobierno destine a la obra, esta situación les deja sin trabajo en los meses de octubre hasta febrero del siguiente año, para así iniciar obras en marzo.

Al estar sin movimiento, la dueña debe decidirse a reducir sus gastos, entre los que cuenta los salarios, así que despide a aquellos trabajadores eventuales, mantiene su equipo de confianza aunque no obtenga ganancias en ese lapso de tiempo.

La ventaja que encuentra la empresaria en tiempos de crisis, es que al ser una empresa familiar, puede subsistir sin empleados evitando las presiones del IMSS, tan sólo ella y su marido y así establecer una estrategia de subsistencia hasta que pueden conseguir contratos.

El año de 1994 fue de crisis, menciona que había llegado a contratar entre 100 a 120 trabajadores eventuales y seis ingenieros a los que debió liberar por falta de trabajo. La escasez de trabajo tuvo una duración de cuatro años, de 1993 hasta 1997.

Al ser el administrador único y responsable de la constructora, el empresario **4p** es quien más se arriesga al pactar un contrato con la constructora, por lo cual el propietario menciona ser el único en tomar decisiones para su empresa.

La valoración de cómo las ejecuta parte de su experiencia laboral en Obras Públicas, pues conoce la manera en que trabaja el gobierno municipal por trienios y si es conveniente aceptar el trabajo, si tiene la confianza en el cliente para realizarle su obra en los tiempos estipulados.

Por su parte, el empresario **5p**, dice que en su empresa ha incorporado a su esposa y a un hijo. Dice que entre los tres toman decisiones en momentos que deben actuar en el mercado con agresividad. Al ser empresa familiar evitan las juntas y se facilita la resolución. Esta agresividad la relaciona con los precios en que oferta su producto, que según menciona, siguiendo estudios socioeconómicos de mercado, son los más bajos de la República Mexicana.

La responsabilidad general recae en las decisiones que tome y el esfuerzo que le imprime al ser dueño.

*...Yo no soy un empleado, que ya se fue a su casa y ya se perdió hasta el lunes, y así pasa con el dueño de un negocio, tiene que estar pensando siempre, para poder resolver las cosas, y este requiere no de otra manera, no se puede trabajar nada mas de las 9 a las cinco...*

Afirma que padece problemas cuando el gobierno disminuye los programas para construir viviendas porque su producto es menos requerido. Así, de acuerdo al crecimiento de la ciudad, se le refleja en el impacto de sus ventas.

Por las condiciones de la ciudad, frontera norte con los Estados Unidos, y la afluencia poblacional, se crea la necesidad de vivienda que él considera positiva para su empresa, ya que su producto se vende tanto a empresas como a particulares que la solicitan para construir. Esta situación le ha permitido conservar de forma sostenida su empresa.

El dueño de la empresa **6M** es quien toma todas las decisiones pertinentes para el desarrollo de su empresa. Su postura la expresa así:

*...es una decisión mía, yo soy quien decido si participamos, si no participamos, y yo me basto en experiencia y en la capacidad de aterrizar los trabajos. No solo personales, sino de las gentes que me ayudan, yo he tratado en el tiempo de juntar un equipo de ingenieros que sean complementarios [...] entonces he procurado en el transcurso del tiempo que los elementos que forman parte de la organización, se hagan complementarios.*

En cuanto a la planeación de su empresa menciona que para reducir el tamaño en tiempos de crisis, evalúa tanto la capacidad de sus empleados como su antigüedad para liberarlos de compromisos. Esta situación es benéfica para la industria de la construcción, ya que permite, en corto tiempo, disminuir hasta ser pequeña empresa y obtener utilidades o crecer en tamaño, si la situación económica y productiva lo amerita.

Un beneficio que otorga a sus empleados es el del servicio de salud con hospitales privados, de esta manera no adquiere compromisos con el IMSS y respeta sus obligaciones patronales. Aunque a los obreros si los tiene inscritos al servicio institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social. Afirma, que la tabulación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social especifica salarios muy bajos, que considera insuficientes para solventar las

necesidades de los obreros, por esto, los sueldos que paga son altos, pero que al pagar más exige más de los trabajadores, esta situación le hace competitivo.

La toma de decisiones está centrada en un sólo sujeto que, como característica principal, dirige su empresa de modo tradicional. Además, la mayoría de los empresarios entrevistados, por la naturaleza de sus decisiones, ponderan la importancia del entorno institucional y económico para visualizar las estrategias de crecimiento y tamaño de sus empresas y, de esta manera mantenerse en el mercado y nuevamente enfrentar el entorno, por sobre una presencia que transforme el entorno más a su beneficio.

Son causas externas, no imputables directamente al empresario, las que actúan para que el propietario tome decisiones, el entorno de un mercado cambiante que, le permite a la vez, continuamente reorganizar el interior de su empresa, valorar su capacidad productiva y enfrentar sus compromisos.

### **3.3.4. Valoración del éxito en su empresa**

En este apartado se busca la valoración del empresario sobre el éxito y la competitividad de su empresa

Todos los empresarios consideran que sus empresas son exitosas, aun a pesar de los inconvenientes y tropiezos económicos, la disminución del trabajo y el alza de los precios.

El empresario **1m** manifiesta que su empresa es exitosa y la visualiza en un futuro participando en el mercado. Su postura es de no dejar crecer su empresa en tamaño, debido a que considera que existe una relación entre mayor tamaño y problemas mayores. Al ser el principal dirigente y cuyas opiniones tienen mayor peso, puede darse el lujo de trabajar en obras en que corra su capital el menor riesgo posible. Además, la organización enteramente

familiar le da confianza al no tener dificultades laborales y considerar sus ganancias casi íntegras.

La manera en que **2m** valora su éxito es a través de considerarse competitivo. Además, piensa que su experiencia y la respetabilidad que posee le han provisto de confianza con sus clientes, al grado de concertar contratos a la palabra y que siempre se han respetado cual si fueran formales. También cree que por haber trabajado siempre en la localidad y conocer a muchas empresas y mantener relaciones con aquellas que son serias, le ha ayudado a triunfar. La correspondencia de estas empresas le ha sido benéfica, como él dice:

*...yo reparto el trabajo entre esas gentes, no lo hago por que me lo festejen pero a la larga siempre devuelven el favor, con trabajo, con recomendaciones, etc.*

La determinación por hacer las cosas es un factor que la empresaria **3m** considera, en su valoración personal, para interpretar sus logros. Esta actitud, según menciona, le ha servido para que terceros reconozcan su trayectoria e impulso para tomar decisiones al adquirir compromisos financieros que enfrentó y rebasó.

De esta manera, considerar una empresa exitosa es compatible con una actitud personal y una visión clara de lo que pretende hacer con su empresa; donde el concepto de fidelidad, le significa que, mediante esta actitud, con empresas distribuidoras de materiales y el cuidado de la inversión de su cliente, le ha valido mantener las puertas abiertas al trabajo.

El empresario **4p** considera a su empresa exitosa a los siete años y medio de haberla iniciado. Considera que el éxito o fracaso es producto de una adecuada administración del constructor. Cree que muy pocos ingenieros civiles poseen los conocimientos desde el principio para hacerlo. Esto se convierte en un riesgo hasta que no se adquiere la experiencia suficiente, mientras tanto es probable la mengua de sus ingresos. Además, afirma, al igual

que la empresaria **3m** que, el empresario debe contar con un espíritu de éxito y trabajar con honestidad y fidelidad.

El empresario **5p** considera su empresa exitosa por varios factores: a) su producto es necesario para resolver varios problemas ambientales que afectan las edificaciones; b) la versatilidad y durabilidad de su producto; c) la publicidad que le da mayor alcance en la población; d) la capacidad de producción según el mercado, regional, estatal y local y, que en el procesamiento no genera desperdicios; e) la ubicación de su empresa aledaña a las vías ferroviarias; f) el diseño y construcción de su tecnología de producción, evitando el problema de la devaluación de la moneda al adquirirla en los Estados Unidos; g) el diseño de su sistema funcional de producción; y, h) mantenerse informado de los cambios del mercado.

Los términos en que el empresario **6M** considera el éxito de su empresa son debido al crecimiento que ha logrado a través de su capacidad y no por el capital acumulado. Cree que para que una empresa tenga éxito, el empresario debe poseer capacidad y conocimientos, sin ellos cualquier empresa con capital se arruina.

También, un motivo de su éxito es que ha flexibilizado y diversificado su empresa para mantenerse en el mercado, esto la ha hecho mas rentable en comparación con otras empresas más pequeñas.

En cuanto a sus utilidades, que se obtienen de la cuantía de las ganancias anuales de sus contratos, tiene la opinión de que su estrategia para acumular utilidad a través de la reinversión del capital en maquinaria para fortalecer su empresa y renovarla constantemente es una acción estratégica frente a las obligaciones tributarias y se traduce en una amortización de la inversión contra los impuestos, que serán menores por presentar mayores gastos de la compañía.

El éxito o el fracaso no deja de ser una apreciación personal de la experiencia del empresario como tal. Sin embargo, aunque las percepciones al respecto no sean idénticas entre los entrevistados, prevalece una cultura empresarial que se manifiesta en la consecución de metas, de la canalización de los factores externos que afectan a su empresa y un espíritu de laborar de la manera mas inteligente adaptándose al mercado.

De igual manera, la confianza en su desempeño personal le imprime metas a mediano y corto plazo, que varían según el tamaño de las empresas, las posibilidades y deseos por crecer y el desarrollo de sus propios conocimientos como empresario.

### **3.4. ESTRATEGIAS INTRAEMPRESARIALES**

#### **3.4.1. Acciones de los empresarios frente a las crisis**

Las circunstancias que acompañaron al empresario **1m** en el momento de la crisis económica le facilitaron convertir un despacho en empresa familiar. En primer lugar, al renunciar su secretaria por motivos personales, pasó a ocupar el puesto su esposa; por otro lado, sus hijas se graduaron en arquitectura y administración de empresas y se incorporaron al equipo de trabajo. Por tanto, pudo sobrellevar el problema de la disminución del trabajo, no había que pagar empleados, aunque siempre contaron con trabajo suficiente para mantenerse en el mercado. Desde los años ochenta no cuentan con empleados.

Ser una empresa familiar con el nombramiento oficial de perito de obras le permite vender sus proyectos y realizarlos porque puede tramitar los permisos ante Obras Públicas. Las ganancias obtenidas del producto de su trabajo quedan íntegras en la familia.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> El equipo profesional de trabajo consiste en el director empresario (padre de familia), una secretaria (esposa), dos arquitectos (hijas), un administrador (hija).



Las estrategias del empresario **2m** han sido, por un lado, invertir sus ganancias en la construcción de bodegas, en terrenos que pudo adquirir en los años de la devaluación de 1976. Él mismo las proyecta y las construye pues tiene los conocimientos para realizarlas. Además, las alquila al terminarlas incrementando su capital personal.

