

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LA GRAN  
INDUSTRIA EN MONTERREY, 1970-1982**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN METODOLOGIA DE LAS CIENCIAS**

**SUSTENTA**

**LYLIA ISABEL PALACIOS HERNANDEZ**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.**

**ABRIL DE 2000**

CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LA GRAN

INDUSTRIA EN MONTERREY, 1970-1982

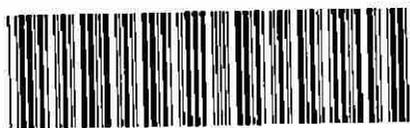
TM

Z7125

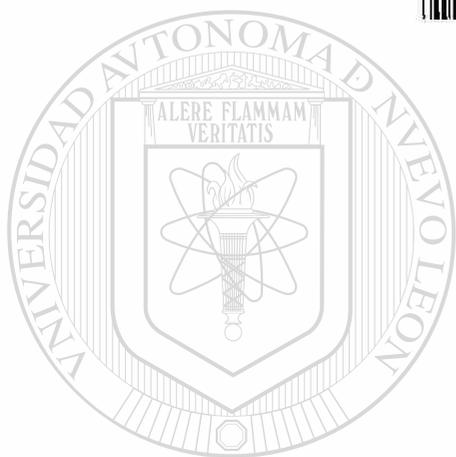
FEL

2000

P3



1020130147



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LA GRAN INDUSTRIA EN  
MONTERREY, 1970-1982**



**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN METODOLOGÍA DE LA CIENCIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**SUSTENTA**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**LYLIA ISABEL PALACIOS HERNÁNDEZ**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.  
ABRIL DE 2000**

TM  
Z7125  
#FL  
2000  
P3

2-4 48760



# UANL

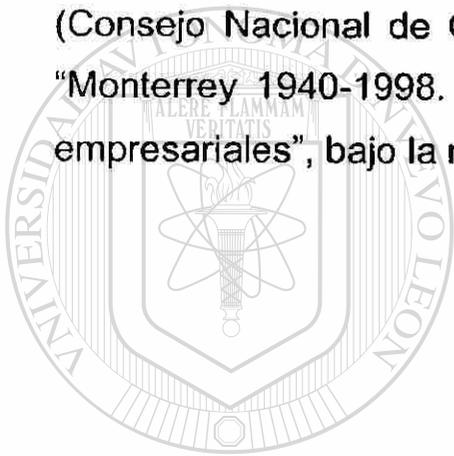
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La realización de la presente tesis contó con el apoyo de CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) a través del proyecto “Monterrey 1940-1998. Desarrollo industrial y formación de grupos empresariales”, bajo la responsabilidad del Dr. Mario Cerutti.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO  
TESIS**

## INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. Las Formaciones Empresariales	16
1.1. Las empresas fundantes y los periodos de industrialización	19
1.2. La constitución de los grupos empresariales	20
1.3. Liderazgo personal y relaciones interempresariales	23
1.4. Antecedentes mínimos de los corporativos	25
CAPÍTULO II. La maduración del perfil industrial de Monterrey en la década de los sesenta	42
2.1. Crecimiento industrial y cambios ocupacionales	43
2.2. Las ramas dinámicas	49
CAPÍTULO III. El periodo 1970-1982 agotamiento de un patrón de acumulación	53
3.1. La condición latinoamericana	54
3.2. El patrón de acumulación	55
3.2.1. El caso mexicano	58
3.3. Relaciones industriales y relación salarial	61
3.4. El ámbito regional	63
3.5. Región dinámica	64
CAPÍTULO IV. Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey, 1970-1982	67
4.1. Crecimiento global	67
4.2. Crecimiento sectorial	74
4.2.1. Industria de transformación	78
4.2.2. Servicios y comercio	94
4.2.2.1. En Servicios	96
4.2.2.2. En Comercio (la experiencia exportadora)	99
4.2.3. Construcción (industrial e inmobiliaria)	102

4.2.3.1.	Construcción industrial y civil	103
4.2.3.2.	Desarrollo inmobiliario (vivienda y hotelería)	105
4.3.	Coinversiones	108
4.3.1.	Coinversiones locales	116
4.3.2.	La producción de bienes de capital una experiencia	117
4.4.	Colofón: la formación de corporativos divisionales	119
<b>CAPÍTULO V. Contextos sociopolíticos de la actividad industrial</b>		
	regiomontana	122
5.1.	1970-1976	123
5.2.	1977-1982	129
<b>CAPÍTULO VI. La crisis de 1982: inicia el tránsito hacia el</b>		
	mercado abierto	140
6.1.	Los primeros efectos	143
6.2.	El impacto de la crisis y la previsión empresarial	150
6.2.1	Las empresas "sorprendidas"	152
6.2.2	Las empresas "previsoras"	153
6.3.	El rescate estatal	157
6.4.	Las expectativas económicas de los empresarios de Monterrey	161
6.4.1.	La región más optimista	161
6.4.2.	La salida exportadora	163
6.4.3.	La flexibilidad de la regulación contractual en la gran industria de Monterrey	167
<b>CONCLUSIONES</b>		
		174
<b>ANEXO 1</b>		
		181
<b>ANEXO 2</b>		
		182
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
		198

## CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LA GRAN INDUSTRIA EN MONTERREY, 1970 - 1982.

### INTRODUCCIÓN

#### *El planteamiento general*

La reconocida notoriedad de Monterrey y su área metropolitana (AMM) como ciudad industrial data desde finales de siglo pasado cuando aparecieron las primeras grandes industrias. Esta zona resultó poco afectada por la Revolución de 1910 y se encadenó plenamente a las políticas de industrialización posrevolucionaria. Así, en el transcurso de poco más de la mitad del presente siglo surgieron otras empresas que se desarrollaron también en el espectro del gran capital. Muchas de estas incipientes empresas alcanzaron tal crecimiento físico y financiero que se conformaron en fuertes grupos empresariales. Integrantes de la gran industria, contribuyeron al trazo del perfil especializado de este espacio geográfico como productor de bienes intermedios y duraderos.<sup>1</sup>

Monterrey tiene además otro rasgo propio que es su estrecha y antigua relación comercial con el sur de Estados Unidos, particularmente el estado de Texas.<sup>2</sup> Es decir, cuenta con un empresariado al que los negocios transfronterizos (como clientes, socios o vendedores) no les han sido ajenos. Un tercer elemento

---

<sup>1</sup> Pozos, 1996, Garza, 1995, Ortega, 2000

<sup>2</sup> Cerutti, 1992, Cerutti y González Quiroga, 1993

distintivo es el enraizado modelo de relaciones laborales de corte paternalista y de regulación del trabajo singularizado por su escasa bilateralidad que ha inhibido, en general, la generación de conflictos obreros en estas fábricas. se agrega también un elemento más de coyuntura como es el protagonismo empresarial y político que han desempeñado algunos de los dirigentes de estos consorcios

Esta mezcla histórica, geográfica, económica y política respalda la propuesta hipotética de Polese y Pérez Mendoza de considerar a Monterrey como componente central de una *región dinámica*<sup>3</sup>, en la que se formó una importante fracción empresarial manufacturera que ha desarrollado una capacidad de respuesta y adaptación ante las distintas coyunturas económicas y políticas en la trayectoria del capitalismo mexicano.

Uno de los acontecimientos más complejos en la historia reciente que ha enfrentado esta élite empresarial es el referido a la crisis económica que estalló en

1982, provocada por el agotamiento del patrón de industrialización sustitutiva y el tránsito hacia el mercado liberalizado (impulsado desde la segunda mitad de los setenta por la crisis de los países centrales). Crisis internacional que en el capitalismo subalterno latinoamericano tronó por una de las partes endebles de la política industrializadora: la dependencia financiera.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> "Cada país tiene un tipo de *región dinámica*, integrada por las áreas en que el PIB per cápita es mayor que el promedio nacional (en algunos casos se toma el porcentaje) y cuya participación en el PIB nacional va en aumento" (Polese y Pérez Mendoza, 1995, 135).

<sup>4</sup> La importancia de la llamada *crisis de la deuda externa*, fue dada entre otras cosas, por su amplitud regional en las principales economías de América Latina se vivió en los primeros años de la octava década y desató un acelerado proceso de apertura y liberación comercial. Este proceso obligó a una urgente reconversión industrial y a la búsqueda de espacios en los mercados internacionales, mediante la integración en los bloques económico-regionales que resultaron del reacomodo de los países centrales de frente a la reestructuración tecnológica, productiva y comercial mundial denominada globalización. "En 1983, Theodore Levitt propone

La ruta crítica mexicana de la desestructuración del modelo proteccionista, iniciada en 1983, remató con la integración comercial formalizada en 1993 a través del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN), decisión es casi obvia, por el nivel alcanzado de integración económica con Estados Unidos.

Monterrey, como núcleo de una zona industrial y asiento original de fuertes grupos empresariales, presentó en el ámbito nacional una de las respuestas post-crisis más rápidas y efectivas. En poco tiempo y relativamente con bajos costos sociales y técnicos, logró transformar parcialmente una estructura productiva organizada para un mercado interno cautivo, en otra orientada hacia el mercado exportador. Tal respuesta carece de toda gratuidad o mérito anecdótico individual. Más bien la lectura tendría que hacerse, y es nuestra intención, considerando elementos como los arriba señalados que en resumidas letras serían:

- a) Un largo y peculiar proceso de formación industrial en un *ámbito regional* que data de finales del siglo XIX<sup>5</sup> y devino en un concentrado número de *formaciones empresariales*.
- b) Una experiencia empresarial acumulada y generacional en diversas actividades económicas transfronterizas, particularmente con Estados Unidos.<sup>6</sup>

---

este término para designar la convergencia de los mercados del mundo entero. La globalización y la tecnología serían los dos factores principales que forman las relaciones internacionales" (citado por Boyer, 1997: 21)

<sup>5</sup> La definición de Monterrey como centro industrial y asiento de grandes grupos empresariales, recorrió una ruta de construcción que rebasó los marcos de la geografía política. A este decurso Mario Cerutti lo denominó *ámbito regional*: "Al hablar de un *ámbito regional*, desde el punto de vista del empresariado regional montano podemos incluir a Chihuahua, Durango y San Luis Potosí. E inclusive el estado norteamericano de Texas. Por este espacio, menos que el del Estado nacional pero mucho más extenso que el de Nuevo León o el del noroeste, este sector social traficaba, invertía, se apropiaba de tierras, ramificaba intereses e influencias" (Cerutti, 1992: 16)

<sup>6</sup> Parte de la fase de acumulación de capital de la burguesía norestense se realizó allende el Bravo. La resultante una estrecha y antigua relación comercial con el sur de Estados Unidos. Esta singularidad geoeconómica de Monterrey en los tiempos que corren de integración-regionalización, potencia posibles modificaciones en el ámbito de las relaciones de poder geopolítico en México, como lo sugieren Polese y

- c) El predominio de un modelo de organización y regulación del trabajo *originariamente* flexible que incluyó un tipo de relación paternalista entre sindicato y gerencia.<sup>7</sup>

### ***El objeto de estudio***

Considerando lo anterior nos interesó trabajar -en un periodo crucial para la definición económica de México- en el crecimiento, diversificación y capacidad de respuesta de un conjunto de formaciones empresariales de origen regiomontano, para lo cual sirvió el registro de manifestaciones, ubicar algunas de las características de la actividad empresarial autóctona, tales como ratificar las ramas que venían sosteniendo el dinamismo industrial; la reestructuración administrativa de estos conjuntos de empresas en corporativos (como necesidad de su mismo crecimiento); indagar sobre ciertas prácticas empresariales, como, por ejemplo, la permanencia familiar en la dirección de sus empresas, la asociación temprana de éstas últimas con el capital extranjero, entre otras

El lapso elegido (1970-1982) permite observar los últimos destellos y los descabros de la política de industrialización protegida y los inicios -poco luminosos- de la política de privatización y liberalización comercial en nuestro país.

El trabajo pretende sistematizar elementos para un mejor conocimiento del sector

---

Perez (1995:135): "la actividad económica <y también el poder político> cambiarán, con el tiempo, en dirección del socio comercial y la fuente de inversión directa más importante de la nación. Mientras mayor es el porcentaje de comercio en el PIB, más grande será el atractivo geográfico del socio comercial"

El modelo de *relación laboral* dominante en la región tiene un sustrato altamente paternalista, lo que le imprime un fuerte carácter de flexibilidad (o escasa bilateralidad) claramente observable en su contrato colectivo-tipo. En el presente trabajo se abordan principalmente los dos primeros incisos, el tratamiento del tercero es más somero no por restarle importancia sino precisamente porque requiere de una indagación específica que no cubre los objetivos de esta tesis.

empresarial en la actividad económica. Algunas de las preguntas que guiaron la presente investigación fueron: ¿Cuándo se definieron los principales grupos empresariales contemporáneos?, ¿qué familias integraban cada uno de ellos?, ¿en qué contexto socioeconómico surgieron?, ¿cuántos tipos de actividades económicas abarcaban?, ¿cómo se relacionaron con la inversión extranjera y con la actividad exportadora?, ¿cuál fue el primer impacto de la crisis de 1982 y cuáles sus respuestas inmediatas?

La literatura e información más abundante sobre los corporativos nacidos en esta urbe, está altamente concentrada en los integrantes del llamado *Grupo Monterrey* (ALFA, VISA y VITRO), con tronco común en las familias Garza y Sada. Sin embargo, la publicitada participación de estos núcleos empresariales en la vida económica y política de Monterrey y del país ha velado la presencia y el interés por el estudio de otros importantes grupos privados que también han contribuido al crecimiento económico y a la definición del perfil industrial de Monterrey. Por

---

tanto, reconocer la presencia de PROTEXA, CEMEX, IMSA, COPAMEX, AXA, entre otros, mediante la presentación ordenada de la información obtenida en el periodo 1970-1982, fue uno de los propósitos de este trabajo dentro del objetivo general de abonar al conocimiento de la inacabada historia industrial y empresarial del noreste de México.

### ***El Registro Público de la Propiedad***

La investigación se sustentó en gran medida en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Nuevo León (RPP), particularmente en los Libros de

Constituciones de nuevas empresas.<sup>8</sup> La revisión de las actas constitutivas permite tener una visión cuantitativa del crecimiento empresarial en general, y a la vez diferenciar las inversiones del grupo empresarial analizado de las realizadas por integrantes de las familias propietarias. Esta distinción es valiosa en cuanto posibilita diferenciar la actividad inversionista de las sociedades anónimas de la de las personas de carne y hueso. Las primeras en general, como veremos más adelante, mantienen cierto patrón de especialización (aún en el periodo diversificador más intenso), marcando una tendencia al fortalecimiento vertical de las actividades eje mediante la creación, fusión o absorción de empresas. En cambio en el terreno de las inversiones familiares el abanico de la diversificación se abre con mayor amplitud, se explora una variedad notable de giros empresariales con poca o nula relación con sus actividades habituales.

El RPP proporciona además información cualitativa: los nombres de los accionistas fundadores, objeto de la sociedad, procedencia del capital inicial (nacional y/o extranjero). También suele registrarse la composición del Consejo de Administración.

Con los resultados de la revisión de la fuente documental, se pudo reconstruir una parte del crecimiento y diversificación de la gran empresa.<sup>9</sup> Con esta información clasificamos familias y grupos empresariales siguiendo el criterio del número de

<sup>8</sup> Los volúmenes se inscriben como Libro 3. Segundo Auxiliar de Comercio Constitutivas. Una ventaja importante de esta fuente es el acceso a información que no siempre es posible obtener en otras como los Informes anuales de las empresas, particularmente de aquellas que no cotizaban en la Bolsa de Valores, y una de las limitantes es que proporciona información referida principalmente a las constituciones asentadas en Nuevo León.

<sup>9</sup> Hay dos grupos del sector terciario que también surgen en el periodo y pese a no incluirlas en esta muestra, vale la pena mencionar. La primera Gentor -de las familias Garza Sepulveda y Garza Calderón- que desarrolló la primera gran cadena de tiendas de automercados y comercio departamental (Astra). Actualmente encabezan

nuevas empresas registradas entre 1970 y 1982. La utilización de esta variable minimiza, en parte, la importancia de empresas de gran peso económico nacional (e incluso internacional) como *Cemex* y *Empresas La Moderna*, que en el periodo en cuestión matriculan pocas empresas nuevas

De manera panorámica, la revisión general en el RPP reportó que el índice más bajo de constituciones fue en el año de 1973, mientras en los años 80 y 81 se concentra el mayor número de registros. La empresa que más se expandió fue PROTEXA y se concretaron 37 asociaciones con empresas extranjeras, la mayoría distribuidas entre VISA, PROTEXA, VITRO Y ALFA, destacando las de carácter tecnológico dirigidas a la producción de bienes intermedios y duraderos. Aunque la mayoría de las planas de accionistas por empresa se integra con miembros de las mismas familias propietarias, también se registraron importantes coinversiones entre miembros de distintos grupos.

---

### **Estructura del texto**

En el capítulo primero se presentan datos mínimos sobre los antecedentes de los grupos empresariales seleccionados: la empresa fundante y el giro industrial inicial; las principales familias propietarias y ciertas características de su actividad empresarial que sintetizamos en el concepto *formación empresarial*. En el segundo capítulo nos detenemos en la década de los sesenta (último periodo del *milagro mexicano*) con el presupuesto de que en esos años culminó el proceso de maduración industrial del AMM, es decir, de concentración y centralización de

---

el grupo Doms, fuerte en telecomunicaciones. El otro es el grupo farmacéutico Benavides, que dirigido por la familia de Felipe de Jesús Benavides Pompa, desarrolló una importante red en el mercado nacional.

capital, que generó también un crecimiento masivo de la pequeña y mediana industria. Esta situación necesariamente se acompañó de fenómenos migratorios y de modificaciones en la distribución ocupacional de la población económicamente activa y configuró de manera más definida la metropolización de Monterrey.

De la base conceptual que guía nuestra lectura sobre el periodo revisado, se ocupa el capítulo tres. En su expresión más amplia recurrimos a síntesis teóricas producidas por algunas vertientes de la ciencia económica que remiten al agotamiento de un *patrón de acumulación* para elaborar una explicación del entorno previo a la crisis de 1982, así como el cambio estructural que anunciaba la adopción de un nuevo régimen de producción capitalista. Remitimos el enfoque metodológico del objeto de estudio al que se construye a través del análisis regional de la economía: partimos de que la historia y la geografía particulares imbuyen la conformación de *ámbitos regionales* que matizan y le dan mayor

---

coherencia y sentido al itinerario de una nación. Nos propusimos bajar a un nivel más concreto de la realidad investigada; buscamos identificar características que el sobrevuelo regularmente realizado por estudios desde “lo nacional” no percibe o minimiza.

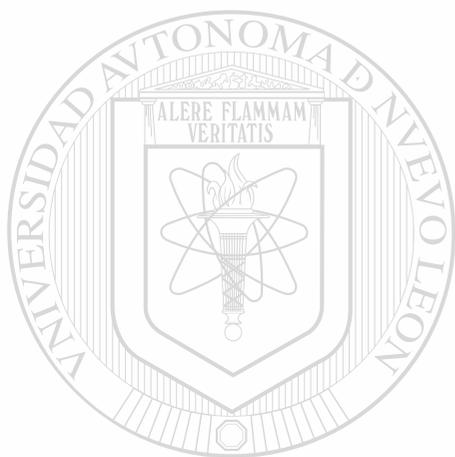
El capítulo cuatro contiene la sistematización de la información obtenida en archivo (RPP); en éste integramos el incremento global de nuevas empresas en el periodo –ya por grupo empresarial, ya por familias propietarias- y a la vez clasificamos este crecimiento por sectores de la industria; esta exploración ayudó a observar el grado de diversificación alcanzado, actividad que a su vez nos permitió reconocer diferencias entre inversiones de familias y de grupos. Dada la

relevancia que cobró la búsqueda de socios extranjeros en el periodo posterior a 1982, incluimos un apartado de Coinversiones, el capítulo se cierra con la lista de corporativos creados como consecuencia y evidencia del grado de crecimiento y complejización organizativa que la mayoría de estos grupos alcanzó

El objetivo del capítulo quinto es identificar algunos elementos sociopolíticos -nacionales y regionales- que conformaron el continente de la actividad fabril y empresarial de Monterrey. El periodo se dividió en dos, 1970-76 y 1977-82. El primero se identificó por la arritmia del crecimiento económico del país, por las multicriticas políticas económica y social del gobierno así como por la emergencia de múltiples movimientos sociales, señales serias que pronosticaban la devaluación de 1976. El segundo lapso abarca la veloz recuperación post devaluación, subvencionada con los recursos directos e indirectos que la riqueza petrolera propició. Esta coyuntura sólo postergó el desenlace crítico del agotamiento del patrón de acumulación simbolizado con el desplome de la economía en 1982.

El sexto y último capítulo trata precisamente sobre la crisis de 1982, los primeros efectos en la economía regional y, particularmente, el impacto sobre los grupos empresariales estudiados. Las secuelas de la llamada *crisis de transición* de una economía cerrada a otra liberalizada dejó múltiples evidencias del comportamiento empresarial. Por un lado, su limitado espíritu previsor confirmó -a pesar de las distancias coyunturales- el tipo de relación interdependiente entre empresarios y Estado que el propio proteccionismo prohijó; y por otro se evidenció que la rápida respuesta de la gran industria regiomontana (en comparación al resto de la industria nacional) no fue producto exclusivo del idealizado *espíritu emprendedor*,

sino que abrevó de la experiencia de más de un siglo de actividad empresarial, de la vecindad geográfica y comercial con Estados Unidos, y del peculiar modelo de relaciones sindicales y contractuales aplicado por el sector más representativo de la industria regiomontana.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## I. LAS FORMACIONES EMPRESARIALES

El itinerario histórico de la actividad industrial en el noreste de México configuró un intrincado sistema de relaciones interfamiliares y empresariales con características tales que en conjunto, produjeron un fenómeno que ha sido ampliamente tratado: el referido a los grandes grupos industriales. Sin embargo consideramos que esta denominación constriñe una serie de prácticas económicas y sociales, por lo que proponemos la noción *formaciones empresariales* que puede ayudar a una mayor precisión explicativa. Por tanto, empleamos esta última designación en referencia tanto al resultado del proceso, es decir, sólidos grupos empresariales de arraigada propiedad familiar especializados en la producción de bienes intermedios y duraderos; así como al ejercicio (no privativo de estos empresarios, sin duda) de ciertos usos y costumbres que, al combinarse, configuraron un patrón de comportamiento peculiar al interior del empresariado mexicano. Algunos de sus rasgos comunes son:

\* La presencia de un empresariado eminentemente industrial que fue avanzando por dos vías: como empresarios individuales invirtiendo y participando en compañías con los giros más diversos<sup>10</sup>, y como familias fundadoras y administradoras de empresas; fueron especializándose en derredor de ciertas

<sup>10</sup> Adolfo Zambrano, Ernesto Madero, Tomás Mendirichaga, Francisco Belden, son algunos casos de empresarios que desde la segunda mitad del siglo XIX desarrollaban una intensa actividad empresarial individual y a la vez participaban en diversas inversiones de carácter familiar (ver Cerutti, 1992).

actividades manufactureras, que constituyeron el cimiento de su posterior crecimiento vertical y organización corporativa.

\* Una marcada ascendencia familiar en la propiedad de las empresas<sup>11</sup>, situación que incluso llega a confundir el concepto de *empresa familiar* al relacionarla con entidades productivas tradicionales de menor tamaño y baja composición orgánica. El peso accionario familiar se mantiene incluso en los tiempos recientes de propagación de las alianzas estratégicas y de creciente participación bursátil.

\* La formación del entramado general de las relaciones interfamiliares e intergrupales que tuvo dos rutas: las de parentesco (por la sociedad matrimonial principalmente)<sup>12</sup>, y las económicas (participación accionaria y/o en los consejos de administración de empresas de otros grupos)<sup>13</sup>

\* El liderazgo empresarial de uno o dos de los miembros al interior de cada familia (el ejemplo iconográfico lo encarnaría Eugenio Garza Sada).<sup>14</sup> Este rasgo

ha alimentado la imagen paternalista que la parte empresarial mantiene tanto en las relaciones industriales, como en la representación hacia el exterior del individuo *empresedor*.

\* El tipo predominante de acumulación capitalista guarda similitudes con el clásico crecimiento horizontal: partir de una actividad productiva central, para

<sup>1</sup> A la fecha, la única familia que se desprendió de la propiedad de su empresa origen fue la Santos, del grupo GAMESA. *Fundidora Monterrey* guardó la peculiaridad de no contar desde su nacimiento con la participación dominante de alguna o algunas familias.

