

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Tom XVI, Zeszyt 7, Część I, <http://piz.san.edu.pl>

Firmy Rodzinne – doświadczenia
i perspektywy zarządzania
Część I

Redakcja: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera


WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Łódź 2015

Całkowity koszt wydania Tomu XVI, Zeszytu 7, Części I
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk
Zeszyt recenzowany

Redakcja: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Zytka
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową
Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Słoneczna 3C, 05-260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

<i>Wstęp</i>	5
I. Problemy poznawcze sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych	7
Krzysztof Safin <i>Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych</i>	9
Izabela Kołodkiewicz, Marta Wojtyra <i>Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej. Ważne wyzwanie dla współczesnych gospodarek</i>	23
Ewa Więcek-Janka <i>Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)</i>	39
Monika Brenk, Sylwia Wnuk <i>Problem sukcesji i różnice pokoleniowe mające wpływ na zmiany w firmach rodzinnych</i>	53
Ewa Mazur-Wierzbicka <i>Towards Socially Responsible Succession</i>	67
Miguel Ángel Ramírez Martínez, Clara Luz Lamoyi Bocanegra <i>La sucesión en las empresas familiares: sector de agua purificada</i>	81
Alicja Hadryś-Nowak <i>Kobieca sukcesja – analiza porównawcza sytuacji kobiet w sukcesji w wybranych krajach świata</i>	95
Adrianna Lewandowska, Łukasz Tylczyński <i>Kluczowe wyzwania sukcesyjne w polskich firmach rodzinnych na podstawie: Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey oraz Diagnozy sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce</i>	105
Marta Pawłowska <i>Konflikty towarzyszące sukcesji w firmach rodzinnych – studium przypadku</i>	123
Małgorzata Rejmer <i>Sukcesja biznesu i metody jej finansowania w sytuacji śmierci przedsiębiorcy – studium prawne</i>	133
II. Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych	151
Andrzej Marjański <i>Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych</i>	153
Ewa Kempa <i>Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej</i>	165
Małgorzata Smolarek, Monika Sipa <i>Wybrane aspekty strategii firm rodzinnych</i>	175
Krystyna Leszczewska <i>Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym</i>	189
Beatriz Pérez Sánchez, Armando Mayo Castro, Cecilia García Muñoz, Andrés Guzmán Sala <i>Estructuras familiares en las elites empresariales de la fracción Monterrey</i>	201
Anna Motylska-Kuźma <i>Strategie finansowe firm rodzinnych – stan wiedzy</i>	217
Moisés Hussein Chávez Hernández, Octavio M. Maza Díaz Cortés <i>Empresas familiares y contextos sociales: Casos JOMAR y Loren's</i>	231
III. Aspekty funkcjonowania biznesów rodzinnych	249
Nataliya Chukhray, Igor Kulyniak, Olga Koshyk <i>Warunki funkcjonowania i rozwoju biznesu rodzinnego na Ukrainie</i>	251

Moisés Hussein Chávez Hernández

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Octavio M. Maza Díaz Cortés

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Empresas familiares y contextos sociales: Casos JOMAR y Loren's

Family Businesses and the Social Context: Two Case Studies

Abstract: This paper tries to present findings from two case studies of family businesses and the impact they had in their immediate social contexts. Both companies are located in a highly specialized community [see Maza et al 2011; García 2011] which are characterized by a combination of rural and urban aspects, with economic activity based on small productive units highly specialized in workforce and characterized by particular social and cultural contexts which play an important role in the dynamics and industrial development of such units [Chávez 2013]. The paper consists of three main sections: the history of family business, their impact on the community and the changes they underwent both internally and externally in the generational change. It pretends to discuss two main points in particular: the role of the family business in economics and strategies for development and succession of family businesses.

Key-words: social context, family business, economics, development.

Introducción

Las empresas analizadas se ubican en San Miguel el Alto, en la zona alta jalisciense. Los Altos de Jalisco fue el escenario principal de la llamada guerra de los cristeros o cristiada, región muy homogénea fisiográficamente:

árida, de vocación ganadera y agrícola de temporal; con un predominio de la propiedad privada de grandes territorios sobre la ejidal fruto de las concesiones del rey Felipe II a familias leales a él, donde se otorgaron concesiones de tierras en propiedad de estas familias y surgieron formas peculiares de familia extensa patriarcal dotadas de dinamismo económico [Fábregas 1979].

Cada familia ocupó una porción de tierra que recibió el nombre de rancho. Al multiplicarse éstas, los ranchos se convirtieron en pequeñas aldeas (también llamadas rancherías) semidispersas, que hasta entrado el siglo XIX albergaban a la mayoría de la población regional y que hasta la fecha representan un porcentaje importante de ella [De la Torre 1967]. Desde el siglo XVI hasta el XVIII, los ranchos tuvieron un papel económico importante: abastecer a la población de las minas de Zacatecas.

En el siglo XIX la crisis de la minería mexicana obligó a la región de los Altos a reorganizarse, ahora en función del mercado de la ciudad de Guadalajara –y seguramente del mercado interno que resultaba de su propia población creciente. Los rancheros enriquecidos construyeron casonas en los pueblos más grandes y formaron una oligarquía regional [Gándara 1976]. Los rancheros más pobres y los trabajadores sin tierra que iban surgiendo al aumentar la presión demográfica, mantenían vínculos múltiples: los segundos eran parientes lejanos, sus ahijados, protegidos y su fuerza de trabajo.

