

5. HYLSA Y EL GRUPO ALFA

Ya vimos la importancia de HyLSA en la siderurgia nacional. Ahora veremos, brevemente, el peso de esta empresa dentro del Grupo Alfa.

Alfa tiene una historia más reciente: se inicia con la separación del Grupo Acero del corporativo Valores Industriales, S. A. (VISA), que no se realizó de un momento a otro sino que fue perfilándose paulatinamente.

Al mismo tiempo que en Monterrey se edificaban las oficinas corporativas y que se comenzaba la construcción de la planta peletizadora en Alzada, Colima, la Dirección de Ingeniería de HyLSA no daba abasto para concluir todos sus proyectos. En 1967, Bernardo Garza Sada, previendo las futuras actividades, decidió que debía organizarse convenientemente la administración de lo que ya para entonces se conocía como Grupo Acero HyLSA, motivado asimismo por el inminente retiro de Eugenio y Roberto Garza Sada (quienes habían presidido las empresas de VISA, incluyendo las dedicadas a la siderurgia).

En este año se constituye la Sociedad Corporación Siderúrgica, S. A. con los más ambiciosos objetivos: iban desde adquirir, establecer y/o entrar en asociación en laboratorios, plantas, talleres, bodegas, muebles e inmuebles, etc., hasta tomar participación en el financiamiento "de todo género de empresas industriales, comerciales, de crédito o cualquier otra índole", lo que más tarde permitiría incursionar en las más diversas ramas de la economía.

Con una mayor eficiencia a nivel nacional —si se coteja con Fundidora de Monterrey y Altos Hornos de México—, y

teniendo en cuenta tanto los problemas de la siderurgia mundial como los proyectos del Estado, la familia Garza Sada tendió a desbordar los límites de un núcleo exclusivamente siderúrgico. Ello llevó a la diversificación. En 1974 se constituyó legalmente el Grupo Industrial Alfa, S. A., integrado por Hojalata y Lámina, Empaques de Cartón Titán y una participación del 25% en Televisa. Estaba dirigido por los hijos de Roberto Garza Sada.

Por otro lado quedaba el Grupo VISA con Cervecería Cuauhtémoc y sus subsidiarias, la primera y más tradicional de este conjunto de empresas. Fue el hijo mayor de Eugenio Garza Sada —Eugenio Garza Lagüera— quien quedó al frente del Grupo VISA.

Esta separación se puede analizar en dos sentidos: aparente y real.

Aparente porque los grupos se encuentran económicamente interrelacionados y si se toma en cuenta en su conjunto al *Grupo Monterrey*, es decir, si se incluyen a los grupos CYDSA y VITRO, la vinculación se observa mejor pues están integrados tanto vertical como horizontalmente. Así por ejemplo: la empresa Empaques de Cartón Titán, del Grupo Alfa, no sólo abastece de empaques tradicionales a los cuatro grupos, sino que produce moldes de celulosa para el empaquetado de huevo de las avícolas del Grupo VISA; a su vez, Malta, S. A. del Grupo VISA surte de pegamentos a Titán; CYDSA-BAYER produce, junto con Polioles del Grupo Alfa, los insumos necesarios para la producción de poliuretano; Hojalata y Lámina proporciona a todo el conglomerado los insumos siderúrgicos para las industrias metalmeccánicas de bienes de capital y construcción; mientras VITRO provee al conglomerado insumos de vidrio y cerámica.

Por otra parte, si se analiza la integración de los diversos consejos de administración de los corporativos se detectarán los mismos empresarios ocupando puestos de consejeros, como accionistas y directores de las distintas sociedades.

Asimismo, esta separación es aparente porque los dueños de los cuatro grupos (Alfa, VISA, VITRO y CYDSA) tienen intereses económicos comunes a pesar de la división administrativa formal; porque dueños y altos funcionarios constituyen una gran familia, no en el sentido metafórico o apoloético, sino en el estrictamente genético, al proceder de un tronco sanguíneo común; y, en fin, porque sobrepuestos y amalgamados están los intereses laborales, políticos, ideológicos y culturales comunes que consagran los de la sangre y el dinero.

