

Los empresarios de sonora ante los retos de la nueva economía

*Carmen Bocanegra Gastelum
Miguel Angel Vázquez Ruiz¹*

Introducción

A partir de la década de los noventa del siglo pasado a la actualidad, el cuadro económico del estado de Sonora se ha complejizado. De hecho son los años en que la apertura comercial se ha profundizado y los retos para la integración competitiva en los mercados globales se han vuelto más intensos. Se ha configurado, entonces, una economía donde el sector agrícola produce trigo para el mercado interno, pero también se aboca al mercado externo conjuntamente con la exportación de productos hortícolas y frutales; la pesca produce para el mercado interno (sardina) y para el mercado externo (camarón y calamar); el comercio y los servicios presentan la modalidad de la llegada de las grandes trasnacionales del comercio, así como de franquicias extranjeras. A nivel industrial se observan varios núcleos productivos: los relacionados con la agroindustria de la harina, pastas y aceites, así como los vinculados a la industria de la carne y de los lácteos.

Pero lo que continua en el centro de la actividad son las maquiladoras y la planta Ford, que ahora entra en un nuevo proceso de expansión, asociada con procesos flexibles y la introducción de módulos para el ensamble del producto final.

Entrados ya en el siglo XXI, el lenguaje del desarrollo del estado, se centra en el discurso de la necesidad de reinsertar la economía y sus actores en la economía del conocimiento, es decir, impulsar nuevas tecnologías, innovaciones, procesos de aprendizaje y construcción de redes, que permitan incrementar productividad y competitividad al nivel de las exigencias de la economía global. El proceso se está dando sectorial y regionalmente diferenciado y la capacidad de respuesta de los actores empresariales también es muy desigual.

Si bien es cierto, es posible encontrar elementos innovadores en los sectores primario y terciario, es en el industrial donde son más ostensibles.

¹ Profesores e investigadores del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora

A partir de lo anterior surgen las siguientes preguntas: ¿Cuál es el perfil de las empresas industriales que operan en las regiones de Sonora? ¿De qué manera están reaccionando los empresarios ante las exigencias de la economía del conocimiento?

El objetivo de la presente ponencia es indagar qué tipo de empresas industriales se localizan en las distintas regiones de Sonora, de qué origen son, cuál es la presencia de los empresarios sonorenses y cómo están respondiendo a la incorporación de estrategias competitivas sustentadas en la economía del conocimiento. Particularmente se describe la trayectoria de un grupo empresarial local, que se ha salido de la norma tradicional, a partir de una visión de largo plazo que valora el significado del conocimiento y la innovación, aplicándolos en su grupo de empresas.

El grupo de empresas que se consideran en el estudio son un grupo de 55 consideradas empresas “tractoras” en el Programa de Desarrollo Industrial del Estado de Sonora 2004-2009. La definición de “tractoras” corresponde a su tamaño, empleos generados (75, 000), así como el potencial de integración con la economía estatal, de acuerdo al sector, rama o división donde operen.

Schumpeter como referencia teórica

Las empresas y los empresarios en México se han abordado desde muy distintas perspectivas de estudio². En este trabajo lo que interesa estudiar es a los empresarios que operan en Sonora a la luz de la incorporación del conocimiento a sus empresas. Para esto se toman como referentes teóricos – conceptuales algunos de los planteamientos centrales de Joseph Schumpeter. Para este autor, “el empresarios es el agente de la innovación – entendida como la creación de nuevas combinaciones de factores productivos- y por lo tanto del desarrollo económico; en otras palabras, es la *pieza clave en el mecanismo* , el catalizador del cambio económico; (que, como él subrayo, no es lo mismo que decir que es el factor clave del cambio” (Valdaliso, López, 1998) .

¿ A partir de qué elementos se puede identificar la *destrucción creadora*?

Schumpeter decía en 1942:

² Sobre las distintas perspectivas de los estudios de empresarios y empresas, véase a Jorge Basave y Marcela Hernández (coordinadores) (2007).

“El capitalismo, es por naturaleza, una forma o método de transformación económica y no solamente no es jamás estacionario, sino que no puede serlo nunca. ... El impulso fundamental que pone en movimiento a la máquina capitalista procede de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista. ... (ellos) ilustran el mismo proceso de mutación industrial – si se me permite usar esta expresión biológica – que revoluciona incesantemente la estructura económica *desde adentro*, destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Este proceso de *destrucción creadora* constituye el dato de hecho esencial del capitalismo. En ella consiste en definitiva el capitalismo y toda empresa capitalista tiene que amoldarse a ella para vivir” (Schumpeter, 1942).