La iglesia católica reforzaba el *ethos* de esta sociedad ranchera, respetuosa de la autoridad y profundamente religiosa. Las organizaciones piadosas proporcionaban una estructura corporativa y jerárquica cuya ideología religiosa (y los rituales cotidianos) dotan de significado a una escasa recompensa material pero a su vez de una gran recompensa social [Chávez 2013].

La comunidad de San Miguel el Alto, contexto donde se ubican las empresas familiares que abordaremos, es una comunidad donde la familia no sólo nuclear, sino extensa, forma parte, junto con la religión, de una serie del *ethos* que da sentido al trabajo duro, a la lealtad, el valor de la palabra, incluso la dinámica paternalista de los empresarios hacia sus trabajadores.

Esta comunidad para el siglo XX, una vez concluida la revolución mexicana y la guerra de los cristeros, pasó de ser una comunidad dedicada al sector terciario a una que combinaba las labores del campo con la industria. Este momento fue muy trascendente para la localidad, ya que las oligarquías que contaban con el poder económico de la misma, pierden fuerza y dan pie a una nueva distribución del capital que estaría en manos ahora de un nuevas familias, caracterizadas por los empresarios de la industria textil y del vestido. Los casos de empresas familiares presentados, representan a las empresas pioneras de dicho sector y su dinámica de empresa cuenta con características que se comparten en la región: la primera empresa no pertenecía a las oligarquías

tradicionales, sino que su crecimiento y desarrollo fue basado principalmente en la red de distribución y otras estrategias del empresario que lo permitió; sin embargo, contó con algunos apoyos que permitieron el posicionamiento en la población y sus habitantes a decir, las relaciones con la iglesia católica y el gobierno municipal. La segunda, es el caso de una familia que pertenecía a la oligarquía (que venía en descenso) y que venden algunas extensiones de tierra para comenzar en la industria textil que recién tenía auge en la comunidad.

Grupo JOMAR

El grupo JOMAR¹ se autodenomina empresa de producción vertical, que constituye una cadena de producción donde se autoabastecen de los insumos básicos para la producción, es decir, en la fabricación de los productos terminados (ropa deportiva) se elaboran con insumos producidos también por empresas filiales, a decir, tela, hilos, diseño, comercialización, etc. por tal forma, el grupo es constituido por varias empresas que cuentan con características y producción específica.

Esta empresa fue iniciada por José Martínez Ramírez, hijo de Martín Martínez y Eustolia Ramírez. La familia Martínez Ramírez no era considerada entre las familias oligarcas que planteaban Gándara [1997], no contaban con propiedad privada de grandes extensiones ni se dedicaban a la ganadería de alto rendimiento o empresas procesadoras de lácteos. La actividad principal de la familia era el comercio, contaban con una tienda de abarrotes-miscelánea en el centro de la comunidad. En ella, José y sus hermanos² comenzaron a vincularse con la venta de productos de consumo cotidiano. A mitad de los años 50's José Martínez sale de la localidad a trabajar al centro del país, el DF y Estado de México comercializando variedad de productos (pocos vinculados a la industria textil):

Salió de San Miguel el Alto sin apoyo alguno. Entre sus pertenencias tenía una camioneta y su labor era vender productos diversos puerta a puerta en una ruta que fue construyendo desde Guadalajara al Distrito Federal. Como especie de abonero en todas las ciudad que recorría (Informante 1)

Para final de los años 50's cuenta con rutas muy bien definidas y conocía en buena medida los hábitos de consumo de las ciudades que visitaba. Comienza a introducir productos textiles entre sus mercados. Los proveedores principales de esos productos se encontraban en los estados de Tlaxcala y Puebla:

1. Grupo JOMAR es una contracción del nombre del empresario José Martínez (JO-MAR)
2. Rita, Carlos, Víctor, Padre Fidel, María Concepción, Trinidad, María de Jesús, Teódulo y Martín.

Era muy hábil en las ventas, tenía más clientes que proveedores, la gente lo esperaba el día de la semana que quedaba de pasar a su domicilio, no tenía tiempo ni de enfermarse (Informante 2).

Este modelo proteccionista permitió que muchos empresarios crecieran de manera importante. El caso de grupo JOMAR fue uno de esos casos, al finalizar la década de los cincuenta del siglo pasado, la empresa ya contaba con al menos cinco camionetas que distribuían los productos que tenían mucha demanda en el mercado. El empresario buscó otros mecanismos de insumos para satisfacer la demanda de productos y se acerca a la región occidente del país: Aguascalientes, Guadalajara, Guanajuato, etcétera.

A principios de la década de 1960 el empresario se ve en la necesidad de comprar un taller de producción de prendas de vestir, ya que en varias ocasiones tuvo problemas con las entregas de mercancía. Esta estrategia empresarial trajo cambios importantes para la empresa en dos sentidos: por una parte la naturaleza del grupo no sería sólo el de comercialización de productos textiles, sino ahora también de producción textil, por otra parte, el empresario echó mano de miembros de su familia (en un primer momento su esposa) para realizar tareas que de los cambios resultaban. La estrategia trajo consigo una delegación de responsabilidades y actividades entre los miembros cercanos al empresario a decir, su esposa y un par de trabajadores cercanos a él.