Por otro lado, para mantenerse en el mercado de la construcción, cambió de giro, dedicándose a la asesoría y diseño de instalación de mecánica de fluidos, capacitándose y llegando a ser perito o Unidad Verificadora de la construcción con la aprobación de la Secretaría de Energía y por SECOFI, al igual que sus hijos. Las estrategias han sido hacer su empresa familiar y *cobrar caro* sus servicios. No cuenta con empleados y delega responsabilidades a sus dos hijos quienes constantemente se capacitan profesionalmente en la proyección y análisis en la mecánica de fluidos. Por ello, para él, el nivel académico es importante al igual que los cursos de capacitación que acreditan para mantenerse vigentes en el mercado de la construcción.

La importancia de su servicio y certificación es que todos los constructores que en sus proyectos deban instalar tuberías de cualquier fluido, necesitan por normatividad llevar la firma de aprobación de este empresario, ya que era el único en la localidad registrado para realizarlo, hasta hace muy poco. Nunca le falta trabajo, el trabajo llega a él. Además, sus servicios impactan en las construcciones del otro lado de la frontera a tal grado que es

solicitado debido a su experiencia y conocimientos, por empresas norteamericanas.

Por motivos personales y de desarrollo profesional, la empresaria **3m** se dio de alta en 1988 como persona física, pero debido a las modificaciones normativas de los requisitos para concursar por obra, en 1998, no pudo inscribirse en el Padrón de Contratistas del Gobierno del Estado de Chihuahua. Esta situación limita su posibilidad de contratarse, actualmente, en la obra pública.

Ella relaciona los impactos de la crisis de 1994, con el corte de programas de obra pública de un año antes. Para mantenerse en el mercado, al igual que otros contratistas, tuvieron que bajar sus costos y dejar de concursar para obra pública.

Al ser el gobierno su principal cliente, le debe garantizar la inversión correcta de los anticipos para la realización de contratos. Al igual que el resto de los constructores que realizan obra pública, deben presentar una fianza que cubra el costo de la obra ante las oficinas de gobierno, aunque ello no se establezca en el contrato.

La licitación de obra la enfrenta a otro problema: la descapitalización. Al obtener una licitación de obra, el cliente, que es el gobierno, atrasa sus pagos y exige entregas en un tiempo máximo de cuatro meses, entonces la empresaria invierte su capital para terminar el trabajo. En ocasiones ha recibido el anticipo del primer pago cuando ha estado a punto de terminar la obra.

Otro, es el problema de la contratación de la fuerza de trabajo eventual, ya que considera que por el contexto manufacturero de esta frontera, la industria maquiladora absorbe grandes cantidades de mano de obra y ellos han tenido que contratarla de otros estados de la república.

Una vez terminada la obra, y si adquieren nuevos compromisos, los vuelven a contratar, por ello intentan no perder el contacto aunque después se enteren que se pasaron de mojados por la falta de trabajo o bien se contrataron en la maquila.

Por último, la simplificación administrativa es considerada por la empresaria problemática para los constructores, debido a que no hay mayores exigencias a los profesionistas empresarios para el concurso de obras y cada dependencia toma criterios distintos y tienen distinto padrón para otorgar la obras. Con anterioridad, la CNIC y la SPP, validaban la experiencia documentada por obras y no por academia curricular y asignaban claves de especialización de los constructores para concursar por obra pública. En la actualidad la SPP no interfiere para avalar al constructor.

El empresario **4p** recuerda la crisis de 1994 de esta manera:

*...pues todos vivimos la crisis de que no hubo dinero para construir, de que ya dejaron de presentarse los contratos a precios unitarios o a precio alzado, que solamente por administración se podía.*

Al iniciar como persona moral sus actividades empresariales en 1991, menciona el empresario, tenía más representación social, pues los clientes tienen mayor confianza al contratarlo que cuando era persona física.

Los riesgos a los que se ha enfrentado están relacionados con las instituciones oficiales, la devaluación de la moneda, la cotización a precios alzados (se incrementan los precios de los materiales sin control oficial) que ocasiona pérdidas; los criterios de los auditores por parte de la SHCP por los cambios en las tasas en las contribuciones; con el IMSS, por la eventualidad de los trabajadores. Esto es un riesgo del capital constitutivo, dice el empresario.

El empresario ha invertido en tecnología en la administración de su empresa y, considerando los riesgos, amplió su equipo administrativo, debido a que el problema con el IMSS respecto a los obreros contratados pone en riesgo su capital constitutivo, dedicando a ello mayor capital y personal que para la supervisión de obra o compra de materiales.

Como estrategia al interior de su empresa, el empresario considera que el pago oportuno a sus empleados es primordial para que permanezcan en su empresa y no emigren, hasta el momento esta postura le ha resultado benéfica a pesar de que otras compañías paguen más.

El empresario **5p** no ofreció alguna inquietud por la crisis, pues considera que no la ha padecido, al menos como los empresarios constructores. Esta situación es distinta pues se dedica a la comercialización y explotación del mineral, solamente en periodos cuando el gobierno deja de construir disminuye sus ventas, pero se mantiene en el mercado debido a que sus productos son consumidos por la creciente población que demanda vivienda. Como no es su función restringir su producto a ningún sector de la población, cualquiera que lo solicite puede adquirirlo, si cuenta con el capital para hacerlo.

Para el empresario **6M**, diversificar su empresa acorde a la necesidades del entorno ha sido parte de su estrategia, adecuándose a las necesidades del mercado, de tal manera que tanto puede dedicarse a la urbanización como a producir edificios industriales. La especialización en una área de la construcción la considera riesgosa al grado de la quiebra.

En 1982, reestructuró su empresa para hacerla crecer, dejando atrás la idea de la especialización al flexibilizar su actividad empresarial, por ello la crisis de aquel año no le afectó debido a que contaba con mucho trabajo, al grado que en ocho meses había absorbido

el diferencial cambiario por el movimiento económico que había y la poca competencia empresarial que se dedicara a la urbanización.

Otra de sus estrategias al interior de la empresa ha sido tanto el trato directo con el cliente como con los obreros y empleados, ya que dice no crear distancias entre su persona y el *otro*.

La apreciación de la crisis por parte de los empresarios, se interpreta primeramente desde el grado en que el entorno institucional y corporativo afecta sus capitales. En esta apreciación destaca una dependencia con el cliente principal que es el Estado; pero, también el control de precios oficiales, los salarios y los impuestos, son factores que adelgazan sus ganancias.

No puede decirse que se identifiquen con la crisis nacional, ni con las propuestas del gobierno para enfrentarla, más bien, para estos empresarios, la crisis es individual y de esta manera la enfrentan. Sus problemas o crisis individual se diferencia entre ellos, en la medida en que escasea trabajo de obra y/o poseen capital para enfrentar los periodos de inmovilidad de sus empresas y las contribuciones de ley.

### **3.4.2. Vínculos con instituciones financieras**

Con este apartado se pretende obtener la postura de los empresarios ante el entorno financiero para su crecimiento y/o sostenimiento como empresas.<sup>7</sup> Si han participado de él y su opinión sobre los créditos que ofrecen.

---

<sup>7</sup> Las empresas **1m** y la **2m** no ofrecieron información al respecto

## CUADRO 10

### LOS EMPRESARIOS Y LA BANCA COMERCIAL

Empresa	Sobre el financiamiento de la banca comercial o instituciones de crédito.
1m	Nunca se ha acercado a solicitar créditos a la banca o a financiadoras, siempre ha trabajado con los recursos de su capital.
2m	Conoce que existen financiamiento a las microempresas, pero no se ha acercado a ellas al grado de desconocer el procedimiento para solicitar créditos.
3m	Se ha acercado a los financiamientos para la microempresa que apoya el gobierno.
4p	Hasta 1994 el empresario había establecido créditos con la banca privada, posteriormente y, por su experiencia con ella, ya no desea establecer relaciones.
5p	No ha adquirido compromisos financieros.
6M	Ha obtenido créditos bancarios que le han endeudado. Por su experiencia cree debe tratar el financiamiento con cautela.

El único caso que ha establecido relaciones positivas de crédito es la empresa **3m**. Con NAFINSA y SIDIATEX. Con el primero, considera que los plazos y las estimaciones bajo sus criterios eran tardados y que en general no la han apoyado; el segundo, aunque tardaron tres meses en otorgar el crédito, el financiamiento le permitió adquirir inmobiliario para su empresa. Por otro lado, a pesar de que la banca comercial no otorga créditos a las constructoras, ella ha podido obtenerlos.

Los créditos los ha utilizado para mejorar la funcionalidad de su empresa. Dice que con éstos ha podido comprar dos camionetas y adquirir equipo de computación con mayor capacidad.

Para obtener el crédito de SIDIATEX, a través del Programa de Apoyo en General a la Microempresa del Gobierno del Estado de Chihuahua, cumplió con el requisito obligatorio de participar en cursos de capacitación empresarial. Esto le retribuyó en que le otorgaron el crédito más alto para apoyo a su empresa. Además, uno de los beneficios era

que tenía seis meses de gracia para pagar, tiempo que estimaba suficiente y que podía pagar mediante la obtención de los contratos por concurso de obra.

La experiencia con las financieras, según la empresa **4p**, no ha sido benéfica. Estableció relaciones con la banca comercial por créditos hasta 1994. Menciona que después de este año tanto la banca como la empresa no quieren asentar relaciones crediticias.

Este deseo por no fijar relaciones con la banca tiene como fundamento la política salinista del adeudo al banco, no trabajar con recursos propios, que era pedirle al banco para el desarrollo de la empresa. Las consecuencias de dicha política, según recuerda el empresario, resultó en el suicidio de empresarios, en la quiebra de empresas, el cierre o el cambio de giro.

Debido a estos problemas el empresario pensó cambiar de giro en 1994. En vistas del deterioro de la industria, considera que los empresarios están en la actividad más que por dinero, por amor a la construcción.