En esta lógica el autor describe cinco innovaciones:

- Introducción de un nuevo bien o una nueva cualidad de un bien (innovación de producto).
- La introducción de un nuevo método de producción (innovación de proceso).
- La apertura de un nuevo mercado.
- La conquista de una fuente de oferta de materias o bienes semimanufacturados.
- La aparición de una nueva organización en cualquier sector productivo (innovación organizativa) (Schumpeter, 1959).

Un aspecto relevante en la elaboración teórica de Schumpeter es la distinción que hace entre capitalista y empresario. El primero se aprovecha de las condiciones del mercado y también de la política para realizar la acumulación de capital, mientras que el segundo emprende e innova para introducir nuevos sistemas productivos.

Geografía económica - empresarial

Entrados en el siglo XXI el territorio sonoreense muestra un mapa económico - empresarial diversificado y en movimiento. A la antigua especialización primaria extensiva de la economía sonoreense habría que añadirle nuevos factores. Por un lado, la modernización de los segmentos exportadores y por otro la emergencia de nuevas actividades, relacionadas en un principio con la economía industrial, y posteriormente con el comercio, turismo, finanzas y diversidad de servicios. Esto evidentemente tiene relación con los cambios suscitados en los agentes económicos que operan en cada una de las regiones del estado de Sonora.

La región fronteriza del norte. Si tomamos como primer criterio para definir lo fronterizo la colindancia con Estados Unidos, el territorio lo conforman 9 municipios en los cuales según datos del 2005 del Inegi, habitaban 566, 939 personas, el 7.5 por ciento más que en el año 2000 cuando la cifra era de 527, 257 personas. Esto significa alrededor del 23 por ciento de la población de todo Sonora.

Las estadísticas de la tasa de crecimiento promedio anual durante la década 1990 – 2000, muestran que con excepción de Hermosillo y San Miguel de Horcasitas, los municipios con mayor dinamismo población son los fronterizos (INEGI, 2000: 4)). Además, de la homogeneidad derivada de la cercanía física con Estados Unidos, otros factores a partir de los cuales se le puede concebir como unidad regional, son el medio urbano integrado por pequeñas ciudades intermedias, no saturadas respecto a las necesidades de uso del suelo; la infraestructura carretera, que por un lado conduce a Arizona y a Texas y por otro a California; el territorio que en términos generales cuenta con un buen clima, en relación con otros lugares del estado; los costos de transporte relativamente bajos por la cercanía a la frontera, y la existencia de pocas casetas de cobro; la existencia de un mercado de mano de obra, técnicos y profesionistas funcionales a la demanda de las empresas maquiladoras; la operación de instituciones de nivel técnico y superior donde destacan las unidades de la Universidad de Sonora, en Caborca, Santa Ana y Nogales, como formadora de capital humano; asimismo, sobresalen empresas que ofrecen servicios de parques industriales, aduaneros y jurídicos que demandan las empresas exportadoras.

Respecto a la constitución empresarial de esta subregión si bien son importantes las empresas agrícolas, mineras, comerciales, turísticas e inmobiliarias, lo más sobresaliente son las empresas maquiladoras, esparcidas por todos los municipios fronterizos y vecinos de éstos. El cuadro 1 corrobora lo anterior.

Cuadro 1. Frontera norte: empresas tractoras

Región	Municipios	Empresas	Producción
Frontera noroeste	<ul style="list-style-type: none"> - Plutarco - Elías C. - Puerto Peñasco - San Luis Río Colorado 	<ul style="list-style-type: none"> - Meadowcraft de México, S.A de C.V (SLRC) - Daewoo Electronics de México, S.A de C.V. (SLRC) 	
Caborca- Altar	<ul style="list-style-type: none"> - Caborca - Sáric - Tubutama - Oquitoa - Pitiquito - Altar - Atil 	<ul style="list-style-type: none"> - Money Farm de México, S.A de C.V (Caborca) - Chambers de México, S.A de C.V (Pitiquito) 	
Frontera – centro	<ul style="list-style-type: none"> - Benjamín Hill - Cucurpe - Imuris - Magdalena - Nogales - Santa Ana - Santa Cruz - Trincheras 	<ul style="list-style-type: none"> - Avent, S.A de C.V (Magdalena y Nogales) - Quality Craft Manufacturing (Nogales) - Grupo Chamberlain (Nogales) - General Instrument de México, S.A de C.V (Nogales) - Circuitos mexicanos de Nogales (Nogales) 	
Frontera- norte	<ul style="list-style-type: none"> - Agua Prieta - Bacoachi - Cananea - Fronteras - Naco -Nacozeni de García 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas Breed de Seguridad (AP) 	

Fuente: Gobierno del Estado de Sonora, Programa de Desarrollo Industrial 2004-2009.