Una vez que comenzó la producción de prendas, la división de tareas estaba distribuida en las siguientes actividades:

- Empresario se encargaba de la compra de maquinaria y equipo.
- Su esposa se encargaba de coordinar la distribución de las mercancías producidas
- Trabajadores de confianza se encargaban de la coordinación de la producción.

La figura de los trabajadores es muy interesante en el sentido que éstos jugaron un papel importante en el desarrollo de la empresa. En el primer momento la familia nuclear y extensa del empresario (a excepción de su esposa) no participó en el proyecto. La extensa pues el proyecto estaba comenzando en la capital del estado y la nuclear pues los hijos eran muy pequeños. De acuerdo con Arias y Wilson [1997], el aprendizaje del oficio era tácito, los trabajadores eran capacitados por pares, sobre todo por los que habían trabajado anteriormente en otros lugares similares.

En Junio de 1964, el empresario decide instalar el taller en San Miguel el Alto, su pueblo natal, debido a varios sucesos personales y familiares. Una versión apunta a que fue la muerte de su padre la que lo orilló a su regreso para dar trabajo a los antiguos empleados de su padre, otra versión a que apro-

vecharía las relaciones y puestos públicos de su hermano, que fungía como presidente municipal de la localidad. En Arias y Wilson [1997] encontramos la postura que habla de una constante en las empresas de la industria textil y del vestido de los años sesentas que buscan lugares alejados de las grandes urbes para instalarse creando así pequeños polos de industria caracterizados por trabajadores a domicilio precarios y comercio informal principalmente. La postura de Arias y Wilson maneja la hipótesis de que los empresarios de las grandes ciudades o capitalinos, al verse vigilados y perseguidos por las autoridades para cumplir satisfactores sociales de sus trabajadores, buscan nuevos nichos más flexibles para posicionar sus empresas y seguir produciendo sin dichas presiones, sin embargo, la trayectoria de grupo JOMAR propondría una historia un tanto diferente, ya que el empresario era de la localidad y el regreso distaba de esa hipótesis.

Para la instalación del taller en San Miguel el Alto lo acompañó desde Guadalupe uno de sus trabajadores de confianza que ayudaría con las capacitaciones de los nuevos empleados. Este empleado junto con parte de su familia eran en gran medida los que contaban con el conocimiento de la producción y eran los encargados de ello.

En Junio nos trae para acá a trabajar en San Miguel. Dijo que iba a cambiar la fábrica y que quería que nos viniéramos a trabajar acá con él. Decidimos seguirlo un tiempo, había mucha noticia de que en la población eran muy matones, que si uno no le caía bien hasta en la tumba acababa y pues nos la pensábamos, no por miedo, nomás por precaución (Informante 2).

El traslado de la ciudad a la comunidad deja ver para el caso de esta empresa que eran otras motivaciones. Por inicio de cuenta, el empresario no contaba con la trayectoria en la fabricación de prendas de vestir, sólo en la comercialización de las mismas. De tal manera que no podemos asumir que fuera un conoedor de las condiciones ya que nunca produjo en la ciudad capital. Por otra parte, entendemos que éste empresario era nacido en la localidad, usó sus redes familiares y de amistad para posicionarse en la localidad, con ello no podemos asumir que se haya hecho con fines de precarizar, o al menos, dentro de los primeros 5 años de elaboración de telas en LOMA (hasta 1970), las condiciones de los trabajadores eran estables, no en función de una lógica de legislaciones laborales, sino de posibilidades que el trabajo les daba para negociar su actividades, puestos, pagos, etc. incluso recordemos la idea del ahorro que más adelante veremos cómo propició que los trabajadores pudieran montar y desarrollar su propio taller o empresa.

José Martínez tenía la idea de agarrar gente y enseñarla a hacer el trabajo. Él sabía que la gente era trabajadora, aparte la conocía, eso lo iba a conseguir aquí porque aquí tenía a toda su familia. Desde que llegamos él nos presentó a todos sus hermanos, nomás al papá no porque murió en antes de que llegáramos. Recuerdo que desde que llegamos su hermano el Dr. Martínez pues nos apoyó mucho, nos ayudaba mucho, porque lo que el señor José Martínez tenía era un taller, un tallercito familiar nomás, que ocupaba poquita gente. Con la ayuda de su hermano, comenzó a agarrar gente, empezó a crecerlo y ya empezó a comprar maquinitas, unas nuevas, otras usadas pero todas manuales. Cada máquina que llegaba nueva yo la tenía que estrenar, yo la tenía que trabajar. Siempre me la dejaba a mí, me tenía mucha confianza. Yo al final no me fui y seguí con él, bien me lo dijo una vez José, el que va a mi tierra se enamora de sus mujeres, me casé y aquí estoy (Informante 2).

El empresario aprovechó el capital social con el que contaba y su hermano que fue un elemento para la instauración y crecimiento de la empresa. Los vínculos familiares de reconocimiento mutuo desde tiempo atrás, forjaron un escenario o atmósfera que permitió irse consolidando en la localidad como una opción para contrarrestar el empobrecimiento que producía la antigua oligarquía desde inicios del siglo antepasado. En su texto, Gándara [1997] hace una reflexión final en sus últimas páginas describiendo una industria que iniciaba a principios de los años 70's que se caracterizaba por la industria textil. Planteaba la posibilidad de un cambio de paradigma económico en la localidad en función de esa nueva industria que, al instaurarse podría dar un giro a los procesos económicos y políticos oligárquicos en la localidad.