La estrategia principal del dueño de la empresa **5p** ha sido la de solventar sus necesidades como industrial. Dice que ha recibido ofertas por parte de Nafinsa y la banca comercial que considera no son una posibilidad para hacer crecer su empresa:

*Nosotros a pesar de que hemos tenido ofertas de Nacional Financiera, de los diferentes bancos locales, para programas de exportación o crecimiento y todo eso, no ha habido necesidad de eso, porque nosotros tenemos el concepto de que muchas empresas no se desarrollan, y pudiera ser con cualquier otra empresa similar...*

Además, agrega que el crédito es un buen elemento para obtener utilidad del flujo del capital de trabajo, pero que los empresarios que no saben administrar sus compromisos financieros, quedan con deudas que posteriormente no pueden pagar:

*Como consecuencia de ello, se la pasan o en un café, o donde sea, con las servilletas, tratando de buscar fórmulas milagrosas para sacar como pagar el pagaré, o lo que sea.*

La opinión del propietario de la empresa **6M** respecto a las instituciones de crédito se basan en los consejos de su padre. Relata que aprendió por los comentarios de su padre, que el Banco es una herramienta delicada, de tal manera que tanto puede ayudarlo como acabar con la empresa. De esta experiencia, él ha sido temeroso y cauteloso con los financiamientos al grado de invertir solamente su capital líquido. Expresa al respecto lo siguiente:

*...yo sé que hay muchos empresarios modernos que piensan que si no se financian con el Banco, no están contentos. Mi empresa, cuando yo empecé, pues fue con dinero mío, mi capital, no del Banco y fue capital pagado. Cuando lo pude pagar, la compré. Y no digo que no haya utilizado el crédito, sí lo he utilizado, pero muy cautelosamente.*

Su experiencia con la banca durante la crisis de 1994 le produjo un endeudamiento, por lo que tuvo que reducir sus activos, vender para pagar sus créditos, reduciendo su tamaño en 1995 para pagar de manera inmediata todos los créditos que tenía, de no haberlo hecho se hubiera ido a la quiebra. Mientras el discurso oficial salinista dictaba que había que crecer y adquirir créditos bancarios, cuando el entorno de perspectivas de trabajo y de desarrollo no existía, recuerda el empresario.

El empresario opina que los financiamientos no permiten ser competitivos porque son los más caros del mundo. Los créditos que la banca comercial otorgaba a los empresarios al reprivatizarse, según menciona, fueron causantes de la quiebra nacional y sus impactos afectaron gravemente a los empresarios de la construcción que se acercaron a ella y no pudieron pagar las tasas de una banca quebrada que manejaba números falsos.



Como se puede observar, sólo una empresa de las seis entrevistadas ha pactado créditos para el crecimiento de la empresa. La empresaria considera que éste préstamo, que le sirvió entre otras cosas para adquirir computadoras, la ha hecho más competitiva, pues aprovecha este recurso para el análisis de precios y concretar proyectos para concurso. La modernización de su equipo le permite trabajar con mayor eficiencia. El uso de la computadora se ha convertido en un instrumento básico para su desempeño empresarial.

La obtención de créditos para modernizar o ampliar sus empresas son consideradas riesgosas por los empresarios, debido a que desconocen los montos establecidos para obra pública de los gobiernos, por la dinámica de la industria de la construcción y las políticas bancarias que hacen peligrosa la relación al grado de la pérdida de sus patrimonios.

### **3.4.3. Modernización tecnológica**

A este respecto se debe considerar la adquisición de tecnología como estrategia de competitividad y modernización interna de la empresa.

Si bien la estrategia del empresario **1m** para hacer crecer su empresa no ha sido en términos financieros, pues nunca se ha acercado a solicitar créditos a bancos o empresas financieras por considerarlas un riesgo, además de que no se contrata para *obras grandes*, la modernización de la empresa se ha dado en dos aspectos: tecnología y capacitación. Pero es importante señalar que se mantienen actividades tradicionales como la elaboración del diseño con dibujo a mano.

La modernización del despacho mediante tecnología se limita a la adquisición de computadoras e instalación a la red de Internet, pero cuando es necesario se contactan con empresas que les imprimen y dibujan por computadora. Por otro lado, la capacitación de los

miembros de su empresa: una de sus hijas es perito de obras, otra estudia maestría en Diseño Arquitectónico en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. El acercamiento a instituciones educativas es útil para la empresa para que se mantenga actualizada.

La empresa **2m** manifiesta que la modernización de su equipo de oficina le ha posibilitado ser mas eficiente y funcional en su trabajo. Además, la tecnología que utiliza le deja ganancias por la velocidad y alcance a mayores clientes. Por tanto, es competitivo en la prestación de sus servicios.

Se ha modernizado con la adquisición de equipo de computación y fax, pues no utilizan herramienta o maquinaria sofisticada: las computadoras les permiten trabajar con un nivel de exigencia en la presentación mejor y por la manejabilidad de los instrumentos, que permiten traer planos en discos haciendo más expedito su análisis o corrección; además, mediante el Internet solicitan sus servicios y los envía con mayor rapidez inclusive al extranjero. Al respecto el empresario concluye:

*...es más competitivo porque es más eficiente, más rápido, más limpio el trabajo y aparte pues más competitivo porque avanza uno, no es una, o dos o tres veces más rápido, es treinta o cuarenta veces más.*

El uso del equipo de fax le ha permitido ser más accesible y realizar mejor su trabajo, *le llega más gente* como dice el empresario, le permite tener una comunicación que impresa en papel le autoriza una cotización, aunque reconoce que una orden por éste medio no es reconocida como documento fiscal, pero es un medio que agiliza una solicitud de trabajo.

En su caso, la empresaria **3m** adquirió su tecnología de computadora en 1989. Básicamente su uso era para la administración de su empresa y manejaba un programa de costos. En 1992 adquiere dos más mediante créditos. El motivo para solicitarlo además de

modernizarse y actualizar la capacidad del equipo, era hacer funcional su empresa y dar mantenimiento a su equipo que por falta de capital no podía financiar.

Según el empresario **4p**, la adquisición de tecnología para su oficina la obtuvo en 1992. Menciona que le permitió modernizar su proceso productivo debido a que con anterioridad sus presupuestos se elaboraban a mano. Piensa que su utilización no deja ganancias, pero sí contribuye en la disminución de sus indirectos, es menos trabajo y menor el esfuerzo.

Además, la adquisición de tecnologías al igual que el equipo de transporte y de comunicación de mejor calidad le permite lograr beneficio personal como también un mejor desempeño de sus empleados.

El empresario **5p** explica sobre la modernización de su equipo, se refiere primeramente a la tecnología para la producción de perlita, dice que alguna maquinaria la ha podido comprar y otra la ha diseñado él mismo, siempre con la idea de mejorarla para ser productivos y no contaminar el ambiente.

La modernización de la maquinaria ha repercutido en la automatización del proceso productivo y el empleo de menos operadores de las máquinas. La preocupación del empresario es la competitividad de los productores similares, considera que el suyo debe cubrir el nivel de calidad en el mercado.

En cuanto a sus obreros, dice que es un problema capacitarlos debido a que les ofrecen mejores sueldos en otras empresas y renuncian, esta situación repercute en la producción, y el tiempo que debe invertir en la capacitación con los nuevos.

Por otro lado, el alcance de los medios de comunicación le ha permitido adquirir el mineral procesado y de mejor calidad en los Estados Unidos, aunque es costosa su importación el producto que obtiene es rentable.

El uso de la computación le ha beneficiado en el control y administración de su negocio, dice que el aprovechamiento de la maquina le disminuye la preocupación, pues mantiene ordenada su información contable y administrativa.

El empresario **6M** dice que ha modernizado el equipo de computación por las necesidades de producir con mayor rapidez, tanto para los cálculos como para la administración interna, con programas especiales en cada caso. También menciona que la modernización del equipo no es factor de ganancia, y expresa:

*...no se gana más, tal vez hace cinco años, pero hoy en día no, hoy si no lo tienes estás atrás, y si lo tienes estás como todo mundo debe estar.*

Además, mediante el uso de la red de internet adquiere información que le permite rebasar fronteras para la adquisición de nuevas tecnologías que no hay en existencia en el mercado local, en la región o en el país; también menciona no contar con una página para ofrecer sus servicios por el alcance de su empresa que es local.

En general, para estos empresarios la importancia de la modernización tecnológica reside en la competitividad y funcionalidad de la empresa y no directamente en la obtención de ganancias. En este sentido, la innovación tecnológica entre los empresarios entrevistados micro y pequeños responde a las necesidades del momento, mientras que la postura del empresario mediano parece responder a un proceso planificado de su empresa, y a más largo plazo. La competitividad de las empresas está vinculada a los productos, a las técnicas de producción, a la organización de la empresa y a la capacitación de recursos humanos.

La inversión en maquinaria y tecnologías apropiadas y la capacitación de sus miembros son una constante en el desarrollo de estas empresas. Los empresarios se adaptan a las necesidades del mercado que requiere de mayor velocidad en los resultados finales, con calidad y precio; la competencia que se ha adaptado a esta velocidad, puede dejarlos fuera del mercado si no se adaptan de manera directa a modernizar sus empresas.

En este sentido, la innovación y la transferencia de información científica y tecnológica no ha llegado a estos empresarios, no hay programas de apoyo a las empresas de la construcción que mantengan relaciones con Universidades y Tecnológicos. En este sentido, los entrevistados señalan que la manera de actualizarse ha sido producto de su interés personal y son ellos quienes se acercan a tomar cursos de capacitación que no son dirigidos exclusivamente para este sector productivo.

En cuanto al equipo y maquinaria para la producción, se busca el mejor desempeño de los empleados para obtener la mayor productividad en menor tiempo y con el menor desperdicio de materiales.

También, otro aspecto es la capacitación de los recursos humanos. La actualización de conocimientos cumple un papel importante para una adecuada intervención en el mercado con calidad y una más eficaz utilización de los recursos.

### 3.5. RELACIONES INTEREMPRESARIALES

#### 3.5.1. Asociacionismo

Se pretende conocer si el empresario ha establecido relaciones interempresariales o ha considerado la posibilidad del asociacionismo empresarial como estrategia de productividad con otras empresas.

El empresario **1m** comenta que las relaciones con otras empresas son para proveerse de los materiales necesarios para realizar su obra, más no reconoce haber establecido contratos o convenios de exclusividad. También menciona que las relaciones con otras empresas constructoras, sean proveedoras de nuevos materiales en el mercado o en la misma rama, tienden a la especialización.

Para el caso del propietario **2m**, relaciona su actividad con el entorno de otras empresas especializadas, aunque no es dependiente de ellas. Sugiere al cliente, para su beneficio, que adquiera o contrate los servicios o productos de otras empresas, según los requerimientos de la obra y el proyecto de construcción, ya que él se dedica a la asesoría en su ramo. No obtiene ninguna ganancia o partida por estas sugerencias debido a que el cliente o el subcontratista tiene voluntad propia.

Esta manera de trabajar, de establecer contactos indirectos con otras empresas le ha llevado a que exista una correspondencia con estas empresas, sin que se estipule un contrato entre partes. Como dice el empresario:

*... es una toma y daca, toma y daca.*

La dueña de la empresa **3m** menciona que son útiles las relaciones con empresas proveedoras pues ha tenido que mejorar precios en presupuestos y ellos le han dado descuentos aceptables. Por otro lado, la han apoyado con cartas de crédito que le solicitan al

concurrir por obra con la finalidad de reconocer que la empresa cuenta con capital y no es morosa en sus pagos.