La región centro del estado, tiene al municipio de Hermosillo como líder indiscutible. De representar la capital del estado el 24.6 por ciento de la población en 1990 para el 2000 la población de este municipio era de 27.5 por ciento (INEGI, 2000: 5). Económicamente se trata de un municipio de *diversificación compleja* donde coexisten sectores, ramas y empresas que están aplicando el conocimiento y las nuevas tecnologías en distintos niveles. Es el territorio donde ha tomado más forma el proceso económico con énfasis en la economía del conocimiento.

Algunos de los factores que homogenizan este territorio y que forman parte de su competitividad son estos: es el municipio que concentra la mayor población del estado; es el mejor comunicado por tierra y aire; ofrece servicios al consumidor y al productor; las principales instituciones de formación de capital humano a nivel técnico y superior así como de investigación se localizan aquí; operan parques industriales como parte de los 27 que constituyen el sistema estatal de parques; por el tipo de actividad económica, sobre todo la vinculada con la industria, en la capital del estado es posible encontrar las distintas vertientes de la nueva economía: aplicación de nuevas tecnologías flexibles, innovaciones de procesos productivos y de productos, aplicación del conocimiento en distintas partes de los procesos productivos. Sin embargo, es imposible de soslayar, la escasez del recurso agua.

Respecto a la composición empresarial de esta “subregión” estatal, sobresale la diversidad de empresas que van desde las productoras de alimentos y bebidas hasta el cluster automotriz formado alrededor de la planta Ford. De hecho, es en estas ramas donde según el cuadro 2 se ubican las llamadas empresas “tractoras” y donde podemos encontrar presencia de empresarios sonorenses con visiones y acciones sustentadas en la economía del conocimiento.

Cuadro 2. Región Centro-Hermosillo: empresas tractoras

Región centro	Municipio	Empresas
Hermosillo	Hermosillo	<ul style="list-style-type: none"> - Norson, S.A de C.V - Bebidas Purificadas, S.A de C.V- - Molinera de México, S.A de C.V - Molino La fama, S.A de C.V. - Ford Motor Company.

Fuente: la misma del cuadro anterior.

La región sur con Cajeme, Navojoa y Guaymas como municipios centrales, es otra región de concentración poblacional, con la diferencia de que hay una tendencia hacia la disminución de los habitantes al pasar del 30.1 por ciento en 1990 al 28.3 por ciento el 2000 (INEGI, 2000: 5). Conforman una economía que se ha venido *diversificando lentamente* de actividades primarias tradicionales a las de comercio y servicios y recientemente a las agroindustriales e industriales impulsadas por nuevas tecnologías. Esta región se subdivide en dos “subregiones”: la correspondiente al corredor Guaymas-Empalme y la que conforman los municipios de Cajeme - Navojoa cuyas cabeceras municipales están separadas apenas por 80 kilómetros, con una lógica de expansión que apunta hacia la conurbación en el largo plazo.

El corredor Guaymas-Empalme, si bien remite a la presencia de actividades agrícolas, pesqueras, comerciales, turísticas, e industriales asociadas a la transformación y conservación de los productos del mar (sardina, camarón y calamar, principalmente), durante los últimos diez años se ha incorporado a la maquilización de partes de la industria aeroespacial. En este sentido destacan los parques industriales Tetakawi y Roca Fuerte. Es en estos donde es posible encontrar la muestra más significativa de economía del conocimiento.

El territorio que se conforma entre los municipios de Cajeme y Navojoa, con sus respectivas prolongaciones de las ciudades a los valles agrícolas, tiene como común denominador, su potencial agrícola y su perfil agroindustrial. De hecho es la parte de la economía sonorense donde los procesos de integración productiva son más significativos. A esto que es una ventaja competitiva natural de esta “subregión”, hay que agregarle la presencia relativamente reciente de la industria maquiladora y la creciente infraestructura para favorecer el entorno de la economía del conocimiento. Particularmente es de destacarse la red de 65 Km² de conectividad inalámbrica de Ciudad Obregón.

Según se puede observar en el cuadro 3, las empresas con más posibilidades de “jalar” a otras se pueden agrupar así: agroindustriales, ligadas a la producción de granos y otros productos agrícolas; procesadoras de productos del mar; e industriales sustentadas en la industria maquiladora aeroespacial y automotriz.