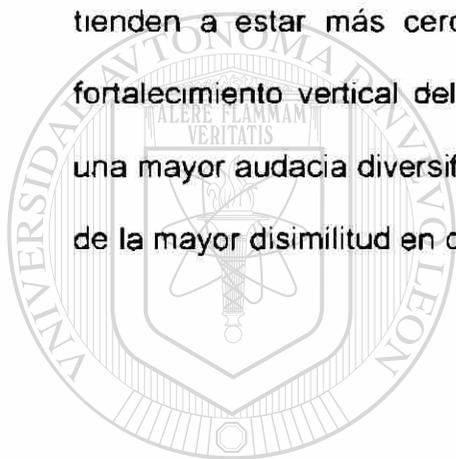
<sup>12</sup> Sobre la conformación de parentescos ver Cerutti, 1992, 337-38.

<sup>13</sup> Un interesante análisis sobre este comportamiento ampliado al gran empresariado nacional se puede consultar en Rogelio Hernández Rodríguez (1988)

<sup>14</sup> Una característica educativa más o menos generalizada de estos líderes de familia empresarial es el ser profesionistas egresados del ITESM y, en menor medida, con especialidades en universidades

luego extenderse a otras ramas y sectores económicos, dando paso a la formación de conglomerados; de esta suerte se fueron conformando ramales de empresas que complejizaron sus estructuras administrativas deviniendo Corporativos (incluso algunos con crecimiento tal que se han constituido en Grupo de grupos)<sup>15</sup>.

\* El desarrollo de una especie de división del quehacer inversionista entre la sociedad corporativa y las planas familiares<sup>16</sup>: las realizadas por los corporativos tienden a estar más cercanas a la especialización y, por tanto, a un mayor fortalecimiento vertical del grupo; y las efectuadas por los individuos, contienen una mayor audacia diversificadora (comercio, finanzas, etc.), negociando en áreas de la mayor disimilitud en objeto y magnitud de inversión.<sup>17</sup>



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



estadounidenses, aunque, cada vez más, las generaciones nuevas realizan su formación universitaria en Estados Unidos.

<sup>15</sup> Un caso ilustrativo sigue siendo el de ALFA cuyo proceso de diversificación ha conducido a que, en los 25 años desde su fundación, se ha dividido internamente en cinco grandes grupos o divisiones: *Hylsamex*, producción y derivados de acero; *Alpek*, petroquímica; *Sigma*, alimentos (carnes frías); *Versax*, compañías diversas (autopartes, alfombras, comercio); y *Alestra*, telecomunicaciones. En todas las divisiones existen alianzas estratégicas las que ya suman 24, de las cuales el 50% (12) son con firmas de origen estadounidense (*El Norte*, 30 de julio de 1999). La modernización de las estructuras corporativas del empresariado regiomontano es un tema estudiado por Pozas (1999).

<sup>16</sup> Este comportamiento puede observarse gracias a que en el periodo que estudiamos se ejerció plenamente la inversión diversificada.

<sup>17</sup> Es interesante marcar esta diferenciación en la actividad inversionista, que aunque no es absoluta (los ejemplos de ALFA y VISA son ilustrativos), ayuda a vislumbrar un comportamiento empresarial que puede indicar la utilidad precautoria del corporativo para introducirse luego en áreas poco experimentadas (ya por necesidad competitiva o por búsqueda de nuevos espacios de realización de sus capitales), pero igualmente, las inversiones familiares, reportarían la conveniencia para el corporativo de reducir el margen de contingencia en tiempos de crisis, pudiendo la *formación empresarial* deshacerse con menos perjuicios de las inversiones de sociedad familiar.

### **1.1. Las empresas fundantes y los periodos de industrialización**

Las empresas seleccionadas pertenecen a las ramas dinámicas que mejor delinearon el proceso de industrialización de la región desde el siglo pasado. Clasificándolas a partir del año de fundación de su empresa-origen (cuadro 1) se constatan dos periodos de la expansión industrial en Monterrey, a saber el surgimiento de la gran industria desde finales del siglo XIX hasta 1940, y el que abarca el largo periodo de crecimiento sostenido del país, encuadrado en el fomento a la industrialización mediante la política de sustitución de importaciones (ISI) dentro de un mercado protegido que abarcó desde el decenio del 40 hasta el declive estructural marcado con la crisis de 1982.

El cuadro 1 ayuda a mostrar que si bien es cierto que en general toda esta gran industria creció (horizontal y verticalmente) y se favoreció con la puesta en marcha de la ISI, ésta no fue punto de arranque en muchos casos: a grandes rasgos pueden diferenciarse dos tendencias de aprovechamiento de la acentuación de la

política proteccionista: a) Las empresas que vivieron los cuarenta ya con el carácter y la experiencia de gran industria (Cementos Mexicanos, Cervecería Cuauhtémoc, Fundidora Monterrey, Vidriera Monterrey) a las que la ISI sirvió de catalizador para entrar a una segunda fase de maduración industrial, y b) las que podemos decir que son hechura de la ISI<sup>18</sup> en la cual se incluyen las nacidas entre las décadas del 40 y 50 y las de crecimiento más lento del primer periodo.

<sup>18</sup> Algunas como PROTEXA, MASECA, en parte CYDSA y GAMESA, ligaron su desarrollo a industrias paraestatales como la petrolera y alimentaria. A la postre, un excelente ejemplo de la función incubadora del proteccionismo en su último suspiro, es el caso del que luego sería el grupo VILLACERO que también incluimos en este trabajo

**CUADRO 1.- Relación de empresas fundantes de los principales grupos empresariales de Monterrey**

EMPRESA – ORIGEN	AÑO DE FUNDACIÓN	CORPORATIVO
<b>Primer periodo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cervecería Cuauhtémoc</li> <li>• Cervecería Cuauhtémoc</li> <li>• Cervecería Cuauhtémoc/ Fábrica de Vidrio y Cristales / Vidriera Monterrey</li> <li>• Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (en adelante <i>Fundidora</i>)</li> <li>• Cementos Hidalgo / Cementos Monterrey / Cementos Mexicanos</li> <li>• La Industrial, Fábrica de Galletas y Pastas</li> <li>• Bolsas Maldonado</li> <li>• Industrias Monterrey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1890</li> <li>• 1890</li> <li>• 1890 / 1895 / 1909</li> <li>• 1900</li> <li>• 1906 / 1921 / 1931</li> <li>• 1925</li> <li>• 1935</li> <li>• 1936</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALFA **</li> <li>• VISA</li> <li>• VITRO</li> <li>• Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey</li> <li>• CEMEX</li> <li>• GAMESA</li> <li>• COPAMEX</li> <li>• IMSA</li> </ul>
<b>Segundo Periodo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celulosa y Derivados</li> <li>• Freuhauf Trailers de Monterrey</li> <li>• Fábricas Protexa</li> <li>• Molinos Azteca</li> <li>• Conductores Monterrey</li> <li>• Manufacturas Metálicas Monterrey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1945</li> <li>• 1946</li> <li>• 1947</li> <li>• 1949</li> <li>• 1956</li> <li>• 1956</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CYDSA</li> <li>• Grupo Inds. Ramirez</li> <li>• PROTEXA</li> <li>• GRUMA</li> <li>• AXA</li> <li>• PROEZA</li> </ul>

Fuentes: RPP y Ortega (1998)

\*\* Familiarmente el origen de ALFA y VISA se remonta a la fundación de *Cervecería Cuauhtémoc*, pero desde el punto de vista de la definición de "grupo empresarial" hay que ubicar el antecedente de ALFA en la constitución de la fábrica *Hojalata y Lámina* en 1943. La separación gremial-sindical fue posterior, como consecuencia de la definición formal de los corporativos ALFA y VISA. Por ejemplo, en *Hylsa* el sindicato contratante hasta 1975 había sido la Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa. En ese año los trabajadores de la siderúrgica fueron separados de la Unión, integraron el Sindicato Industrial de Trabajadores de Hylsa y fundaron la Asociación Sindical Alfa (ASA), que con la expansión territorial y la diversificación de ALFA se transformó en FENASA (Federación Nacional de Sindicatos Autónomos).

## 1.2. La constitución de los grupos empresariales

Entre 1970 y 1981 se constituyó formalmente el mayor número de grupos empresariales en Monterrey<sup>19</sup>, todos fincados alrededor de una especialidad

<sup>19</sup> Coincidente con la fase política de los llamados gobiernos "neopopulistas", representados por los periodos presidenciales de Luis Echeverría (1970-76) y de José López Portillo (1976-82).

productiva y en su mayoría propiedad de familias con fuerte arraigo regional (cuadro 2).

**CUADRO 2.- Constitución de grupos empresariales y familias. Monterrey**

Grupo empresarial	Año de constitución	Familias propietarias
CEMEX	1969	Zambrano Gutiérrez, Zambrano Treviño
CYDSA	1970	Sada Zambrano - González Sada
ALFA	1974	Garza Sada - Garza Lagüera
COPAMEX	1976	Maldonado Elizondo
IMSA	1976	Clanond y Canales
VISA	1976	Garza Sada - Garza Lagüera
VITRO	1979	Sada Zambrano - Sada González
PROTEXA	1980	Lobo Villarreal, Lobo Morales
GAMESA	1980	Santos González, Santos de Hoyos
AXA	1981	Garza Garza, Garza Herrera
PROEZA	1981	Zambrano Gutiérrez, Zambrano Lozano
GRUMA	1981	González Moreno, González Barrera
RAMIREZ	1981	Ramírez González, Ramírez Jauregui

Fuente básica: Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Nuevo León (RPP)

El antecedente inmediato de este fenómeno se ubica en los años sesenta, decenio culminante del *milagro mexicano*. Esta década significó, para las empresas más antiguas, cerrar un proceso de maduración productiva que incluyó uno o varios de los siguientes elementos: cambio tecnológico, aumento de la capacidad instalada, expansión territorial, ampliación de mercados, fusiones. En consecuencia se complejizó la estructura productiva y administrativa y, a finales de los sesenta, se requirió una reestructuración que terminó en la conformación de los corporativos industriales que hoy conocemos.

Durante la década de 1970, la combinación de grado de organización empresarial, capacidad financiera y contexto económico nacional, propició que varias *formaciones empresariales* invirtieran en las más diversas actividades. Así se desarrolló un proceso de expansión y diversificación que sería una de las características principales del crecimiento en ese periodo. Hubo además un incentivo fiscal que alentó el estatuto formal de los grupos que fue la disposición federal decretada el 19 de junio de 1973, referente a la formación de Sociedades de Fomento. Este decreto concedía:

un subsidio fiscal que auspició la integración de empresas en grupos denominados unidades de fomento, es decir, empresas controladoras que consolidan resultados económicos, financieros y fiscales. Esto permitió compensar pérdidas con ganancias de otras empresas antes del pago de impuestos. De esta manera surgieron conglomerados de grandes empresas y de grupos financiero-industriales.<sup>20</sup>

Para obtener beneficios, estas sociedades se obligaban a reinvertir las utilidades sobrantes (que por ese hecho quedaban exentas de pago de impuestos en un 100%). La aplicación de esas utilidades tenía que dirigirse hacia algunos de los

siguientes rubros:

1. Mexicanizar sociedades ya establecidas<sup>21</sup>
2. Crear nuevos empleos
3. Crear nuevas empresas industriales o de turismo
4. Desarrollar tecnología nacional
5. Incrementar exportaciones
6. Sustituir importaciones
7. Invertir en zonas de bajo desarrollo económico
8. Industrializar recursos naturales

<sup>20</sup> Alvarez Unarte, 1991 831

<sup>21</sup> A manera de ejemplo mencionemos que entre 1973 y 1979 grupos empresariales regiomontanos mexicanizaron las siguientes empresas: *Cigarrera La Moderna* y *Cigarros El Aguila* (Empresas La Moderna), *Clemente Jaques y Cía. Minera Lampazos* (VISA); *Polycid* y *Novaquim* (CYDSA); *Philco Mexicana*, *Fibras Químicas*, *Magnavox*, *Massey Ferguson*, *Poholes*, compradas por ALFA (Dale Story, 1990).

9 Ampliar empresas industriales o de turismo ya existentes

10 Colocar acciones entre el público por medio de la Bolsa Mexicana de Valores<sup>22</sup>

### 1.3. Liderazgo personal y relaciones interempresariales

Siendo la propiedad familiar uno de los rasgos más típicos de estos corporativos en todos los casos -salvo en el de GAMEESA-, la progenie de las familias fundadoras ha conservado la dirección de los mismos. El peso económico de sus empresas y el liderazgo empresarial se confirman en el fuerte control que han tenido de los principales organismos gremiales (cuadro 3).

**CUADRO 3.- Los presidentes de CAINTRA, Nuevo León,  
1960-1983**

Periodo	Presidente
1960-63	Carlos Maldonado Elizondo (Copamex)
1964-65	Camilo G. Sada (Vitro)
1966-67	Rogelio Sada Zambrano (Vitro)
1968-69	Rodolfo F. Barrera (Cemex)
1970-72	Bernardo Garza Sada (Visa)
1972-73	Jorge L. Garza Garza (Axa)
1973-75	Humberto Lobo Villarreal (Protexa)
1975-77	Gregorio Ramírez (Ramírez)
1977-79	Alberto Santos de Hoyos (Gamesa)
1979-81	Humberto Lobo Morales (Protexa)
1981-83	Eugenio Clariond Reyes (Imsa)
1983-84	Humberto J. Garza Garza (Axa)

Fuente: Mendinchaga, 1989

Otra práctica que fue progresando se remite a la participación de empresarios de estas familias en los consejos de administración de compañías pertenecientes a otros grupos económicos, tanto del sector industrial como del financiero<sup>23</sup>, lo cual

<sup>22</sup> Basave Kundhart, 1996: 85

<sup>23</sup> Alejándonos un poco de los conocidos casos de las familias Garza Sada y Garza Laguera, otros ejemplos son: Alberto Santos de Hoyos (GAMEESA) quien ha sido consejero del Banco Regional de Norte, Banpais, Polibanca, Innova, Cristales Mexicanos, y de Cristalería; Carlos Maldonado Elizondo (COPAMEX)

vuelve más complejo el entramado que estas familias viene elaborando desde hace décadas, tanto en las relaciones interfamiliares como en las intergrupales. Toda esta serie de prácticas empresariales contiene la diversidad de matices que originan las múltiples diferencias (tamaño, producción, capital, tecnología, etc.) existentes entre los grupos, pero no es nuestra intención hacer un reconocimiento de caso, sino tratar de explorar un fenómeno del conjunto empresarial que en los setenta alcanzó grados diversos de definición corporativa.

En este sentido, una preocupación en la presente tesis es no reducir el estudio de la gran industria del AMM al que en los setenta se denominó *Grupo Monterrey* (toda vez reconocida su contribución, indudable -junto con *Fundidora-*, al delineamiento del perfil industrial de Monterrey). Averiguar el crecimiento de más grupos posibilita un mayor conocimiento de las respuestas y estrategias empresariales que se tuvieron (tienen) que instrumentar, para los mercados interno y externo, al entrar a la nueva versión corregida y aumentada del libre mercado.

Por último, en este trabajo también incluimos a la familia Villarreal que en 1990 dio vida al grupo siderúrgico VILLACERO. Sus fundadores fueron Pablo y Generoso Villarreal Garza, dedicados desde los años cincuenta al comercio de productos de acero. La selección de esta familia empresarial se justifica por la posición que VILLACERO -SICARTSA ocupa actualmente en la industria local y nacional y nos ayuda a confirmar que las acras discrepancias políticas y económicas entre una

---

consejero de los grupos financieros Serfin, Banorte y Margen; Eugenio Clariond (*IMSA*) ha sido consejero en *CYDSA*; y Jorge L. Garza Garza (*AXA*) participó en el Consejo de *Vektron*, del grupo VITRO.

parte del empresariado regiomontano y los gobiernos centrales de los setenta, no sólo no obstaculizaron el proceso de acumulación y expansión de las compañías de vieja data, sino que, incluso, las condiciones fueron lo suficientemente benéficas para el anidamiento exitoso de grupos en ciernes.<sup>24</sup>

#### **1.4. Antecedentes mínimos de los corporativos**

Una precisión necesaria sobre la relación entre los grupos empresariales y esta zona noreste es la siguiente : el origen espacial de las formaciones empresariales se remite a Monterrey, pero en la medida que fueron creciendo productiva y financieramente sus fronteras regionales, estos grupos también fueron expandiéndose (algunos tempranamente, como Fundidora Monterrey y Vidriera Monterrey).

La expansión de las empresas regiomontanas en el territorio nacional –que en parte va junto con la búsqueda de otros accionistas, nacionales y/o extranjeros-, como fenómeno que devendrá característico de nuevas dinámicas capitalistas, tiene sus antecedentes en los finales de los sesenta (Hylsa, Cydsa y Cemex)<sup>®</sup> para el resto de las empresas, la actividad expansiva se desarrolló durante el periodo que trabajamos. Por estas razones consideramos más correcto hacer

<sup>24</sup> Los antecedentes de Villacero se ubican en el comercio mediano (compraventa de fierro y acero) En los setenta registramos varias inversiones en fábricas relacionadas con el sector metalico. dada la juventud empresarial Tal vez retomando la experiencia indirecta, Villacero eligió la estrategia de concentrarse en esa actividad industrial y redujo a un minimo su diversificación hacia ramas distantes La maduración de este perfil e integración en el area productiva durante la segunda mitad de los ochenta y la socorrida práctica empresarial de mantener vinculos políticos con los equipos gobernantes, coincidieron para que los Villarreal estuvieran en la lista ganadora de la politica privatizadora post-crisis. particularmente durante la gestion de Carlos Salinas. Villacero se convirtió en uno de los nuevos grupos acereros mas beneficiados con la venta de paraestatales. al adjudicarse la siderurgia Lázaro Cárdenas –Las Truchas en 1991. Los Villarreal compraron también la industrializadora de maiz MINSA y el Banco Obrero. y constituyeron Banca Afirme

referencia a un asiento regional de los corporativos, más que el restrictivo nombre de grupos regionales.

A continuación reseñamos algunos datos sobre el proceso de conformación y la constitución de los grupos en cuestión.<sup>25</sup>

**ALFA** se constituyó en 1974, con el objeto de "prestar servicios técnicos, consultivos y encargarse de proyectar, constituir, organizar, explotar, liquidar o administrar empresas de cualquier índole".<sup>26</sup>

La firma que vertebró el crecimiento de Alfa fue HYLSA (*Hojalata y Lámina*). Dada la importancia de la rama siderúrgica en la política de industrialización sustitutiva, la compañía fue altamente beneficiada por un mercado en ascenso y protegido, de allí la posibilidad de utilizar buena parte de sus recursos monetarios para la fundación y/o compra de empresas.<sup>27</sup>

Los programas de integración y expansión incrementaron la complejidad organizativa y administrativa, por lo que desde 1960 se estructuró un "organismo cúpula llamado *El Pentágono*", integrado por cinco altos directivos que "debían vigilar las operaciones, en forma global, de manera funcional, y no específicamente por compañías". Para 1967, se constituyeron dos compañías

<sup>25</sup> La información obtenida no fue homogénea, de tal suerte que en varios casos los datos son muy escuetos, en otros la riqueza de información proviene de estudios monográficos previos

<sup>26</sup> El accionista mayoritario era el *Grupo Industrial Alfa* (que fue constituido dos meses antes) y como accionistas físicos aparecen Jesús Guzmán Sepúlveda, Ernesto Canales Santos, Ernesto Oruz Lambretón y Alberto Plancarte Matos.

<sup>27</sup> *Hylsa* desarrolló innovaciones tecnológicas y productivas desde 1957 cuando patentó el método de reducción directa para producir *fierro esponja*. Con su invención solucionó el problema de abastecimiento de materia prima mineral, y ofreció una aportación importante a la siderurgia mundial. A finales de los cincuenta su estrategia para cubrir un mayor tramo del mercado nacional también fue exitosa al lograr pasar, del 18% de la producción nacional de acero en 1960, al 23.8% en 1970 (Rojas y Rodríguez 1988).

antecedentes del corporativo: *Grupo Acerero Hylsa*, y *Corporación Siderúrgica* (que luego cambió su razón social a *Grupo Industrial Alfa*).<sup>28</sup>

Finalmente, la forma corporativa como se reorganizó hacia finales de los sesenta, y que daría pie al nacimiento de ALFA, fue diseñada por el bufete norteamericano *Cresap Mc Cormick and Paget*, que propuso cambios estratégicos como la creación de una Dirección Administrativa, y la introducción de la función de *staff* para adecuar la organización al crecimiento".<sup>29</sup>

**AXA.** La empresa-origen es *Conductores Monterrey* fabricante de cables y conductores eléctricos, fundada en 1956 por Andrés y Diego G. Sada y Virgilio, Rómulo, Ramiro y Enrique Garza.<sup>30</sup> *Conductores Monterrey* tuvo casi desde su fundación una estrecha relación con compañías extranjeras especializadas en el ramo, soporte tecnológico que guió la alta especialización e integración vertical que la empresa impulsó durante la década de los sesenta.<sup>31</sup>

Ya para la década de los setenta, según se puede constatar en las actas del RPP,

los principales accionistas de las empresas ligadas a *Conductores Monterrey* son los descendientes de los fundadores hermanos Garza: Alfonso, Enrique M., Jorge®

L., Humberto J., Francisco J. y Rogelio Garza Garza.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> Ibid: 76

<sup>29</sup> Ibid. 76-77

<sup>30</sup> Parte de los antecedentes de la carrera empresarial de los fundadores de este grupo está ligado a la industria del vidrio. El caso más directo es el de Rómulo Garza, quien estuvo ligado a la familia Sada desde los primeros años de *Vidriera Monterrey*, empresa de la cual fue gerente desde 1937 (Barragán y Cerutti, 1993: 195).

<sup>31</sup> Es interesante observar los cambios del comportamiento empresarial en cuanto se modifican los referentes políticos e ideológicos dominantes: durante el proteccionismo, cobijado ideológicamente por el discurso nacionalista. Obtener información directa sobre asociaciones con capital extranjero en sus empresas mexicanas era prácticamente imposible. hoy, en un mercado abierto y globalizado, es la misma empresa que "luce" sus antecedentes *visionarios* (ver nota 88, capítulo 2. 47-48)

<sup>32</sup> Para 1978, Alfonso Garza y Jorge L. Garza fueron nombrados presidente y secretario, respectivamente, del consejo de administración.

El corporativo AXA se constituyó en 1981<sup>33</sup> con el objeto de fabricar y vender toda clase de materiales eléctricos. La plana de accionistas estuvo integrada por 46 socios, entre quienes predominan integrantes de las familias Garza Garza y Cumming Franyutti. Su primero consejo estuvo integrado por Alfonso Garza Garza, Jorge L. Garza Garza, Humberto J. Garza Garza, Alejandro Cumming Jr., Enrique Meyer Orozco y Francisco Garza González.

AXA participa también en la industria alimentaria (embutidos) y dentro de su principal giro (productos eléctricos) ha extendido su presencia en Latinoamérica a través de alianzas estratégicas.<sup>34</sup>

**CEMEX.** Su origen se remonta a 1921 con la fundación de *Cementos Monterrey* Y fue en 1931 cuando nació *Cementos Mexicanos*, sociedad anónima que incorporó (luego de su liquidación) a *Cementos Hidalgo*. En este año se inició el consorcio.<sup>35</sup> Esta cementera es otra de las grandes empresas que tempranamente transformó su esquema organizativo al iniciar, desde finales de los sesenta, su reestructuración administrativa ante el desarrollo alcanzado.<sup>36</sup> Barragán destaca

tres estrategias para este crecimiento, que en síntesis hizo pasar a la empresa –<sup>®</sup> en casi 30 años- de una dimensión local, a una *multiregional*:

<sup>33</sup> La integración de AXA -que se registró con un capital social de 1,284'250,000 pesos- en parte fue el resultado de fusiones y asociaciones con empresas originarias del Distrito Federal; por ejemplo, la empresa *Lumisistemas* se constituyó en 1963 bajo el nombre de *Industria Mexicana de Reactores* y en 1977 cambió de razón social: *Industrias CM* tuvo su origen en 1968 y, registrada como *Omnia*, en 1974 se trasladó a Monterrey, donde cambió también el nombre de la firma.

<sup>34</sup> Desde 1986 AXA estableció una de las alianzas más exitosas con la firma japonesa Yasaki, con la cual creó la firma Axa-Yasaki, productora de arneses automotrices.

<sup>35</sup> La información que a continuación se presenta procede básicamente de la investigación realizada por Juan Ignacio Barragán (mimeo, s/f). El extenso estudio de Barragán constituye hasta la fecha la investigación más completa sobre la trayectoria de este grupo.

<sup>36</sup> Cementos Mexicanos venía de una larga trayectoria de crecimiento sostenido desde 1948 hasta 1970; en estos 22 años, su capacidad productiva se elevó en un 322%, con una tasa promedio anual del 6.8%, y su participación en la producción nacional representó un 15% (Barragán, op. cit.: 115).

*Primera* que culmina en 1965. Consistió en fortalecer su capacidad de producción en Monterrey y consolidar una estructura financiera ejemplar,<sup>37</sup> al tiempo que se surtían los mercados del noreste. En 1968 se inició el proceso de integración vertical al adquirir CEMEX una participación del 30% en el capital de Concretos Monterrey.