Por su parte el empresario **4p** cree que la especialización que se vive en las empresas para mantenerse en el mercado, ha sido un factor de separación de los procesos productivos en las empresas. Mediante esta reflexión, de manera indirecta, puede deducirse que las relaciones interempresariales, tal y como lo interpreta el empresario, se establecen en el proceso de producción de obra, al mencionar nuevamente la importancia de los tiempos de entrega estipulados en los contratos. Esta relación tiene más que ver con los factores de la producción que con la estimación de la importancia que las relaciones interempresariales le aportan.

El empresario **5p** dice que es difícil que los empresarios pequeños y micro se asocien, asegura que la actitud individualista corresponde a una cultura de esta ciudad fronteriza, no hay voluntad para agruparse en la consecución de fines en momentos en que la crisis o los problemas fiscales perjudican en sus actividades.

Por su parte, el empresario **6M** menciona que hace falta educación y cultura, que se relaciona con la ética del empresario, para establecer relaciones interempresariales. Recuerda que en alguna ocasión intentó formalizar una asociación que no obtuvo resultados favorables. Dice aún tener la inquietud de formalizar una agrupación de empresarios para producir en la construcción con su propio equipo de ingeniería.

Por otra parte las relaciones interempresariales las considera complementarias en el logro de objetivos de su empresa constructora. Esta empresa realiza actividades en urbanización y subcontrata pequeñas o micro empresas especializadas, desarrollando una

estrategia de exclusividad de subcontratación en que estas empresas dependen de la actividad de su empresa.

Estas relaciones con otras empresas más pequeñas lo hacen competitivo, ya que amplían su campo de acción al contratar los servicios de compañías especializadas y competentes en su ramo, además obtiene utilidad al cobrarle al cliente un porcentaje de la administración de la actividad que realiza la compañía subcontratada.

Al respecto, los directivos de la Confederación Patronal de México (COPARMEX) en Ciudad Juárez, mencionan que la imposibilidad de lograr el asociacionismo entre empresarios, es por que no hay una cultura empresarial que lo permita, consideran que los empresarios son individualistas.

Por otro lado, no se observa una conducta en los empresarios de interés de rescate de las relaciones interempresariales, esto debido a su carácter individualista.

### **3.5.2. Valoración de las relaciones interempresariales**

En este apartado se pretende establecer las relaciones de los empresarios propietarios frente a otras empresas de su ramo.

El empresario **1m** menciona que mantiene relación con empresas desde hace mucho tiempo, pero que en la actualidad ha establecido en su mayoría relaciones con nuevas empresas: las empresas con la que establece relaciones son de instalación de climas, instalación hidráulica y de acabados sanitarios y con empresas proveedoras de materiales para la construcción. Es evidente que las relaciones no implican una posibilidad de asociarse con ellas, más bien son para el desarrollo de las obras contratadas y según las necesidades de la obra.



Por su parte, el empresario **2m** manifiesta mantener relaciones de mucho tiempo con empresas, pero considera difícil llegar a establecer una sociedad con otras del mismo ramo, pues él intentó formar una sociedad pero fracasó. En su evaluación considera que los motivos del desacierto fueron:

*...para que nos pongamos de acuerdo es mucho muy difícil [...] todos opinaban diferente, nunca nos poníamos de acuerdo.[...] cuando vi al abogado que nos protocolizó esa sociedad dice: No!, pues tú cometiste un error, dice, tú cuando hagas otra sociedad procura hacerla con gente de tu mismo nivel intelectual, de tu misma capacidad económica, de tu misma época profesional, tu la quisiste hacer con puros ingenieros, unos muy pobres, otros muy ricos, otros muy largos y no va a funcionar, me dijo, y es cierto no funcionó nunca.*

Al igual que su experiencia le hace reconocer que asociaciones multidisciplinarias tampoco han resultado en la localidad. Por otro lado, la competencia ha cambiado, manifiesta el empresario que no se compete con calidad, sino por precio.

Según la empresaria **3m**, las relaciones que mantiene con otros empresarios de la construcción le han motivado a formalizar una agrupación, pero han surgido algunas complicaciones. Ella las expresa así:

*Incluso habremos un grupito de tres o cuatro[...] si se puede agruparnos y hacer algo que nos convenga a todos. Lo hemos platicado y no se ha concretado algo en las oficinas para la participación para determinado concurso. Cuando el capital es muy alto y tienes el capital contable para concursar, nos hemos juntado para platicar a ver si podemos unir nuestros capitales, nuestras fuerzas y poder concursar, por alguna razón no se ha concretado, no hemos participado en conjunto. Pero en parte porque no es fácil, si necesitamos tener cierta confianza ante todo para resolver, verdad? Pero no, no...*

Según recuerda la empresaria, el riesgo de una asociación de empresas para la construcción de una obra, es que si por alguna razón fracasa durante el proceso de la producción, las relaciones interempresariales se cortan, la obra queda inconclusa, los

proveedores quedan sin su pago correspondiente y se convierte en un problema legal ya que los empresarios huyen para evitar las demandas y multas del gobierno por incumplimiento.

En otro sentido, para la empresaria, la fidelidad es un concepto ético que las empresas deberían seguir, esta norma se apoya en las relaciones que establece con las empresas proveedoras de insumos con quienes establece relaciones de muchos años. Mantener la relación implica priorizar los pagos. La regla ética también se aplica al cliente que le solicita el trabajo, prestándole un servicio de calidad y en los tiempos acordados.

La ética debe ir en ambos sentidos, la respuesta esperada por parte de los proveedores de los cuales se es cliente de antigüedad, será en los precios que le ofrecen, que no se los incrementen; en los clientes: que paguen con prontitud sus servicios en los tiempos establecidos de antemano.

La crítica del empresario **4p** al resto de las empresas es a través de la competencia que se da por precios y no por calidad. El propio cliente es quien ha hecho la diferencia, pues prefiere arriesgar la calidad por el precio de la obra. Estas relaciones durante el proceso productivo de la obra son de fricción con el cliente, pues como dice el empresario:

*... ven primero el precio y después pelean durante todo el proceso de la obra por la calidad del constructor.*

Referente a la formación de asociaciones de pequeños y medianos empresarios para la participación en la construcción, lo considera posible y que en buena medida está plasmada en la Ley de Obra Pública.

En lo personal lo intentó, pero por los trámites burocráticos engorrosos perdió el interés. Considera que mediante este recurso, el beneficio que tendría el cliente sería tratar con un sólo contratista y haría mas productivo el proceso.

Por su parte, el análisis del empresario **5p** es distinto, debido a que considera las relaciones por la competencia y por la venta de su producto. De los primeros, dice competir con empresas grandes de la Ciudad de México y de Monterrey; en los segundos, le presentan un problema debido a que establece relaciones con los departamentos de compra, que según su experiencia son manejados por personas con intereses personales, cuando su política es vender al contado para recuperar gastos.

En su análisis de las relaciones interempresariales, cree que aún se establecen contratos verbales exclusivamente entre empresarios que se tienen confianza, pero que la tendencia actual se perfila a la formalización en contratos.

Por otro lado mantiene relaciones empresariales con industrias en las que fue socio fundador y que son competidoras. Su acercamiento con ellos es de amistad, su postura se convierte en una estrategia para su empresa, pues dice no saber de las necesidades que puedan surgir en la industria o con los constructores, quienes son serios en sus pagos o morosos.

La relaciones con los proveedores se entablan en términos de fidelidad y antigüedad en la prestación de sus servicios, la pérdida de estas relaciones depende del apoyo en los precios de los productos que venden, si estos son más altos se incrementa el valor de los proyectos de obra y lo dejan en desventaja al concursar en las obras.

Un caso completamente distinto es el del empresario **6M**, quien ha establecido relaciones con trabajadores indispensables por sus capacidades, habilidad y especialización para el trabajo de las obras. Como estrategia para su empresa, los ha organizado como causantes menores que dependen de la actividad de su empresa. Mediante la organización administrativa, el empresario les proporciona apoyo contable y administrativo además de la

capacitación de sus trabajadores, condicionando la permanencia fiel (precio, calidad y servicio) y exclusiva a su empresa.

Para contratar a estas empresas, el empresario está consciente de que por sus capacidades para llegar a las metas y tiempos de la obra establecidos le devengarán en resultados competitivos en rentabilidad y funcionalidad, se harán con eficiencia pues su confianza en el buen logro la transfiere a aquellos.

De esta manera cuida el nivel de productividad y utilidad de su empresa, ya que considera que un trabajador en el que ha invertido para capacitar mantiene en buenas condiciones su maquinaria y es fiel a la empresa; por otro lado, el empresario reflexiona que no hay una cultura de la calidad por parte del cliente que le permita priorizarla al costo de la obra.

De este apartado se desprende que los empresarios de la construcción en Ciudad Juárez han intentado formalizar sociedades empresariales pero han fallado. Por un lado, esta imposibilidad es debido a la competencia entre empresas por la obtención de obras y por la distinta capacidad de los empresarios tanto de capital como de experiencia; por otro, la especialización en actividades productivas y el carácter individualista y desconfiado de los empresarios.

Estos primeros argumentos podrían servir para reforzar la postura del asociacionismo frente a un mercado cambiante, pero la cultura empresarial individualista tiene mayor peso al momento en que el empresario intenta solventar los problemas de su empresa y a partir de criterios aislados. No permiten involucrar otro juicio externo.

### **3.5.3. Relaciones interempresariales y crecimiento de la empresa**

Se pretende establecer que las relaciones interempresariales impactan a las empresas en su desarrollo y que son una estrategia viable para el empresario para mantenerse en el mercado

En su recapitulación, el empresario **1m** no considera el crecimiento de su empresa como una prioridad, no le interesa formarla como empresa grande ya que, según lo expresa:

*...creo que los problemas son del tamaño de la empresa.*

Su interés primordial es la adaptación a la calidad que se exige en estos tiempos, el crecimiento sería solamente en términos de funcionalidad y nada más.

Este planteamiento refiere también a un entorno de competencia entre empresas constructoras. Para él han habido dos cambios: hay más profesionistas en el ramo; y, han cambiado las preferencias de los clientes. Estos cambios que se han presentado no son consecuencia del desarrollo interno, pues, el incremento en la competencia y el costo de la obra se ha visto afectado, por un lado por la competencia, que cobra mas barato que el proyecto que ellos presentan y consideran concienzudamente justo; por otro, el cliente contrata a quien le cobre más barato o menos.

El empresario **2m** opina que las relaciones no le han proporcionado crecimiento pero sí afluencia en el trabajo, y establecer conexiones con empresas que le recomiendan sus clientes. Inclusive la competencia les pide su aprobación debido a que no cuentan con la experiencia ni el registro de unidades verificadoras.

Tomando en cuenta éstas relaciones laborales y valorando la rentabilidad de sus servicios, el empresario pretende convertirse en Auditor de Instalaciones. Esto implica invertir en conocimientos y hacer indispensable para los empresarios constructores la contratación de sus servicios.