Los vínculos sociales con los que contaba la familia Martínez Ramírez eran vastos y fueron aprovechados por el empresario para la instauración de la empresa. De hecho, al llegar a la comunidad, compró poco a poco algunas máquinas de algunas personas que tenían y las usaban con fines de autoconsumo principalmente o comercializando los productos en la misma comunidad.

Para finales de 1964 el taller familiar estaría consolidado y estaba posicionándose en la comunidad, había un reconocimiento de la actividad por relación a algunos talleres que existían ahí y fueron absorbidos por el crecimiento del empresario. En el transcurso de un año ya eran más de treinta personas las que laboraban en la empresa en la planta. Después de seis u ocho

meses de haber llegado a la comunidad, las circunstancias se dieron para que el número de empleados y maquinaria aumentara considerablemente: 80 personas trabajaban con José Martínez y el número iría en aumento. Durante esa temporada las actividades de la comercialización de sus productos seguían siendo tarea del empresario y algunos miembros de su familia.

Para finales de 1960 grupo JOMAR se había consolidado en la comunidad como una empresa con crecimiento constante y acelerado. Muchos miembros de la sociedad local se incorporaron a sus filas de trabajadores, sobre todo aquellos que no pertenecían a la anterior oligarquía de la comunidad. Gándara comenta al respecto [1976]:

Los efectos de la industrialización van más allá del simple potencial de crear nuevas alternativas en el tipo de relaciones que ha manipulado la oligarquía. La industrialización (agrego -en 1970-) ha propiciado el surgimiento de nuevos sectores en la población que se escapan cada vez más del dominio de la oligarquía: un sector medio de pequeños artesanos e industriales y un sector creciente de trabajadores industriales (73)

Desde la mirada antropológica, la autora observaba los potenciales que la industria traería a la comunidad con respecto de las oligarquías dominantes en la misma. De la propiedad de la tierra y el ganado, pocas fueron las familias que reconvirtieron su actividad económica hacia la industria textil, particularmente el caso de José Martínez, adelantamos que dicha familia no corresponde a la descendencia de las antiguas oligarquías locales, por el contrario, este caso daría cuenta de la conformación de una burguesía nueva que acaparara la riqueza en la producción y no en la explotación de la tierra.

En 1970 inicia operaciones LOMA Textil que desde su creación fue pensada como empresa con muchas posibilidades de crecimiento. El empresario compró terrenos muy céntricos en la localidad, terrenos que 50 años atrás eran muy costosos por el control de la tenencia de la tierra de las oligarquías. La empresa comenzó a funcionar con ahorros y préstamos del empresario y por el apoyo en crédito que daban proveedores de maquinaria y equipo. Gándara [1976] menciona:

En la actualidad [1976] produce 60 toneladas al mes, y la producción rebasa con mucho la capacidad de absorción de la fábrica de suéteres y playeras. Con la producción actual ha establecido una red de distribución que abarca desde Michoacán (al

sur) hasta Ciudad Juárez (norte), incluyendo la costa del Pacífico y los principales centros de consumo del centro y norte del país (León, Guadalajara, Aguascalientes, San Luis Potosí, Zacatecas, Durango, Monterrey y otros) Esta industria representa una inversión de casi 10 millones de pesos, ocupa 160 obreros, además contadores, técnicos, agentes de ventas, secretarías y personal administrativo... El dueño de estas industrias no pertenece a las familias de la oligarquía: hizo su capital en México y Guadalajara y sólo invirtió en San Miguel. Ahora bien, por un lado, ha creado más de 300 empleos, incluyendo puestos administrativos con sueldos hasta de 15,000 pesos mensuales; por otro lado, la materia prima no es un producto local, y la producción se destina en su totalidad al mercado externo (75).

Para 1970 Grupo JOMAR era una empresa consolidada. Contaba con dos talleres y una empresa de telas y poco más de 200 trabajadores. Contaba además con el prestigio en la población y una fuerte cantidad de personas, sobre todo las que no querían migrar a los estados unidos, ingresaban a las filas de trabajadores en las distintas empresas. La crisis pegaba a muchas comunidades alteñas y muchos habitantes de la región buscaban irse a las ciudades más grandes en búsqueda de oportunidades o bien, a los Estados Unidos aprovechando las ventajas que brindaba el tener familia en ciudades americanas. Sin embargo, en varias entrevistas los informantes hablaban de la necesidad que tenía el empresario para sostener la empresa y retener la mano de obra en la comunidad. Incluso se promovía desde la empresa el autoempleo, donde una jornada trabajaran para él y en otra les dotaba de maquinaria y equipo para que fueran haciendo sus propios talleres. Esa dinámica paternalista de impulsar el autodesarrollo en los trabajadores y el potencial de conocimiento en la materia que tenían los habitantes, provocaron un desarrollo industrial en la localidad donde existían múltiples casas taller en la localidad y muchos de ellos eran cobijados por la empresa que se desarrollaba.

Para 1976 existían múltiples talleres familiares de tejido, que contaban entre sus recursos con algunas máquinas manuales, que ocupaban un promedio de diez empleados cada uno. Se llegaban a distinguir los orígenes de los empresarios en dos tipos:

- Uno vinculado a sectores medios de la población que forman su riqueza “de la nada”, como el caso de Grupo JOMAR.