*Segunda*, de expansión regional. Durante los años sesenta, Cementos Monterrey extendió su influencia mediante la construcción de nuevas plantas ubicadas en los límites de su zona de control, y posteriormente fuera de ella. Así, en 1966 inauguró una fábrica en Torreón y en 1967 otra más en Ciudad Valles, al tiempo que se aprovechó la oportunidad de adquirir las instalaciones de Cementos Maya (Mérida).

*Tercera*, de crecimiento multiregional. A mitad de los setenta, logró expandirse a nivel multiregional, con la toma de control sobre plantas ubicadas en León, Guadalajara y Ensenada. En el transcurso de esta década acentuó su integración

vertical al incorporar más fábricas concreteras en Torreón, San Luis Potosí y Chihuahua; y abrió la compañía *Productora de Bolsas de Papel*.<sup>38</sup>

En este contexto, la dirección de la empresa recurrió –al igual que los directivos de Alfa- a la firma consultora *Cresap, McCormick & Paget de México*, para actualizar su administración:

<sup>37</sup> Desde finales de los cuarenta, Cementos Monterrey implementó, para la generación de flujos en efectivo, esquemas de desamortización acelerada de las inversiones. Aunque ocasionaba en el corto plazo una disminución de las utilidades, esta estrategia confirió a la compañía una posición financiera sumamente sana, factor que le permitió crecer con recursos de su tesorería y obtener créditos para inversión cuando fue necesario.

<sup>38</sup> En el periodo estudiado, una de las adquisiciones más importantes fue Cementos Guadalajara (CEGUSA), con sus plantas en León y Ensenada, proceso que se concretó en 1976 y significó para CEMEX la elevación de su capacidad productiva total hasta 3.3 millones de toneladas anuales, que representaban ahora el 26% de

El resultado de esta asesoría fue un esquema de tipo corporativo, en el cual las plantas se administran de manera independiente, teniendo como denominador común una estructura de soporte formada por el Director General y un cuerpo de especialistas en las áreas de finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos, entre otros. A partir de ese momento, la empresa empezó a ser conocida como grupo Cementos Mexicanos, S.A.<sup>39</sup>

COPAMEX, al igual que PROTEXA y GRUMA, tuvo un origen bastante modesto<sup>40</sup>, aunque en la actualidad es el segundo consorcio papelerero del país, después de *Kymerly Clark*, y propietario del *Grupo Hotelero Mexicano, Milenium*.<sup>41</sup> En 1936 se constituyó la fábrica *Bolsas Maldonado* (que será la empresa eje del grupo), con un capital social de 30 mil pesos<sup>42</sup> encabezada por Carlos Maldonado y Anastacia Elizondo.<sup>43</sup>

En una misma fecha de 1976, registraron dos corporativos: *Copamex* y *CIP*. El primero, con un capital social de 30 millones de pesos<sup>44</sup> y, como principales accionistas, Carlos y Juan Bosco Maldonado Quiroga, seguidos por Carlos Maldonado Elizondo, María del Carmen Quiroga de Maldonado, María del Carmen

Maldonado de Ferrigno. El segundo, *CIP, S.A.*, se registró con un capital de 165 millones de pesos, y con acciones que se distribuían, a partes iguales entre

---

la producción nacional. Estas cifras le daban a la empresa el segundo lugar en la industria del cemento en el país, y la colocaban solamente debajo del grupo Tolteca (Barragán, op. cit., 125-26).

<sup>39</sup> Barragán, op. cit., 123

<sup>40</sup> Todavía a finales de los años cincuenta parte de su producción de bolsas se realizaba por maquila a domicilio, mediante la contratación de trabajo doméstico en colonias populares, la empresa les llevaba una maquina y materia prima para hacer "las bolsas de manila, las de cordón verde" (entrevista a Héctor González y Rosaura González, 19 de septiembre de 1997)

<sup>41</sup> El grupo maneja la franquicia de los hoteles Plaza Fiesta Americana y el Crown Plaza en Monterrey y la cadena *Hollyday Inn Express* con edificios en Monterrey, Torreón, Juárez y Mc Allen, Texas

<sup>42</sup> Para 1950 el capital social había ascendido a 1 millón de pesos y en 1967 registro el capital de 7 millones de pesos

<sup>43</sup> De sus hijos, Humberto, Carlos, Jorge y Raúl Maldonado Elizondo, los dos primeros concentraron el control de la empresa: de Carlos descienden los Maldonado Quiroga, y de Humberto, la familia los Maldonado Lankenau.

<sup>44</sup> El registro de *Copamex* se hizo en abril de 1976 y al siguiente mes de mayo se registró un aumento de capital de 160 millones de pesos.

Humberto Maldonado Elizondo, Humberto y Jaime Maldonado Lanckenau, Raúl Maldonado Elizondo, y Raúl y Ricardo Maldonado González.

En ambos corporativos, la presencia familiar es dominante, y sus consejos de administración tenían la misma composición y eran presididos por Carlos Maldonado Elizondo.<sup>45</sup>

**CYDSA**, la fábrica *Celulosa y Derivados*, productora de rayón fundada en 1945, se convirtió en la empresa eje del corporativo. Es propiedad de las familias Sada Zambrano y Sada González<sup>46</sup>, ambas descendientes de Francisco G. Sada Muguerza.

En 1967 modificó su razón social a CYDSA, iniciando así su proceso de transformación corporativa, y ya en 1970 se registró como Grupo CYDSA. Cotiza, desde 1973, en la Bolsa Mexicana de Valores. El consorcio es uno de los que lograron posicionarse sólidamente en la actividad petroquímica secundaria, gracias a su especialización en la fabricación de productos sintéticos derivados

En esta actividad se extendió regionalmente hacia las ciudades de Puebla, Guadalajara y Querétaro, y para los setenta había adquirido el complejo *Pajaritos*<sup>®</sup> en Veracruz<sup>47</sup>, y otro más en Altamira, Tamps.

<sup>45</sup> Carlos Maldonado Elizondo se convirtió en la cabeza más destacada de la familia Maldonado, se casó con María del Carmen Quiroga de Maldonado y sus hijos son Carlos, María del Carmen, Juan Bosco Maldonado Quiroga. Participa como consejero en instituciones financieras, fundador de Fomento Moral y Educativo, A.C. (Fundación Luis Elizondo) y de la Fundación de Beneficencia Maldonado Quiroga, A.B.P., y presidente vitalicio del corporativo hotelero *Milenium*.

<sup>46</sup> El presidente del consejo de administración y director general del grupo en el periodo estudiado, era Andrés Marcelo Sada González, ingeniero egresado del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts). Familiarmente está emparentado en línea directa con las familias Sada Muguerza, Garza Sada y Garza Laguera.

<sup>47</sup> La planta en Coatzacoalcos, Ver., era la única en México y América Latina, que producía la materia prima para la producción de espumas rígidas y semi-rígidas (Nuncio 1982: 255).

CYDSA además es un buen ejemplo de la realización temprana de coinversiones exitosas: desde 1974 se asoció con la firma química alemana *Bayer*, sociedad que aún subsiste (*Industrias Cydsa Bayer*).

**FUNDIDORA.** Considerada la primera gran siderurgia integrada de América Latina, data de 1900. De origen privado, fue la única gran industria regiomontana que se estatizó. *Fundidora*, a diferencia del resto de empresas revisadas, no fue encabezada por familia alguna, más bien, en aquella confluyeron como accionistas todas las familias empresarias de esa época, vecindadas en el noreste de México.<sup>48</sup>

En los cincuenta, en plena industrialización, *Fundidora* amplió sus planes de modernización y expansión. Una de las intenciones era "hacer más vertical la línea productiva, captar más mercado, y diversificar sus productos por medio de la asociación directa o indirecta con empresas filiales".<sup>49</sup> La segunda etapa se realizó en los sesenta (1964-67) gracias a la creciente demanda del mercado

interno de los derivados del acero, con el objetivo de alcanzar una producción anual de 900 mil toneladas.

La desaceleración del ritmo de crecimiento económico nacional que se registró al inicio la séptima década y los efectos de la crisis de los precios del petróleo en 1973, afectaron la situación financiera de la empresa; estos factores influyeron en

<sup>48</sup> Sirva de ilustración la lista de directivos registrados en el acta constitutiva. "Directores propietarios Antonio Basagoiti, Eugenio Kelly (yerno de Patricio Milmo), Tomás Branuff, Adolfo Zambrano, Isaac Garza, Valentín Rivero y Ernesto Madero" (Cerutti, 1992: 341)

<sup>49</sup> Para 1956, la demanda para el consumo de acero era tan elevada que la oferta llegó a ser deficitaria. lo que se convirtió en una motivación más para impulsar los planes de integración. En esta tendencia, *Fundidora* se asoció, entre 1954 y 1960, con las siguientes compañías: Ferroaleaciones de México, Fluorita de México (materias primas); Hierro y Acero de México, Fabricaciones de Alambre, Tubería Nacional, Cía. Metalúrgica México, Estructuras de Acero, Material Rodante, Inversiones Mobiliarias Monterrey, Harbison Walker Flir de Mexico, Tubacero, Hierro y Acero del Norte y Cerrey (Avila Juárez 1998: 113 y 188).

el retraso de la ejecución de la tercera etapa, que se concretó hasta 1975.<sup>50</sup> La siderúrgica emprendió ese plan de modernización tecnológica como respuesta a sus necesidades de ahorro energético y de mayor productividad.<sup>51</sup>

El papel estratégico de la siderurgia para la industrialización del país, más la política proteccionista que orientó el proceso son parte de la explicación de la creciente intervención estatal para el rescate financiero de *Fundidora*<sup>52</sup>. La devaluación de 1976 profundizó su crisis interna<sup>53</sup> y, en un cuadro de continuos conflictos de orden financiero y sindical<sup>54</sup>, la actividad productiva se mantuvo en la acerera once años más, y en mayo de 1986 fue declarada en quiebra y cerrada.

**GAMESA** proviene de la empresa *La Industrial, Fábrica de Galletas y Pastas* fundada en 1925 por Alberto Santos González. De sus 11 hijos, el más connotado empresarialmente ha sido Alberto Santos de Hoyos<sup>55</sup>

<sup>50</sup> Aunque la tercera fase del Plan de Modernización y Expansión fue programada para 1973-76, *Fundidora* completo, hasta 1975 el paquete financiero necesario para ejecutarla. El resultado de esta fase sería incrementar la producción de acero, de 900.000 a un millón 500 mil toneladas anuales de acero para fines de 1976. Entre los bancos otorgantes destacaban: Export Import Bank de EU, Export Import Bank de Japon, Banco de Paris y Pays-Bass, Nippon Steel Corp., Banco de America, Banamex, Brandt's Limited y Nafinsa. El monto total de los créditos fue de 2 millones 500 mil pesos (Taller del Area Industrial, 1979: 134).

<sup>51</sup> Luego de la crisis causada por la contracción del mercado del acero a nivel nacional e internacional entre 1970 y 1971, la empresa inició su recuperación en 1972, con una campaña tendiente a incrementar su capacidad productiva, utilizando al máximo las innovaciones tecnológicas introducidas durante la segunda fase del plan de Modernización y Expansión.

<sup>52</sup> Para 1975 la distribución accionaria era del 33% en manos de Nacional Financiera, el Banco Nacional de Mexico el 16%, otro 15% de la Nippon Steel y el resto repartido entre accionistas privados (Taller del Area Industrial, 1979: 142).

<sup>53</sup> (Para *Fundidora*) las pérdidas fueron cuantiosas y sumadas a los resultados con motivo de la devaluación, se exhibieron números rojos. Fue necesaria una reestructuración de los pasivos. En 1977, los pasivos totales representaban el 67.5% de los activos totales de la empresa (Avila Juárez, 1998: 217).

<sup>54</sup> La consecución los propósitos modernizantes, que por lo general implican medidas que afectan la planta laboral, esta en parte condicionado por el grado de organización y resistencia de los trabajadores involucrados. Para el caso de *Fundidora* -que contrataba con uno de los sindicatos nacionales más fuertes- desde el año de 1972, había iniciado el periodo de lucha más organizada de los obreros contra los reajustes de personal y por la democratización de la vida sindical.

<sup>55</sup> Otras integrantes de la familia Santos han emparentado, mediante la vía matrimonial, con las familias Milmo Zambrano, Sada y Garza Lagüera.

La década de los setenta fue altamente provechosa para el grupo, que logró expandir su poder económico en el territorio nacional: instaló fábricas de galletas y pastas en la Ciudad de México, en Yucatán y Sonora. La obtención directa de materias primas fue una de las motivaciones para su expansión hacia el norte. Como corporativo, se movió en los márgenes del ramo alimentario: estableció molinos de trigo, de oleaginosas, fábricas de manteca, aceite vegetal, y de galletas y pastas.

La galletera adoptó el nombre de GAMESA en 1978, y en 1980 se conformó en *Grupo Gamesa* (con un capital social de 1 millón 200 mil pesos). Para 1981 constituyó el *Corporativo Gamesa*.<sup>56</sup>

La importancia productiva y de mercado que alcanzó el grupo, se manifestó al inicio de los ochenta, lo que en parte explica sus dos asociaciones estratégicas: en 1981 se fusionó con *Nabisco*, firma del mismo ramo de origen estadounidense, y en 1982 se asoció con la firma *Gerber* y extendió su producción hacia la de alimentos infantiles.

Los Santos se desprendieron de la propiedad de las empresas del grupo al vender, en 1990, el paquete accionario de GAMESA a la trasnacional *Pepsi Cola Inc.*

**GRUMA.** El Grupo Maseca surgió y se desarrolló en la rama alimentaria con la industrialización del maíz (harina para tortillas). Su antecedente, *Molinos Azteca*, nació en 1949 con un pequeño molino de nixtamal en el municipio de Cerralvo. Su propietario, Roberto González Moreno, delegó posteriormente la dirección de la

<sup>56</sup> En éste se asociaron el *Grupo Gamesa*, *Gamesa*, *Harinera Santos*, *Galletas y Pastas Tepeyac* y *Galletera Palma*. Ambos corporativos tenían como director general a Alberto Santos.

empresa en su hijo Roberto González Barrera, quien ha mantenido prácticamente un mando unipersonal, más que familiar.<sup>57</sup>

*Molinos Azteca* había logrado, para inicios de los setenta, una expansión física en el mercado nacional que le permitió iniciar su proceso de centralización corporativa mediante la integración de medianas empresas distribuidas en otras partes del país. Así nació *Gruma*<sup>58</sup>, en 1972, con un capital social de 150 millones de pesos, mediante la asociación de fábricas del ramo (incluidas las cuatro plantas de *Molinos Azteca*) distribuidas en siete estados de la República.<sup>59</sup>

El *Grupo Industrial Maseca* se conformó en 1981 con un capital social de 1,200 millones de pesos. El presidente del consejo de administración era Roberto González Barrera.<sup>60</sup>

Esta corporación enclavada en una de las áreas alimentarias estratégicas del país, creció bajo el paraguas del populismo de los setenta, se benefició de los subsidios

<sup>57</sup> Una particularidad de este grupo -que habría que estudiar con detenimiento- es el vínculo económico de Roberto González Barrera con distintos personajes de la política gubernamental: desde los cincuenta se relaciona con el ex-gobernador de Nuevo León, Bonifacio Salinas Leal (quien aparece como accionista en empresas de los años setenta) y a través de éste conoce a Carlos Hank González, con quien estableció una asociación de gran utilidad gracias a su actividad pública en la Secretaría de Agricultura y en Conasupo. Luego ambos emparentaron como consuegros. Destaca también su reconocida relación con el ex presidente Carlos Salinas, que tiene como antecedente la amistad de Roberto González, padre, con Raúl Salinas Lozano.

<sup>58</sup> Según el acta constitutiva, la nueva firma nombró un Administrador Único, que es indicativo de una baja complejidad organizativa y productiva.

<sup>59</sup> En la plana de accionistas que constituyeron *Gruma* no aparecen Roberto González (padre o hijo), el accionista mayoritario es Julio N. Garza González quien fue durante años el hombre de confianza de los González. Le siguen: Antonio Salinas González, Gregorio Vázquez Alanís, Sergio Vázquez Elizondo y Ernesto Vela Escudero. Los cinco accionistas son a su vez representantes de las siguientes empresas: *Molinos Azteca* con sus plantas en Nayarit, Chihuahua, Nuevo León y Jalisco; *Industrias de Río Bravo*, *Industrias de Michoacán*, *Harinera de Maíz*, *Impulsora Industrial y Comercial Azteca*, *Distribuidora y Arrendadora de Maquinaria*, *Armadora Azteca*, *Distribuidora y Arrendadora de Maquinaria del Pacífico*, *Asesoría de Empresas*, *Tortillerías Azteca* y *Representaciones Alimenticias* (Fuente: RPP).

<sup>60</sup> El principal accionista era *Gruma* y, con una acción cada uno, aparecían: Roberto González Barrera, Roberto González Moreno, Humberto Garza González y Rogelio Sánchez García.

gubernamentales en la compra de la principal materia prima (maíz) y se consolidó en los ochenta avanzando en un mercado prácticamente monopolizado.<sup>61</sup>

**IMSA** son las siglas de *Industrias Monterrey*, sociedad anónima que con un capital inicial de 140 mil pesos se fundó en 1936 agrupando a cuatro empresas, productoras de ropa, artefactos de madera, un molino de trigo y la planta galvanizadora.<sup>62</sup> Los orígenes de este corporativo están directamente ligados a las familias Garza y Clariond, y a través de la línea materna fue asentándose la presencia de los Clariond y los Canales.<sup>63</sup>

El Grupo Industrial IMSA se constituyó en 1976 con el objeto de "promover, construir, organizar, explotar, y tener participación en el capital de todo género de sociedad mercantiles o empresas industriales, comerciales o de cualquier otra índole".<sup>64</sup> En 1978 cambió la razón social a Grupo IMSA.

<sup>61</sup> GRUMA es un buen ejemplo de capacidad de respuesta empresarial ante la crisis del modelo de mercado protegido: productor de una mercancía de alta connotación nacional (tortilla de maíz), ha logrado colocarse como uno de los principales exportadores en el continente americano. Aunque tal actividad tiene vieja data: en 1970 entró al mercado centroamericano, y en 1976 a Estados Unidos. Ahora controla el 24% del mercado de la tortilla en Estados Unidos y cuenta con 58 plantas: 25 en México, 22 en Estados Unidos, y 11 en Centroamérica (*El Norte*, 10 y 20 de agosto de 1999).

<sup>62</sup> Las acciones las detentaban: Arturo Garza (28), Eugenio Domínguez (22), Roberto N. Garza (22) y María Garza Vda. de Clariond con ocho acciones (Fuente: RPP).

<sup>63</sup> Doña María del Consuelo Clariond de Canales describe desde la óptica del empresario *emprendedor* la fundación de Industrias Monterrey: "Honor a quien honor mercede, a la que debemos nombrar en este espacio es a María Garza de Clariond, mi mamá, que enviudó antes de que yo naciera. (...) Mi papá era de origen francés, pero toda su vida en México se dedicó a la venta de telas. Mi papá se hizo socio de Tirso y de Roberto, hermanos de mi mamá ellos a su vez tenían un negocio de abarrotes, pero un día dijo: 'mi experiencia es en telas... yo voy a encargar un carro de ferrocarril lleno'... y así lo hizo. Pronto se vendieron todas las telas, con lo cual se pudieron comprar una bodega de abarrotes en grande. Una noche mi papá murió y mi mamá, ya viuda, empezó a invertir y a duplicar la mercancía. Un día nos dijeron que habían comprado ese negocio en Villagrán y Primera Avenida, era el molino de trigo, poco después empezó la fábrica de ropa y al pasar los años, lo de la lanina".

"Mi tío Roberto, ya muy enfermo llamo a mamá y le dijo: mira, antes que yo falte vamos a separar las empresas, y fue cuando hablo con Eugenio para que comprara Industrias Monterrey" (*Nuestra Gente*, publicación interna de IMSA, número especial del 60 aniversario, 1996).

<sup>64</sup> El registro ante notario se realizó en Saltillo, Coah. Los accionistas mayoritarios eran María del Consuelo Clariond Garza de Canales y Benjamín Clariond Reyes Retana; les siguen Marcelo Canales Clariond, Ninfa Reyes Retana de Clariond, José Clariond Reyes Retana y Susana Canales Clariond de Odriozola. El capital inicial fue de 405 millones de pesos (Fuente RPP).

El corporativo se especializó en los setenta en la manufactura de artículos metálicos (lámina galvanizada y pintada, perfiles estructurales, productos metálicos para la construcción), fabricados en *Industrias Monterrey* -empresa que vertebró el crecimiento y posterior diversificación de IMSA. Eugenio Clariond, actual director general del grupo lo relata así:

...efectivamente, si no fuera por *Industrias Monterrey* no habiéramos tenido el cimiento y la base para despegar. *Industrias Monterrey* fue una empresa que un poco se adelantó a las circunstancias: desde los setentas instalamos la primera línea de galvanizado continuo en América Latina, y luego, a finales de la misma década, instalamos la primera línea de pintado (Pintro) de América Latina; sin embargo, nuestros productos no tenían ni la calidad, ni la sofisticación que tenían productos similares en otras partes, pero de todas maneras ya teníamos una base tecnológica.<sup>65</sup>

**PROEZA-** Como grupo industrial, quedó constituido en 1981, aunque sus orígenes datan de 1956, cuando se formó *Manufacturas Metálicas Monterrey*, empresa cimentadora del grupo, que se constituyó con el objeto amplio de fabricar productos metálicos.<sup>66</sup> Para 1961 modificó su objeto a una especialidad, la fabricación de autopartes (chasises, tanques de gasolina, etc.) y, posteriormente, cambió su razón social por *Metalsa*.

En 1959 entró al negocio de la industrialización de cítricos, y estableció la firma *Jugos Concentrados*. En estos dos sectores (autopartes y alimentos) PROEZA se especializó.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Entrevista grabada a Eugenio Clariond el 8 de enero de 1999.

<sup>66</sup> En el acta se registraron como accionistas: Guillermo Zambrano Gutiérrez, Lorenzo M. Zambrano Hellion, Laura Zambrano de Botello, Rodolfo Zambrano Lozano, Guillermo Zambrano Lozano, Arnulfo S. Garza Montemayor, Arq. Marcelo Zambrano Heillon.

<sup>67</sup> A raíz de la apertura en los ochenta y por la necesidad de integrarse al mercado exportador, *Metalsa* vendió el 40% de sus acciones a la firma estadounidense *Tower Automotive*.

De la familia de Guillermo Zambrano Gutiérrez (directamente emparentada con la fundadora de Cemex) descienden los Zambrano Lozano y los Zambrano Benítez, de entre quienes han surgido los principales directivos de las filiales de PROEZA.

**PROTEXA.** En 1945, Humberto Lobo Villarreal fundó *Productos Técnicos*, una pequeña fábrica productora de impermeabilizante (chapopote) para tapar goteras de techos.<sup>68</sup> En 1947, asociado con su esposa Dolores Morales de Lobo, constituyó *Fábricas Protexa*, fábrica de materiales anticorrosivos (que eran básicos para la instalación de la tubería), y con ésta se considera propiamente el arranque del grupo. Para el año siguiente -1948- cambió el registro de la razón social a *Protexa* y así, desde su origen, se mantuvo ligada a las industrias química y petroquímica y siguió creciendo a la sombra de Petróleos Mexicanos.

Las circunstancias geo-económicas de Monterrey nuevamente jugaron un papel importante para el desarrollo de este consorcio. Un ingeniero de Pemex, ampliamente relacionado con el fundador de PROTEXA, comentó al respecto:

Don Humberto Lobo (Villarreal) recibió el apoyo económico de su cuñado Pedro Morales, que residía en Estados Unidos. La sociedad entre ambos le permitió a don Humberto entrar en contacto con la gente en Estados Unidos que tenía experiencia en construcción de ductos, en fabricación de productos anticorrosivos requeridos para esta incipiente rama de la construcción en Pemex y en México en general.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> El chapopote se requería para “tapar el hoyo del clavo sobre la lámina”, pues para los años cuarenta la mayoría de los techos de las casas eran de lamina (entrevista a Héctor González, fundador y primer director de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios y de Vivienda, A.C., 19 de septiembre de 1997).

<sup>69</sup> El Ing Francisco de Anda trabajó en Pemex en los proyectos de construcción de ductos de larga longitud entre las décadas de los 50 y 70 (entrevista grabada el 25 de sep. de 1997). En el Archivo General de la Nación (en el acervo documental “Gonzalo Robles”) se encuentra un diagnóstico sobre el intento infructuoso para producir coque metalúrgico. El método para su obtención fue diseñado por Humberto Lobo y un socio de apellido Beguerisse en una planta instalada en Price, Utah. En Monterrey habían construido una planta piloto diseñada por el Ing. Pedro Morales. La recomendación del equipo de especialistas del Banco de México fue que se cancelara el proyecto. El documento es de finales de los años cuarenta.