Según reflexiona la empresaria **3m**, la competencia con empresas que han flexibilizado su actividad y que cuentan con mayor capital son un problema para la obtención de contratos, pues en tiempos en que les disminuye trabajo, pueden concursar por las obras que estos pequeños y micro empresarios concursan y, por tanto, disminuye su probabilidad de concertar las licitaciones de obra.

Esta situación no es contraria debido a que no cuentan con capital ni maquinaria, no son flexibles, y por tanto no pueden introducirse a competir por contratos de empresas con otra especialidad en el ramo.

Por otro lado considera benéficas las relaciones interempresariales con empresas pequeñas y micro ya que:

*Pues nos apoyamos. [...] somos un grupito de tres o cuatro[...] cuando algo se me atora o que no puedo cumplir con un cliente, porque ando muy presionada con la obra pido apoyo y le paso los clientes; es establecer que se tiene apoyo para los concursos.*

En su análisis, el empresario **4p** considera que las relaciones interempresariales le han redituado en el aspecto de la contratación por parte de clientes o empresas que quieran contratar sus servicios, debido a que se ha beneficiado de la recomendación de otros, aunque considera que estas acciones han sido mínimas, que lo buscan ya sea por que lo conocían desde que era persona física o bien son clientes nuevos que desean contratar a la persona moral.

En cuanto a las empresas con las que mantiene contacto, resalta la importancia de sus proveedores, ya que considera que si una empresa es morosa en sus pagos, aquellos establecen comunicación y castigan al empresario con no prestarle servicios. Por tanto, sin el apoyo de las empresas no podría crecer ni hacer rentable su empresa.

En cuanto al empresario de la **5p**, no establece relaciones interempresariales, pues su actividad, de transformación y venta de su producto mineral, le lleva a establecer relaciones departamentales con las empresas constructoras o con particulares. El precio del producto es el único elemento de fricción entre su empresa y el cliente. En este sentido, la actividad específica de su empresa le permite diseñar hasta dónde puede crecer, según la demanda del producto.

Por su parte, el empresario **6M** ha modificado las relaciones intraempresariales de sus recursos humanos convirtiéndolas en interempresariales. De ésta manera puede hacer crecer su empresa, disminuir el costo de sus obligaciones patronales y mantenerse en el mercado con precios competitivos y redituables a su empresa.

Las relaciones interempresariales son producto de las necesidades del empresario, las establece para mantenerse en el mercado y obtener clientes, es una disposición y una actitud de conveniencia entre las partes, pues permite la afluencia de trabajo en un ambiente de compañerismo. Esta actitud es selectiva, no se lleva a cabo de manera continua ni permanente, debido a que debe cuidar su prestigio y en el caso de orientar un contrato a otro empresario, no va a sacrificar a su cliente al recomendarle un contratista que labore sin ética.

### **3.6. VÍNCULOS CON ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y/O GREMIALES**

En este apartado se considerará la opinión de los empresarios respecto a las organizaciones empresariales tanto como su afiliación a ellas.

La empresa **1m** no pertenece a ninguna asociación o cámara por considerarla innecesaria para trabajar, pero el propietario considera que si tuviera que participar en

concurso para obra pública se vería obligado a afiliarse con alguna.<sup>8</sup> Tampoco lo motiva a inscribirse el apoyo para la importación de materiales de construcción, debido a que no importa grandes cantidades de material del extranjero, y si lo solicita es por unidad o pieza, por tanto no resulta necesario dicho apoyo.

La valoración en la empresa **2m** es distinta a la anterior, pues para el empresario su afiliación le da prestigio y le permite incrementar su curriculum. Dice que pertenecen como empresa a la Asociación Mexicana de Peritos del Gas y son socios del Colegio de Ingenieros de Ciudad Juárez. Mediante estas asociaciones reciben cursos de capacitación con reconocimiento oficial.

La empresa **3m** valora la afiliación a las agrupaciones empresariales por el servicio que le ofrecen. La empresaria dice que pertenece a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción y los beneficios que le ha traído pertenecer son: capacitación a sus empleados y adquisición de programas actualizados en informática para su empresa. Además de proporcionarle información de las dependencias oficiales a las que debe acercarse para contratos de obra y cuando enfrentan algún problema con el IMSS para lograr algún acuerdo entre las partes.

También es socia fundadora del Instituto de Especificaciones de la Construcción, ubicado en Estados Unidos. Este instituto le envía información de productos que ofrecen en ese país. Considera esto de gran utilidad debido a que el gobierno municipal está especificando para la contratación productos americanos en sus proyectos de obra.

---

<sup>8</sup> El empresario parece desconocer que por la política de competitividad en el periodo salinista se cancela la obligatoriedad de pertenecer a alguna cámara para poder participar en concurso de obra. Su desconocimiento es entendible porque siempre ha laborado en obra privada.



Esta situación obliga al empresario a importar materiales del extranjero que no se venden en la localidad. Estos son de mayor calidad y, por ser frontera, le resulta a menor costo. El único problema que se enfrenta es la devaluación de la moneda que le impediría obtener alguna ganancia de la importación en el costo de la obra.

El empresario **4p** evalúa los motivos de los otros empresarios de la construcción para inscribirse a las organizaciones. Dice que para poder participar en obras públicas existe un convenio con el gobierno municipal con los grupos colegiados y la Asociación de Ingenieros y Arquitectos que les permite no presentar fianza y tener el permiso de construcción. La empresa debe contar con un perito responsable que esté asociado a las agrupaciones, de no ser así tiene que dejar una fianza ante obras públicas municipales.

Esta situación convierte en estrategia para el empresario ser perito, ya que si alguno de sus subordinados tiene este nombramiento reconocido oficialmente, en el momento de recorte de personal, queda en desventaja frente a la competencia.

Aunque conoce que la obligatoriedad de pertenecer a las cámaras para poder concursar por obra se canceló en la nueva Ley de Cámaras, menciona pertenecer a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción por que es la única manera en que se pueden ayudar entre sí los empresarios de la construcción, pues por su infraestructura nacional puede ayudar al empresario, siempre y cuando éste se acerque y sepa canalizar el apoyo. Además, señala que fue funcionario de dicha cámara en administraciones anteriores.

El problema referente a la importación de materiales de construcción, según el empresario, es el tipo cambiario que varía y eso perjudica las cotizaciones de las obras, pero la cercanía con los Estados Unidos le conviene porque, a pesar de la cotización de la moneda, los precios son económicos y, además, las empresas norteamericanas cuentan con

mayor cantidad de productos que en México. El flete nacional es inconveniente y tardado por lo que encarece la obra.

El empresario **5p** comenta que pertenece a la Cámara de la Industria de la Transformación donde fungió como consejero. Llegó a obtener el cargo de vicepresidente de la cámara. También ha tenido que obtener licencia federal para producir su producto, la SEMARNAP les otorgó la licencia de operación, esta licencia representa al empresario el cumplimiento de no producir contaminantes al medio ambiente, algo en lo que ha estado muy pendiente de cubrir en sus diseños de maquinaria.

La opinión del empresario **6M** difiere del de las empresas **3m** y **4p**. Menciona que sí ha utilizado a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción para capacitar a su equipo de trabajo y a los obreros de las empresas con las que mantiene relaciones interempresariales, para mejorar la calidad de su producto, pero, en su opinión, las Cámaras son trampolines políticos o medios para hacer negocios personales y que carecen, en su función fundamental, de interés en atender a sus agremiados.

La obligatoriedad de afiliarse a ellas se transforma en un servicio condicionado, comenta el empresario. La Cámara Nacional de la Industria de la Construcción no participa para apoyar a sus agremiados, dadas las condiciones de competencia igualitarias para todos los empresarios de la construcción en general. En el caso de los contratistas de obra pública no reciben documentación de filiación a la Cámara y, por los requisitos para licitar, sin este comprobante no pueden participar, por tanto la iniciativa privada prescinde de la Cámara.

La cámara no es selectiva, esta situación yuxtapone a empresas serias con aquellas que como constructores se han percatado incurren en abusos y falta de ética. Entonces el

empresario considera que la Cámara no cumple con la representación de empresarios, prestigiados, sino al contrario.

Por otro lado el usuario o cliente no está protegido ya que la documentación de actas que solicitaba el gobierno se han eliminado, se pedían actas de no adeudos en la Cámara de Comercio, en la Industria de la Transformación, en el Municipio y en la Secretaría del Trabajo para otorgar la obra pública.

En resumen, los empresarios están afiliados a organizaciones empresariales o agrupaciones civiles, debido a que, por un lado, tenían la obligatoriedad de pertenecer a alguna cámara para concursar en obra y ser competitivos; y, por otro, la pertenencia a alguna sociedad civil les permite establecer relaciones con empresarios y asimilar las condiciones generales de la industria local.

## CONSIDERACIONES FINALES



Los procesos que ha vivido el sistema nacional en los últimos veintiséis años, han repercutido en el proceso productivo nacional y han impactado a la industria de la construcción de manera decisiva.

Los modelos productivos para las micro, pequeñas y medianas empresas generados a nivel internacional, no fueron aprovechados de manera general en México, de tal manera que los problemas que enfrentan estas empresas para implementar el nuevo modelo siguen centrados en la competitividad de la fuerza productiva y el diseño funcional de la producción.

Los esfuerzos del gobierno por establecer políticas de apertura comercial y competitividad entre empresas asfixiaron a la pequeña, mediana y micro empresa en la medida en que no supieron incluir sus necesidades e intereses.

Tomando en cuenta estas consideraciones, los resultados de la investigación sobre las estrategias de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Construcción (PyMEC) en Ciudad Juárez, serán ordenadas en cinco temáticas: a) estrategias del Estado y efectos en las PyMEC; b) problemas que enfrentan los empresarios; c) estrategias intraempresariales; d) estrategias interempresariales; y, e) cultura empresarial.

#### **a) Estrategias del Estado y efectos en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Construcción**

La reforma del Estado de los años ochenta y noventa en México, inspirada en el neoliberalismo, implicó la recomposición de las instituciones gubernamentales y financieras en los tres niveles de gobierno federal, estatal y municipal, basándose, para ello, en una

reformulación normativa de las actividades comerciales y productivas más restrictiva, pero no necesariamente más eficiente y competitiva, en opinión de los empresarios entrevistados.

No obstante, el primer elemento a destacar en esta investigación es que los empresarios de la construcción entrevistados no tienen una opinión similar sobre las políticas económicas del Estado frente a las crisis de los años ochenta y noventa y que, ninguno de éstos empresarios, ha sido un actor protagónico en el nuevo entorno, sino que se han limitado a intentar establecer relaciones subordinadas a la dinámica de las grandes empresas constructoras nacionales o foráneas.

La percepción de las sucesivas crisis de los años ochenta y noventa entre los empresarios se asocia a la reducción de su participación en los contratos de obra pública. De este modo, las crisis económicas y las reformas del Estado modifican, entre otras cosas, las formas de participación de las PyMEC en las acciones de inversión pública para la urbanización.