- Otros que provienen de familias oligarcas que vendieron terrenos y ganado y se capitalizaron para comprar maquinaria y equipo como el caso de D'Lorens.

En la década de los años 80's y 90's, grupo JOMAR se había consolidado en la ropa deportiva en México. La ropa era muy exclusiva. Desde principios de los años ochentas, los hijos mayores se fueron involucrando en la sacti-vidades de la misma. Al principio con tareas básicas y poco complejas, mas delante con actividades que requerían una mayor atención y cuidado como los procesos administrativos.

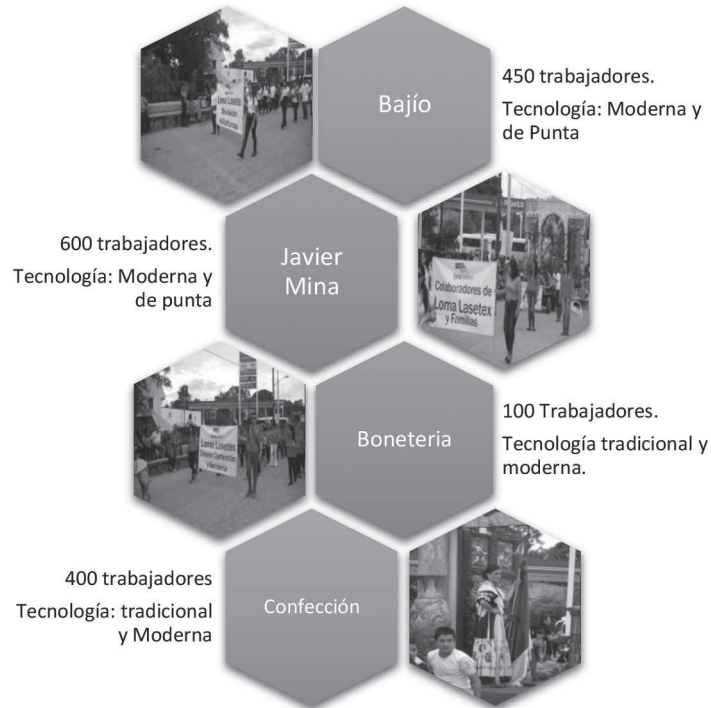
Alberto Martínez Baroné, hijo mayor de José, se fue haciendo cargo del grupo JOMAR poco a poco. Era el encargado permanente de los procesos en San Miguel, para el año 2000 Grupo JOMAR se integraba por 4 empresas y una comercializadora. Cada empresa se especializaba en un proceso de la producción, tiene sus propias dinámicas y tiempo, sin embargo siempre debe estar proviendo a las empresas, del mismo grupo o externa al él.

Al final de la década de los noventa 12 de los 18 equipos de futbol de la primera división del Futbol Mexicano eran patrocinando por la marca Atlética (comercializadora de Grupo JOMAR). Los uniformes deportivos de la selección mexicana de futbol eran de la misma marca así como el equipo y uniformes de la selección olímpica mexicana. El empresario fue galardonado con varios premios en el estado de Jalisco.

Dentro de la comunidad, estaba instalada una nueva burguesía, que estaba integrada por empresarios dedicados a la industria textil y del vestido. Al verse formada una burguesía nueva que se posicionaba económicamente superior en relación a la antigua oligarquía de la comunidad, existieron distintas respuestas a la dinámica industrial por parte de la antigua.

A inicios de siglo, grupo JOMAR contaba con un prestigio entre los fabricantes de ropa deportiva nacionales y su empresario era considerado uno de los treinta empresarios más exitosos del Estado. Contaba con buenos vínculos de poder político y económico, no solamente en el municipio de San Miguel el Alto, sino en el estado entero. Comenzó, paralelamente a la producción de ropa deportiva, a comprar agencias de autos lujosos en las ciudades de Guadalajara y León de los Aldama. La misma dinámica de crecimiento provocó que su centro de negocios (y lugar de residencia) fuera la ciudad de Guadalajara.

Para el año 2000, la estructura de grupo JOMAR era la siguiente:



Fuente: elaboración propia.

Las empresas varían el uso de tecnología de acuerdo a las necesidades de producción. Incluso, en ocasiones pueden intercambiar trabajadores de una empresa a otra, para satisfacer la demanda de producción que les sea asignada. Las empresas se encuentran dentro de la población y cuentan con medios de transporte para que los obreros se desplacen de planta a planta o bien a sus comunidades de donde son recogidos en diferentes horarios, dependiendo del turno. Se manejaban tres turnos de 8 horas distribuidos en mañana, tarde y noche.

La distribución del personal había aumentado considerablemente desde los años ochenta. Al año 2000, grupo JOMAR contaba con poco más de 3,500 trabajadores asalariados. Si caracterizáramos las empresas en función del nivel de tecnología y número de trabajadores podríamos comentar que Bajío contaba para el año 2000 con 450 trabajadores, de los cuales actualmente sólo tienen 350 y trabaja con tecnología moderna y de punta que se caracteriza por maquinaria automatizada, asistida por computadora.

Por otra parte, LOMA se capitalizó con tecnología de muchas partes del mundo, sobre todo de Italia y Francia. La compra de maquinaria desde la década de los noventa era muy recurrente, había una muy fuerte inversión en tecnología. Contaba con no menos de 600 trabajadores en la planta, aunque no todos ubicados en la planta sino en ventas. La tecnología usada en esa empresa se basa principalmente en moderna y de punta.