También es preciso reconocer que la división de familias, negocios, mercados, tecnologías y capitales es un hecho real. Sin duda existe una autonomía gerencial, de mercado, etc., que los distingue. El tamaño mismo del conglomerado de Monterrey condujo a una organización descentralizada, de creciente especialización, que es imposible ignorar.

La política industrial y la estrategia que siguió el Grupo Alfa desde su constitución, fueron muy condicionadas por la situación de su empresa principal, Hojalata y Lámina.

En 1974 el Grupo fijó un ciclo inicial de planeación (1974-1976), tomando su crecimiento como "objetivo primordial", y la "diversificación" como medio para acelerar a corto plazo y para suavizar sus posibles fluctuaciones en el futuro, como afirmó su Director Ejecutivo, Bernardo Garza Sada.

Buena parte de los recursos se utilizarían para la adquisición y/o creación de empresas, pero una de las líneas estratégicas para la diversificación que integrarían el Grupo sería precisamente HyLSA.

Un año después de haberse formado Alfa, HyLSA representaba el 65.9% de los activos totales. En los años de mayor auge —de 1978 a 1980— HyLSA pasó al 47.48%, 41.55% y 39.59% de los activos globales (ver anexo 3).

Ya para 1982 Alfa actuaba en 143 negocios, de los cuales era propietario de la totalidad o de la mayoría de las acciones comunes de sus capitales sociales. Entre las subsidiarias se incluían trece entidades tenedoras intermedias y 130 operadoras, comprendidas en nueve ramas económicas: siderurgia, papel y empaques, fibras sintéticas, electrónica, alimentos, petroquímica, bienes de capital, minería, turismo e inmobiliarias y comunicaciones, además de servicios administrativos.²⁹

Posteriormente, con la política de desinversión y cierre de algunas de las plantas, debido a problemas financieros, HyLSA recuperó su importancia relativa dentro de Alfa: en 1985 participaba con el 52.78% de los activos totales.

Otra línea estratégica seguida por Alfa para alcanzar sus objetivos de crecimiento y diversificación fueron los créditos externos, en los que HyLSA ocupó un papel central como aval. Entre los préstamos que bancos extranjeros hicieron a Alfa, en los que HyLSA se vio involucrada, estuvo el concedido en 1976 por tres entidades norteamericanas: el Bank of America de Nueva York, el Girard Trust Bank de Filadelfia y el Export-Import Bank de Washington, por diez millones 800 mil dólares. Su destino era la compra de maquinaria en Estados Unidos. Como garantía se ofreció un terreno de 25 800

m², donde se encuentra instalado el Departamento de Decapado de HyLSA, las construcciones existentes (el edificio de molinos calientes) y la maquinaria. Dicho crédito debía pagarse entre 1976 y 1986.

En 1977 se contrataron dos créditos más: uno, por 21 millones de dólares formalizado por HyLSA y Nylon de México, S. A. (propiedad de Alfa); y otro por HyLSA, que por su lado solicitó a diversas instituciones financieras internacionales 913 millones de pesos entre 1976 y 1981, y brindó garantía prendaria sobre inventarios de materia prima, productos en proceso y artículos terminados.

La década de los ochenta se inició con dificultades: inflación, que rebasó las previsiones establecidas; elevación de las tasas de interés internacionales; baja de las exportaciones debido a las restricciones en el mercado internacional, particularmente norteamericano; retraso en el incremento de los precios nacionales, etc.

Todos estos factores afectaron desfavorablemente a las empresas. En el caso de Alfa, para 1981 la tasa promedio de interés se incrementó aproximadamente un 32% de un año a otro. El deslizamiento de la paridad cambiaria respecto al dólar norteamericano impactó de manera importante debido a que el 72% de la deuda estaba contratada en esa moneda, lo que aumentó la carga del servicio de la deuda. Todo esto trajo como resultado una cuantiosa pérdida: se elevaría a 5,860 millones de pesos. Casi la mitad de las utilidades que Alfa logró acumular entre 1977 y 1980 (9,195 millones de pesos).