Por otra parte, en opinión de los empresarios entrevistados, la simplificación administrativa valora más la capacidad financiera de las empresas para enfrentar un contrato de obra que su experiencia, por lo que el otorgamiento se ha hecho menos selectivo en lo que a la calidad de ejecución se refiere. En su criterio, el antiguo procedimiento aseguraba una mejor selección debido a su alto burocratismo. Antes, el proceso de selección implicaba que los empresarios debían presentar documentos que validaran su experiencia en obra en varias oficinas de gobierno; al eliminarse este requisito, con objeto de facilitar los trámites, se amplió el conjunto de empresas en capacidad de competir por estos contratos, sin la necesidad de demostrar altos niveles de capacidad y experiencia.

Además, al simplificar los requisitos para el concurso por obra y conferir contratos a las empresas que presentan presupuestos inferiores, el gobierno municipal pone en riesgo los niveles de calidad y devalúa los criterios de capacidad, antigüedad y experiencia, desencadenando dos problemas: primero, que no se considere el curriculum de las empresas y se margine aquellas que no pueden cubrir los costos de la obra; segundo, que las obras no sean de calidad y durabilidad -pues al bajar el precio del proyecto, los materiales que se utilizan son de menor calidad-, lo que conlleva a una deficiente obra pública y gastos posteriores en reparación.

También, según los empresarios de mayor experiencia, el contenido del documento donde se establecen las normas y conceptos aplicables en cada aspecto de la construcción a nivel nacional, estatal o municipal tiene errores, por lo que, al acatar sus especificaciones saben que, a la larga, el producto presentará daños.

Finalmente, aunque la producción de obra está regulada, estos empresarios consideran que no existe una verificación correcta, por parte del gobierno, que asegure la calidad de la misma, pues no se registra si las especificaciones están siendo respetadas como dicta el reglamento de la construcción y la verificación no se realiza de manera efectiva ni por parte del gobierno ni por parte de las cámaras de la construcción. De este modo, la verificación queda a cargo de los propios contratistas o empresarios que no necesariamente son rigurosos en la medida en que se convierten en juez y parte del proceso de verificación.

Estos resultados contrastan con la primera expectativa de ésta investigación en torno a que la nueva normatividad establecida por el Estado afectaría el acceso de las PyMEC a la licitación de obra pública, en la medida en que elevaría los niveles de calidad y desempeño de las mismas, pues, a los ojos de los micro, pequeños y medianos empresarios

entrevistados el acceso a los contratos de obra pública se ha limitado por el aumento de las empresas que están en capacidad de concursar por éstos.

Ellos señalan los inconvenientes probables en cuanto a la calidad y los costos a mediano y largo plazo de esta política liberalizadora; sin embargo, debemos suponer también que ésta fracturó muchas de las relaciones clientelares y monopólicas que habían logrado establecer algunos de estos empresarios con el gobierno local.

### **b) Problemas que enfrentan los empresarios**

Los principales problemas que enfrentaron los empresarios, entre 1988 y 1994, en la localidad fueron los siguientes: en sentido general, las contribuciones fiscales federales, estatales y municipales; el pago de salarios; y, el importe de las tasas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). En cuanto a los elementos vinculados al ramo de la construcción: las alzas repentinas del costo de los materiales y, en cuanto a los asuntos financieros: la devaluación paulatina de la moneda y la subsiguiente inflación.

Un serio problema para las pequeñas y medianas empresas ha sido incrementar su capital contable, ya que para competir por obras deben avalar ante el gobierno municipal su capacidad financiera para la producción y/o ejecución de la obra, además de depositar un monto de capital a las empresas afianzadoras, lo que se dificulta por la política de la banca comercial de no otorgar créditos a la construcción por lo riesgoso de la industria. Estos requisitos son candados que les limitan para competir junto a las grandes empresas por obras grandes.

Por último, los empresarios consideran que sus ganancias por obra se han reducido, en la medida en que para aumentar sus probabilidades de obtener contratos deben proponer



presupuestos bajos. Ésta opinión, no obstante, podría estar muy marcada por la transformación de las relaciones tradicionales que, además de asegurar el monopolio de la construcción de obra pública a ciertos empresarios, permitía altos costos en los presupuestos, y por tanto cuantiosas ganancias, aseguradas.

### **c) Estrategias Intraempresariales**

Para los empresarios entrevistados, la reestructuración al interior de sus pequeñas y medianas empresas, debido a la reforma del Estado, ha sido una medida indispensable para aumentar su competitividad en un entorno mercantil cada vez menos regulado desde el Estado y, por tanto, más liberado.

En este sentido, las estrategias de los empresarios entrevistados al interior de sus empresas confirman la tercera hipótesis de esta investigación. Esto es, las PyMEC subcontrataron mano de obra para disminuir el impacto tributario de las obligaciones patronales; cambiaron la razón social de sus empresas para obtener periodos de gracia fiscales; y, según su tamaño y capacidad, diversificaron sus actividades con el objeto de alcanzar una mayor cobertura del mercado.

Sin embargo, la tercera hipótesis de esta investigación consideraba que aquellas PyMEC que no se reestructuraran siguiendo las estrategias antes descritas de manera acelerada terminarían por cerrar; pero, lo que se ha podido constatar es que, más que no desarrollar estrategias intraempresariales que incrementaran su competitividad de manera rápida, lo que condujo al quiebre de los pequeños y medianos empresarios de la construcción fueron las nuevas condiciones impuestas por las instituciones del Estado a

estos empresarios y la limitada aplicación, en la práctica, de una política financiera y fiscal favorable a las pequeñas y medianas empresas del país.

De este modo, la primera medida de los micro y pequeños empresarios entrevistados fue el reemplazo de sus empleados por miembros de la familia, de manera temporal o permanente, con el objeto de evitar desembolso de capital en sueldos y prestaciones de ley y, de este modo, aumentar sus ahorros de capital para enfrentar compromisos laborales posteriores.

Los empresarios medianos también reducen empleados al mínimo en momentos de crisis, pero mantienen aquellos que son irremplazables para el funcionamiento de la empresa. Como cuentan con equipos de trabajo que funcionan en actividades específicas, suprimen a los empleados con menor experiencia para, al igual que los pequeños y micro empresarios, disminuir los pagos salariales y las contribuciones respectivas.

Por otra parte, en segundo lugar, el empresario micro y pequeño cree que su mayor eficiencia depende de su especialización en una rama de la construcción; pero, sobre todo, comienza a percatarse, no sin conflicto y/o descontento, de que las nuevas condiciones del entorno económico le exigen una mayor apreciación de los costos y los tiempos de entrega de los productos o las obras en ejecución. Ello supondría la emergencia y fortalecimiento, cada vez mayor, de una racionalidad costo-beneficio en su acción empresarial.

En tercer lugar, no todas las pequeñas y medianas empresas deciden trabajar como satélites de la industria maquiladora, como se ha señalado discursivamente. Su trabajo, básicamente, es independiente del desarrollo de la industria manufacturera; sin embargo, reciben beneficios indirectos de la actividad de estas empresas.

En este sentido, también es importante destacar que los empresarios han comenzado a percibir la obra pública como un negocio altamente riesgoso, pues como lo han señalado las asociaciones y cámaras de la Industria de la Construcción en el decenio estudiado, los gobiernos tardan en pagar y otorgar anticipos y el empresario debe invertir su capital para iniciarla, por tanto hay pérdidas por el valor y el incremento del costo de los productos durante el tiempo que dure la construcción.

No obstante, algunos empresarios con experiencia laboral en cargos de gobierno siguen teniendo ventajas comparativas como para participar en los concursos de obra pública y obtener beneficios suficientes de esta actividad.

Por último, para incrementar la competitividad de sus empresas, los propietarios invierten en equipo de cómputo con el objeto de modernizar sus métodos de control. Los beneficios de esta inversión son: a) mejor *presentación* de sus proyectos y de la imagen de la empresa; y, b) mayor *eficiencia* por la seguridad de los resultados en los cálculos y la velocidad y capacidad de las máquinas para procesar la información necesaria en la toma de decisiones en una obra o para el análisis del proyecto.

#### **d) Estrategias Interempresariales**

La última hipótesis de esta investigación proponía que, para elevar su competitividad y los costos de obra, las PyMEC de Ciudad Juárez debieron fragmentarse o fusionarse. Los resultados muestran que en más de una ocasión las pequeñas y medianas empresas de la construcción estudiadas pasaron por procesos de fragmentación; sin embargo, no se cuenta con material entre los entrevistados para afirmar la estrategia de la fusión.

El asociacionismo entre los empresarios no ha sido posible, a corto y mediano plazo, debido a que los propietarios mantienen una postura de desconfianza producto de su experiencia y de su carácter independiente. Algunos de los motivos para no asociarse de manera formal son: diferencia entre capitales, similares especializaciones en el ramo, disparidad en los conocimientos y experiencia laboral y conflictos de liderazgo.

Las relaciones entre empresas y empresarios se presentan en dos dimensiones: la primera, que se caracteriza por los lazos informales como medio para obtener contratos; y, la segunda, en el proceso de realización de obra, pues en ésta intervienen varios contratistas y proveedores y la obra proyectada se divide en distintas etapas, en cada una de cuales participa una empresa diferente. La importancia de ésta última relación es que establece un vínculo de dependencia entre una y otra empresa, pues, si no se concluye en los tiempos determinados en los contratos, él o los empresarios deberán pagar multas correspondientes por retraso o incumplimiento de contrato. Ello, por tanto, supone la emergencia de vínculos de corresponsabilidad; sin embargo, también es de esperar que, en algunas ocasiones, provoque conflictos entre los empresarios.

#### **e) Cultura Empresarial**

En este sentido, es necesario aclarar que no se había previsto en la investigación indagar sobre la incidencia de la *cultura empresarial* en las estrategias empresariales de las PyMEC; sin embargo, la reflexión de los empresarios en el proceso, arrojó elementos que permiten entender el comportamiento y las estrategias para mantenerse en el mercado, así como sus valoraciones sobre la competencia y su entorno económico, a partir de cierta cultura y/o ethos empresarial.

Los empresarios-propietarios observan una actitud tradicional sobre sus negocios, contrastante con la nueva cultura empresarial que atribuye a los empleados facultades de mando, responsabilidad y apoyo mutuo. La actitud tradicional del empresario consiste en asumirse como único capaz para dirigir, controlar y administrar su empresa, aún cuando cuenta con un equipo multidisciplinario que lo apoye en la consultoría legal y administrativa de su empresa.

Para el empresario tradicional es importante mantener el control sobre su empresa; por tanto, él es quien decide sobre la actividad a realizar, quien contrata a los nuevos empleados y quien establece las distintas relaciones interempresariales. La correcta administración de su empresa, en este sentido, depende de su experiencia y capacidad personal.