Cuadro 3. Región sur: empresas tractoras

Región sur	Municipios	Empresas
Guaymas- Empalme	<ul style="list-style-type: none"> - Empalme - Guaymas 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesadora de Mariscos Selecta de Guaymas, S.A de C.V. - Maquilas Tetakawi (Empalme)
Yaqui - Mayo	<ul style="list-style-type: none"> - BÁCUM - Benito Juárez - Cajeme - Etchojoa - Huatabampo - Navojoa - San Ignacio Río Muerto 	<ul style="list-style-type: none"> - Sonora Agropecuaria, S.A de C.V (Navojoa) - Yavaros Industrial, S.A de C.V. (Huatabampo) - Sabritas, S.A de C.V. (Cd. Obregón) - Tamisa (Navojoa) - Aceites del Mayo (Navojoa) - Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (Navojoa)

Fuente: la misma del cuadro anterior.

La Región Sierra es la menos dinámica en términos demográficos y económicos. Algunos rasgos que la caracterizan son que la mayoría de sus municipios tienen tasas de crecimiento poblacional negativas y envejecimiento de su población; su economía se constituye por pequeña agricultura y ganadería extensiva, y especialmente sobresale por la presencia de la vieja minería del cobre y plata y de la década de los noventa del siglo pasado a la actualidad por la explotación de minas de oro. Un rasgo distintivo, relativamente reciente, de la composición económica de la sierra es la presencia de industria maquiladora de primera generación en algunos de sus municipios. En el cuadro 4 se puede corroborar que en 38 municipios, se localizan tres empresas.

Cuadro 4.Región Sierra

Sierra baja: centro - noreste	Municipio	Empresas
Río Sonora y San Miguel	<ul style="list-style-type: none"> - Aconchi - Arizpe - Banámichi - Baviácora - Carbo - Huépac - Opodepe - Rayón - San Felipe de Jesús - San Miguel de Horcasitas - Ures 	<ul style="list-style-type: none"> - Oxford de Sonora, S.A de C.V (Ures) - Nome, S.A de C.V (Banámichi)
Sierra Baja-sureste	<ul style="list-style-type: none"> - Alamos - Quiriego - Rosario 	No cuentan con empresas tractoras. Podrían vincularse a la región Yaqui – Mayo.
Sierra Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Bacadéhuachi - Bacerac - Bavispe - Cumpas - Divisaderos - Granados - Huachinera - Huásabas - Moctezuma - Nácori Chico - Tepache - Villa Hidalgo 	- Manufacturera de Sonora, S.A de C.V (Moctezuma)
Sierra Centro	<ul style="list-style-type: none"> - La Colorada - Mazatán 	No cuentan con empresas tractoras en la región. Podrían vincularse a la

	<ul style="list-style-type: none"> - Onavas - San Javier - San Pedro de la Cueva - Soyopa - Suaqui Grande - Villa Pesqueira 	región Hermosillo.
Centro sur	<ul style="list-style-type: none"> - Arivechi - Bacanora - Sahuaripa - Yécora 	No cuentan con empresas tractoras en la región. Podrían vincularse a la región Hermosillo.

Fuente: la misma del cuadro anterior

Empresarios sonorenses

Del análisis de diversos estudios sobre la trayectoria histórica de la clase empresarial sonorenses, se desprende un perfil primigenio ligado a dos tipos de actores principales: los que trascendieron el Porfiriato y la revolución de 1910, susceptibles de dividirse en tres grupos: los empresarios del sur del estado ligados a las haciendas agroexportadoras y las minas, que posteriormente incursionaron en el comercio; los extranjeros y nacionales que habiendo llegado a finales del siglo XIX dominaron el comercio y después incursionaron en la agricultura; y los grandes ganaderos ubicados en la región centro norte del estado. El segundo conjunto de empresarios, los constituyen actores directos en la revolución, familiares y allegados (Vázquez, Hernández, 2001: 100-101).

A partir de los elementos anteriores, a partir de los años de la posrevolución hasta finales del siglo XX, la configuración general de la clase empresarial sonorenses es posible resumirla en los términos siguientes.

En primer lugar, destacan los que siendo herencia directa del movimiento revolucionario, tuvieron un relevo generacional en los llamados “cachorros de la revolución”. La trayectoria de estos ha sido la de políticos-empresarios-políticos. Los primeros están en extinción, mientras que los segundos tienen vigencia.