Grupo JOMAR a la muerte de su fundador

A la muerte del fundador en la década del 2000, los dos hijos varones mayores tomaron las riendas de la empresa. Lorena, la hija menor, le fueron heredados un par de agencias de coches ubicadas en la ciudad de Guadalajara, ella nunca se dedicó como actividad principal a la industria de la ropa ni se involucró en las empresas de San Miguel el Alto.

Su hijo mayor (Alberto Martínez Baroné) queda al frente de la empresa LOMA y cambia su nombre por LOMA LASETEX, actualmente cuenta con poco más de 1500 trabajadores en sus tres plantas. Entre sus logros más recientes, fue haber sorteado la crisis del 2009 que afectó a más del 80% de los empresarios de la industria textil y del vestido del estado (de acuerdo al Secretario de Economía del Estado, Alonso Ulloa, 2012). Inauguró una planta tratadora de Aguas Residuales con apoyo de gobierno del Estado, aprovechando los vínculos sociales que tenía su padre con el secretario de economía del estado. Actualmente, se ha logrado recuperar de las distintas crisis formando lazos de fortalecimiento con su hermano Mario, que ha tenido convenios estrechos con empresas deportivas internacionales como Adidas.

Mario Martínez Baroné, le fue heredado la comercializadora Atlética y la empresa el Bajío (donde se diseña y comercializa la ropa). La caída de la comercializadora fue paulatina, el cierre de tiendas atlética hasta fechas recientes es recurrente. En la actualidad no está posicionado su producto entre los uniformes deportivos de los equipos de las ligas de futbol de primera división ni selecciones nacionales desde el año 2005. Para ese mismo año comenzó a maquilar productos deportivos plásticos (balones, porterías de entrenamiento, conos de entrenamiento, lentes deportivos, etc.). A mediados del 2013 surge una opción de negocios con la marca ADIDAS, se toma la decisión de maquilar la ropa deportiva a dicha empresa. En Julio de 2013 Mario Martínez instauró una planta de reciclaje en la misma comunidad, la inversión fue significativa al posicionarse como la empresa de reciclaje de plásticos más importante del estado.

Loren's punto fino

A diferencia de grupo JOMAR, la familia González Robledo contaba con cantidades considerables de tierras dentro de la comunidad y fuera de ella. De acuerdo a Gándara [1976], existieron dos familias de la oligarquía que se involucraron en la producción de ropa de vestir en la localidad. De acuerdo con la autora quien no estudia propiamente el fenómeno productivo sino la transición económica y su impacto a las oligarquías locales, consideraba como hipótesis a comprobar que la oligarquía local perdería su poder económico (y por tanto presencia en todos los demás) si no cambiaba su actividad económica principal, como a la industria textil o del vestido.

Ahora bien, el caso de José Martínez se considera como pionero de la industria de la localidad de San Miguel el Alto con las características que hemos mencionado en el caso anterior. Sin embargo, se hace notar que el capital con el que inicia grupo JOMAR se creó en función del préstamo, crédito y ahorros de años de trabajo. Otras son las características que encontraremos en las distintas empresas sanmiguelenses como el case de Loren's como se presentará a continuación.

El desarrollo industrial de la localidad fue muy lento, comienza en la década de los años 60's y como tal podemos observar dinámica industrial hasta veinte años más tarde a diferencias de otros casos como Zapotlanejo, Villa Hidalgo, Encarnación de Díaz, todos ellos en los Altos de Jalisco también.

La trayectoria ocupacional de los integrantes de la familia González Robledo se establecía de la siguiente manera: Tomás (padre de familia) era dueño de terrenos y casas en la zona urbana de la localidad y ranchos en la periferia. Contaba con algunos trabajadores que hacían labores en los ranchos o tenía en renta las propiedades en San Miguel el Alto, paralelamente era agiotista. Las ganancias que percibía eran por trabajar las herencias (en rancherías, casas, animales, etc.) y por préstamos de dinero particularmente. Por su parte, la señora Carlota Robledo esposa de Tomás y empresaria de la localidad, era comerciante desde soltera:

Desde joven vendía cosas, mi papá me enseñó a que tenía que trabajar en todo momento, antes no se usaba eso de estudiar, era la costumbre acá, pero eso sí, a trabajar siempre fuimos bien entronas. Yo venía lo que encontraba, pero mucho tiempo viajé a Estados Unidos por cosas y las vendía acá. Una muchacha en Jalos que iba a Estados Unidos me vendía cosas que compraba allá y yo las revendía.
(Informante 3)

Los flujos migratorios de los Altos de Jalisco se incrementaron fuertemente después de la persecución cristera. Muchos habitantes buscaban refugios y oportunidades laborales, de tal suerte que comenzaron a migrar a ciudades como León, Aguascalientes y Guadalajara, pero un fuerte número de personas partieron a ciudades Americanas como BigSpring y Laredo, ambas en el Estado de Texas. Después de los flujos migratorios, existieron lazos familiares que fueron aprovechadas con actividades comerciales o laborales. Muchas personas viajaban a las ciudades americanas y con apoyos de sus familiares residentes en esas dos ciudades americanas (y otras más) conseguían trabajos temporales.