La década de los cincuenta también fue un tiempo importante para el crecimiento de la compañía: en 1950 fundó *Inversiones Industriales Monterrey*<sup>70</sup>, que se convertiría en una de sus principales controladoras. En el mismo periodo, PROTEXA participó en la construcción de las primeras líneas de grandes longitudes que se construyeron en México.<sup>71</sup>

La dirección del grupo –muy cerrada familiarmente- fue ocupada por Humberto Lobo Villarreal hasta su muerte. Sin embargo, él la compartía con sus hijos, Francisco, Javier, Fernando, Rodrigo y Humberto Lobo Morales. Este último ocupó la dirección general de la compañía a la muerte del padre y del hermano mayor Francisco.

En sus especialidades (derivados petroquímicos y construcción petrolera) PROTEXA se extendió desde los sesenta hacia los países latinoamericanos en proceso industrializador.<sup>72</sup>

**GRUPO INDUSTRIAL RAMÍREZ** tiene su antecedente en la compañía *Freuhauf*

*Trailers de Monterrey*, constituida en 1946, después simplificaría su razón social a *Trailers de Monterrey*. Su objeto era la “fabricación de trailers o semirremolques ® de carga en sus distintos tipos, de ómnibus de pasajeros, de auto-camiones y en general de toda clase de vehículos para el transporte de efectos o personas, etc.”

<sup>70</sup> Se registró con un capital de 100 mil pesos y para 1979 había aumentado a 850 millones de pesos (Fuente: RPP).

<sup>71</sup> Una de ellas fue el poliducto Tampico-Madero-Monterrey, el otro es el gasoducto que se empezó a construir entre 1956 y 57 uniendo Cd. Pemex, Tabasco y el Estado de México. La compañía también fue contratada por Pemex para la construcción del ducto conocido como Reynosa-Monterrey-Torreón-Chihuahua. En esta obra aquella dio un salto en su proceso de integración vertical al empezar a fabricar todos los productos anticorrosivos necesarios para las tuberías, que eran básicamente esmaltes y la fibra de vidrio, producción realizada en su empresa *Vidrioflex*, creada en el mismo periodo (Ing. de Anda, entrevista citada).

<sup>72</sup> Para mediados de esa década, Protexa ya tenía actividad en Colombia, Perú, Chile, Argentina y Brasil. Y se introdujo en la actividad de perforación de pozos y de plataformas marinas, justo cuando se descubría en Campeche los yacimientos petroleros en 1979.

Su fundador, Gregorio Ramírez González, ha mantenido el control, junto con sus descendientes, los Ramírez Jaúregui. En el periodo de estudio su crecimiento fue bajo, sin embargo es un corporativo importante por su concentrada especialización en la industria automotriz.

Altamente especializado en la rama automotriz, el grupo se constituyó en 1981<sup>73</sup>, y dado el ramo en que se inscribe, su relación con compañías extranjeras es una práctica bastante usual.

**VISA**<sup>74</sup> (*Valores Industriales*, creada en 1936) es el segundo monopolio cervecero del país y, junto con ALFA, constituye uno de los consorcios más connotados del llamado *Grupo Monterrey*. Aunque la administración de los negocios familiares fue separada desde 1974 - un año después de la muerte de Eugenio Garza Sada-, *Valores Industriales* empresa controladora de *Cervecería Cuauhtémoc*, se constituyó como grupo recién en 1976, teniendo en la dirección a Eugenio Garza Lagüera.

En el mismo año 1976, se registraron *Grupo Industrial VISA* y *Grupo VISA*.<sup>75</sup> En este periodo, VISA se introdujo al ramo refresquero con la compra de varias embotelladoras de Coca Cola del centro-sur del país, franquicia que en el noreste ha estado monopolizada por la familia Barragán (*Procor*).

**VITRO** es uno de los grupos con organización corporativa más antigua. Su antecesora, *Fomento de Industria y Comercio* (FIC) se creó en 1936 y agrupaba a

<sup>73</sup> Se constituyó con un capital social de 1 millón 250 mil pesos, y como accionistas, al mismo Gregorio Ramírez González y sus hijos. En su consejo de administración destacaban los empresarios-políticos Luis Santos de la Garza, Eduardo A. Elizondo, y Alejandro Garza Lagüera (Fuente: RPP)

<sup>74</sup> El nombre actual del corporativo es FEMSA (Fomento Económico Mexicano) y su estructura la componen tres divisiones: Femsa-Cerveza, Femsa-Coca Cola y Empresas Estratégicas, esta última integra las subdivisiones Empaque, Comercio y Logística (*El Norte*, 4 de noviembre de 1999).

las nueve empresas del vidrio divididas en tres áreas: cinco manufactureras, tres comercializadoras y una empresa de servicio.<sup>76</sup> Desde esa época también data su presencia nacional con fábricas y comercializadoras en las ciudades de México y Guadalajara. La dirección de las industrias del vidrio recayó familiarmente en los descendientes directos de Francisco G. Sada. En 1979 el consejo de administración de FIC acordó modificar el nombre por el de VITRO.<sup>77</sup>

En síntesis, el producto más acabado de la actividad empresarial de las familias fundadoras es, sin duda, la organización de sus entidades corporativas; dentro de las cuales, de manera destacada, participan miembros de las mismas. Todos estos grupos se constituyeron en el periodo estudiado<sup>78</sup> y destacaron en una o dos actividades manufactureras, dentro de las ramas que dinamizaron la producción industrial en la región: *Alfa*, metálica básica y productos metálicos; *Axa*, equipo y productos eléctricos; *Cemex*, cemento; *Copamex*, derivados de papel; *Cydsa*, química y petroquímica; *Fundidora*, metálica básica; *Gamesa* y *Gruma*, alimentos; *Imsa*, productos metálicos; *Proeza* autopartes y alimentos; *Protexa*, química, y construcción industrial; *Ramírez*, automotriz; *Visa*, bebidas, y *Vitro*, vidrio y<sup>®</sup> derivados.

<sup>75</sup> En el acta constitutiva del primero comparecen como accionista principal *Valores Industriales*, seguido de Ricardo Garza Cárdenas, Secundino González Garza, Lic. Arturo Quiroga Garza y Lic. Manuel Garza Valdés.

<sup>76</sup> En la idea de reestructurar la administración de las empresas del vidrio, coincidieron desde 1934 los directivos Juan F. Brittingham y Roberto G. Sada. El primero, de origen estadounidense, y el segundo formado profesionalmente en ese país, se proponían constituir una "holding con un doble objetivo: dar mayor independencia y posibilidades de desarrollo a las filiales y evitar la acumulación de utilidades para efectos fiscales". El retraso en la instrumentación del proyecto se debió en parte a las limitaciones de la legislación mexicana que no consideraba aun ese tipo de sociedades ya existentes en la economía estadounidense (Barragan y Cerutti, 1993: 190-95).

<sup>77</sup> El primer consejo de administración de VITRO estaba integrado por Adrián Sada Treviño, Eduardo G. Brittingham, Julio Escamez Ferreiro, Alejandro Garza Lagüera, Dionisio Garza Sada, Mario Garza González, Tomás González Sada, Juan F. Muñoz, Alfonso F. Rodríguez, Rogelio Sada Zambrano y Virgilio Garza Garza.

## II. LA MADURACIÓN DEL PERFIL INDUSTRIAL DE MONTERREY EN LA DÉCADA DE LOS SESENTA.

El largo proceso de formación industrial se expresó con plenitud en la década de los sesenta, a tono con el último tramo del *milagro económico* mexicano. Así, para 1960 Monterrey aportaría el 10% del PIB industrial del país, y en 1970 llegó al 10.4%, porcentaje considerado como el máximo histórico.<sup>79</sup>

Resultado de este trayecto fue la concentración y centralización de capital alrededor de grandes conglomerados que tuvieron su asiento histórico en la ciudad de Monterrey. Se conformó en el estado una economía altamente polarizada (campo-industria), es decir, se creó una área metropolitana (AMM) en torno a la actividad manufacturera (cuadro 4).

**CUADRO 4.- Industria extractiva y de transformación: participación porcentual del AMM en las cuentas estatales y nacionales, 1970**

Entidad federativa y Municipio	Número de establecimientos censados	Personal ocupado total /promedio	Remuneraciones totales al personal ocupado	Capital invertido neto	Activos fijos brutos	Producción bruta total	Valor agregado censal bruto
Total Nac.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Total N.L.</b>	<b>3.77</b>	<b>7.95</b>	<b>10.10</b>	<b>11.81</b>	<b>13.01</b>	<b>11.30</b>	<b>10.52</b>
<b>Subtotal AMM</b>	<b>78.56</b>	<b>94.62</b>	<b>96.86</b>	<b>95.89</b>	<b>94.07</b>	<b>97.67</b>	<b>97.59</b>
Apodaca	0.82	0.85	1.02	1.74	2.31	1.40	1.91
San Pedro	2.42	5.37	5.23	8.45	6.89	6.39	6.12
Guadalupe	9.51	5.37	3.71	3.13	2.30	3.87	3.70
<b>Monterrey</b>	<b>75.89</b>	<b>67.52</b>	<b>66.73</b>	<b>64.08</b>	<b>64.09</b>	<b>63.47</b>	<b>65.55</b>
San Nicolás	7.85	16.91	19.51	19.23	21.75	21.65	19.25
Sta. Catarina	3.52	4.12	3.79	3.38	2.67	3.21	3.47

Fuente: IX Censo Industrial de 1971.

<sup>78</sup> También en 1981 se constituyó el grupo *Pulsar*, encabezado por Alfonso Romo Garza, en ese entonces su empresa eje era *Cigarrera La Moderna*.

<sup>79</sup> Garza, 1995. 132

De manera tal que, siguiendo el cuadro 4, para 1970 el hacinamiento de fábricas constituía el 78.56% del total de establecimientos en Nuevo León, en el AMM trabajaba el 94.6% del total empleado, y su actividad industrial aportaba más del 97% de la producción bruta estatal.

### 2.1. Crecimiento industrial y cambios ocupacionales

Ese crecimiento económico centrífugo profundizó el ritmo de densificación urbana alrededor del AMM<sup>80</sup>, donde para 1970 vivía el 73% del total de habitantes del estado de Nuevo León. Durante este decenio hubo cambios importantes en la estructura poblacional y ocupacional locales: se acentuó el fenómeno de la desruralización de los municipios colindantes con Monterrey (cuadro 5).

**CUADRO 5.- Estructura de la ocupación por sector de actividad económica en el AMM. 1960-1970 (por ciento)**

Sector de actividad Económica	1960			1970		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	10.4	9.5	10.2	3.8	0.9	3.1
<b>Industrias:</b>						
- Extractiva	0.9	0.5	0.8	0.8	0.2	0.6
- Transformación	38.8	21.1	34.8	40.6	23.6	36.3
- Construcción	9.7	1.2	7.8	10.3	0.9	7.9
- Electricidad y gas	0.8	0.4	0.7	0.5	0.2	0.4
Comercio	17.0	15.7	16.7	13.2	14.1	13.4
Transportes	7.4	1.3	6.0	5.8	0.9	4.6
Servicios	14.0	49.7	22.1	17.7	52.9	26.6
Otros	1.0	0.6	0.9	4.7	4.8	4.8
100% igual a	186,908	54,540	241,448	267,446	90,376	357,822

Fuente: Jesús Ramones Saldaña, Composición y Estructura de la Ocupación en el Área Metropolitana de Monterrey, 1960-1970: CIE/ UANL, junio de 1971.

<sup>80</sup> La población del AMM aumentó un 337.4% entre 1940 y 1960 (Ortega, 1998: 3)

En el cuadro anterior, al comparar los datos de los Censos de Población de 1960 y 1970, se observa que la incorporación de trabajadores ocupados en el sector agropecuario bajó del 10.2% a 3.1%.<sup>81</sup> En términos absolutos pasó de ocupar 24,663 personas a 10,090, respectivamente.

Además, en el transcurso de ese periodo se fortaleció la industria de transformación como el sector que concentraba el mayor número de empleados: en 1960 ocupaba al 35% y para 1970 al 36.3%; nominalmente estas cifras se traducen en 84,091 personas y 129,946. Sin embargo, es en el sector servicios donde el incremento fue más notable, aumentó del 22.1% al 26.6% (creció de 53,268 empleados a 95,257, ubicados principalmente en establecimientos micros, pequeños y medianos). Indicadores como éste no sólo advierten del dinamismo del mercado local durante la época, sino que a la vez evidencian cambios en la estructura económica regional, que para los años ochenta se acentuará como tendencia hacia la terciarización de la economía en Monterrey.<sup>82</sup>

Otro cambio fue el aumento de fuerza de trabajo femenina en actividades asalariadas que pasó del 22.5% (54,540 mujeres) en 1960, al 25.2% (90,376) en

<sup>81</sup> Es importante aclarar que esta fuerte disminución porcentual también fue alterada por la modificación en la clasificación censal que para 1960 consideraba como población económicamente activa a las personas mayores de ocho años, mientras que para 1970 la edad límite subió a 12.

<sup>82</sup> Pozos, 1996. En economías periféricas, como es el caso de Monterrey, el fenómeno de la terciarización, está lejos del proceso de "desindustrialización" en países centrales, convertidos en ejes nerviosos de servicios financieros, informáticos, de administración y de gran comercio mundiales. Aquí, el desarrollo desigual, propala, más bien, la proliferación del comercio informal y servicios subalternos. Aunque desde los noventa, como producto de la apertura y desregulación económica, en Monterrey, por su ubicación geográfica y antecedentes históricos como los que hemos mencionado más arriba, se observa el alto contraste con la instalación de centros de servicios financieros y comerciales para operaciones internacionales.

1970. Siguiendo el cuadro 5, vemos que el principal empleador fue el sector servicios, que ya para 1970 absorbía más del 50% de mujeres trabajadoras.<sup>83</sup>

La industrialización de la región tomó un segundo empuje con la ISI, fuertemente estimulada en el periodo de posguerra. Los resultados de esa política se esclarecen mejor si atendemos las diferencias regionales; por ejemplo, considerando el número de establecimientos y personal empleado (cuadro 6), tenemos que la fase expansiva en la república se consignó notablemente durante la década 1940-50 al crecer en un 132% el número de empresas, y en un 74%, los empleados, contra el 14.5% y 17.7% respectivamente en el caso de Monterrey. En cambio para el siguiente decenio (1951-1960) el crecimiento regional se disparó hasta un 108.4% en los establecimientos y un 91% en el personal ocupado, frente a la notable disminución-estabilización del crecimiento nacional.

**CUADRO 6.- Crecimiento de la industria manufacturera, 1940-1970.  
Comparativo México-Monterrey**

<b>Número de establecimientos y porcentaje</b>				
	México		Monterrey	
<b>1940</b>	31,482	100%	1,061	100%
<b>1950</b>	73,082	132.1	1,215	14.5
<b>1960</b>	82,533	13.0	2,533	108.4
<b>1970</b>	118,892	44.0	3,484	37.5
<b>Total personal ocupado y porcentaje</b>				
	México		Monterrey	
<b>1940</b>	509,452	100%	24,782	100%
<b>1950</b>	888,051	74.3	43,868	17.7
<b>1960</b>	1'168,475	31.5	83,764	91.0
<b>1970</b>	1'695,747	45.1	128,269	53.1

Fuente: Garza (1995), con información de los cuadros de las páginas 125-28, 130-31, 133-34

<sup>83</sup> Esta secuela del proceso de urbanización y proletarianización de la región, será altamente aprovechada posteriormente gracias a la expansión de la industria maquiladora nacional y de exportación que empleará un núcleo importante de trabajo femenino.

Lo anterior señala el vasto beneficio que la gran industria regiomontana (eje central de la industrialización) obtuvo con la intensificación de las actividades productivo-comerciales en la posguerra (más aun, considerando el caudal de apoyos fiscales que el Estado subvencionaba)<sup>84</sup> y que provocó para el siguiente periodo un efectivo proceso de encadenamiento y *arrastre*, que indujo la creación de nuevas industrias (sobre todo pequeñas y medianas) y más empleo. El *arrastre* de la gran industria local se prolongó hasta finalizar el decenio de 1960<sup>85</sup>, aunque con una clara tendencia a la baja y cierta estabilización en relación al porcentaje nacional.

Efectivamente, para 1970 el realce del perfil industrial de Monterrey ya no tuvo su equivalente en el ritmo de creación de empleos: siguiendo el Censo General de Población correspondiente (cuadro 7), se comprueba que ya para este año ya se manifestaba un déficit en la generación de empleos en 1960 la PEA (población económicamente activa) representaba el 34% de la población total, mientras para

1970 este porcentaje bajó a 28.88%. El desempleo creció: para 1960 el 0.67% de la PEA estaba sin trabajo, y en 1970 aumentó al 1.17% (4,746 y 14,101 personas, respectivamente).

Si incorporamos el dato de la tasa de crecimiento anual en la industria nacional, constatamos que durante el periodo 1960-1970 era de 8.1%, mientras en Monterrey crecía a un ritmo de 8.5%<sup>86</sup>; entonces, el decrecimiento del número de

<sup>84</sup> Una revisión puntual sobre la política fiscal y el fomento industrial en este periodo se puede leer en Ortega (2000)

<sup>85</sup> "En síntesis, durante 1940-1960 la industria en Monterrey consolidó las prácticas de centralización de capital en torno a las grandes empresas. Su dinámica de crecimiento y ocupación quedó determinada por las decisiones de estas corporaciones y se lograron tasas de crecimiento por encima de las nacionales" (Sobruno, 1995: 129)

<sup>86</sup> Garza, 1995: 132

CUADRO 7.- Composición de la PEA\* en Monterrey, 1960-1970

Población	1960		1970	
	Miles	Porcentaje	Miles	Porcentaje
Población total	708 399	100.00	1 213 479	100.00
Hombres	352 083	49.70	604 621	49.83
Mujeres	356 316	50.30	608 858	50.17
Fuerza de trabajo PEA	240 860	34.00	350 411	28.88
Ocupados	236 114	33.33	336 310	27.71
Desocupados	4 746	0.67	14 101	1.17

Fuente: VIII y IX Censo General de Población, 1960 y 1970, Dirección General de Estadística

\* Población Económicamente Activa

trabajadores se relacionaría directamente con el proceso mencionado de concentración de la gran industria, (dado que ésta se localizaba fundamentalmente en las ramas productivas de mayor composición orgánica) y se desenvolvía en un mercado interno amplio y dinámico. Este mercado contaba

además con una política fiscal muy favorecedora para la importación de bienes de capital<sup>87</sup>, por lo cual resultaba más rentable invertir en innovaciones tecnológicas<sup>®</sup>

incluido el recurso de asociarse con productores extranjeros.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Menciona Villa (1976: 177) que las reducciones arancelarias aplicadas a las importaciones de bienes de capital llegaban a constituir hasta un 75%. Hay estudios específicos sobre empresas con gran inversión tecnológica, por ejemplo, Hylsa, puede revisarse el trabajo de María Elena Rodríguez y Javier Rojas (1988), otro caso es Cemex en Barragán (mimeo, s/f)

<sup>88</sup> Un caso interesante de aplicación de esta estrategia empresarial lo constituyó Conductores Monterrey, empresa fundada en 1956 que luego dio vida al corporativo AXA. La solidez industrial de Monterrey permitió introducirse a la producción de bienes duraderos de mayor composición orgánica, como son los productos eléctricos. Sin embargo, el endémico rezago tecnológico nacional y la corta vida de C.M., definieron como estrategia a seguir la temprana búsqueda de socios extranjeros (Estados Unidos y Canadá), este respaldo tecnológico cobijó el intenso proceso de integración vertical que mostró el corporativo durante la década de los sesenta:

- 1961, se asoció con la firma *Canada Wire & Cable Co.*, que participó minoritariamente en el capital de la empresa regiomontana, e inicia así la producción de alambre de magneto.

Dentro de la racionalidad capitalista, la modalidad que se curtió en la década de los sesenta en la industria regiomontana y que permitió la elevación de la productividad, fue la reproducción ampliada intensiva; esta fase transcurrió prácticamente sin perturbaciones de índole sindical, gracias a la menor resistencia obrera al cambio tecnológico, debida a la flexibilidad natural del contrato colectivo-tipo predominante en la gran industria privada de Monterrey. En general, esta modalidad capitalista de desarrollo más moderno no ha sido, hasta ahora, la que mejor garantice el pleno empleo, problemática que se agudiza en las economías periféricas.

Al cierre del decenio de los sesenta se combinaron cambios regionales en la infraestructura productiva y ocupacional (concentración industrial, proceso de terciarización, asomo del desempleo), con los malestares que la economía nacional manifestaba desde 1965 (déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, crisis agrícola, presión inflacionaria, etc.). Con este saldo, Monterrey

arribaba al nuevo decenio, y para 1971, tal situación ocasionó un decrecimiento de la producción industrial de un 2.8%, respecto a la de 1970.<sup>89</sup>

No toda inestabilidad puede explicarse, sin embargo, con el recurso de la estadística: también despuntaban ferozmente los límites sociales y políticos de un

- 
- 1964, compró, en sociedad con *Phelps Dodge* (EU), parte de las acciones de la poblana *Conelec* (producción de cables y conductores eléctricos).
  - 1966, creó de la *División Arneses y Accesorios*, luego de adquirir una pequeña fábrica de arneses automotrices.
  - 1969, mediante acuerdo con la *General Electric* (EU), comenzó a recibir asesoría técnica para fabricar esmaltes para alambre de magneto
  - ---- adquirió la empresa *Ingeniería Eléctrica Industrial* (IEI), con lo cual se extendió hacia la fabricación de transformadores (fuente: [http://www.axasa.com/axa\\_home](http://www.axasa.com/axa_home))

<sup>89</sup> *Boletín Bimestral*, Centro de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma de Nuevo León, 54, diciembre de 1971.

sistema antidemocrático como lo evidenció la cruenta respuesta del gobierno de Gustavo Díaz Ordaz al movimiento popular de 1968. Esta respuesta provocó un serio resquebrajamiento del consenso social del régimen y profundizó, con la sangrienta represión del *Jueves de Corpus* de 1971. La violencia política y el crecimiento de la pobreza conformaron un escenario para la radicalización de sectores críticos del régimen, abriendo la página de la guerrilla urbana en los años setenta. Monterrey fue uno de sus principales centros de conformación y acción.<sup>90</sup>

## 2.2. Las ramas dinámicas

El crecimiento industrial de los sesenta fue protagonizado por actividades productivas, en su mayoría de tradición regional, que cimentarán la ulterior expansión diversificada de la economía regiomontana.<sup>91</sup> Retomamos el cuadro 4 (p. 42), para ver en trazos amplios que, para 1970, la entidad, donde se

encontraba el 3.77% de los establecimientos, participaba con el 11.29% de la producción bruta total de la industria extractiva y de transformación y aportó el 10.5% del valor agregado censal bruto. Destacaba también su elevada participación en capital invertido, con un 11.8%, a la vez que concentró el 13% del capital constante. Esta infraestructura en activos fijos se puede valorar mejor al

<sup>90</sup> La agrupación más sobresaliente fue la Liga Comunista 23 de Septiembre, fundada en abril de 1973, que reunió a miembros de diversos grupos armados urbanos y rurales, algunos existentes desde mediados de los sesenta. De Monterrey era la mayoría de los integrantes del núcleo dirigente de la nueva organización armada, el más destacado, Ignacio Salas Obregón, salió de las aulas del ITESM (Palacios Hernández, 1996).

<sup>91</sup> Antecedentes en Ortega, 2000

de Jalisco, cuarto estado industrial, cuyo gasto en activos fijos era del 6.6% en el mismo año.<sup>92</sup>

Ramificando el sector manufacturero, tenemos que las industrias que más contribuyeron al valor agregado en 1970 correspondieron a siete actividades metálica básica (20% del total); productos minerales no-metálicos (12.2 %) productos químicos (11%); tabaco (9.2%); alimentos (8.8%); productos metálicos excepto maquinaria y equipo de transporte (7%), y maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos, con el 6.8% (cuadro 8). La aportación de estas industrias representó el 75% del producto bruto de aquel año; asimismo, son las que concentraron el mayor número de empleados: 64.2% del total ocupado en la industria de transformación.

**CUADRO 8.- Ramas dinámicas: contribución al valor agregado y número de empleados. Área Metropolitana de Monterrey, 1970**

Actividad industrial	Contribución al valor agregado (porcentaje)	Número de empleados	
		Miles	%
Alimentos (excepto bebidas)	8.8	13,833	11.0
Tabaco	9.2	1,360	1.1
Productos químicos	11.0	10,174	8.1
Minerales no metálicos	12.2	18,840	15.0
Industria metálica básica	20.0	15,498	12.3
Productos metálicos, excepto maquinaria y equipo de transporte	7.0	13,697	10.9
Maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos	6.8	7,315	5.8

Fuente: *Boletín Bimestral* del Centro de Investigaciones Económicas de la UANL, Vol. XIII, Num. 73, febrero de 1975.