En segundo lugar, existe un conjunto de empresarios cuya etapa decisiva son los años de crisis política en la relación de los empresarios con el gobierno federal, específicamente con el de Luis Echeverría (1970-1976). Son empresarios que hechos en plena crisis y que

habiendo militado en las organizaciones oficiales las abandonaron para pasarse a la oposición como medio para expresar su beligerante resentimiento. Este grupo de empresarios ubicados en la agricultura, ganadería, comercio y servicios constituyen en la jerarquía empresarial los grupos más vulnerables e incapaces de sumarse a los nuevos proyectos industriales en gran escala (Vázquez, 1988)

En tercer lugar, no obstante los antecedentes empresariales pintados en el apartado anterior, nada permanece estático, y en la realidad del siglo XXI es posible advertir un nuevo perfil conformado por la convergencia de dos tipos de empresarios: los que históricamente fueron la excepción y el énfasis lo pusieron en el desarrollo de las empresas en lugar de la relación política, y actualmente destacan en el ámbito de las empresas productivas; y aquellos, que sin contar con grandes capitales, han desplegado talento y conocimientos para insertarse en la cadena productiva de las empresas globales. En este sentido destaca un grupo de jóvenes empresarios sonorenses que participan como proveedores de servicios del cluster conformado por la industria automotriz localizada en Hermosillo. Contreras (2005) ha identificado tres formas de incorporación de empresarios jóvenes en la cadena automotriz creada por Ford: a) empresas tipo *spin off*, formadas por profesionistas, sobre todo ingenieros, que habiendo trabajado en Ford, renunciaron para crear empresas de servicios a la planta, así como las empresas colaterales, b) *redes socio-profesionales*, que se establecen entre la automotriz y el tejido social local, integrado por personas, proveedores locales e instituciones; y c) *relaciones de mercado*, a partir de las cuales el conglomerado automotriz se abastece de servicios complementarios, como son los de limpieza, alimentación, vigilancia, reparaciones de equipo, entre otros.

El Grupo Empresarial Sonorense ante la nueva economía

Primera generación

Lo que en la actualidad es el Grupo Empresarial Sonorense (Gemso), remite a antecedentes que apuntan a ser centenarios. El árbol genealógico de los Fernández Aguilar comienza con José Ramón Fernández Suárez, originario de Asturias, España, quien a la edad de 17 años se embarcó hacia México, llegando a Hermosillo en 1919 donde su primer trabajo fue en una fábrica de velas (La Fama).

Para 1925, el propietario de la fábrica velas, su tío, se quedó con un pequeño molino, con el cual le saldaron una cuenta. El tío, según cuenta la historia familiar, responsabilizó al sobrino

de sacar adelante el denominado, Molino Moderno. Luego de trabajar como empleado pasó a convertirse en socio al comprar algunas acciones del negocio. Y diez años después, en 1935, Fernández Suárez renta el Molino el Hermosillense, mismo que finalmente compra en 1937. A partir de esa fecha toma el nombre de Molino la Fama (primera sociedad anónima registrada en Sonora).

Para 1958 se instala la planta en el mismo lugar donde funciona en la actualidad, en Hermosillo, además se adquieren molinos en Culiacán y los Mochis, en Sinaloa, y se compra participación en molinos de Ciudad Obregón, Mazatlán y Guadalajara.

José Ramón Fernández contrae matrimonio con Luisa Aguilar de cuya relación nacen cuatro hijos: Serafina, Marcela, Faustino y José Ramón.

En la década de los cincuenta del siglo pasado desarrolló el huerto de naranjas, “La Colmena”, mismo del cual se responsabilizó, años después, su hijo Faustino.

Posteriormente, en 1987, después de incursionar en los negocios de la harina, y el campo, incursiona como distribuidor de autos de la Ford.

Para la década de los sesenta se comienza a dar un proceso de traslado de las empresas a la segunda generación de Fernández. La filosofía legada por el patriarca se fincó en estas palabras: “para el manejo de las empresas familiares... sin problemas familiares”. Esto fincado en cuatro principios:

- La familia no le debe costar a los negocios.
- Debe contarse con administración familiar.
- Se requiere un capital fuerte y
- Férrea determinación de permanecer unidos a pesar de las dificultades.³

José Ramón Fernández (formado en contabilidad, finanzas e inglés) murió el 20 de noviembre de 1986 y hoy forma parte del Salón del Empresario en México, al lado de otros prominentes empresarios mexicanos, donde destacan otros dos sonorenses: Enrique Mazón López y Enrique Robinson Bours Almada.

³ Esta formula empresarial, respecto al papel de la familia en los negocios, fue expresada por José Ramón Fernández Suárez en la década de los sesenta, al traspasar los negocios a la segunda generación. Sus palabras están recogidas en la descripción que se hace de su trayectoria en el Salón del empresario en México, a donde ingreso el año de 2006. La dirección de Internet es: http://www.ilpalsa.org.mx/SEM/galardonados_06_fernandez.html. La página fue consultada el 21 de agosto de 2008.