La empresaria era una de las tantas partícipes de esos flujos migratorios comerciales o laborales. Se hace notar la participación activa que tenían los miembros de la familia en la obtención de recursos. Partiendo del comentario que la misma entrevistada hace al no acceder al estudio y sí al trabajo, visibiliza un poco la construcción que desde la comunidad dicen tener del trabajo. La empresa comienza sus operaciones en Mayo de 1971 con capital producto de la venta de tierras que tenía en su poder:

Básicamente el que inicia todo es Fernando (hijo mayor de la familia González) que le insistía a su papá: Ponga una fabriquita. El mucho tiempo estuvo renuente, decía, no, no... yo que voy a poner una fábrica. Ni conozco nada de eso. Fernando insistía: pero pa' invierta su dinero, se le va a ir de las manos si no lo invierte, hay que moverlo pa' que de más. Y un día llegó Tomás conmigo y me dijo: -Vieja, oi' a este loco ¿Cómo vez?, ¿Te animas a ayudarme a poner una, una fabriquita?... -¿Y por qué no?- Si yo les hago los calzones a todos los muchachos y los vestidos y todo, cómo no voy a hacer todo eso. (Informante 3).

Como elementos rescatables del fragmento de entrevista podemos decir que los integrantes de la familia González no tenían conocimiento del tema. A excepción de la señora Carlota que decía saber algo de costura mínima para prendas de la familia. Sin embargo, el cambio de la venta de las tierras por máquinas, apunta a la hipótesis que buscaba Gándara en su texto [1976], la familia (principalmente los hijos mayores y los padres, iniciaron con la empresa sin conocimiento, pero con capital que utilizaron para comprar maquinaria y equipo. De acuerdo a la entrevista, se contaba con una máquina Singer (herencia de la madre de la Sra. Carlota) que usaba para confeccionar algunas prendas de sus hijos.

La figura del empresario de grupo JOMAR fue un común denominador entre los habitantes de la localidad intentando ubicar los inicios de la industrialización. Más allá de quien fue el pionero de la industria, resalta que el hecho del apoyo entre los habitantes, En todas las entrevistas se trataba el tema de apoyar con venta o regalos de maquinaria para fomentar el autoempleo entre los habitantes. Para el caso de Loren's el capital invertido fue producto de la venta de un rancho que se encuentra a las afueras de la localidad. Venta que según los entrevistados fue bastante bien invertido pues tiempo después perdieron su valor cuando los terrenos en los años ochenta fueron bajando su precio debido a que la gente prefería estar en la cabecera municipal buscando trabajo y servicios.

El aprendizaje del oficio para el caso de Loren's fue muy similar al de JOMAR. Los miembros de la familia se integraron en las dinámicas de la empresa en función de sus posibilidades:

Yo no sabía mucho, mi mamá me dio una máquina cuando me casé pero era más que nada para remendar ropa de los muchachos. Yo me dedicaba mucho a los uniformes, en Fresnillo, en León, en Aguascalientes, en muchos lugares, no le ponía pero al cliente. Ellos me pedían 100 suéteres de talla 8 yo iba y buscaba un suetercito para un niño de 8 años, lo sacaba y sacaba una libreta también y cuando pasaban los niños les preguntaba: ¿qué edad tienes? No pues que 9.. no pues que 8.. se los medía y de ahí yo sacaba todo. Con eso tenía para hacerlos igual (Informante 3).

Tomás se encargaba de comprar y vender máquinas y era quien hacía las inversiones en la empresa, Fernando se encargaba de la producción y las ventas, Héctor y Armida a las ventas. Carlota comenta: “Yo era la de cierto modo de mi esposo, el comodín. Porque faltaba uno de plancha y yo me ponía en la plancha, faltaba uno de una máquina y yo me ponía en la máquina”. Fernando, el hijo mayor de la familia, contaba con 22 años de edad en 1971 y fue el mayor impulsor del proyecto:

Entonces, Tomás nos enseñó mucho a negocios, pero no hacía mucho más él. Fernando en todo momento insistía, invierte más papá, invierte más. Pero Tomás era mucho muy recio... Aparte de trabajar, Fernando, Héctor y yo salíamos a vender, Querétaro, Distrito Federal, Guanajuato, Estado de México,

nos íbamos por días a buscar clientes y siempre nos traíamos varios nuevos. Por trabajo no parábamos (Informante 3).

De acuerdo a los usos y costumbres de muchas localidades rurales de México en el siglo pasado, no se acostumbraba a dar estudio a las mujeres, para esta familia no fue la excepción, los empresarios no buscaban que las hijas estudiaran, sin embargo siguiendo la trayectoria de la madre, se les enseñaba a trabajar desde pequeñas. Los estudios para los miembros de la familia terminaban en la preparatoria, tiempo justo (de acuerdo a la lógica de los empresarios) para que supieran las cosas básicas y las aplicaran a los negocios.

Loren's se componía entonces de trabajadores familiares, hijos principalmente. La participación de éstos era muy significativa, sobre todo de los hijos mayores. En la primera etapa de la empresa, justo antes del momento de la expansión de la misma a finales de los años setenta, la empresa contaba con la siguiente organización:

- Empresario (Tomás). Que se encargaba de la compra y venta de maquinaria, de hacer los tratos con los clientes y era proveedor de los recursos económicos.
- Empresaria (Carlota). Que se encargaba de coordinar la confección de las prendas, capacitación de las trabajadoras, etc.
- Hijo (Alberto). Encargado de la producción, ventas y búsqueda de nuevos clientes.
- Hijo (Héctor). Encargado de la producción, ventas y búsqueda de nuevos clientes.
- Hija (Armida). Encargada de varios procesos y ventas.