Por otra parte, la mentalidad tradicional de los empresarios tiende a sobrevalorar los motivos y fines morales de su actividad; por ejemplo, en sus relaciones interempresariales destacan más su fidelidad al cliente o a la empresa, que los beneficios que ésta relación les pueda reportar.

Según los empresarios, para obtener contratos y cuidar a sus clientes, se debe mostrar honestidad, seriedad y profesionalismo en la solución de los problemas técnicos así como los derivados del cobro de su trabajo. Y, en su criterio, estas cualidades morales elevan la calidad de su trabajo, su responsabilidad y su eficiencia; y, por oposición, la carencia de los mismos en los nuevos empresarios de la construcción explica la falta de calidad de sus proyectos y ejecuciones, pues ellos están más interesados en las ganancias que en su prestigio como constructores. Aunque, como hemos señalado con anterioridad, estas percepciones negativas de los nuevos empresarios en capacidad de competir pueden

estar asociadas a la pérdida sustantiva de mercado a la que estos “viejos” empresarios se enfrentaron con las políticas liberalizadoras de la economía nacional.

No obstante, debido a que los empresarios más jóvenes están en una etapa de consolidación de sus empresas, sus reflexiones en este sentido se centran más en los problemas atribuibles al riesgo y las ganancias de sus empresas, que al prestigio de las mismas, preocupación propia de aquellos empresarios más consolidados y cuya larga experiencia en el ramo es un elemento de peso para mantenerse en el mercado.

Es interesante comprobar, sin embargo, que esta cultura empresarial tradicional no se conflictúa con el uso de las nuevas tecnologías y la adquisición de nuevos conocimientos en el ramo, que se consideran muy convenientes en su esfuerzo por disminuir costos de sus servicios y elevar su rentabilidad.

En este sentido, consideran que uno de los problemas más graves de los nuevos profesionistas es su deficiente formación; sólo que ello no los limita para acceder a los contratos de obra porque ofrecen proyectos baratos que los contratistas prefieren sin atender al criterio de calidad.

En sentido general, los resultados de la investigación develan cómo el enfrentamiento de las nuevas condiciones económicas, institucionales y normativas por parte de los micro, pequeños y medianos empresarios de la construcción entrevistados, no significó su desaparición del escenario económico de los años noventa, sino su transformación, no sin conflictos e inconclusa, en un pequeño empresariado más dinámico y flexible.

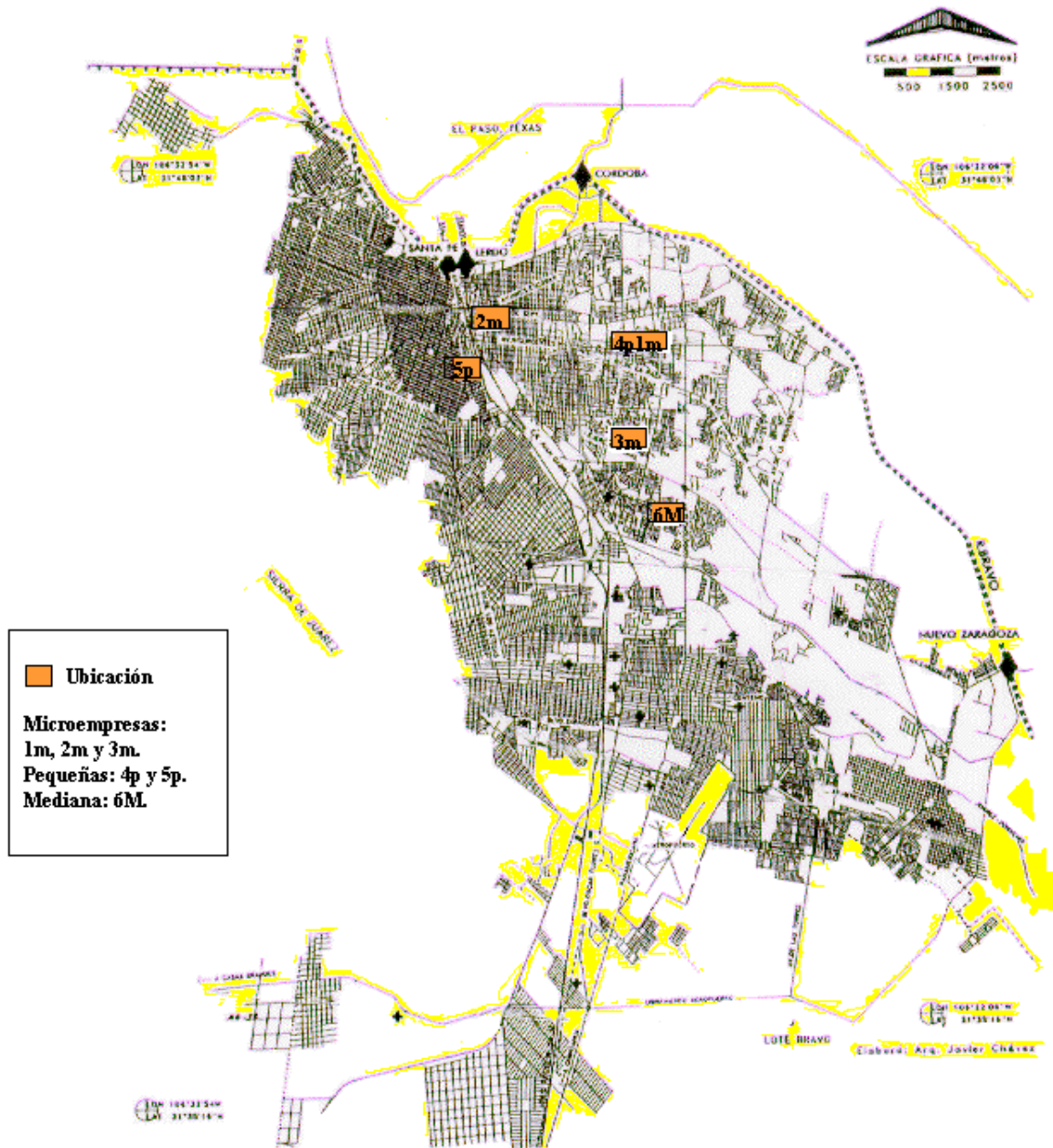
## ANEXOS



# Anexo 1

## PLANO DE CIUDAD JUÁREZ

### UBICACIÓN DE EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN INVESTIGADAS





**Anexo 2**  
**GUIÓN DE ENTREVISTA PyMEC EN CD. JUÁREZ, 1998<sup>1</sup>**

Núm. \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES:**

Empresa \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_  
Tel. (s) \_\_\_\_\_ Director General: \_\_\_\_\_  
Entrevistado \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Empresa: Micro ( ) Mediana ( )<sup>2</sup>  
Giro comercial: \_\_\_\_\_

**1. HISTORIA DE LA EMPRESA:**

*1.1 Origen.*

Año de inicio: \_\_\_\_\_  
Capital social: \_\_\_\_\_  
Nombre del (los) Propietario (s): \_\_\_\_\_

*1.2 Constituida Legalmente como:*

Desde el año de: \_\_\_\_\_

- a) Sociedad Anónima
- b) Cooperativa
- c) Un sólo propietario
- d) Otra: \_\_\_\_\_

*1.3 Antecedentes*

Motivos para abrir la empresa:

- a) Trabajar en una empresa similar.
- b) La heredó.
- c) Potencial del mercado.
- d) Conocía el mercado.
- e) Contaba con la tecnología para emprender la empresa.
- f) Contaba con los contactos (financieros y sociales) para incursionar en el mercado.
- g) Otros: \_\_\_\_\_

*1.4 Organizaciones empresariales a las que pertenece*

- a) CANACINTRA
- b) CNIC
- c) CANACO

<sup>1</sup> Para la elaboración de la encuesta se tomaron algunas ideas del trabajo *Organización industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México*, de Alejandro Mungaray Lagarda, Nafinsa, México, 1997.

<sup>2</sup> Microempresa de 16 empleados a 100 o ventas netas anuales hasta por N\$ 9 000 000; la mediana empresa cuenta desde 101 a 250 empleados, o ventas netas anuales hasta por N\$ 20 000 000.

d) Otra (s): \_\_\_\_\_

1.41 Está dado de alta en el: Municipio ( ) Estado ( ) Federación ( )

1.42 Motivos para afiliarse a la (s) organización (es) empresariales:

a) Requisito para trabajar.

b) Le ofrecen apoyo para: Importar \_\_\_\_\_ Exportar: \_\_\_\_\_

c) Ya tenía experiencia con alguna cámara.

Si tenía experiencia, ésta fue: efectiva ( ) suficiente ( ) inadecuada ( )

### 1.5 Instituciones financieras

Nafinsa:

Banca comercial: \_\_\_\_\_

Financieras privadas

1.5.1 Si ha mantenido alguna relación con alguna o varias instituciones financieras, ¿cuál es su opinión del desempeño de éstas ante sus requerimientos?

1.5.2 Su relación con las instituciones financieras ha sido para:

a) Préstamo para financiar algún contrato de construcción:

1) Compra de material:

2) Pago de salarios.

3) Pago de fianza para la obra.

4) Otra: \_\_\_\_\_

b) Compra de tecnología:

1) Equipo de oficina

2) Maquinaria pesada

3) Equipo de Transporte, de precisión.

4) Otra: \_\_\_\_\_

c) ¿De que manera le ha beneficiado el financiamiento tanto como la adquisición de tecnología?

1) Ha podido competir con mayores logros respecto a otras empresas

2) Es más rentable la prestación de sus servicios

3) Creció la empresa

4) Se modificó el giro de la empresa

5) Se moderniza la empresa

6) Mejoraron las relaciones obrero/patronales

7) Mejorado el proceso productivo más eficiente y confiable.

8) Reducido costos

9) Mejorado la calidad de los productos.

10) Han mejorado las ganancias en \_\_\_\_\_%

11) Otras: \_\_\_\_\_

1.5.3 De que manera le ha perjudicado obtener algún financiamiento o la adquisición de tecnología?

1.5.4 Si ha modernizado la empresa, de que manera afectó la producción y los servicios prestados.

1) Nuevos clientes

2) Disminuyeron los costos

- 3) Aumentaron las ganancias anuales
  - 4) Mejoró la calidad de los productos
  - 5) Se modificó el proceso productivo
  - 6) Disminuyó la fuerza laboral cuantitativamente
- Trabajadores planta: \_\_\_\_\_ % Trabajadores eventuales \_\_\_\_\_ %

**2 PERFIL DEL EMPRESARIO O PROPIETARIO**

2.1. *Actividad principal en la empresa* Desde el año \_\_\_\_\_

- a) Gerencia general
- b) Presidente de la sociedad
- c) Administración del proceso productivo
- d) Ninguna
- e) Otra: \_\_\_\_\_

2.2. *Datos Generales*

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Fecha y lugar de nacimiento \_\_\_\_\_

2.2.1 Ocupación de los padres:

Padre: \_\_\_\_\_ Madre: \_\_\_\_\_

2.2.2 Escolaridad

Último grado de estudios formales: \_\_\_\_\_

2.3. *Historia Laboral*

Antes de trabajar en ésta empresa, ¿que actividad laboral ha desempeñado hasta la fecha.?