Segunda generación: Gemso.

Durante los últimos años ha sido la segunda generación de Fernández quienes han llevado la estafeta, con una estrategia de expansión y diversificación de los distintos negocios, donde el conocimiento y la innovación son factores esenciales. Una de las bujías del denominado Grupo Empresarial Sonorense (Gemso) es Faustino Fernández Aguilar, de formación ingeniero químico. En 1990, al recibir el reconocimiento “Industrial del Año 1990”, por su trayectoria empresarial, de parte de la delegación Hermosillo de la Canacindra, pronunció estas palabras:

“Nuestra cultura se ha caracterizado por la dependencia más que por la iniciativa; en nuestras organizaciones el camino del éxito ha estado ligado más a la amistad y el compadrazgo que a algunos otros valores. Creo que debemos impulsar valores como el trabajo, la eficiencia, la orientación al servicio, la calidad” (revista Cauces, enero de 1991).

Las palabras anteriores se corresponden con una de las tareas prioritarias: Alentar la vocación empresarial desde los primeros niveles educativos. Estas tesis basadas en el conocimiento, las impulsó a través del organismo DESEM-Sonora (Desarrollo Empresarial Mexicano en Sonora) (revista Cauces, enero de 1991).

Si bien es cierto, los empresarios- empresarios, no tienen una militancia política pública, muchos de ellos si hacen política a través de la participación como gremio. Es el caso de los Fernández, que a la vez que participan de un grupo de empresas consolidadas y también hacen política empresarial. Así Faustino Fernández ha sido consejero nacional de la Confederación Patronal de la República Mexicana, Consejero del banco BCH, consejero nacional del Sistema Desem y presidente para Sonora de Desarrollo Empresarial Mexicano (Semana de Aquí, 1991: 20). En el presente siglo participa como miembro fundador de la fundación esposos Rodríguez (becas a estudiantes de escasos recursos), miembro del consejo ejecutivo nacional de Coparmex, Consejero Nacional de Banamex, Presidente de Alianza Sonorense por el Agua, miembro del grupo coordinador de Visión Hermosillo 2025 (El Imparcial, 19 de marzo de 2004, sección mercados).

Actualmente los Fernández dirigen más 21 empresas, donde destacan el Grupo Gemso, Maquilas Kino, Impulsa, Autos de Hermosillo, Molino la Fama, Harinera del Noroeste, Autos Kino y Agropecuaria Macozari.).

De la evolución empresarial de este grupo es de destacarse lo siguiente: no obstante su origen familiar, como es el caso de muchos grupos empresariales mexicanos, las redes consanguíneas no han sido motivo de discordia para el funcionamiento empresarial; la educación es considerado insumo básico para formar emprendedores, tarea que desarrollan en la empresa Impulsa; han diversificado sus empresas desde las empresas productivas a las de servicio, donde permanentemente han buscado innovar.

En esta línea de desarrollo empresarial sobresalen los cambios operados para el funcionamiento del Molino la Fama (empresa tractora), que son de distinto orden. Para abastecerse de la materia prima básica, el trigo, formaron una parafinanciera para apoyar a los productores de la costa de Hermosillo, y para mejorar la calidad de la semilla, se cuenta con un campo experimental de distintas variedades del grano. Respecto al funcionamiento del molino habría que destacar la modernización del proceso, así como la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos administrativos.

Tercera generación: Grupo Ganfer

La tercera generación familiar la encabeza Faustino Fernández Días-González, hijo de Faustino Fernandez, dedicado también a la industria harinera, maquiladora, y distribución de autos. Su lenguaje es este: "para los jóvenes empresarios no hay mayor reto que la globalización... ser un ciudadano del mundo y actuar como tal" (El Imparcial, 25 de septiembre de 2000, suplementos, las 50 empresas de Sonora).

Los pilares de esta generación de empresarios son varios: si bien se trata de empresas de origen familiar, no debe de confundirse la relación afectiva, con la marcha de los negocios, como lo diría el patriarca de la familia; el trabajo lo puede todo, constancia más que ser brillante en el trabajo es lo que cuenta, eficiencia, esmero y respeto por la calidad, como lo dice Faustino.

A lo anterior que es de actitud o cultura empresarial debe de incorporarse paralelamente la educación y el conocimiento. En ese sentido, Faustino sostiene: "si queremos un país de

primera necesitamos un sistema educativo de primera que propicie en cada alumno una mentalidad emprendedora” (Semanario De acá, 1991:19).