A finales de los años setentas, la empresa contaba con 300 máquinas y el equipo necesario para hacer frente a los clientes ubicados en muchas partes de la república. Desde Veracruz hasta Chihuahua. La empresa comenzó a contratar más personas para satisfacer la demanda de pedidos que tenían por todo el país. El crecimiento fue lento pero seguro, durante esa década. No hubo muchos cambios en la organización, pero se supieron aprovechar de las crisis que tenían empresas de Aguascalientes y San Luis Potosí del mismo ramo para quedarse con varios de sus clientes.

Relevo generacional en caso Loren's.

Para principios de la década de los ochenta, Tomás González decide retirarse junto con su esposa del negocio y traspasa la empresa a su hijo mayor, Fernando. El traspaso no fue en calidad de herencia sino de venta, costos que el hijo iría pagando mes con mes hasta completar la deuda. El hijo mayor se queda con toda la empresa dejando a los otros dos hermanos sin participa-

ción en la misma. Esta decisión unilateral responde a los roles de poder que se ejercen desde el género y la edad.

Para principios de los años noventa, da un giro en su dinámica de comercialización: deja los clientes en los colegios y escuelas y crea crear su propia línea e imagen: moda casual de tejidos elegantes. Al inicio del nuevo siglo, Loren's punto fino cuenta con un mercado establecido en los Estados Unidos y varias ciudades importantes de México. De igual manera trabaja en colaboración con tiendas departamentales como Liverpool y Fábricas de Francia.

La empresa Loren's actualmente cuenta con dos plantas con cerca de 600 empleados, la mayoría de ellos la comunidad de Valle de Guadalupe, a 20 minutos de la localidad. Población que desde hace varios años se posiciona como polo textil ya que alberga a gran parte de los talleres a domicilio de las empresas de San Miguel el Alto, Tepatitlán y Zapotlanejo. La maquinaria con la que cuenta es Tradicional y Moderna donde es necesaria el uso de mano de obra intensiva, cuenta con varias tiendas en ciudades como León, Aguascalientes, Guadalajara, Querétaro y Distrito Federal, en México y cuenta con clientes que distribuyen sus productos al sur de Estados Unidos.

Conclusiones

En esta ponencia se abordan las trayectorias laborales, características de dos empresas pioneras en la industria textil y del vestido de San Miguel el Alto y su impacto en el contexto inmediato.

En el primer caso pudimos evidenciar el origen de las empresas en la localidad, formas culturales, participación de los miembros de la familia en la empresa, los patrones culturales del relevo a la muerte del empresario. El segundo caso muestra de igual forma la influencia de los patrones culturales en la toma de decisiones del relevo generacional.

El capital social entonces, se propondría por un reconocimiento entre pares, donde primeramente se distingue y reconoce el origen del otro (el ser alteño), la homogenización de valores y por último la similitud que se tiene con respecto a la profesión. Es decir, las relaciones empresariales se manifestarán en esos tres niveles:

1. Primero, se reconocerá el origen de los empresarios. Esto se puede observar en que los empresarios sanmiguelenses son originarios de la comunidad de hasta tres generaciones. Los valores, códigos de conducta y compromisos están mediados por una historia de su trayectoria laboral y su descendencia familiar.
2. Se reconocerán el sistema de valores entre empresarios. Al tener un

posible sistema de valores homogéneos, se pueden promover acciones de cooperación entre los miembros, más aún si están respaldados por una autoridad moral como sería un sacerdote.

3. Existe también un reconocimiento del sector, puede observarse la cooperación entre actores empresariales una vez que hayan pasado las dos etapas anteriores, origen y valores, para verse como similares en el mercado, como actores empresariales mediados por instituciones como la familia o la iglesia.

Bibliografía

Arias P., Wilson F. (1997), *La Aguja y el surco: Cambio regional, consumo relaciones de género en la industria de la ropa en México*. Universidad de Guadalajara. Center for development research, México.

Chávez M. (2013), *Relaciones entre Actores Religiosos y Actores Empresariales en el Proceso de Industrialización Textil y del Vestido en San Miguel el Alto, Jalisco*. Tesis para alcanzar el grado de Doctor en Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.

Fábregas M. (1979), *Los Altos de Jalisco: características generales*, En El movimiento cristero J. Díaz, R. Rodríguez, *Sociedad y conflicto en los Altos de Jalisco*, CIS-INAH/ Nueva imagen.

Gándara L. (1976), *La evolución de una Oligarquía: el caso de los Altos de Jalisco*, Instituto Nacional de Antropología e Historia. México, DF.

García M.A. (2011), *Desarrollo local en contextos de industrialización atípica. Análisis de tres casos exitosos en el centro occidente de México. Ponencia presentada en el V coloquio de Investigación Nacional e Internacional de Cuerpos Académicos y 1er Workshop de la PYME y desarrollo de lo local*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Junio 23-24.

Maza O., García A., Ortega G. (julio, 2011), *Análisis de casos exitosos de comunidades centradas en el desarrollo de PyMEs” en XXIV Seminario Internacional de Sociología de las Organizaciones*. Guanajuato, Guanajuato.

Medina De la Torre F. (1967), *Historia de San Miguel el Alto*, Editorial Jus: México.