Para 1982 la deuda de HyLSA representaba más del 30% del Grupo Alfa. El Estado mexicano acudió a salvar de

una quiebra casi segura a Alfa al otorgarle un ilegal préstamo por 12 mil millones de pesos, a través del Banco de Obras y Servicios (BANOBRAS). El banco compraría 5 mil millones de pesos en acciones preferentes. Entre las obligaciones se estipulaba que, en caso de incumplimiento, BANOBRAS convertiría sus acciones preferentes en acciones ordinarias de HyLSA, a su valor contable en la fecha.

En 1983, HyLSA cubrió el 50% de los intereses de un pasivo por valor de 20 millones de dólares a cargo de una de las subsidiarias, de la cual HyLSA fungía como aval. Sólo logró pagar el 50% de sus propios intereses, con intereses diferidos durante 1982 y del primer semestre de 1983.

En ese año BANOBRAS cobró los dividendos acumulados por las acciones que tenía de las subsidiarias Philco, S. A., Admiral de México, S. A. y Construcciones Electrónicas, S. A. (declaradas en quiebra), y POM y Agromak (desinvertidas), y las acciones preferentes que tenía en estas empresas, incluyendo los dividendos, fueron canjeados por acciones preferentes de HyLSA.

El pasivo era desproporcionado, en monto y términos, a sus activos y a sus ingresos: "...El monto del pasivo de la Controladora de 1049 millones de dólares, incluyendo avales, representa aproximadamente la tercera parte del pasivo total consolidado."³⁰ HyLSA siguió cargando con lo más pesado de la deuda. Sólo el pago de intereses significó más del 50% de sus ingresos por ventas.³¹

Debido a la profunda crisis y a las perspectivas económicas inseguras del país, se tornaron insostenibles los acuerdos originales de la deuda con los bancos extranjeros: hubo ne-

cesidad de buscar términos distintos de reestructuración, y en los que el "punto clave de la reestructuración de la deuda de Alfa es la deuda de HyLSA".³²

El 11 de diciembre de 1986, los diversos medios de comunicación de Monterrey dieron la noticia: sesenta bancos extranjeros tomaban el 45% de las acciones de Alfa. En el acuerdo quedó sin resolver la deuda de 950 millones de dólares que tan sólo HyLSA debía a los bancos extranjeros.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del trabajo se han dejado apuntadas algunas ideas fundamentales que las replanteamos aquí a manera de conclusiones.

1. Es destacable la vinculación entre HyLSA y el sector público, lo que ejemplifica de manera concreta las formas que asume la relación entre el Estado mexicano post revolucionario y la empresa privada. Sobre este planteamiento resulta importante hacer la observación de que si bien dicha relación aparece —y lo es de hecho— como de total apoyo del Estado hacia la acerera regiomentana, ello no evitó que aquél implementara sus propias iniciativas de industrialización mediante la creación de siderúrgicas bajo su control, como fueron AHMSA y Las Truchas. Lo que muestra, en más de un aspecto, las contradicciones en los grupos gobernantes de esos tiempos sobre el papel del Estado en esta rama.

2. Otra constante en la historia de HyLSA es su relación con el capital extranjero: se ha expresado no sólo en el campo financiero sino también, destacadamente, en la asisten-

cia técnica. Hecho, éste último, que revela que a pesar de sus innegables avances tecnológicos no escapó al esquema dependiente.

3. Los Círculos de Calidad de HyLSA, como una de las formas de organización racional del trabajo explican, en parte, los altos índices de productividad logrados por la empresa. El sindicato desempeña aquí un papel decisivo: no como el tradicional instrumento de lucha obrera, sino como organizador de la fuerza de trabajo para incrementar la productividad.

4. Finalmente se constata que HyLSA ha sido el soporte financiero para la expansión del Grupo Alfa, así como su aval en las reiteradas reestructuraciones de la deuda del corporativo con los bancos extranjeros.