Dicho en otras palabras, para ser empresarios de éxito, se necesita una cultura empresarial basada en el conocimiento, con actitud positiva al trabajo y mentalidad abierta a la innovación y la diversificación de los negocios

De la familia Fernández emparentada con la familia Gándara, también de Hermosillo, ha surgido una nueva generación de empresarios: el Grupo Ganfer (combinación de los dos apellidos). Dedicados a actividades inmobiliarias, franquicias agropecuarias e invernaderos, es en éstas últimas donde observa el espíritu innovador.

Bajo el liderazgo de Germán José Gándara Fernández (nació el 25 de febrero de 1975, en Hermosillo, con estudios en Administración de Empresas y especialidad en Negocios en la Universidad de San Diego California) desde 1999 dirige los invernaderos del grupo empresarial Ganfer, en el cual se emplea una de las más sofisticadas tecnologías agrícolas del país. El modelo de invernaderos fue importado de Holanda y utiliza una técnica basada en el uso de abanicos y paredes húmedas, y con su implementación se ha logrado que una sola hectárea produzca 580 toneladas de tomate de exportación. En la actualidad esta interesado en hacer crecer esa área del grupo empresarial con una mejor cosecha, mayor productividad y mayor rendimiento año con año, así como se prepara para emprender un nuevo proyecto agrícola en el centro del país; este consiste en invertir en 10 hectáreas más de invernaderos en Querétaro. El porque de esta inversión fuera del Estado de Sonora es la carencia de infraestructura y sobre todo de gas natural (El Imparcial, 10 de febrero de 2005). La evolución de los invernaderos se puede observar en el cuadro 5.

Cuadro 5. Evolución de los invernaderos para producir distintos tipos de tomate

1999	2000	2001	2002	2003	2204	2005
Inicio de operaciones en 4 hectáreas	Primera cosecha con tomate beefsteak (bola) en 4 hectáreas	Primera expansión. 2 hectáreas	Tercera temporada con tomate Beesfstek. 6 hectáreas.	Cuarta temporada del tomate Beefstake con 11 hectáreas en producción.	Quinta temporada de tomate beesfteak. 11 hectáreas.	Sexta temporada de tomate Beefsteak

	Se formaliza relación con Village Farms para formalizar el producto	Segunda temporada con tomate Beefstake. 6 hectáreas.	Inicia la construcción del invernadero 3 con una superficie de 4 hectáreas y expansión del invernadero 2 en 1 hectárea.	Se inicia la construcción del invernadero 4 con una superficie de 4 con una superficie de 2 hectáreas y sistema de paredes húmedas para contrarrestar el calor del verano, permitiendo producir todo el año.	Primera temporada de tomate Cherry. 2 hectáreas	Segunda temporada de topmate Cherry. 6 hectáreas.
	Inicia el empaque bajo las marcas de Villaje Farms y Home Choice.					Primera temporada de tomate Campari para ser comercializado por BC HOT HOUSES
						Inicia transformación de 11 hectáreas a sistema de paredes.

Fuente: www.molinolafama.com/política.htm. Información del 16 de noviembre de 2007.

Algunas conclusiones

El estudio de cómo los empresarios de Sonora están respondiendo a los retos de la demanda del mercado y de la competencia de la economía global, remite necesariamente al análisis de las características y evolución de los empresarios que operan en cada una de las regiones del territorio sonorense. En función de las características de los espacios territoriales de la entidad es que en cada uno de ellos operan distintos perfiles de empresas y empresarios

Como se señaló, una vez clarificado el perfil territorial, es importante remitirnos al origen histórico de los empresarios, de lo cual se desprende que su acumulación originaria tiene raíces en el conflicto revolucionario de 1910. Por su propio origen, y el carácter predominantemente primario – agricultores, ganaderos - de sus empresas, nacen con fuertes ataduras estructurales para integrarse a un proceso de diversificación industrial. En sentido estricto son negociantes, rentistas favorecidos por subsidios, precios de garantía, tráfico de influencias y por su participación en política. Ante el agotamiento relativo de las actividades primarias, no dan pasos hacia la industria sino a los servicios: comercio, turismo, infraestructura, comisionistas.

Entrado el siglo XXI es posible advertir la transición hacia un nuevo perfil conformado por la convergencia de dos tipos de empresarios: aquellos que crecieron como *empresarios* a partir de desarrollar empresas en lugar de cultivar relaciones políticas y destacan en el ámbito de las empresas productivas aplicando conocimientos, innovaciones y nuevas tecnologías; y quienes sin contar con grandes capitales, han desplegado talento y conocimientos para insertarse en la cadena productiva de las empresas globales. En este sentido destaca un grupo de jóvenes empresarios sonorenses que participan como proveedores de servicios del cluster conformado por la industria automotriz localizada en Hermosillo, Sonora.