¿Que puestos ha ocupado con anterioridad?

2.3.1 ¿Usted cree que su experiencia laboral ha influido en desempeño profesional actual ?

¿De que manera?

2.3.2 Como adquirió los conocimientos para administrar la empresa y relacionarse con otras empresas similares?

2.4. *Se considera exitoso y exitosa su empresa en la actualidad, diga sus razones?*

2.4.1a Si su empresa ya existía en la década de los ochenta, cuales fueron los principales problemas que enfrentó para mantenerse en el mercado, como lo solucionó?

2.4.1b ¿Si la empresa inició en la década de los ochenta, cuáles fueron los principales problemas que enfrentó al abrirla?

2.5. *Asociaciones a las que pertenece*

- a) Civiles: \_\_\_\_\_
- b) Comerciales: \_\_\_\_\_
- c) Empresariales: \_\_\_\_\_
- d) Políticas: \_\_\_\_\_
- e) Otras: \_\_\_\_\_

2.6. *Toma de decisiones*

Cuales son las principales decisiones que se toman respecto al desempeño de la empresa:

- a) Administrativas
- b) Organizativas o en la administración
- c) En la contratación de mano de obra
- d) Aumento de salarios
- e) Adquisición de tecnologías
- f) Gastos generales
- g) Sindicales
- h) Con los contratistas
- i) Financieros
- j) Otros

### **3 . ESTRATEGIAS INTRAEMPRESARIALES**

3.1 *¿De que manera le ha beneficiado el financiamiento?*

3.2 *¿Cómo le ha beneficiado la adquisición de tecnología?*

- a) Ha podido competir con mayores logros respecto a otras empresas?
- b) Es mas rentable la prestación de sus servicios.
- c) Creció la empresa.
- d) Modificó el giro de la empresa.
- e) Se moderniza la empresa.
- f) Mejoraron la relaciones obrero/patronales.
- g) Proceso productivo más eficiente y confiable.
- h) Reducción de costos.
- i) Mejoría en la calidad de sus productos.
- j) Han mejorado las ganancias.
- k) Otras.

### **4.RELACIONES INTEREMPRESARIALES**

4.1. *Se ha relacionado con otros empresarios para lograr mejorar su producto?*

4.1.1. Han sido relaciones permanentes o eventuales?

4.2. *Con que empresas mantiene alguna relación interempresarial y desde cuando?*

4.2.1. Han sido exitosas para el desempeño de su empresa estas relaciones?

4.2.2.Han modificado su desempeño interno?

4.3. Las relaciones han sido motivo de crecimiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA



1. Barrio Terrazas, Francisco Javier, Gobernador del estado de Chihuahua (1992-1998), *Plan Estatal de Desarrollo, 1992-1998*, Gobierno del Estado de Chihuahua, México, abril de 1993.
2. Bermúdez Cuarón, Jaime e Ing. Federico de la Vega M., *Ciudad Juárez en cifras 1988, Estadísticas Socioeconómicas Básicas*, SPP/Gobierno del Estado/Desarrollo Económico/Gobierno Municipal/FEMAP, México, Vol. I, 1988.
3. Calderón, Miguel Angel, Director General de CANACINTRA en Ciudad Juárez, entrevista realizada el 22 de enero de 1998.
4. Carmona, Fernando, *Una alternativa al neoliberalismo*, Nuestro tiempo, México, 1993.
5. Casalet, Mónica (coord.), *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PyMES*, México, Nafin/FLACSO (Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, 9), 1995.
6. Concheiro Bórquez, Elvira, *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*, UNAM/ERA, México, 1996.
7. Delgadillo Macías, Javier, “Globalización y regionalización emergente en la frontera del norte mexicano”, en *Regiones y Desarrollo*, Vol. I Julio-Diciembre, 1997, Núm. 2, México.
8. Downs, Anthony, *An economic theory of democracy*, Harper and Row, Ny, 1957.
9. Editorial Trillas, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Trillas, México, 1983.
10. Espinosa Villarreal, Óscar, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Una visión de la modernización en México*, FCE, México 1993.
11. Figueroa M., Kenia, Gerente de la CMIC-ICIC, Delegación Ciudad Juárez, entrevistada el 18 de agosto de 1998.
12. “Fijan Tarifa para importar maquinaria”, Roberto Jaramillo, (Subsecretario de Comercio Exterior), entrevistado en el periódico *El Fronterizo*, Ciudad Juárez, Chihuahua, vol. 14018, 14 de enero de 1983.
13. Glower, Carlos J., “Instituciones financieras en El Paso y Ciudad Juárez: un análisis comparativo”, en *Chamizal Revista de la escuela de sociología*, Vol. IV, Número 9, Diciembre de 1990, ICESA/UACJ, México, 1990.
14. Gobierno del Estado e ITESM, *Chihuahua y su Entorno Económico*, Gobierno del Estado e ITESM, México, 1995.

15. Gobierno del Estado, *Chihuahua Ahora*, CIEE, México, Boletín Bimestral No. 2, Marzo "94".
16. Gobierno del Estado, *Chihuahua Información Estadística*, Centro de Información y Estudios Estratégicos (CIEE), México, 1994, No. 3, Abril "94".
17. Gobierno Municipal de Ciudad Juárez, *A mitad del camino*, Presidencia Municipal, Dirección de Comunicación Social, junio, 1994.
18. Guillen R. Arturo, "Interpretaciones sobre la crisis en México", en Pablo González Casanova y Héctor Aguilar Camín (coords), *México ante la crisis. El contexto internacional y la crisis económica*, Siglo XXI, México, 1995.
19. INEGI, *Chihuahua. Cuaderno de información para la planeación*, INEGI/SPP, México 1986.
20. INEGI, *Estadísticas Económicas. Principales indicadores de las empresas constructoras*, México, enero, 1998.
21. INEGI, *Juárez. Estado de Chihuahua Cuaderno Estadístico Municipal, edición 1993*, Gobierno del Estado de Chihuahua/ INEGI/ H Ayuntamiento Constitucional de Juárez, México, 1994.
22. Jiménez Cabrera, Edgar, "Neoliberalismo, reforma del Estado y modernización", en *Fundamentos teóricos, Cuadernos del Liberalismo Social*, Cambio XXI Fundación Mexicana, México, Núm. 1, 1993.
23. Lerner Sigal, Bertha, "Globalización, neoliberalismo y política social", en *Las políticas sociales de México en los noventa*, Instituto Mora/UNAM/FLACSO/PyV, México, 1996.
24. Luna Ledesma, Matilde, *Los empresarios y el cambio político, México 1970-1987, Era/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1992.*
25. Llera Pacheco, Francisco Javier, "Perspectivas y alternativas de la planeación binacional en Ciudad Juárez/El Paso", en *NÓESIS*, UACJ, México Año IV, Núm. 11, julio 1993/diciembre 1993.
26. Martínez, Óscar J., *Ciudad Juárez: El auge de una Ciudad Fronteriza a partir de 1848*, FCE, México 1982.
27. Maydón Garza, Marín, *La banca de fomento en México. Experiencias de ingeniería financiera*, FCE/NF, México, 1994.
28. Mendoza Aguilar, Rosa María, entrevista del 24 de Noviembre de 1998.

29. Mungaray Lagarda, Alejandro, *Organización industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México*, Biblioteca de la micro y pequeña empresa No. 10, Nacional Financiera, México 1997.
30. OECD, *Las pequeñas y medianas empresas, tecnología y competitividad*, OECD/Mundi-Prensa, Madrid/Barcelona/México, 1995.
31. Olloqui, José Juan de, “La importancia del Financiamiento al Comercio Exterior”, en *Temas selectos de banca y política exterior mexicana (1983-1990)*, Universidad de Guadalajara, México, 1991, ponencia pronunciada el 5 de junio de 1985 como presidente de la Asociación Mexicana de Bancos.
32. Olloqui, José Juan de, “La otra cara de la moneda”, en *Temas selectos de banca y política exterior mexicana (1983-1990)*, Universidad de Guadalajara, México, 1991, ponencia presentada ante el Club de Empresarios de Puebla, 6 de noviembre de 1989.
33. Pérez, Javier Esteban, Director General de COPARMEX en Ciudad Juárez y Alfredo Arce, Presidente de la Comisión de Vivienda, entrevistados el 25 de septiembre de 1998.
34. Pérez, Rosa Isela, “Cargos de la AIACJ. Las Propuestas, los avances” en el periódico *El Diario*, Ciudad Juárez, 2 de noviembre de 1998.
- Puga, Cristina, *México: Empresarios y poder*, Facultad de Ciencias Sociales de la UNAM/Porrúa, México, 1993.
35. Quintana Silveyra, Víctor M., “La Protesta Social en Chihuahua en los Ochentas”, en Rubén Lau y Víctor M. Quintana Silveyra, *Movimientos Populares en Chihuahua*, Colección Estudios Regionales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, número 3, México, 1991.
36. Ruiz Durán, Clemente, “Perfil de la crisis financiera, (Notas para su interpretación),” en *México ante la crisis* de Pablo González Casanova y Héctor Aguilar Camín (coords.), siglo XXI, México, 1993.
37. Saraví, Gonzálo, *Redescubriendo la microindustria, Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, FLACSO/JP, México, 1997.
38. Schettino, Macario, *El costo del miedo, la devaluación de 1994/1995*, Iberoamérica, México 1995.
39. Soria, Víctor M, “La regulación, las relaciones sociales de producción y la empresa. Un análisis de la estrategia de relaciones industriales y los regímenes disciplinarios de fábrica”, en *Estrategia, desarrollo y política económica*, UAM Iztapalapa, México, 1989.



- 40.SPP, *Antología de la planeación en México (1917-1985)*, SPP/FCE, México, 1985.
- 41.Stanley Fischer y varios, *Economía*, Mc Graw Hill, México, 1992.
- 42.Unger, Kurt, *Ajuste estructural y estrategias empresariales en México. Las industrias petroquímica y de máquinas herramientas*, CIDE, México, 1994.
- 43.Vanneph, Alain, Grabación de la sustentante de la exposición “Integrantes, espacios transfronterizos”, presentada en el seminario: *Entre la Globalización y la integración: el fin de las fronteras*, en el Instituto Dr. José María Luis Mora el 9 de noviembre de 1998.
- 44.Ziccardi, Alicia, *La Cámara Nacional de la Industria de la Construcción*, cuaderno de avances de investigación, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México, sin año de publicación.
- 45.Ziccardi, Alicia, *Las obras públicas de la ciudad de México(1976-1982)*, UNAM/IIS, México, 1991.