NOTAS

1. Gilles, Fourt. "La dynamique d'une siderurgie privee au Mexique: HyLSA de Monterrey." Inédito, París, 1985, p. 8.
2. Mauro, Frederic. *El desarrollo económico de Monterrey (1890-1960)*. Facultad de Economía, UANL. S/f., p. 17.
3. Martínez Delgado, Héctor. *Fomento industrial de Nuevo León, estímulos fiscales, localización e inversión industrial*. Facultad de Economía, UANL S/f.
4. Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL), Concesiones, 3 de marzo de 1942.
5. Registro Público de la Propiedad del estado de Nuevo León (RPP), Acta Constitutiva de Hojalata y Lámina, S. A., junio de 1942.
6. Mendirichaga, Rodrigo. *Una historia para la historia*. Edición de Hojalata y Lámina, S. A. Monterrey 1978, p. 41.
7. *El Mercado Mexicano de Valores*. NAFINSA. No. 28, 11 de julio de 1966, p. 199.
8. Revista *Nuestra Empresa*. HyLSA S/f.

9. AGENL, Concesiones, memorandum dirigido al gobernador Ignacio Morones Prieto, 17 de enero de 1957.
10. Mendirichaga, Rodrigo. *Opus. cit.* p. 113. Todo proceso de los óxidos de hierro, distintos al aplicado en el alto horno, es llamado de reducción directa. Cuando la eliminación del oxígeno de los óxidos de hierro se efectúa sin llegar a la fusión, el producto conserva la forma original del mineral, pero con notable mayor porosidad. Por esta última condición recibe el nombre de "hierro esponja" o "esponja de hierro" (Véase anexo 1).
11. Mendirichaga, Rodrigo. *Opus. cit.*, p. 118.
12. *Ibid.*, p. 119.
13. Joaquín de la Peña, et al. *La industria siderúrgica en México. Notas para una planeación de las materias primas*. Ed. Ediapsa. México 1951, pp. 257-258.
14. Mendirichaga, Rodrigo. *Opus. cit.*, p. 121.
15. RPP, Acta Constitutiva de Fierro Esponja de México, S. A., julio de 1955.
16. Mendirichaga, Rodrigo. *Opus. cit.*, pp. 131-132
17. Zapata, Francisco. "La industria siderúrgica y el estado mexicano (1940-1982)." Ponencia presentada en el VII Coloquio de Antropología e Historia Regional sobre Industria y Estado en la vida de México. El Colegio de Michoacán, Zamora. 28-31 de octubre de 1985.
18. RPP, Acta Constitutiva de la Corporación Siderúrgica, S. A., 1967.
19. Frederick Winslow, *Taylor*. Citado por Braverman, Herg. *Trabajo y capital monopolista*. Nuestro Tiempo. México 1975, pp. 124.
20. Las llamandas siete herramientas básicas (7HB): el diagrama de Pareto; el histograma; el diagrama causa y efecto o diagrama de Ishikawa; la estatificación; el diagrama de dispersión; la gráfica de control general; y la hoja de chequeo.
21. Arrona, Felipe de Jesús. *Círculos de Calidad, conceptos fundamentales y generales*. Ed. Instituto Mexicano de Círculos de Calidad, A. C. Monterrey 1983, p. 19.
22. *Ibid.*, p. 34.
23. HyLSA, "Manual de bienvenida". Planta Puebla. S/f, p. 8.
24. *Ibid.*, p. 17.
25. Revista *Nuestra Filosofía*. HyLSA. Marzo de 1980, p. 7.
26. Revista *Rumbo*. Mayo de 1983, p. 2.

27. Mendirichaga, Roberto. *Mirando a HyLSA*. Monterrey, S/f. S/p.
28. Bueno, Gerardo, et. al. "Perspectivas del desarrollo de la industria siderúrgica mexicana". Mimeo. México. 1984. También: *Informe a la asamblea de accionistas del Grupo Alfa*. 1984-85.
29. Alfa, Estados financieros 1982, Grupo Industrial Alfa, Monterrey, 1982.
30. Alfa, Informe Anual 1984, Grupo Industrial Alfa, Monterrey, 1984.
31. *Plan Hiriart*, p. 7. En agosto de 1985 el Director de la Comisión Federal de Electricidad, ingeniero Fernando Hiriart, elaboró un diagnóstico sobre la situación y perspectivas de la industria siderúrgica en México. Desde entonces comenzó a circular de manera extraoficial, en diversos medios, periódicos, sindicales, etc., el citado documento, que se conoce como *Plan Hiriart*.
32. Alfa, Estados Financieros 1985, Grupo Industrial Alfa, Monterrey, 1985.