De las empresas industriales observadas en el presente trabajo, las denominadas empresas “tractoras” en el Programa de Desarrollo Industrial (2004-2009), por su número y tamaño destacan en primer lugar las maquiladoras y el agrupamiento automotriz de Ford. Un segundo grupo lo constituyen empresas nacionales ubicadas en la producción de alimentos y bebidas, integradas principalmente a la producción agrícola. En ambos

casos se responde a las exigencias competitivas de la economía global explorando nuevos productos y mercados, automatizando procesos productivos y nuevas tecnologías.

El tercer grupo de empresarios que compiten en la arena sonorenses en actividades diversas, algunas ligadas a la industria, lo constituyen empresarios nativos, cuya permanencia en el mercado se asocia, con un relevo generacional, impulsado por la investigación, y el uso del conocimiento como insumo productivo. No son muchos, apenas un puñado donde sobresale la tercera generación del apellido Fernández integrada al grupo Gemso y Ganfer. Este último se dedica a actividades inmobiliarias, franquicias, agropecuarias; e invernaderos, donde sobresale por el espíritu innovador, la introducción de nuevos productos, la adopción de nuevas tecnologías y la conquistas de nuevos mercados. El ejemplo, es la alta productividad en la producción de tomate: 580 toneladas por hectárea de tomate de exportación, a partir del uso de tecnología holandesa. El promedio nacional en cultivo tradicional es de 30 toneladas por hectárea.

En suma, no se puede decir que los empresarios sonorenses estén ajenos a los dictados de la nueva economía, sustentada en el conocimiento. Pero su incorporación es lenta y se localiza en las actividades primarias de la economía; así como en los márgenes de los proyectos industriales más significativos en Sonora, como lo es el cluster automotriz.

Sonora sigue siendo un estado de estructura regional heterogénea, con ventajas competitivas diferenciadas y con una clase empresarial nativa, en lo general ajena a los grandes proyectos de la globalización, lo que la coloca como clase empresarial subordinada a los grandes procesos productivos y financieros del mundo.

Bibliografía

Basave, Jorge y Marcela Hernández (coordinadores) (2007), *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional*, México, UNAM-IIE-UAMI, Plaza y Valdes editores.

Bocanegra Gastelum, Carmen (2005), "Estructura y competencia entre las empresas comerciales líderes en Sonora", en *Imaginales, Revista de Investigación Social*, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora.

Casar José I. y Jaime Ros (2004), "¿Por qué no crecemos?", *Nexos* 322, octubre de 2004.

Contreras, Oscar F., Luis Felipe Munguía (2005), "Casos de éxito de incorporación de empresas locales a la cadena de suministros de Ford". *Estudio sobre el impacto de la ampliación de la Ford Motor Co., en Hermosillo, Sonora, Informe técnico de investigación,(fotocopias)*, FUMEC- El Colegio de Sonora, diciembre.

El Imparcial (2005), 10 de febrero.

El Imparcial (2004), 19 de marzo, (sección mercados).

El Imparcial (2000), 25 de septiembre, (Las 50 empresas de Sonora, suplemento).

Fernández, Faustino (2007), Entrevista realizada en Hermosillo, Sonora, mayo.

Gobierno del Estado de Sonora (2004), *Programa de Desarrollo Industrial 2004-2009*.

INEGI, (2000), *Sonora. Perfil sociodemográfico, XII Censo General de Población y Vivienda 2000*.

Revista Cauces (1991), enero.

Schumpeter, Joseph (1959), *Historia del análisis económico*, México, Fondo de Cultura Económica.

Semanario de Acá (1991), número 51, 22 de marzo.

Valdaliso Jose María, y Santiago López (1998), *Historia económica de la empresa*, Madrid, Editorial Critica .

Vázquez Ruiz, Miguel Angel y María del Carmen Hernández (2001), "Región y grupos económicos en Sonora, breve itinerario de su integración (1910-1950)", *Frontera norte*, vol. 13, núm, 26, El Colegio de la Frontera Norte, julio-diciembre.

Vázquez Ruiz (1988), *Los grupos de poder económico en Sonora*, Hermosillo, Editorial Unison.

www.molinolafama.com/política.htm. Información del 16 de noviembre de 2007.

www.ilpalsa.org.mx/SEM/galardonados_06_fernandez.html