Como ilustración mencionemos la industria metálica básica, que aportó el 20% del valor agregado, al absorber el 12.3% del personal total ocupado (15,498

<sup>92</sup> IX Censo Industrial de 1971.

personas). El incremento medio anual en el mismo periodo fue del 11.9%. Empresas como Hylsa y Fundidora ocupaban un lugar relevante. Otra labor destacada fue la fabricación de productos minerales no metálicos, que contribuyó con el 12.2% del valor agregado y ocupó a 18.840 personas (15% del total); en esa rama se agrupan la elaboración de vidrio y productos de vidrio, cemento y yeso, entre otras. El dinamismo de esta rama se concretó en su tasa anual de crecimiento que fue, de 1965 a 1970, del orden del 12.8%.<sup>93</sup> En este giro destacan empresas del actual grupo VITRO y CEMEX, principalmente.

Conviene señalar que de las siete actividades arriba señaladas, cinco se dedicaban a la fabricación de bienes intermedios y de capital, y todas eran encabezadas por las grandes empresas que se habían fundado entre finales del siglo XIX y los primeros 50 años del actual (capítulo 1).

Resumiendo, para 1970, Monterrey había logrado consolidarse como un polo industrial aplicado en la producción de bienes intermedios y duraderos. Su importancia en el mapa nacional se muestra con claridad en la década 1960-70, cuando la industria del país creció a una tasa anual de 8.1%, mientras la de Monterrey lo hizo en un 8.5%. Para 1970 ocupaba el cuarto lugar en aportación al producto nacional bruto (después del Distrito Federal, México y Jalisco), y el tercer lugar por su participación en el PIB industrial, abajo del Distrito Federal y México<sup>94</sup> (ver Anexo 1).

En este contexto, en varias de las compañías que mencionamos concluyó un proceso de monopolización en su especialización productiva, y otras maduraron

1020130147

<sup>93</sup> *Boletín Bimestral*, 73, febrero de 1975.

<sup>94</sup> INEGI, 1985

su integración vertical. La complicación administrativa resultante obligó a una necesaria reestructuración interna y, en estos años, las compañías industriales se organizaron bajo esquemas corporativos. Hay que agregar que no solamente influyó el crecimiento de las empresas: la constitución formal de grupos empresariales también estuvo motivada por conflictos intrafamiliares y alentada por los diversos programas de beneficios fiscales.

Sin embargo, después de contribuir el AMM en 1970 con el 10.4% de la producción industrial nacional, a partir de ese año y durante el resto de la década esta relación se modificó: mientras la producción industrial del país creció a 6.8% anual, en Monterrey esta tasa fue del 6.5%. Se registró por primera vez, desde los años cuarenta, una leve reducción en su cuota, y en 1980 bajó al 10.2% del total nacional.<sup>95</sup>

Había terminado el desarrollo económico "sano"; los años setenta fueron escenario de la agudización de problemas estructurales que indicaban el agotamiento del *patrón de acumulación*, que hubo de sostenerse, en ese lapso, mediante la creciente intervención económica del Estado y su mayor endeudamiento externo. Apuntes teóricos que definen mejor estos conceptos, los abordamos en el siguiente capítulo.

### III. EL PERIODO 1970-1982: AGOTAMIENTO DE UN PATRÓN DE ACUMULACIÓN.

Los años 1970 a 1982 constituyeron un escenario coyuntural de gran importancia para la economía mexicana. Estos doce años atestiguaron múltiples fenómenos, algunos, incluso de índole contradictoria. Empeoraron los síntomas de postración de la versión mexicana del modelo de industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), los conflictos sociales y políticos se exacerbaron; se acabó la estabilidad monetaria. Llegó la malograda riqueza petrolera; y estalló la llamada "crisis de la deuda externa" en 1982. De manera particular, dentro de esa gama concentrada de acontecimientos, nos interesa registrar la trayectoria de crecimiento y reorganización, así como el reconocimiento de ciertas prácticas empresariales en los principales grupos industriales con asiento en Monterrey.

El periodo que se estudia ha sido abordado desde la lente económica por diferentes autores y es ubicado por algunos como: a) el último capítulo del modelo de industrialización sustitutiva, tesis que a la vez se inscribe dentro de un planteamiento teórico más amplio, referido a que en este lapso en México, b) ocurrió el agotamiento de un *patrón de acumulación* y abrió el tránsito hacia otro.<sup>96</sup> Existe además una amplia bibliografía que atiende desde diferentes enfoques teóricos los años en cuestión: la mayoría es de orientación general y destacan, básicamente, los aspectos económico y político.<sup>97</sup> Son estudios que permiten

<sup>95</sup> Garza, 1995: 134

<sup>96</sup> Guillen Romo, 1984; Valenzuela Feijóo, 1986; Sotelo Valencia, 1988

<sup>97</sup> Además de los anteriores: Carróna, 1987; Gutiérrez Garza, 1988; Cardenas, 1996

contexto nacional e internacional y proporcionan un piso conceptual que dan sentido y comprensión a exploraciones más específicas que se concretan en ámbitos regionales, como es nuestro caso. A continuación expongo, de manera breve, algunos conceptos clave que sirven de respaldo conceptual a la investigación, así como de guía metodológica.

### **3.1. La condición latinoamericana**

La práctica del modelo sustitutivo tuvo vigencia en un periodo similar en todas las naciones de mayor desarrollo de América Latina. Sostiene Carlota Pérez que, los resultados económico-sociales fueron más o menos homogéneos al lograr asentar:

en cada uno de los países una considerable planta productiva industrial, desarrollar las redes de infraestructura, acumular capacidades gerenciales y multiplicar la calificación de la mano de obra. En el aspecto social, los resultados fueron desiguales, aunque en casi toda la región la clase media mejoró significativamente su nivel de vida y creció de manera proporcional dentro de la población <sup>98</sup>

Bajo esta perspectiva, partimos de que el desenvolvimiento de la economía mexicana no se puede comprender fuera de su marco subcontinental, pero no sólo por los antecedentes culturales preoccidentales cercanos o análogos, sino también por el carácter tardío de su inserción en la esfera capitalista, que en gran parte, condiciona el tipo de relación con los países industrializados. Parte de esta situación, explica a su vez, el que también la vía proteccionista de la industrialización se haya cancelado para Latinoamérica en un periodo muy

<sup>98</sup> Pérez, 1996: 347

cercano, así como la aplicación similar -en tiempos y modalidades- de políticas comerciales aperturistas que, adoptadas por México desde 1983, tuvieron su equivalente en países como Venezuela, Chile, Perú, Brasil, Argentina, ante la emergencia de enfrentar la severa crisis productiva y financiera de los ochenta.

De nueva cuenta, el carácter subalterno del capitalismo latinoamericano forzó a esas regiones a integrarse con prisas y mínimas opciones<sup>99</sup>, al nuevo proceso de articulación mundial encabezado por las potencias centrales desde mediados de los setenta.

### 3.2. El patrón de acumulación

Autores de escuela marxista como Héctor Guillén Romo<sup>100</sup> y José Valenzuela Feijóo<sup>101</sup>, trabajaron los antecedentes de la crisis de 1982, como el deterioro terminal de un *patrón de acumulación*, sostenido por exportaciones primarias y coinciden en que su relevo es otro basado en las exportaciones secundarias.

Valenzuela, delimita el concepto al ámbito particular del capitalismo subalterno y lo define como:

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

la forma históricamente determinada de la reproducción capitalista, lo que supone una unidad específica entre formas específicas de acumulación, producción y realización de la plusvalía y (en América Latina) una articulación específica del polo dominante interno con las formas precapitalistas (y capitalistas) subordinadas, y también una articulación determinada con los centros capitalistas dominantes.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Vega Cánovas, 1993; Vellinga, 1997

<sup>100</sup> Guillén Romo (1984, 1990)

<sup>101</sup> Valenzuela Feijóo (1986, 1990). Otros estudios con orientación similar los realizaron Rivera Ríos, 1986, y Carmona, 1987.

<sup>102</sup> Valenzuela, 1990: 65

El mismo autor puntualiza que, el finiquito y cambio hacia un nuevo patrón, se inscribe dentro del marco más amplio de las relaciones económicas capitalistas, entre el centro y la periferia en lo que llama, *dimensión internacional del patrón de acumulación*:

Al interior del mundo capitalista la relación centro-periferia expresa una unidad contradictoria en que, normalmente, el centro opera en calidad de aspecto principal. En este sentido, la emergencia de un nuevo patrón de acumulación en la periferia (o en tal o cual región de ésta), por lo común debe ir ligada a nuevos estilos de acumulación en los países económicamente dominantes. O sea, los cambios en el curso de la reproducción del capital en el centro dan lugar a: i) cambios en el tipo de articulación que se establece entre el centro y la periferia, ii) cambios en el patrón de acumulación periférico.

Lo anotado implica (y para remitimos sólo a lo más básico): a) redefinición de los patrones de división internacional del trabajo; b) por lo tanto, nuevo papel de la región en el curso de la reproducción mundial; c) de igual modo, nuevas formas de succión y traslado de excedentes a favor del centro.<sup>103</sup>

Un enriquecimiento muy valioso del concepto "patrón de acumulación" lo aporta la *escuela regulacionista*<sup>104</sup>, esta corriente teórica estudia la dinámica de la

economía capitalista revisando sus cambios como procesos históricos de lenta transformación y adaptación de las diversas *formas institucionales* (económicas, políticas y sociales) que el sistema crea, desaparece o ajusta:

se entenderá por *regulación* el proceso dinámico de adaptación de la producción y de la demanda social resultante de la conjunción de ajustes económicos asociados a una configuración dada de las formas institucionales.<sup>105</sup>

El concepto acuñado que nos remite a una lectura más amplia (podríamos llamarla integral) es, *régimen de acumulación*, el cual se define:

<sup>103</sup> Ibid: 63

<sup>104</sup> Aglietta, 1979, Conat, 1982; Boyer, 1986.

como las condiciones socioeconómicas de largo plazo, nacionales e internacionales, que permiten una relación estable entre los cambios en la estructura de la producción, la distribución y el consumo.<sup>106</sup>

Su propuesta teórica incorpora al esquema de análisis económico del capitalismo, los componentes sociales e históricos madurando el conocimiento de los procesos productivos y reproductivos. Para Michel Aglietta, la teoría de la regulación se presenta como una propuesta crítica ante la unilateralidad de la economía neoclásica, como alternativa a la teoría del equilibrio general que aún sostienen los paradigmas actuales. La incorporación del elemento histórico le imprime al estudio de la regulación capitalista una perspectiva analítica de largo plazo:

hemos señalado que el tiempo histórico no es un tiempo lineal en el cual se desenvuelva la evolución de las variables empíricas elegidas; es un tiempo que ha de ser construido, y cuya sustancia son las variaciones de las formas de las relaciones sociales. Se trata, por lo tanto, de prestar atención a las variaciones cualitativas, pues el interés de una teoría de la regulación no consiste tanto en saber que una estructura se perpetúa como en aportar instrumentos de análisis que sirvan para apreciar el significado de lo que es nuevo (....) Hay que captar las rupturas que se producen en la evolución histórica y aprehender la génesis de las formas sociales nuevas, antes de mostrar cómo éstas alteran la expresión de las leyes fundamentales.<sup>107</sup>

Así pues, desde este enfoque, una crisis estructural sobreviene, precisamente, cuando se rompen o deterioran seriamente ciertas regularidades institucionales:

Se entenderá por tal (gran crisis) un episodio durante el cual la dinámica propia del sistema y/o forma que adopten las luchas sociales y políticas entran en contradicción con el conjunto de formas estructurales que constituyen la base del régimen de acumulación y de la regulación. (....) Una forma sencilla de descubrir uno de esos periodos es, por lo tanto,

<sup>105</sup> Boyer 1986 29-30

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> Aglietta, 1979 15

observar la destrucción, la desvirtuación o el deterioro de las formas institucionales más esenciales.<sup>108</sup>

Esta composición multidisciplinaria de las tesis del regulacionismo tiene además, una utilidad metodológica preventiva, que puede ayudar (particularmente a los investigadores sociales de fenómenos muy contemporáneos) a demarcar, tanto las búsquedas como los resultados de investigación, de orientaciones (diestras y siniestras) sobreideologizadas o deterministas.

### 3.2.1. *El caso mexicano*

Ya en territorio mexicano, Guillén Romo, afirma que la política económica proteccionista que abrigó la ISI y que dinamizó el mercado interno, logró el consenso entre Estado, movimiento obrero y burguesía, con resultados tan favorables "que muchas empresas no tenían aliciente para abandonar la fase fácil de sustitución de importaciones y comenzar la sustitución en el sector productor de bienes de producción "<sup>109</sup>

Sin embargo, el esquema de la ISI contenía una serie de contraindicaciones que fueron minando su capacidad para seguir creciendo a un ritmo sostenido, como el que se desarrolló desde 1950 hasta principios de los sesenta.<sup>110</sup> Guillén Romo ofrece, al respecto, una síntesis redonda:

(la ISI) se caracterizó por su aspecto excluyente y su sesgo antiexportador. Este modelo de industrialización, plagado de ineficiencias, retrasos tecnológicos e insuficientes eslabonamientos, tiene la particularidad de engendrar un déficit creciente a nivel de cuenta corriente en la balanza de

<sup>108</sup> Boyer, 1986: 31

<sup>109</sup> Guillén Romo, 1990, 10

<sup>110</sup> Enrique Cárdenas (1996: 24), define al periodo 1950-1962 como el de "crecimiento sano", durante el cual el PIB creció a una tasa promedio de 5% constituyendo el ritmo más veloz de crecimiento en comparación a lapsos anteriores

pagos, ya que existen razones estructurales para que la demanda de divisas supere la oferta de divisas obtenidas mediante la exportación de bienes y servicios.<sup>111</sup>

La combinación de una producción cara y de baja calidad, sostenida de manera creciente por el subsidio, cuestionó la conveniencia de ese modelo como eje del crecimiento. Los síntomas pre-crisis, revelados desde finales de los sesenta, fueron percibidos por "las altas esferas del aparato estatal" y se instrumentaron programas para estimular y diversificar las exportaciones. Escribe Guillén Romo, que la "exportación masiva de manufacturas comenzó a contemplarse como una opción para dinamizar y superar la brecha del sector externo. En este sentido, se empezó a dar una serie de estímulos para alentar las exportaciones manufactureras".<sup>112</sup> El estímulo a las exportaciones manufactureras provocó que, para 1974, éstas representaran cerca de la mitad de las ventas totales al exterior en escala nacional.<sup>113</sup> Esta incipiente política se bloqueó por la concurrencia de tres factores: "el choque petrolero de 1973, los descubrimientos nacionales de

petróleo, y el crecimiento de la brecha comercial", provocando a la vuelta de un nuevo sexenio, la reorientación de la estrategia de crecimiento hacia la exportación de hidrocarburos.<sup>114</sup>

Por su parte, Valenzuela Feijóo, reafirma que la crisis de la economía mexicana que estalló en 1982 fue la más severa de todo el periodo de posguerra, y se

<sup>111</sup> Guillén Romo. 1990 49

<sup>112</sup> (Ibid: 10-11) Sobre la política de subsidios a las exportaciones ver el documento elaborado por NAFINSA (1977): "México. una estrategia para desarrollar la industria de bienes de capital". (Proyecto conjunto de bienes de capital Nafinsa-ONUDI), México

<sup>113</sup> Sobre el punto menciona Villa (1976:200) que entre 1970 y 1975 la *exportación* de mercancías (excluida la maquiladora) pasó de 1,281.3 millones de dólares a 2,858.6, y la maquiladora aumentó de 80.9 a 445.9 millones de dólares

<sup>114</sup> Guillén Romo. *ibid.*

caracterizó por el agotamiento de un patrón de producción *tradicional* (la ISI), que, desarrollado en un esquema proteccionista dentro de un país periférico, fue incapaz de transitar, sin entrar en crisis estructural, a una fase más moderna de la reproducción capitalista es decir, pasar de la industrialización sustitutiva en el Sector II (bienes de consumo) al Sector I (bienes de capital).<sup>115</sup>

La asfixia a la que llegó la economía mexicana en 1982, ratificó una de las principales paradojas del proceso de industrialización en economías periféricas, las cuales, en fases de expansión productiva, acentúan el desajuste comercial al demandar mayor importación de bienes de capital (maquinaria y equipos), que por el atraso tecnológico es imposible satisfacer internamente.<sup>116</sup>

El mismo autor, plantea que la extenuación de ese patrón, obedeció a las contradicciones propias de una economía dependiente del exterior:

diríamos que la clave reside en los profundos desequilibrios -o desproporcionalidades- que tipifican a la reproducción económica. En esto, se deberían señalar dos datos primordiales y que son de carácter estructural: a) el insuficiente desarrollo del Departamento I (productor de medios de producción), especialmente en lo que se refiere a sus sectores más pesados y estratégicos: cierto tipo de bienes intermedios y buena parte de los bienes de capital que demanda el proceso de acumulación. Es decir, el proceso de sustitución resulta débil o inexistente para tales franjas; b) la preservación del perfil exportador vigente en el patrón de acumulación previo o "primario exportador". Los productos primarios (agrícolas y/o mineros) siguen explicando el grueso de las exportaciones.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Valenzuela Feijoo, 1986

<sup>116</sup> Al respecto, afirma Villa (1976: 31), que "la política de sustitución de importaciones, concebida para aliviar presiones de balanza de pagos y alentar el desarrollo de manufacturas, ha tenido una consecuencia: aumentar la dependencia respecto a un mínimo de artículos importados indispensables para mantener el equipo instalado. Entre 1965 y 1969, por ejemplo, 72% de los ingresos por exportación de mercancías se dedicó a financiar la parte imprescindible de las importaciones que mantiene en funcionamiento a la planta productiva"

<sup>117</sup> Valenzuela Feijoo, 1986 28

### 3.3. Relaciones industriales y relación salarial

Retomando los aportes de la escuela *regulacionista*, autoras como Esthela Gutiérrez Garza<sup>118</sup> plantea que el periodo 1970-1982 encuadra la pérdida de hegemonía del “régimen de acumulación fordista” en los países industrializados<sup>119</sup>; paradigma productivo que favoreció la expansión capitalista mediante el balance entre productividad y salarios:

este equilibrio sobre el cual estaba basado el régimen de acumulación fordista empieza a fracturarse desde finales de la década de los años sesenta quedando al descubierto su bloqueo estructural en 1973 (crisis energética) En efecto, los mecanismos que antes permitían el crecimiento ya no funcionan. Su primera manifestación la constituyó el decrecimiento del ritmo de aumento de la productividad del trabajo, que evidenciaba un agotamiento de las formas de producción y de organización del trabajo ford-taylorista, soporte de la valorización del capital.<sup>120</sup>

Para esta autora, más concentrada en el ámbito del trabajo (o *relaciones industriales*), la crisis mexicana se inserta en lo que internacionalmente se reconoció como la crisis del *taylorismo-fordismo*.<sup>121</sup> El impacto de la crisis de principios de los ochenta, y las respuestas del capital en la reorganización del

<sup>118</sup> Gutiérrez Garza (1988, 1990)

<sup>119</sup> “El crecimiento sostenido en Europa desde 1950 hasta 1973, está estrechamente ligado a la elevación de la productividad de “el modelo americano (...) Pero el modelo americano no impregna únicamente las formas de producir -las normas de producción, sino que influye también en la forma de vida -las normas de consumo- (...) Este sincronismo entre cambio rápido de las normas de producción y transformación de las normas de consumo constituye, por tanto, una de las novedades esenciales del periodo posterior a la segunda guerra mundial.” (Boyer, 1986: 23 y 26).

<sup>120</sup> Gutiérrez Garza, 1988: 12

<sup>121</sup> “la relación salarial “tayloriana” se desarrolla en Europa desde finales del s. XIX, caracterizado en general por la parcelación de la organización del trabajo y un débil cambio del modo de vida. Sin embargo después de 1950 el predominio es del “tipo fordiano” que contiene “prolongación de la fase tayloriana mediante la mecanización, por un lado; mutación de las normas de consumo gracias, en particular, al proceso del salario nominal siguiendo el ritmo de los aumentos de la productividad previstos, por otro. (...) Así el paso del taylorismo al fordismo, de una regulación competitiva a otra más administrada del salario no designarían un epifenómeno, sino un cambio radical en el funcionamiento mismo de los ‘mercados de trabajo’ y, sobre todo, en su papel en la determinación del nivel de actividad económica y en el proceso de crecimiento” (Boyer, 1986: 32-33).

trabajo, indicaban que el proceso de reconversión industrial pasaba necesariamente por la imposición de "una nueva forma de consumo productivo de la fuerza de trabajo" <sup>122</sup>

Para abordar la problemática laboral en el entorno de la crisis, el concepto *relación salarial* es un buen instrumento para el análisis. Robert Boyer dice sobre el mismo: "Se llamará forma de la relación salarial al conjunto de las condiciones jurídicas e institucionales que regulan el uso del trabajo asalariado, así como la reproducción de la existencia de los trabajadores". <sup>123</sup>

Entonces, desde la perspectiva regulacionista, y dadas las secuelas de la crisis de 1982, lo que se quebró fue la forma de relación salarial monopolista <sup>124</sup>; relación que será sustituida por otra, caracterizada por la tendencia a *flexibilizar el trabajo*. Enrique de la Garza -muy cercano a esta propuesta teórica <sup>125</sup>-, define flexibilidad

<sup>122</sup> Gutiérrez Garza, 1988: 15

<sup>123</sup> Boyer enumera los cinco componentes de la *relación salarial* (o el viejo concepto de relaciones de trabajo)

- la organización del proceso de trabajo
- la jerarquía de las cualificaciones
- la movilidad de los trabajadores (dentro de la empresa y entre empresas)
- el principio de formación del salario, directo e indirecto
- la utilización de la renta salarial (Boyer, 1986: 31)

<sup>124</sup> (Gutiérrez Garza, 1990: 65-66) Enrique de la Garza (1992, 1998) definió este fenómeno, en su manifestación contractual, como el "modelo de la Revolución Mexicana", el cual, tenía su expresión en los abultados contratos colectivos de las grandes empresas paraestatales, principalmente las monopolísticas, de fuerte sindicalismo corporativo, e influencia de poder en el PRI y el Estado. Incluye a su vez, a las empresas privadas monopolísticas que contaban con sindicatos fuertes. De la Garza plantea que la importancia de este modelo contractual, es el haberse convertido en el patrón de referencia del resto de los sectores laborales, básicamente los ubicados en la pequeña y mediana industria.

<sup>125</sup> A finales de los ochenta y principios de los noventa, en México se publicó un gran número de resultados de investigación sobre los procesos de reconversión industrial y sus repercusiones en el mundo del trabajo. Enrique de la Garza produjo algunos de estos trabajos en los que tomaba una clara distancia del regulacionismo (catalogándolo como "moda pasajera, que dejó algunos conceptos utilizables" (1992: 19). El argumento era que la explicación de la crisis mexicana de los ochenta como crisis del taylorismo-fordismo, era una tesis "rígida" que inhibía el reconocimiento de otras bases tecnológicas, organizacionales y de relaciones laborales existentes en el mapa productivo de México "En esta medida, nos parece conveniente hablar más de crisis de las bases sociotécnicas que del taylorismo-fordismo". (1992: 9-10). Sin embargo, en escritos posteriores, esta concepción ha sido modificada. "Hay pocas teorías que tratan de relacionar los diversos niveles en los que la crisis y la reestructuración se manifiestan, una de éstas es la teoría de la Regulación" (De la Garza, 1998: 21)

del trabajo como, "la adecuación gerencial del empleo, del uso de la fuerza de trabajo y del salario a las necesidades cotidianas de la producción de manera ágil y variable" <sup>126</sup>

Esta línea de análisis servirá en nuestro trabajo de soporte comparativo para diferenciar el tipo de regulación contractual y de organización del trabajo predominantes al interior de la gran industria privada regiomontana, que, a diferencia del patrón nacional, se distinguió desde sus orígenes, por un alto contenido de flexibilidad.