ANEXO 1

PROCESOS Y METODOS MAS COMUNES EN LA OBTENCION DEL ACERO

En principio hay que tener presente que el hierro (Fe) existe en estado natural y constituye el 5% de la corteza terrestre. No es frecuente encontrarlo en forma pura y aparece en combinación con otros elementos como el oxígeno, azufre, fósforo, etc.

Para obtener el hierro en forma químicamente pura debe someterse a un proceso de reducción que le extraerá el oxígeno.

Se conocen varios métodos para realizar ese proceso. Aquí sólo se explican tres: el de alto horno, el de reducción al oxígeno y el de reducción por hornos eléctricos.

El primero consiste en cargar el horno vertical de la acería con el mineral, el carbón y los fundentes, que son sometidos al calor generado por la combustión del carbón (activado mediante la inyección de aire caliente). Esto hace que el oxígeno del mineral se combine con el carbón, liberando monóxido y bióxido de carbono, vapor de agua y otros gases, que se expulsan por la chimenea del horno. Los gases calientes transmiten su temperatura al mineral facilitando así su reducción. Es decir, desoxidándolo. Al final del proceso se obtiene hierro metálico en estado líquido, llamado arrabio o hierro de primera fusión. Este producto intermedio no es todavía acero. Aún contiene mucho carbono, y será necesario hacerlo pasar por un segundo proceso, el cual se realiza en los convertidores: combinando el hierro líquido con la chatarra.

El método de reducción directa prescinde del alto horno para obtener hierro. De manera sintetizada, el procedimiento consiste en lo siguiente: el mineral de hierro se pone en contacto con un agente reductor (gas) a bajas temperaturas para que ceda su oxígeno, sin llegar a fundirse. El método de reducción directa que patentó Hojalata y Lámina opera sobre el mineral de hierro tras su carga en un depósito cerrado (llamado reactor), donde se introduce hidrógeno y monóxido de carbono que se obtiene de la disociación catalítica del gas natural de petróleo. Los óxidos de hierro ceden su oxígeno y se forman vapor de agua, bióxido de carbono y un material poroso de alto contenido metálico llamado, por su apariencia física, *hierro esponja*.

Para la obtención del acero o sea el producto final, se procesa el hierro esponja en hornos eléctricos.

El tercer método es el de reducción por hornos eléctricos. En este caso se carga el mineral de hierro junto con el carbón y se les somete a la acción de un arco voltaico. El calor, proporcionado por la electricidad y el carbón, es el agente reductor. El procedimiento de horno eléctrico tiene la ventaja de que permite utilizar carbones pobres, no coquizables, y mineral de hierro pulverizado que, para ser elaborado en alto horno o en procesos de reducción directa a gas, exigiría un tratamiento previo.

FUENTE: Minello, Nelson. *Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas. Historia de una empresa*. El Colegio de México, México, 1982 pp. 53-56.

ANEXO 2

PRODUCCION DE ACERO 1948-1985

| Año | Nacional(1) | HyLSA (2) | 2/1 (°/o) |
|------|--------------|-------------|-----------|
| 1948 | 291 300 Ton. | 19 210 Ton. | 6.59 |
| 1949 | 370 700 | 21 300 | 5.74 |
| 1950 | 390 400 | 34 750 | 8.90 |
| 1951 | 466 700 | 39 683 | 8.50 |
| 1952 | 533 300 | 42 961 | 8.05 |
| 1953 | 525,000 | 44 561 | 8.48 |
| 1954 | 609 500 | 66 876 | 10.97 |
| 1955 | 725 400 | 99 206 | 13.67 |
| 1956 | 888 400 | 118 895 | 13.38 |
| 1957 | 1 049 500 | 156 288 | 14.89 |
| 1958 | 1 115 000 | 149 170 | 13.37 |
| 1959 | 1 329 800 | 238 095 | 17.90 |
| 1960 | 1 491 800 | 270 091 | 18.10 |
| 1961 | 1 693 100 | 266 112 | 15.71 |
| 1962 | 1 710 700 | s. d. | s. d. |
| 1963 | 2 026 100 | 218 254 | 10.77 |
| 1964 | 2 326 500 | 364 234 | 15.65 |
| 1965 | 2 454 700 | s. d. | s. d. |
| 1966 | 2 787 500 | 475 000 | 17.04 |
| 1967 | 3 039 600 | 496 032 | 16.31 |
| 1968 | 3 256 100 | s. d. | s. d. |
| 1969 | 3 477 000 | s. d. | s. d. |
| 1970 | 3 881 201 | 925 000 | 23.83 |
| 1971 | 3 820 818 | 793 651 | 20.77 |
| 1972 | 4 430 599 | s. d. | s. d. |
| 1973 | 4 759 861 | s. d. | s. d. |
| 1974 | 5 137 559 | 1 071 200 | 20.85 |
| 1975 | 5 272 404 | 1 300 000 | 24.65 |
| 1976 | 5 298 148 | 1 272 000 | 24.00 |
| 1977 | 5 601 297 | 1 240 620 | 22.14 |
| 1978 | 6 813 780 | 1 426 000 | 20.92 |
| 1979 | 7 012 173 | 1 548 000 | 22.07 |
| 1980 | 7 023 889 | 1 432 000 | 20.38 |
| 1981 | 7 554 246 | 1 641 000 | 21.72 |
| 1982 | 7 000 873 | 1 570 000 | 22.42 |
| 1983 | 6 901 699 | 1 640 000 | 23.76 |
| 1984 | 7 405 390 | 1 637 000 | 22.10 |
| 1985 | 7 381 899 | 1 631 000 | 22.09 |

FUENTES: Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), México, 1985; Mendirichaga, Rodrigo, *Mirando a HyLSA*, HyLSA, Monterrey, 1979; Informes a las asambleas de accionistas, Grupo Industrial Alfa, Monterrey, 1975/1983; *Estadísticas mineras mexicanas*, SEMIP, México, 1963.

ANEXO 3

ACTIVOS TOTALES: GRUPO ALFA E HYLSA

| Año | Alfa | HyLSA | % |
|------|---------------|-------------|-------|
| 1974 | 7 176 508 | 59 000 | 0.82 |
| 1975 | 11 147 047 | 7 349 000 | 65.93 |
| 1976 | 16 591 398 | 9 800 000 | 59.06 |
| 1977 | 24 352 407 | 12 250 000 | 50.30 |
| 1978 | 34 055 370 | 16 170 000 | 47.48 |
| 1979 | 52 942 767 | 22 000 000 | 41.55 |
| 1980 | 91 055 441 | 36 051 000 | 39.59 |
| 1981 | 120 762 000 | s. d. | s. d. |
| 1982 | 267 110 000 | 141 007 000 | 52.78 |
| 1983 | 409 409 000 | 210 971 000 | 51.53 |
| 1984 | 624 274 000 | 341 733 000 | 54.74 |
| 1985 | 1 052 620 000 | 569 054 000 | 54.06 |

FUENTE: Alfa, Informes anuales a las asambleas de accionistas, Grupo Industrial Alfa, Monterrey 1975-1985.

El área metropolitana de Monterrey (1930-1984)

Antecedentes y análisis de su problemática urbana

Roberto García Ortega*

INTRODUCCION

En 1980 el 66% de la población total de México era urbana. Desde hace años nuestro país se encuentra en el primer grupo de naciones que presentan las mayores tasas de urbanización. Según los estudios de Luis Unikel¹ México alcanzó en 1980 el nivel medio de urbanización de los países industrializados o desarrollados. Sin embargo, a diferencia de esos países, el acelerado proceso de urbanización de México no se realiza con un paralelo desarrollo socioeconómico global.²

Como es el caso de la mayoría de las ciudades del tercer mundo, las mexicanas constituyen actualmente un mosaico que muestra con claridad el desequilibrio interno debido a la distorsión que opone dos sectores de su estructura económica y social: un sector de economía "moderna" y otro "sub-pro-

*Facultad de Arquitectura, Universidad Autónoma de Nuevo León, y Director de Planificación del Desarrollo Urbano de la Secretaría de Desarrollo Urbano de Nuevo León.