#### **3.4. El ámbito regional**

El concepto *ámbito regional* -conclusión teórica de Mario Cerutti-<sup>127</sup> es resultado del estudio histórico sobre la formación de la burguesía del norte de México y lo usamos para perfilar y delimitar la orientación metodológica de nuestro objeto de estudio. Partimos de que la definición de Monterrey como centro industrial y asiento de grandes grupos empresariales significó el recorrido de una ruta de construcción que rebasó los marcos de la geografía política. A este proceso el autor lo denominó, *ámbito regional*, el cual, en su acepción general, hace referencia a "un espacio territorial que desborda -por momentos con mucha amplitud- la región geográfica; que lo enmarca, pero sin dejar de reconocer que en su seno puede estar su centro fundamental" <sup>128</sup>

En un sentido particular, es decir, refiriéndose al caso específico de los empresarios de Monterrey decimonónicos, precisa:

<sup>126</sup> De la Garza, 1992: 12

<sup>127</sup> Cerutti (1992, 1994)

<sup>128</sup> Cerutti, 1992: 15

Al hablar de un *ámbito regional*, desde el punto de vista del empresariado regiomontano podemos incluir a Chihuahua, Durango y San Luis Potosí. E inclusive el estado norteamericano de Texas. Por este espacio, menos que el del Estado nacional pero mucho más extenso que el de Nuevo León o el del noreste, este sector social traficaba, invertía, se apropiaba de tierras, ramificaba intereses e influencias.<sup>129</sup>

### 3.5. La región dinámica

Mario Polèse y Salvador Pérez Mendoza, desarrollaron un modelo para evaluar el adelanto de la integración económica norteamericana a raíz del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y para proyectar los posibles “cambios geográficos en la actividad económica y el poder político”. Los autores establecen su análisis desde la óptica de la economía *regional* o *espacial*, entendida ésta como el enfoque analítico “que busca comprender las repercusiones del espacio, la distancia y la geografía en el comportamiento económico.”<sup>130</sup>

Para nuestra investigación, recuperamos su concepto *región dinámica*, con el cual se refieren a que:

Cada país tiene un tipo de *región dinámica* integrada por las áreas en que el PIB per cápita es mayor que el promedio nacional (en algunos casos se toma el porcentaje) y cuya participación en el PIB nacional va en aumento. (Al aplicar el modelo a México los autores ubican la *región dinámica*) en el norte (especialmente la zona que circunda a la ciudad de Monterrey).<sup>131</sup>

La definición anterior, responde al reconocimiento de que el trayecto histórico de la realidad económica y social, es una influencia determinante en el tipo de

<sup>129</sup> Cenutti, 1992: 16

<sup>130</sup> Polèse y Mendoza, 1995: 132

<sup>131</sup> *Ibid*: 135 y 137

respuestas que los actores involucrados ofrecen en momentos críticos y/o coyunturales.<sup>132</sup>

Otro concepto relacionado, es el referido al *espacio industrial*. Ricardo Méndez, se refiere con éste al espacio que contiene tanto los establecimientos manufactureros, como las instalaciones de gerencia y dirección y agrega que:

junto a esos espacios tangibles y localizables sobre el mapa, la industria genera también una red de flujos de sus componentes, tanto visibles (mercancías, personas) como invisibles (capitales, tecnología, información, decisiones), generalmente jerarquizados y disimétricos, que se constituyen en un factor de organización e integración territorial de primer orden.<sup>133</sup>

Finalmente, Polèse y Mendoza, incluyen en su propuesta modélica, el siguiente *supuesto causal básico*.

La actividad económica (y también el poder político) cambiarán, con el tiempo, en dirección del socio comercial y de la fuente de inversión directa más importante de la nación. Mientras mayor es el porcentaje de comercio en PIB, más grande será el atractivo geográfico del socio comercial.<sup>134</sup>

Las relaciones México-estadounidenses atraviesan centralmente la historia de nuestro país<sup>135</sup>, desde sus prolegómenos como nación, hasta la actualidad

<sup>132</sup> Hablando sobre la integración formal de bloques económicos, los autores ratifican que "los tratados entre los países no hacen más que seguir lo que impone la realidad" (Polèse y Mendoza 1995: 133)

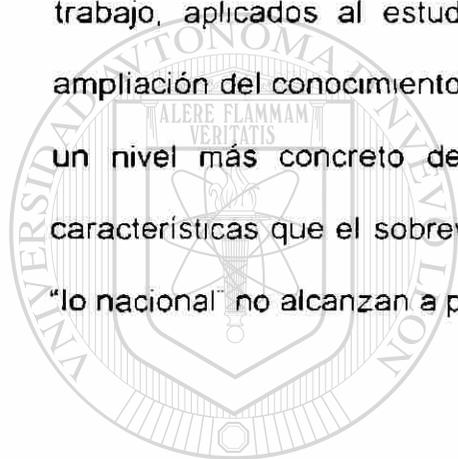
<sup>133</sup> Puyol, Estebanez, Méndez (1995: 589)

<sup>134</sup> Polèse y Mendoza: 135

<sup>135</sup> A finales de 1977, José López Portillo, se defendía en una entrevista de las críticas que la oposición hacía a su política de resolver la crisis monetaria, permitiendo la injerencia del Fondo Monetario Internacional, aludiendo que, con esas medidas crecía la dependencia y la pérdida de soberanía nacional; declaraba el presidente: "¿Puede válidamente México pensar, seria, objetiva, realmente, en dejar de pertenecer a una comunidad financiera como la del Fondo Monetario Internacional? (...) Para mí, responsable del Ejecutivo de este país, no hay alternativa. (...) La cuestión es la siguiente, luchamos dentro del sistema para modificarlo por la vía institucional, o bien nos salimos de él. Yo no puedo pensar, en el momento actual con un México con más de tres mil kilómetros de frontera con Estados Unidos, con más del 70 por ciento de su intercambio con ese país y el resto fundamentalmente con las naciones que están dentro del sistema, el que nos saliéramos del mismo" (citado por Carrón, 1978: 10-11)

emergente de la integración económica.<sup>136</sup> Bajo esta premisa consideramos justificado, desde el punto de vista académico, estudiar el desenvolvimiento industrial y el comportamiento empresarial en Monterrey, durante un periodo crítico y a la vez parteaguas de las más profundas modificaciones socioeconómicas posteriores a la posguerra

En síntesis recurrir a conceptos de la economía política y de la sociología del trabajo, aplicados al estudio regional, abriga el propósito de contribuir a la ampliación del conocimiento general de este país.<sup>137</sup> Nuestra intención fue bajar a un nivel más concreto de la realidad investigada, para tratar de identificar características que el sobrevuelo que realizan, regularmente, los estudios desde "lo nacional" no alcanzan a percibir o minimizan.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<sup>136</sup> Ver: Juan Castaingts Tellery, 1996.

<sup>137</sup> Ignacio del Río, ofrece una prevención metodológica sobre el estudio excluyente entre lo regional y lo nacional: "Ni la historia regional se puede hacer con un criterio insularizante ni la historia nacional debe hacerse como si el país fuera un todo homogéneo, sin diferenciaciones regionales y con un proceso de desarrollo unitario, paralelo y sincrónico" (citado por Cerutti, 1992: 17).

#### IV. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LA GRAN INDUSTRIA EN MONTERREY, 1970-1982.

La base de datos que conformamos usando básicamente la información obtenida en el Registro Público de la Propiedad<sup>138</sup> se ordenan en tres bloques:

4.1. Crecimiento global, donde registramos el número total de nuevas entidades por grupo empresarial, por familias y por años.

4.2. Crecimiento por sectores, los que hemos agrupado de la manera siguiente:

4.2.1 Industria de transformación<sup>139</sup>

4.2.2 Servicios y Comercio

4.2.3 Construcción (industrial e inmobiliaria).

4.3. Coinversiones con empresas extranjeras.

4.4. Colofón, formación de grupos y corporativos divisionales.

---

#### 4.1. Crecimiento global

La designación de Monterrey como área central de una *región dinámica* en el norte de México, es respaldada plenamente en el periodo que estudiamos: de 1970 a 1980 el ritmo de crecimiento de establecimientos industriales fue muy favorable para la zona. En el plano nacional, en 1970, se registraron 118,892

<sup>138</sup> Aquí es necesario aclarar que el seguimiento completo de esta fase de crecimiento tiene el límite que nos impone la fuente principal de información; es decir que, en el RPP la indagación se realizó en los libros de actas sobre la constitución de nuevas empresas, pero lo referente a fusiones, nuevas adquisiciones, expansión física de empresas ya existentes, ampliación de coinversiones anteriores, son acciones empresariales que también fueron frecuentes en el periodo en cuestión, pero las abordamos parcialmente, con información limitada a la revisión hemerográfica.

<sup>139</sup> Se incluyen aquí las empresas relacionadas con la industria extractiva y un reducido número de sociedades agropecuarias.

establecimientos, que representaron un 44% más de los existentes en 1960, en cambio en Monterrey el aumento fue del 37% (3,484). Para 1980, los desequilibrios macroeconómicos surtieron efecto negativo al incrementarse sólo en un 6%, y alcanzar un total de 125,995 factorías en el país, mientras en Monterrey el aumento fue de un 30%, y se alcanzó a contar 4,550 establecimientos.<sup>140</sup>

Para el inicio de los ochenta, el dinamismo de la industria regiomontana se sostenía básicamente por sus ramas más experimentadas, a la vez que, avanzaba su presencia en la producción de bienes duraderos y de capital. La destacada participación manufacturera de Monterrey, en el producto total de algunas actividades específicas lo muestra el cuadro 9.

**CUADRO 9. Participación de Monterrey y otras entidades federativas en el producto total de actividades industriales específicas en 1980.**

<i>Rama industrial</i>	<i>Entidades con mayor participación (en orden decreciente)</i>	<i>Participación conjunta en el producto total por rama (%)</i>
Tabaco	Nuevo León, Distrito Federal, Nayarit	83.0
Papel y Cartón	Distrito Federal, México, Nuevo León	67.4
Química básica	México, Nuevo León, Tamaulipas	70.0
Cemento	Hidalgo, México, Nuevo León	73.0
Vidrio y productos de vidrio	Nuevo León, México, Distrito Federal	90.0
Industrias básicas de hierro y acero	Nuevo León, Coahuila, México	67.3
Maquinaria y equipo	Distrito Federal, México, Nuevo León y Querétaro	78.0
Maquinaria y aparatos eléctricos	Distrito Federal, México, Nuevo León	87.0

Fuente: INEGI (1985) "Sistema de Cuentas Nacionales de México. Estructura económica regional y Producto Interno Bruto por Entidad federativa, 1970, 1975 y 1980", México.

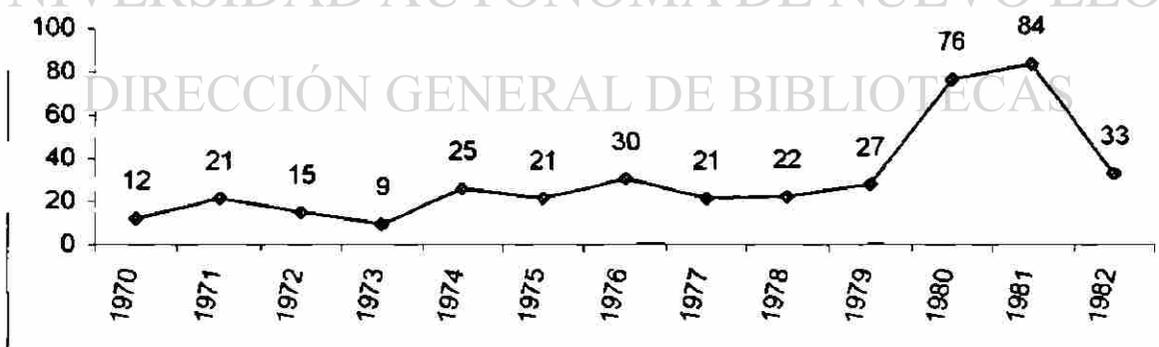
<sup>140</sup> Garza, 1995: 130,133-136

Este crecimiento físico acompañó la concentración de la gran industria en la localidad, la cual, en términos de personal ocupado, estaba muy por encima del promedio nacional, que era de 14.3 personas por empresa en 1970, y aumentó a 18.8 en 1980. En el caso de Monterrey, la relación fue la siguiente: para 1970 se registraba un promedio de 36.8 personas empleadas, y esa cifra subió a 43 en 1980.<sup>141</sup>

Veamos ahora cuál fue la tendencia de crecimiento en los grupos que nos ocupan. Entre 1970 y 1982 se registraron 396 nuevas empresas en los más diversos giros, la gráfica 1 muestra un comportamiento más o menos estable entre 1970 -78, y entre 1972-73, la caída más pronunciada, que se explica tanto por los problemas inflacionarios internos como por los desajustes internacionales. El marcado ascenso en 1979 y 1980 modela bien la cúspide de la riqueza petrolera.

**GRÁFICA 1**

**Registro global de nuevas empresas por año de los grupos seleccionados. Monterrey 1970-1982**

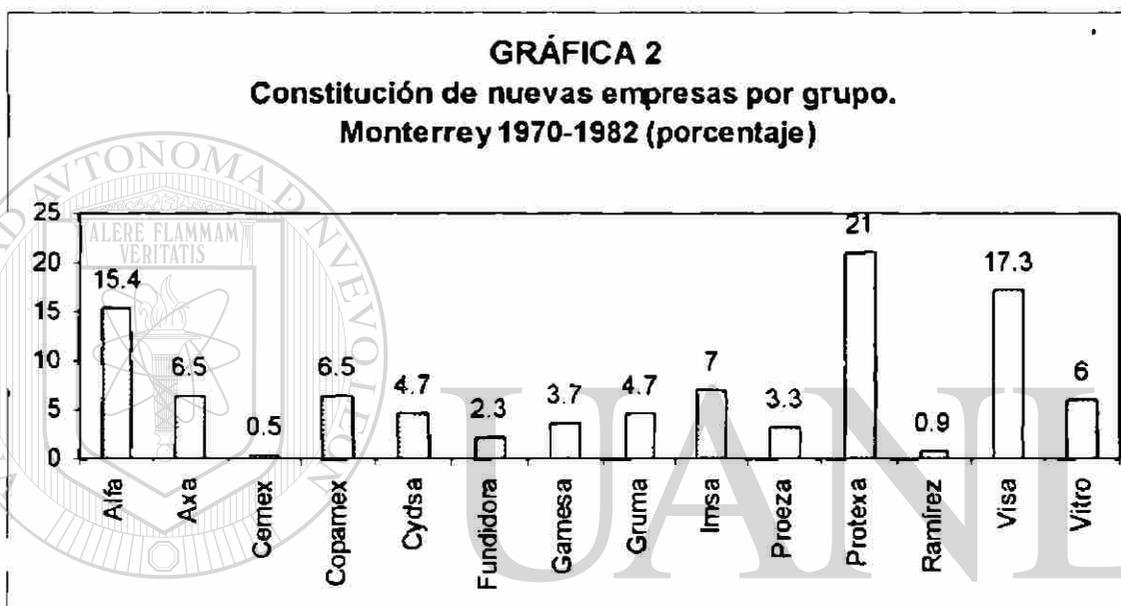


Fuente: Registro Público de la Propiedad en Nuevo León (RPP).

**NOTA:** En el RPP las empresas se registran cuando ya existen físicamente, lo cual significa que la lectura de los datos debe hacerse corriendo aproximadamente un año hacia atrás. Por ejemplo: el pináculo económico de los años 1979-80, en el RPP se consignó en 1980-81.

<sup>141</sup> Ibid

De esas 396 compañías, 214 están directamente ligadas a alguno de los grupos, y 182 son de suscripción familiar. En el registro de empresas por grupo (gráfica 2) destaca PROTEXA como el grupo de mayor crecimiento: alcanzó el 21.1% del total de nuevas empresas. Le siguen VISA, con el 17.4%; ALFA, que concentró el 15.5%; e IMSA, que en cuarto lugar alcanzó el 7.0%.



Fuente: RPP

El comportamiento de las inversiones de las familias empresarias presentó ligeros cambios (cuadro 10): la que más negocios creó fue la de los Lobo (PROTEXA), con el 25.8% del total de nuevas empresas con registro personal; en segundo lugar, con el 15.4% estuvieron los Garza Sada y los Garza Lagüera (correspondientes a ALFA y VISA); le siguieron en importancia dos familias que concentraron cada una el 13.7% de empresas constituidas: los Maldonado (Copamex), y los Villarreal (Villacero).

**Cuadro 10. Constitución de nuevas empresas por familia. Monterrey 1970-1982**

<b>Familias</b>	<b>No. de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Lobo	47	25.8
Garza Sada - Garza Lagüera	28	15.4
Maldonado	25	13.7
Villarreal	25	13.7
Clariond Reyes – Canales Clariond	13	7.1
Santos	13	7.1
Zambrano Gutiérrez	09	4.9
González Barrera	08	4.4
Garza Garza	07	3.8
Sada Zambrano - Sada González	04	2.2
Ramírez	03	1.6
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: RPP

Luego de cotejar las constituciones por grupo y por familias, es notorio que, en lo referente al proceso diversificador, la mayoría de los corporativos mantuvo un comportamiento más bien conservador (a excepción de ALFA, PROTEXA, VISA y en menor grado CYDSA); es decir que, si bien todos los corporativos realizaron inversiones en ramas alejadas de su especialidad, éstas no fueron su inversión

más significativa; siendo más representativa, la creación de nuevas entidades en la línea de fortalecer la integración vertical en el proceso productivo.

En cambio, desde el ámbito familiar se efectuó la mayor diversidad de giros de inversión, no sólo en la industria de transformación, sino que, por el contrario, las actividades de servicios, turísticas, de construcción inmobiliaria, por ejemplo, fueron de las más socorridas por las planas de accionistas familiares.

En términos amplios la diversificación permitió -a las empresas con alto grado de concentración- utilizar los recursos acumulados que no eran reinvertidos en las actividades eje: se buscaron nuevas ramas, incluso nuevos sectores (comercio,

transporte, construcción, etc.), además de constituir una suerte de seguro contra las fluctuaciones cuando se está en una sola línea de producción.

La división de la actividad inversionista, que muestra la revisión documental de los corporativos regiomontanos (como entidades suprapersonales) y sus familias propietarias, apunta una de las características de las *formaciones empresariales*.

Es decir: aunque jurídicamente sus ámbitos respectivos estén separados, y metodológicamente deban diferenciarse, la actividad empresarial de ambas entidades (familias y grupos) puede estudiarse como una unidad. Así, mientras los individuos incursionan en las operaciones más alejadas de los negocios eje, tomando en cuenta toda la experiencia y el respaldo material que puede suponer la relación directa con el corporativo en cuestión, éste protege en parte su estabilidad y riesgos al limitar sus actividades.

Ahora bien, el crecimiento por año *-que lo presentamos independientemente del origen familiar o grupal-* ayuda como indicador o termómetro de las condiciones

---

económicas nacionales e internacionales prevaecientes, y de igual manera refleja parte del clima sociopolítico en esos momentos. Así, tenemos que, para 1973, sólo se registró el 2.3% (nueve) de las 396 empresas y en ese año los problemas estructurales que se venían arrastrando desde finales de los sesenta empezaron a concretarse en la cuenta inflacionaria (carrera precios-salarios), en el déficit del presupuesto público y la ineficiente política fiscal, de tal suerte que las manifestaciones políticas (populares y empresariales) afloraron con fuerza; también para 1973 crecía el fenómeno de la dolarización de la economía

producido en buena parte por el aumento de la deuda externa del sector público.<sup>142</sup>

Todo el crecimiento señalado se dio, en medio de la gran crisis internacional de energéticos, que se profundizó con la desaceleración del crecimiento económico en los principales países industrializados entre 1974 y 1975. Es en este contexto de recesión industrial en los países centrales, por la agonía del patrón de producción rígido y estandarizado, que comienza (como alternativa inmediata de un sector de la burguesía internacional) a modificarse el eje de acumulación.<sup>143</sup>

Paradójicamente con el escenario anterior, la cantidad de nuevas sociedades registradas en 1980 y 1981 (respectivamente 19.2 y 21.2% del total de constituciones) reflejó el enorme estímulo que, desde 1978, estaba recibiendo la industria en general gracias a las expectativas petroleras. Son años de acelerado crecimiento y máxima euforia motivada por la riqueza petrolera. Para entonces México se había convertido en un importante laboratorio de la actividad financiera internacional, cuando los créditos externos cayeron como el maná.<sup>144</sup>

Además, las bondades fiscales de la Alianza para la Producción (pacto firmado entre el presidente López Portillo y los empresarios) alentaban la inversión productiva, estimulando la expansión de las plantas ya establecidas así como la creación de nuevas empresas, y también incluía una política de topes salariales convertida en fuerte demanda empresarial. La *confianza restituida* entre

<sup>142</sup> Tello (1976: 63) señala al respecto que la deuda pública con el extranjero pasó de 4'545.8 millones de dólares en 1971 a 7'070.4, en 1973.

<sup>143</sup> Rodríguez Araujo, 1996.

<sup>144</sup> Basave Kundhart (1996: 75-76) comenta que si bien México -junto con Brasil y Venezuela- gozaba ya de la preferencia de la banca internacional, durante los setenta los criterios para otorgar financiamientos se flexibilizaron progresivamente; de esta manera, el número de bancos extranjeros que operaba legalmente en el país aumentó de 554 en 1972 a más de 940 en 1979.

empresarios y gobierno descansaba también en la drástica merma (vía negociación o represión) de los movimientos sindicales, campesinos y guerrilleros, que venían suscitándose desde mediados de la década de los sesenta.<sup>145</sup>

#### 4.2. El crecimiento sectorial

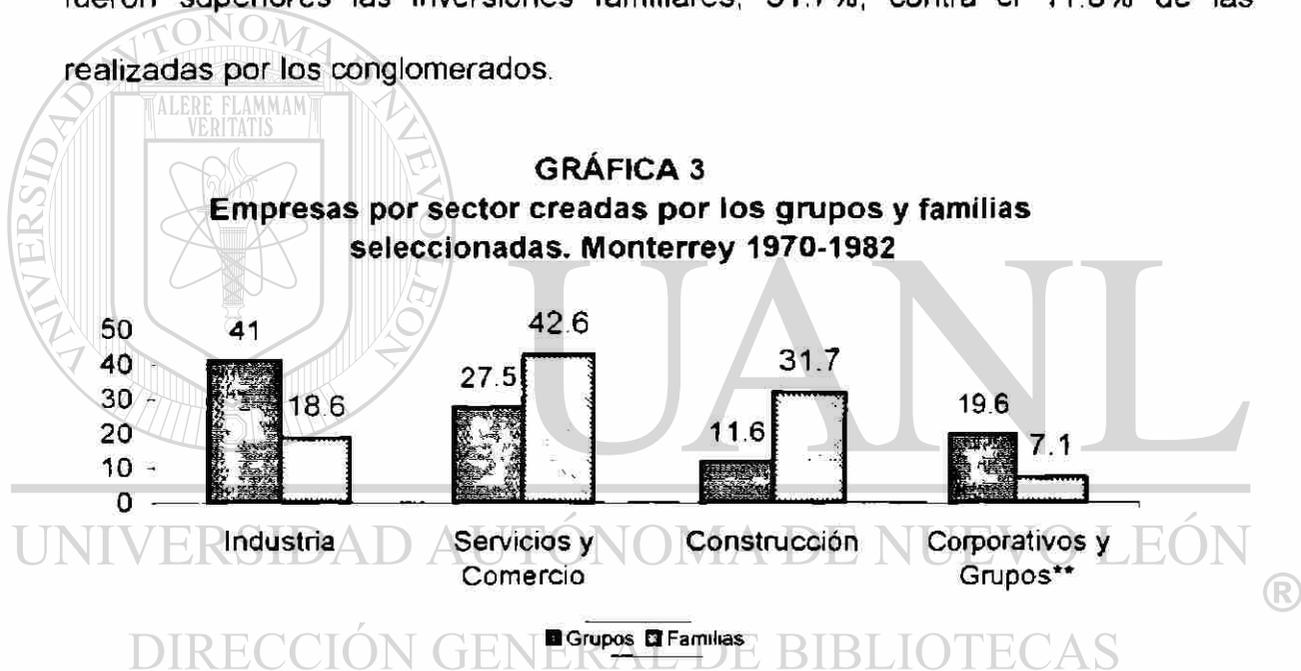
El fenómeno del crecimiento en el periodo no se circunscribió sólo a las ramas plenamente identificadas para esta región (fundamentalmente la metálica básica, minerales no metálicos, metalmecánica). La capacidad crediticia de los corporativos, la madurez en las ramas de origen y su presencia sólida en el mercado interno provocaron que empresas de mayor arraigo como ALFA y VISA y PROTEXA<sup>146</sup>, buscaran nuevos espacios de capitalización. Otras firmas de menor experiencia y solidez aprovecharon para afianzarse en el nicho productivo mejor probado (IMSA, productos metálicos para la construcción; CEMEX, cemento; COPAMEX, derivados de papel; AXA, conductores eléctricos; GRUMA, industrialización del maíz).

Pero también este último periodo del mercado protegido ofreció condiciones favorables para que familias de la más diversa historia empresarial crecieran y fueran definiendo su perfil como grupos que, en años posteriores, encontrarían las condiciones óptimas para beneficiarse con la política de apertura y privatización.

<sup>145</sup> El arribo de López Portillo a la presidencia de la República, coincidió con el cambio de gobernador en Nuevo León: Alfonso Martínez Domínguez (1977-82) Desde el inicio de su gestión, instrumentó una política de contención a los numerosos conflictos sindicales y populares en el estado: destacamentos policiales intervienen violentamente en los predios del Frente Popular Tierra y Libertad, encarcelando a varios de sus dirigentes; las autoridades del trabajo estatales mantuvieron una postura parcial que contribuyó al desgaste y derrota de movimientos sindicales importantes en la Fundidora de Monterrey, Industrial Minera México (ASARCO), Bimbo del Norte, Cristalería (CRISA), de los trabajadores universitarios (STUANL), entre otros.

<sup>146</sup> Aunque remarco, que la gran ampliación del grupo Protexa, se vincula más con la coyuntura petrolera que con la experiencia empresarial acumulada.

Atendiendo la gráfica 3, (que resume la información de los cuadros 11 y 12, p. 76), se detectan algunas modalidades en las inversiones según quién las llevó a cabo el grupo o la familia. En esta gráfica se ve que la actividad industrial fue un rubro de aplicación principal para los grupos (41%), pero no para las familias (18.6%). En sentido inverso, se orientaron las constituciones en el sector de Servicios y Comercio, que en la columna de familias, representó un 42.6%, y en el de grupos, un 27.3%. Una situación similar aconteció en el rubro de la Construcción donde fueron superiores las inversiones familiares, 31.7%, contra el 11.8% de las realizadas por los conglomerados.



Fuente RPP

\*\* En estas columnas por "corporativos" entendemos las empresas especializadas en la administración y dirección de alguna de las divisiones productivas de los grupos, en tanto "Grupos" tiene dos acepciones: una, el grupo empresarial, y dos los grupos amplios.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Le llamamos "objeto amplio" a las constituciones que en el acta registran generalmente como objeto "Promover, constituir, organizar... o tomar participación en el capital de todo género de sociedades mercantiles, comerciales e industriales". Al respecto y dado que la mayoría de los grupos amplios son de suscripción familiar, queda la interrogante de conocer mejor su función, que pudiera ser tanto un recurso simplificador en términos fiscales, hasta la necesidad de salvaguardar sus intereses en las coyunturas políticas y económicas

**CUADRO 11. Nuevas empresas registradas por grupo y por sector de actividad.  
Monterrey, 1970-1982**

SECTORES→	Industria y Actividades Primarias	Servicios/ Comercio	Construcción (Industrial e inmobiliaria)	Grupos y Corporativos divisionales	TOTAL
<b>GRUPOS</b> ↓					
PROTEXA	13	14	10	8	45
VISA	12	14	--	11	37
ALFA	17	8	2	6	33
IMSA	9	3	1	3	15
COPAMEX	5	3	3	3	14
AXA	9	4	--	1	14
VITRO	8	3	1	1	13
CYDSA	5	--	4	1	10
GRUMA	2	3	--	4	10
GAMESA	2	2	1	3	8
PROEZA	1	3	2	--	7
FUNDIDORA	3	1	1	--	5
RAMIREZ	--	1	--	1	2
CEMEX	1	--	--	--	1
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>59</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>214</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>41.0</b>	<b>27.5</b>	<b>11.6</b>	<b>19.6</b>	<b>100%</b>

Fuente básica RPP

**CUADRO 12. Nuevas empresas registradas por familia, según sector de actividad.  
Monterrey, 1970-1982**

SECTORES→	Industria y Actividades Primarias	Servicios/ Comercio	Construcción (Industrial e inmobiliaria)	Corporativos y grupos amplios	TOTAL
<b>FAMILIAS</b> ↓					
Lobo	4	19	24	--	47
Garza - Sada	2	18	6	2	28
Maldonado	8	6	10	1	25
Villarreal	6	16	3	--	25
Clariond-Canales	5	1	2	5	13
Santos	--	6	6	1	13
Zambrano Gtz.	2	4	3	1	9
González Barrera	2	2	3	1	8
Garza Garza	1	3	1	2	7
Sada - Zambrano	2	2	--	--	4
Ramirez	2	1	--	--	3
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>78</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>182</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>18.6</b>	<b>42.6</b>	<b>31.7</b>	<b>7.1</b>	<b>100%</b>

Fuente básica RPP

Por otra parte, los datos globales -de grupos y familias-, confirman la mencionada orientación hacia la terciarización de la economía regional que comenzó a gestarse en este periodo: del total de sociedades creadas por los grupos, el 27.5%, correspondió a establecimientos comerciales o de servicios, y el de las familias, fue el 42.6%.

Por último, en la cuarta sección de la gráfica 3, el elevado número de Corporativos divisionales creados por los grupos, significó casi el 20% del total. El dato es un buen indicador del fenómeno de complejización del entramado empresarial de los grupos, el cual devino en especialización administrativa (Divisiones o Sectores).

En resumen y visto en su conjunto, se puede caracterizar la actividad empresarial en la región mediante la combinación de cuatro tendencias: el fortalecimiento de una especialidad productiva, la diversificación intra y extraindustrial, la continuación en la expansión de la capacidad instalada, y la búsqueda de trechos más amplios del mercado nacional.

De manera particular se destaca en estos datos que el alto crecimiento en los sectores de servicios y comercio comenzó lentamente a atenuar el claro perfil industrial regional, pero este proceso de terciarización no se intensificaría hasta la segunda mitad de los ochenta.<sup>148</sup> Los corporativos, y principalmente las familias, se introdujeron a nuevos campos no sólo relacionados con la industria de

<sup>148</sup> Menciona Pozos (1996: 105-106) que para 1988: "El subsector de los servicios distributivos fue el que mostro una expansión más notable en Monterrey, debido a la entrada de productos manufacturados importados (.....) además, algo que contribuyó mucho a estimular este subsector fue el hecho de que muchas empresas manufactureras cambiaron de productoras a distribuidoras: pero a diferencia de Guadalajara, en Monterrey estas empresas no eran sólo las pequeñas, sino también empresas de mediana y gran escala." (Ej Cigarrera La Moderna, Vitro) En general, sigue Pozos, "la reestructuración ha llevado a la urbe norteña de ser una ciudad tradicionalmente industrial a convertirse en un centro donde los servicios juegan un papel destacado en la vida económica".

transformación, sino principalmente en el de servicios (sociales, distributivos, recreativos, etc.) en aquellos más demandados por amplias capas de las clases media y alta que mantenían un respetable poder adquisitivo.

El encadenamiento, y por ende crecimiento, de la pequeña y mediana industria también fue un campo aprovechado para la comercialización del *know how* de los grupos: constituyeron un gran número de compañías dedicadas a la asesoría y servicios especializados (administración, planeación, ingeniería, financieros, etc.).

Igualmente el desarrollo de Monterrey como polo industrial y urbano, más la puesta en marcha de numerosos programas de desarrollo durante el gobierno de Luis Echeverría, repercutieron directamente en la industria de la construcción y particularmente en el ramo del desarrollo inmobiliario. Esta bonanza se constata en el hecho de que prácticamente todos los grupos y familias en cuestión establecieron constructoras e inmobiliarias en el periodo, además de que en Monterrey fue donde se organizó la primera asociación profesional de desarrolladores inmobiliarios del país, en 1972.<sup>149</sup>

#### 4.2.1. *Industria de transformación*<sup>150</sup>

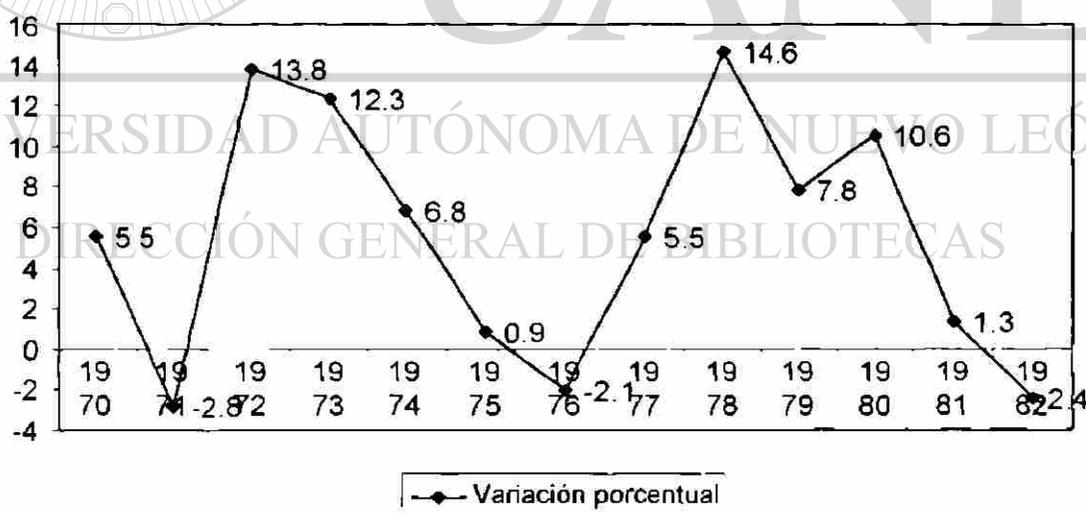
La estabilidad o inestabilidad económica tiene un buen medidor en el resultado de la producción industrial. La gráfica 4 da cuenta del sinuoso camino que la economía regiomontana recorrió desde los setenta hasta el colapso de 1982.

<sup>149</sup> En abril de 1972 se creó la Asociación de Fraccionadores, que luego cambió su nombre a Asociación de Urbanizadores de Nuevo León, y actualmente se conoce como ADIVAC (Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios y de Vivienda, A.C.). Entrevista grabada el 11 y 12 de noviembre de 1998, al licenciado Héctor E. González Chávez, fundador y primer director de la Asociación.

<sup>150</sup> En este apartado se describe la participación por grupo en el sector de Industria de Transformación y Actividades Primarias. El ordenamiento es descendente: de mayor a menor número de industrias registradas en el periodo. Para observar de modo general el rumbo de las inversiones, el proceso general de diversificación y especialización incluimos, bajo el nombre del corporativo, las inversiones con registro familiar, haciendo la distinción pertinente en cada caso.

El rendimiento industrial es sensible a factores económicos y/o políticos, y en el lapso estudiado tuvo su *primera gran caída* en 1971 (-2.8%), al tiempo que resentía el desequilibrio a nivel nacional y los cambios en las políticas federales, la recuperación inmediata fue consecuencia de una mayor inversión de los recursos públicos. La *segunda caída* acaeció en 1976 (-2.1%), y fue de la mano de la devaluación de la moneda nacional (alegoría del declive irreversible de la ISI), vino la recuperación a partir de 1977, usando dos *pulmones artificiales* (la mayor inyección de apoyos federales con la *Alianza para la Producción* y los ingresos del petróleo). Finalmente sobrevino la *tercera caída*, en 1982 (-2.4%), cuando la industrialización del país vía proteccionismo se había agotado.

**GRÁFICA 4**  
Variación anual en la producción industrial en Monterrey, 1970-1982.



Fuente *Boletín Bimestral*, varios números.

Antes de introducirnos en los vaivenes de la producción manufacturera (asunto del capítulo 5) revisaremos el crecimiento y dirección de la actividad industrial del gran

empresariado regiomontano en cuestión. En total fueron 121 nuevas factorías las que registraron grupos y familias. En este apartado incluimos a todas las empresas claramente definidas en su objeto como industrias de transformación. Asimismo -aunque en menor cantidad- consideramos las relacionadas con actividades primarias como explotación y extracción de minerales ferrosos y de minerales no metálicos, y las inscritas en el ramo agropecuario y en la actividad pesquera.

Las ramas que más crecieron, fueron la metálica básica y la de productos metálicos, destacando en esta actividad la de bienes de capital: maquinaria no eléctrica, herramienta, equipo eléctrico, etc.; sobresalen a su vez las ramas de productos minerales no metálicos, productos químicos y petroquímicos, alimentos, manufacturas de papel y plástico. Desgloso a continuación el comportamiento de cada uno de los grupos.

## ALFA

Es el segundo grupo que se constituyó como tal en 1974, y tuvo como eje de su expansión y diversificación a su filial principal: *Hylsa* (*Hojalata y Lámina*, fundada en 1942) que es una de las más importantes siderurgias privadas del país.

El *holding* reforzó su integración vertical ampliando su presencia en la actividad minera -para la provisión de materia prima- y en la industria metálica básica (*Minera Draco*, *Ferro Minera Mexicana*, *Siderúrgica de Tlaxcala*). La reconversión tecnológica de los sesenta y la ampliación de la capacidad productiva llevaron a *Hylsa* a mejorar sustancialmente su participación en la producción nacional: en 1960 cubría el 18%; diez años después, el 23.8%; en 1975, alcanzó el porcentaje

más alto del periodo, 24.6%; bajó en 1980, al 20.4%, y se recuperó nuevamente en 1982, al alcanzar el 22.4%.<sup>150</sup>

Como ha sido ampliamente documentado<sup>151</sup>, ALFA es uno de los grupos que más diversificaron sus actividades manufactureras. Desde su planeación para el periodo 1974-76 definió su crecimiento como objetivo prioritario, y la diversificación, como medio para acelerar el proceso a corto plazo. Localmente registró 17 nuevas industrias, además de las adquiridas en diversas partes del país.

Algunos de los ramos productivos que localizamos con las nuevas constituciones son: fabricación de bienes de capital, como motores y generadores eléctricos (*Megatek*); autopartes y motocicletas (*Nemak*, *Maztra*); conmutadores electrónicos (*Telko*); productos metálicos, que abarcaban desde lámina galvanizada hasta fabricación y ensamblado de partes para máquinas herramientas mecánicas y eléctricas (*Galvak*<sup>152</sup>, *Makros*, *Componentes y Montajes*, *Kastek*.) ALFA se

extendió a la producción de electrodomésticos (*Vistar*) y de productos de plástico (*Productos Plásticos Integrados*), a la industria de perforación y construcción petrolera (*Vektor*), y a la producción de alimentos para ganado (*Almak*).

En la ciudad de México compró la fábrica de motos y bicicletas *Acermex*,<sup>153</sup> y entre 1975 y 1979 adquirió mediante el decreto de *mexicanizar* compañías de capital

<sup>150</sup> Rojas y Rodríguez, 1988

<sup>151</sup> Nuncio, 1982

<sup>152</sup> Galvak se fundó en 1979 como resultado de la fusión de la antigua fábrica de lámina "La Florida" (que compró ALFA) con la filial del grupo, *Acerozinc*. La empresa se convirtió en la más fuerte competidora local de *Industrias Monterrey IMSA*.

<sup>153</sup> Al adquirir estas fábricas fuera de Monterrey los grupos privados llevaron también su esquema sindical, acción que en su momento fue denunciada por miembros del sindicato contratante adhiriendo a la CTM, que alertaban contra el "proceso de blanqueamiento" de los sindicatos, luego de un supuesto incumplimiento del

mayoritariamente extranjero, las siguientes firmas: *Philco Mexicana* y *Magnavox* (aparatos electrónicos), *Fibras Químicas* (fibras sintéticas), *Poliolés* (petroquímica secundaria) y *Massey Ferguson* (maquinaria agrícola); también compró *Poliuretanos de México*, *Petrocel* (petroquímica), *Celulósicos Centauro* (celuosa), y la empacadora de carnes *Fud*.

## PROTEXA

Este corporativo, fundado por Humberto Lobo Villarreal, destacó durante los años en estudio con un tremendo crecimiento que tuvo gracias a su estrecha relación con Pemex.<sup>154</sup> En industria manufacturera predominaron las inversiones por grupo (trece, excluyendo las dedicadas a construcción y perforación petroleras que veremos en el apartado siguiente), mientras las familiares fueron reducidas, como veremos.

PROTEXA fue uno de los grupos (otro fue VISA) que participó notablemente en la

actividad de captura e industrialización de alimentos marinos en los años de la bonanza petrolera (*Kormex*, *Industria Pesquera Protexa*, *Aceites Procesados*,<sup>155</sup>

*Productos Marinos Alpro*). En esta actividad llegaron a producir, en 1979, entre 40,000 y 60,000 toneladas de harina de pescado para alimentación animal.<sup>156</sup> Sus barcos pesqueros se ubicaban en aguas internacionales de Alaska, Estados

---

nuevo patrón (ALFA) al contrato colectivo y el despido de 60 trabajadores, incluido el Comité Local (INEGI. Banco de Información Hemerográfica. *UnomásUno*, 29 de julio de 1980).

<sup>154</sup> La intensa actividad de Pemex desde mediados de los años cincuenta, más el auge de 1979 a 1981, fueron los factores clave para que el grupo Protexa alcanzara el mayor nivel de crecimiento durante el periodo en estudio. Ya para la segunda parte de la década de los cincuenta era de las pocas empresas participantes en la construcción de las primeras líneas de grandes longitudes -no de grandes diámetros- que se construyeron en México.

<sup>155</sup> La compañía se formó con la asociación entre *Inversiones Industriales de Monterrey* y el Ing. Jaime Sada Salinas (Fuente: RPP)

Unidos y en Baja California. Gran parte del procesamiento de las especies marinas se realizaba en su empaedora ubicada en Ensenada, B.C.<sup>157</sup>

La firma también constituyó. *Extrumex*, empresa ligada a la industria química, *Quinormex* y *Protección Catódica*, en el ramo de la petroquímica (anticorrosivos) Como extensión de su actividad en la construcción en general y de gasoductos y de plataformas petroleras específicamente, creó *Mekano* para producir pailería pesada. Se diversificó hacia la manufactura de equipos metálicos y productos eléctricos con *Industrias Coper*, y fue de los primeros que se introdujeron en la fabricación y maquila de partes y equipos electrónicos y computacionales (*Sistemas y Componentes de Seguridad*). Relacionado con esta actividad, participa en *Patrones para Información* (impresión y accesorios para computación), en la fabricación de productos de cartón y papel (*Cartonmex*) y en la industria minera metalúrgica (*Probar*).

Las compañías que constituyeron directamente los Lobo fueron: *Equipos Metálicos Especializados* (equipo y aparatos domésticos e industriales), *Cerr-Pro* (maquinaria y grúas industriales), *Cartonmex* (derivados de papel) y *Fostex*® (productos químicos).

## VISA

Este conglomerado adopta su nombre de las siglas de una de sus compañías tenedoras más importantes: *Valores Industriales*, bajo la dirección de Eugenio Garza Lagüera. Teniendo como área de especialización productiva las bebidas

<sup>156</sup> INEGI. Banco de ... *Excelsior*, 29 de marzo de 1979.

<sup>157</sup> INEGI. Banco de ... *Excelsior*, 16 de julio de 1980.

(cerveza), el corporativo constituyó 13 nuevas firmas: dos empresas del ramo para fabricar bienes de capital e insumos (*Bier Drive Mexicana* e *Insumos para Bebidas y Refrescos*). Años antes había adquirido *Minera Arroyo Seco*, a fin de obtener materia prima para los envases metálicos. Dentro de la industria refresquera se extendió territorialmente al adquirir, en 1980, mediante el proceso de *mexicanización*, las embotelladoras de Coca Cola<sup>158</sup> del centro y sureste del país, y en el mismo año compró también las refresqueras Peñafiel y Etiqueta Azul.<sup>159</sup> El encadenamiento comercial se facilitó con el uso de la red de distribución cervecera que el grupo poseía.

Otro sector altamente aprovechado por VISA fue el alimentario: en el ramo avícola y pecuario (*Desarrollo Avícola y Ganadero, Avícola Comercial Azteca de Occidente y Operadora de Productos Pecuarios*) y el giro de alimentos y productos del mar, logró gran expansión. Entre 1978 y 1980, creó cuatro compañías: *Industrial Marítima, Abisal, Promotora Oceánica de Atún (Proa)* y *Productos*

*Alimenticios del Mar (Palmar)*<sup>160</sup>. La monopolización de esta actividad fue alentada con un decreto presidencial de mediados de 1980 que concesionó la pesca de atún en el mar patrimonial mexicano del Pacífico a empresas del grupo Chihuahua y del grupo VISA.<sup>161</sup> Dentro del sector alimentario y en el transcurso del periodo en

<sup>158</sup> Al igual que Alfa, Visa también fue impugnado por los sindicatos "rojos". Al penetrar en la región centro del país, se le acusaba de estar "comprando industrias de varios ramos y pretende liquidar a los actuales trabajadores e imponer en ellas sus sindicatos blancos." En ese momento estaban en huelga desde hacía un mes, los 4,250 trabajadores de la Coca Cola en el D.F., y una de las causales era la pretensión de la empresa de modificar la relación contractual (INEGI, Banco de *Unomásuno*, 24 de julio de 1980)

<sup>159</sup> INEGI, Banco de *Unomásuno*, 26 de enero de 1980

<sup>160</sup> Para ingresar a esta actividad VISA, compró seis barcos atuneros, tres de origen franceses, dos estadounidenses y uno italiano, la erogación total fue de cerca de 60 millones de dólares (INEGI, Banco de *Excelsior*, 16 de marzo de 1982)

<sup>161</sup> La concesión impedía a pequeñas embarcaciones de pescadores de San Diego, California, la captura del atún en las primeras 60 millas del mar patrimonial mexicano; pero al mismo tiempo impedía a las pequeñas

cuestión, compró las marcas *Clemente Jacques*, quesos *Caperucita* y *Walter* y Productos *Mafer*.

El grupo se relacionó con la industria petrolera y petroquímica mediante la producción de productos químicos derivados (*Tekton*) y de grandes tanques de almacenamiento, inclusive para petróleo (*Tasmi* y *Sociedad de Montajes*). Entró en la rama de productos plásticos (*Plásticos Técnicos Mexicanos*), en la industria de autopartes, también con derivados plásticos (*Carplastic*) y participó en el giro de impresos y accesorios para computación (*Patrones para Información*).

El control familiar en la dirección del conglomerado era contundente: Eugenio Garza Lagüera, presidente de VISA; David Garza Lagüera, División Alimentos, y Gabriel Garza Lagüera, en la División Empaques.

### IMSA

El corporativo se desarrolló a partir de *Industrias Monterrey*, y es el único de los

grupos revisados dividido a partes iguales entre dos familias: los Clariond y los Canales, emparentados por descender de dos hermanos, a saber, Eugenio

Clariond Garza y de María del Consuelo Clariond Garza de Canales.

En el lapso estudiado, IMSA acentuó su especialización en la rama metálica (componentes para la construcción: lámina, estructuras, señalamientos y defensas carreteros, etc.), al crear *Robertson Mexicana*, *Corpin*, *Muebles Metálicos Alfa*, *Bienes de Capital Imsa* y *Formet*. En la misma rama incorporó *IMSA Signode*, resultado de la absorción de su competidora *Signode de México*.

---

barcazas de pescadores mexicanos realizar la actividad en altamar, debido a su incapacidad para alejarse de las costas bajacalifornianas (INEGI. Banco de ..., *Unomásuno*, 16 de marzo de 1981).

Además, continuaba en la industria del vestido (*Clover*) y en la de muebles de madera (*Muebles Alfa*). A principios de los setenta IMSA se colocó en una nueva actividad: la producción de lámina de plástico con fibra de vidrio, al comprar la empresa *Stabilit*; se introdujo en la producción de bienes de capital: maquinaria para la industria siderúrgica y petrolera (*IMSA-Wean*), e invirtió en una compañía de imprenta y accesorios para computación (*Patrones para Información*).

En la misma rama metálica, pero con registro familiar, los Canales conformaron *Industrial de Lámina* (producción de lámina), y los Clariond coinvirtieron en *Wonder Buildings de México* (edificios metálicos autoportables). La diversificación más alejada de las actividades originales del grupo se realizó también en inversiones familiares. *Rot Química* (productos químicos), en la que invierten las dos familias, *Kolibri, Plastificaciones y Compuestos* (derivados plásticos), de los Clariond; y *Promotora Rural*, de los Canales.

### AXA

AXA proviene de una de las empresas más jóvenes (*Conductores Monterrey*, 1956) y es el grupo –junto con CEMEX– que con más verticalidad define su especialidad productiva: en los años investigados, de las nueve compañías creadas, seis están directamente ligadas con la manufactura de artículos, equipo y maquinaria eléctricos. Con estas filiales amplió y diversificó la producción en esta rama (*Viakon, Prolec, Multilec, Celeco, Inlec y Eletec*). También invirtió en el sector alimentos (*Kir Alimentos*)<sup>162</sup>, en productos metálicos (*Productos*

<sup>162</sup> En la compañía creada en 1973 participaba como principal accionista mexicano la firma *Troqueles y Esmaltes* donde estaban asociadas las familias de Romulo Garza y los G. Sada de *Vidriera Monterrey*. El

*Industriales*) y en bienes de capital, mediante la fabricación de maquinaria y herramienta para la industria eléctrica (*Prodeme*).

Familiarmente, la única inversión manufacturera -también en la rama de productos eléctricos- fue en *Industrias Chromite*, para producir autopartes eléctricas.

## VITRO

*Fomento de Industria y Comercio* (FIC), nombre bajo el que se integraban las industrias del vidrio de las familias Sada Zambrano y Sada González, modificó su nombre en 1979 por el de VITRO. El grupo no asienta gran número de empresas en esos años, sin embargo, todas las que constituye corresponden a la gran industria.

Siendo su actividad prioritaria la producción de artículos de vidrio, en este periodo fortalece su estructura vertical con la extracción directa de las materias primas (*Minerales de Ahuazotepec, Materias Primas Minerales de Lampazos, Materias*

*Primas Magdalena*); en la misma rama extiende su presencia hacia el mercado de las autopartes con *Vitroflex* (vidrios de seguridad para autos) y *Vidrio Flotado*. Se

diversifica hacia la fabricación de bienes de capital: *Vektron* (maquinaria y equipo para generación de energía) y *Quantron* (equipo y maquinaria centrifuga), de muebles electrodomésticos (*Supermatic*) y de productos de plástico (*Vitroplast Monterrey*).

Como inversiones familiares, solamente localizamos dos: en agroindustria (*Rancho El Vergel*) y en la producción ganadera (*Rancho Buenos Aires*).

---

consejo de administración lo integraban. Alfonso Garza Garza, Armando Garza Sada, Diego Sada J. y Adrián Sada Treviño.

## COPAMEX

Este corporativo ligado a la industria de los productos de papel (*Bolsas Maldonado*, se fundó en 1935) ha sido encabezado por Carlos Maldonado Elizondo y las familias descendientes: principalmente los Maldonado Quiroga y Maldonado Lanckenau. De las cinco empresas manufactureras que fundó entre 1970 y 1982, cuatro son fabricantes de productos de papel y derivados (*Empaques Flexibles, Bolsas y Papeles de México*<sup>163</sup>, *Bolsas y Empaques, Envases Varos*). Con las dos últimas el grupo se extendió además hacia los empaques plásticos, y la quinta empresa nada tenía que ver con la rama original (*Muebles, Candiles y Accesorios*).

Empresas productoras de mercancías de baja composición de capital como ésta (GRUMA, también como veremos), que además eran relativamente nuevas (considerando no tanto la fecha de fundación de la empresa-origen sino sus tiempos de despegue y crecimiento), crecieron física y financieramente mediante

la inversión de capitales de otras firmas papeleras de diversas regiones. Se aceleró así el proceso de *desarraigo regional* de estos grupos; por ejemplo, el caso de *Bolsas y Papeles de México*, que se constituyó con acciones de compañías de Chihuahua, Guadalajara y el Estado de México.<sup>164</sup>

Las familias Maldonado participaron en ocho industrias más, que dentro del ramo del papel incluían *Productos Tubulares de Papel, Bolsas y Papeles de California*.

<sup>163</sup> Un dato peculiar de esta empresa es la integración de su consejo administrativo que estaba integrado solamente por mujeres.

<sup>164</sup> La empresa se constituyó en 1973 y los accionistas fueron: *Bolsas Maldonado* (mayoritario) y le siguen *Bolsas de Papel y Derivados* (Guadalajara), *Bolsas de Papel del Norte* (Chihuahua), y *Bolsas Nacionales* (Estado de México).

Además, crecieron hacia la rama alimentaria (*Alimentos Texo, Promotora Rural*,<sup>165</sup> *Hacienda del Pajonal*), a la rama de productos metálicos (*Tambores y Productos Metálicos*), y a la de artículos eléctricos (*Industria Electromecánica de México*). Entraron asimismo a la rama de bienes de capital ligados a la industria petrolera cuando fabricaron equipo para la perforación de pozos (*Industria Metalúrgica de México*).

### CYDSA

Este conglomerado, dedicado originalmente a la transformación química, amplió sus actividades dentro y fuera de su rama. En el giro de fibras sintéticas constituyó *Novacryl y Derivados Acrílicos*. En la industria química fundó dos empresas en coinversión: *Venesta de México*<sup>166</sup> (fabricación de materiales para empaque y componentes industriales) e *Industrias Cydsa Bayer*.

Hacia finales de los setenta, CYDSA creció y se diversificó significativamente al incorporar cuatro plantas: *Propirey*, empresa de material para empaques alimenticios, *Polycyd*, fábrica de PVC ubicada en Altamira, Tamps., *DASA*, productora de hilo acrílico instalada en San Luis Potosí, y *Colombin Bel* dedicada a la elaboración de espumas flexibles y semirrígidas.<sup>167</sup>

Otra participación del grupo fue en *Patrones para Información*, la coinversión multigrupal ya mencionada.

<sup>165</sup> En esta firma dedicada a la producción apícola Carlos Maldonado convierte con Fernando Canales (IMSA) y con Gregorio Ramírez del Grupo Industrial Ramírez.

<sup>166</sup> En el acta aparece el Lic. Frederik Kirsebom, como el poseedor del 40% de las acciones.

<sup>167</sup> Barragán 1991: 49-50.

## FUNDIDORA

Aunque esta corporación no se constituyó formalmente en grupo industrial, su importancia radicó en el gran peso que tuvo en la industrialización de Monterrey

La siderúrgica participó (regularmente asociada con instituciones financieras) en la creación de tres compañías: *Carros de Ferrocarril de Durango* (fabricación de vagones), *Industrias Flir (IFISA)* que producía piezas refractarias; y *Clemex*, empresa fundada ya con fuerte inversión gubernamental y extranjera y dedicada a la producción de bienes de capital para la industria siderúrgica.

Con CEMEX se asoció, a través de la operación conjunta, a *Cementos del Norte*, para la producción de cemento siderúrgico.

## GRUMA

El Grupo Maseca constituyó solamente dos firmas: *Harinera de Veracruz*, directamente relacionada con la producción de harina de maíz, y *Tecno-Maíz*, que

constituyó su primera incursión en la producción de bienes de capital para la misma industria. Ya comentamos la presencia que adquirió en el territorio nacional

al crear *Gruma*, en 1972. El proceso expansivo que desarrolló en esta ocupación industrial llevó a GRUMA a controlar para 1979, el 20% el mercado nacional de la tortilla.<sup>168</sup>

Como la mayoría de los grupos, la diversificación se realizó más como negocios familiares: ligada a la producción e industrialización de alimentos vegetales y

<sup>168</sup> Para finales de 1982 el mercado nacional de harina de maíz se distribuía en 71.5% para los productores privados y el resto lo manejaba *Conasupo*. Los primeros obtenían el mismo subsidio federal que la paraestatal en la compra de materia prima: el grupo privado más beneficiado fue el llamado *Grupo Maseca*. (INEGI. Banco de... *Unomásuno*, 31 de marzo de 1979, y *El Día*, 4 de marzo de 1983)

animales, creó *Gramíneas*, y su principal accionista, Roberto González Barrera también participó en la creación de *Velicera Monterrey*.

### **GAMESA**

Este grupo, concentrado en la rama alimentaria (pastas y galletas) conformó pocas industrias en la localidad, pero amplió su base nacional mediante la apertura o fusión de nuevas fábricas (molinos de trigo, de oleaginosas, fábricas de manteca, aceite vegetal y de galletas y pastas).

La fusión más importante en el periodo fue su integración con *Nabisco Famosa*, bajo la razón social *Corporación Alimenticia*, que significó extenderse hacia el centro del país donde se localizaban las plantas instaladas en Vallejo (Estado de México), Celaya y Guadalajara. También entró a la producción de bienes de capital para la industria de alimentos (*Desarrollo Industrial Gamesa*), y a la elaboración de alimento para animales (*Concentrados Sabre*)

Otra transacción importante se realizó en 1982 con la *mexicanización* de la productora de alimentos infantiles *Gerber*, de origen estadounidense, mediante la compra del 51% de sus acciones.<sup>169</sup>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **CEMEX**

El grupo cementero, como ya se mencionó en el capítulo 1, centró su estrategia en la expansión de su capacidad instalada regionalmente y en extenderse en la república mediante la adquisición de otras cementeras del centro y sur del país<sup>170</sup>

<sup>169</sup> *El Norte*, 29 de mayo de 1982

<sup>170</sup> Entre 1970 y 1976 se dio el primer proceso de concentración que condujo al fortalecimiento de dos empresas en particular: Cementos Mexicanos, que tomó el control de Cementos Guadalajara y sus plantas, y Cementos Tolteca, que tomó el control de la San Luis Mining Co. y de Cementos Atoyac (Barragan s/f)

La diversificación del grupo estuvo circunscrita a fortalecer su integración vertical en 1974 *Cemex* se asoció con *Fundidora de Monterrey* a través de la operación conjunta de *Cementos del Norte* para producir cemento siderúrgico<sup>171</sup> También se introdujo a la rama de bienes de capital para la industria del cemento *Fabricación de Maquinaria Pesada* (única empresa de este grupo cuya constitución localizamos en el RPP<sup>172</sup>), como coinversión con la compañía *F L Smidth* Esta socia, de origen danés, fue durante años su proveedora de hornos instalados en la fase expansiva, desde finales de los sesenta

### **PROEZA**

El grupo tiene su origen en la actividad metalmeccánica (*Manufacturas Metálicas Monterrey*, fundada en 1956); pero al poco tiempo (1959) ingresó al sector alimentos con la industrialización del jugo de naranja (produciendo principalmente para la exportación).

En la actividad metalmeccánica se especializó en autopartes y dentro del ramo constituyó *Perfek*, dedicada a la fabricación de bienes de capital para la industria automotriz (diseño y manufactura de herramientas). También amplió su presencia en alimentos formando (*Vitalimentos* y *Zano Alimentos del Norte*)

### **RAMÍREZ**

Este corporativo, que nace con la empresa *Trailers Monterrey*, se concentró en el sector automotriz, pero fue de los que menos creció en el periodo: en 1970 compró *Industrias Metálicas Monterrey* y en 1973 fundó *Ruedas y Estampados*<sup>173</sup>

<sup>171</sup> Avila Juárez, 1998

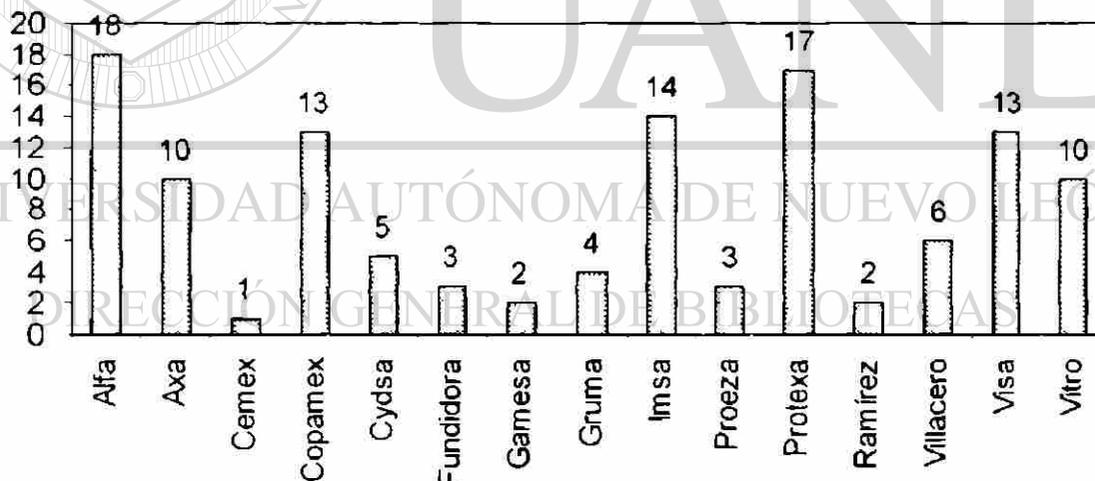
<sup>172</sup> Registrada en enero de 1982, la aportación de capital extranjero fue del 49% y los miembros propietarios del consejo eran el Ing. Rodolfo F. Barrera V., Ing. Marcelo Zambrano e Ing. Jesus L. Barrera (Fuente: RPP)

<sup>173</sup> Barragán, 1991: 60

Gregorio Ramírez, cabeza del grupo, constituyó *Granja Santa Fe* (productos lácteos) y se asoció con Carlos Maldonado y Fernando Canales para fundar *Promotora Rural*, dedicada a la industria apícola

Por último, la familia Villarreal (*Villacero*) registró seis empresas, todas relacionadas con la industria metálica y la metálica básica: *Aceros Gava*, *Tachuelas Industriales*, *Alambres de Monterrey*, *Fábrica de Telas Metálicas*, *Maquinaria Gyrex* y *Tubos Industriales de Monterrey*.

**GRÁFICA 5**  
Industria de transformación. Empresas nuevas por grupo, 1970-1982.



Fuente básica RPP

Nota: Por economía gráfica se incluyen también bajo el nombre del grupo, las empresas constituidas por las familias.

#### 4.2.2. Servicios y Comercio

Los 137 nuevos establecimientos que representan el 34.6% del total registrado por grupos y familias (ver cuadros 11 y 12, p 76) muestra ya cierta tendencia hacia la ampliación del sector terciario de la economía. La cuestión es notoria al reconocer que todos los grupos tuvieron origen industrial (a excepción del que luego sería Villacero)

Las constituciones localizadas en estos rubros dan mejor cuenta del desarrollo diversificador en el periodo, e igualmente constatan (siguiendo los cuadros) que en ese proceso fue más destacada la inversión familiar (42.6%) que la ejercida por los grupos directamente (27.5%). Los consorcios que se despegaron del conjunto seleccionado fueron PROTEXA, VISA y ALFA. En cuanto a las familias, el orden se amplía un poco y destaca la de los Lobo, los Garza - Sada, y los Villarreal. Los principales giros fueron: turismo, comercializadoras, servicios de transporte terrestre y aéreo, asesorías profesionales (técnicas o administrativas), y servicios computacionales.

Las empresas fundadas por los corporativos generalmente estaban ligadas a sus actividades productivas más representativas, por ejemplo, PROTEXA, de quien localizamos 14 constituciones, conformó *Maquiserv, Equipos y Dragados*, para renta y venta de maquinaria especializada. Relacionadas con la actividad marítima surgieron: *Servicios Administrativos, Perforaciones y Marinas, Transportadora y Perforadora Mexicana, Comisariato Marino, y Naviera Internacional*. Las creadas para la prestación de asesorías profesionales son: *Servicios Protexa, Itixa, Notramex, Servicios Protexa Industrias, Septra y Servicios Protexa*

*Construcciones*. La inversión más alejada que hizo fue en el negocio del deporte (*Dinámica Deportiva de Monterrey*).

Mientras tanto, con las compañías de suscripción familiar (19 firmas), los Lobo cubrían giros tan variados como servicios financieros, de transportación aérea, explotación de gasolineras, comercio automotriz, servicios inmobiliarios, etc.

De VISA ubicamos igualmente 14 compañías en el rubro de servicios y comercio, pero a diferencia de PROTEXA, presentó una mayor diversidad en los giros que se relacionaban con la actividad financiera, *Grupo Serfin*, *Fondo Arka*, *Operadora Arka*, en comercialización de alimentos, *Avícola Comercial Azteca de Occidente*, *Abastecedora de Productos Agrícolas*; además de *Fomento PROA* y *Servicios PROA*. Se extendió a la prestación de servicios de seguridad, de transportación aérea, de hotelería y a las asesorías industriales y administrativas. También registró, para el fomento comercial, la compañía *Exportaciones e Importaciones Azteca*.

En el plano familiar, los Garza Lagüera destinaron capital para servicios turísticos y recreativos, en transportación aérea, y en el fomento comercial e industrial. Lo más característico de las inversiones de esta familia fue su asociación con miembros de otras familias con parentesco sanguíneo o político, por ejemplo, los Sada Zambrano, Garza Sada, Garza Sepúlveda, y Santos de Hoyos, principalmente.

Sin embargo, la mayoría de los grupos siguieron un patrón similar al de PROTEXA: extenderse fundamentalmente hacia operaciones que complementaban el ciclo de circulación de sus mercancías, acentuando la variación en los negocios de participación familiar. Algunos, como AXA,

GAMESA, IMSA y VITRO, se mantuvieron básicamente en áreas que reforzaron su integración vertical. Otros, como ALFA, incursionaron ampliamente en el ramo turístico, y PROEZA y RAMÍREZ lo hicieron en servicios computacionales. por ejemplo.

La familia Villarreal (*Villacero*) constituyó 16 empresas, de las cuales 11 estaban directamente ligadas a la comercialización del acero y derivados; dos, a servicios técnicos y legales; y dos, a agencias de viajes.

En general, los conglomerados, y principalmente las familias, dirigieron sus operaciones en el sector terciario hacia los rubros que señalamos en seguida.

#### 4.2.2.1. *En Servicios*

a). **Turismo y recreación:** actividad de gran dinamismo sostenido en mayor medida por el propio mercado nacional, que se integraba principalmente por las clases medias y altas que mantenían ingresos respetables. Se convirtió en una de

---

las áreas de inversión diversificada en la que destacaron ALFA<sup>174</sup> que compró o creó diversos desarrollos turísticos y empresas de servicios afines (*Constructora y Desarrolladora del Pacífico; Las Hadas; Casolar; Hada Blanca, Administración, Operación y Asesorías; Viajes Le Grand; La Gran Aventura; Le Grand Transportaciones; Deportivo San Agustín; Cinagética del Golfo; Centro Recreativo de Caza y Pesca Ala Blanca*); COPAMEX, que entró con *Promotora de Desarrollo Turístico y Operación de Servicios de Hoteles*; PROTEXA, con *Naviera*

<sup>174</sup> Hecha la observación de que en estos sectores el mayor número de actas localizadas indican propiedad familiar, procedo a utilizar el nombre del grupo para referirme indistintamente a éste o a la familia correspondiente.

*Internacional y Comisariato Marino; y VISA, que constituyó Asociación de Servicios y Tecnología en Administración Hotelera.*

La rentabilidad de estas operaciones era tal que, para impulsar el turismo nacional y extranjero, VISA, ALFA y PROTEXA participaban para 1978 con la cuarta parte de toda la inversión nacional, convenida entre el gobierno federal y el sector privado para este rubro específico.<sup>175</sup>

**b). Asesorías y servicios profesionales** título que tuvo un amplio crecimiento en el periodo. Considerando el objeto registrado en el acta constitutiva, se puede suponer que el dinamismo del sector terciario en parte se relaciona con el notable crecimiento de la mediana y pequeña industria. Muchas de las empresas fundadas estaban relacionadas con ramas dinámicas, como la metálica básica, la metalmecánica, química, y la de productos minerales no metálicos, que demandaban servicios y asesorías diversas (industrial, administración, planeación, ingeniería, comerciales), así como servicios de renta de equipo y

maquinaria para la industria y la construcción. Ejemplos AXA, constituyó *Administración TISA* (servicios administrativos), *Itelec* y *Serlec* (ingeniería civil y asesoría industrial en la rama eléctrica); GRUMA instaló *Asesoría de Empresas y Promoción de la Propiedad Industrial* para asesorar a pequeñas y medianas empresas; PROTEXA ofreció servicios comerciales con *Representaciones Unidas del Noreste*; y COPAMEX creó el *Corporativo Industrial Maldonado*.

**c). Transportación aérea:** con este giro hay un número destacado de establecimientos, abarcaban el servicio privado de transportación, mantenimiento

<sup>175</sup> INEGI, Banco de . . . *El Sol de México*, 18 de octubre de 1978.

mecánico, y operación y servicio de aeropuertos. Siete de los 14 grupos en revisión constituyeron por lo menos un negocio de este tipo, lo que indica el buen aliento del propio crecimiento local y nacional de los corporativos, con ganancias que bien permitían cubrir por este medio sus crecientes necesidades gerenciales. Las empresas de servicios aéreos eran: las primeras, *Aeródromo Las Palmas, Corporación Aérea, Aeroejecutivo*, propiedad de las familias Garza Sada y Garza Laguna; las de los Lobo, *Aeroservicios Especializados y Mecánica Aérea* (empresa que también construía hangares); las de los Garza Garza, *Aero-Ventas y Aeroservicios del Norte*; la de los Santos, *Aero Santos*; de IMSA, *Aeroimsa*, de VITRO *Aero Vitro* y de PROEZA, *Aerozano*.

**d). Informática y finanzas:** línea de inversión que incluye el servicio y la comercialización de la incipiente industria de la informática. En la fuente consultada encontramos a: PROTEXA (*Sistemas y Componentes de Seguridad, Control de Monterrey*); PROEZA (*Servi-Data, Bonsai*) y RAMÍREZ (*Fomento*

*Organizacional*). Está además el caso de *Patrones de Información*, coinversión entre los principales grupos empresariales, que veremos en el apartado de **Coinversiones**.

En el área financiera destacaron dos grupos que realizaron nuevas constituciones. VITRO extendió sus servicios con la *Casa de Bolsa Banpais y Arrendadora Banpais*, y VISA hizo lo mismo al participar en el *Grupo Serfin, Fondo Arka y Operadora Arka*.

Otros también incursionaron en la prestación de servicios financieros: los Garza Sada, en *Inversiones y Promociones Mexicanas*; los Lobo, en *Valores de Capital del Norte y Empresas y Valores*; y los Maldonado crearon *Control de Acciones*.

#### 4.2.2.2. En Comercio (la experiencia exportadora)

Dentro de la actividad comercial fueron más las nuevas empresas vinculadas al control del circuito de circulación de la mercancía que las que se introdujeron a negocios sin relación directa a la actividad fundamental del grupo

Entre 1970 y 1982 se constituyó un buen número de empresas dedicadas a las ventas propias: con objetivos comerciales IMSA creó *Vigacero IMSA* y *Láminas y Productos Especiales*, ALFA vendía algunos de sus productos a través de *Marcacero*; COPAMEX, ya dentro del campo del plástico, creó *Comisiones y Representaciones de Plásticos*; VITRO fundó *Vitro Plan* (para el comercio nacional y exterior); GAMESA abrió *Gamesa Comercial* y *Almacenadora Gamesa*; y GRUMA vendió materias primas con su *Cía. Nacional Almacenadora*.

El fomento al comercio exterior (exportación e importación) tampoco fue desatendido, aunque por las particularidades del modelo proteccionista las ventas al exterior eran un rubro más bien coyuntural (variaciones en la demanda interna, oportunidad, etc.).

En estos escenarios la colindancia fronteriza de la gran empresa regiomontana<sup>®</sup> resultaba una variable favorable. Así lo sugiere el incremento de las exportaciones de la industria local durante la primera mitad de los setenta, durante la cual el gobierno central promovió la ampliación de las exportaciones manufactureras. en esa coyuntura el comercio al exterior de mercancías regiomontanas aumentó un 20% de 1972 a 1973, pero de ese año a 1974 el incremento fue de un 66%. Los principales bienes exportados eran productos de las actividades más dinámicas de la entidad (cuadro 13). Destaca el incremento de exportaciones de mercancías de mayor valor agregado como las autopartes, resalta a la vez las manufacturas de

vidrio y productos metálicos básicos Algunos productos metálicos (como autopartes y lámina)

**CUADRO 13. Principales productos exportados (selección). Nuevo León 1972-1974**  
(miles de pesos)

Productos ↓	Año ⇒	a) 1972	b) 1973	c) 1974	Crecimiento porcentual (%) (a/c)
Ventas totales		1'422,180	1'719,501	2'866,396	201.54
Plomo armado		226,885	249,229	712,136	313.87
Oxido de plomo		105'107	156,946	226,983	215.95
Tubo de hierro o acero		64,347	61,882	212,573	330.35
Vidrio o cristal manufacturado		72,972	103,014	118,325	162.15
Envases de vidrio		32,012	29,798	46,676	145.80
Partes sueltas p/ vehículos no determinados		2	1,371	41,529	**
Jugo de naranja		17,776	32,018	35,165	197.82
Partes de hierro o acero aún no ligadas p/ máquinas o aparatos		12,103	11,029	34,940	288.68
Silicatos de plomo		3,321	18,488	33,340	1003.91
Partes sueltas p/ máquina textil		63	10,939	25,680	**
Zinc arinado		1,481	147	24,078	1625.79
Partes sueltas p/chasis de automóviles		524	4,139	17,289	3299.42
Refacciones p/acumuladores		3,243	7,923	12,853	396.33

Fuente: *Cifras de Nuevo León, 1981*. SPP/Gob. de N.L. (pp 298-99)

\*\* Estos productos prácticamente no se exportaban antes de 1973.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sin embargo, fue más significativo el disparo de las importaciones, que subieron en los mismos años en 28 y 81% respectivamente<sup>176</sup>, lo que hace recordar el *talón de Aquiles* de nuestra economía dependiente, es decir, la seria subordinación tecnológica y de insumos que la industria nacional, particularmente la dedicada a

<sup>176</sup> *Cifras de Nuevo León, 1981*, SPP/Gob. de N.L. (1982: 297)

los bienes de consumo intermedios y duraderos, mantiene con los países industrializados.

Las empresas comerciales de ese giro registradas en el periodo fueron: PROEZA, que en 1974 creó *Zano Export* para la exportación de concentrado de jugo de naranja hacia Estados Unidos,<sup>177</sup> VITRO, que fundó en 1977 *Fomento de Comercio Exterior*, donde se asociaron 15 de sus empresas<sup>178</sup>, y *Vitro Plan* en 1981, al coinvertir con la estadounidense *Pilkington Brothers, Ltd.*; ALFA, que constituyó la *Compañía de Servicios al Comercio Exterior* en 1980, orientada más a los servicios y asesorías en el ramo, GRUMA, que en ese mismo año fundó *Noble Import Export*, y CYDSA, que a su vez exportaba mediante el consorcio *Intermex*

El estrecho vínculo mercantil de la gran empresa regiomontana con Estados Unidos es reafirmado por la promoción que realizaba en el vecino país. para 1978 la publicación estadounidense *Made in México*<sup>179</sup> publicitaba los productos de 17

corporativos de origen regiomontano. Estaban incluidos nueve de los que estudiamos, entre los cuales destacan: VITRO -que venía de una ya vieja

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

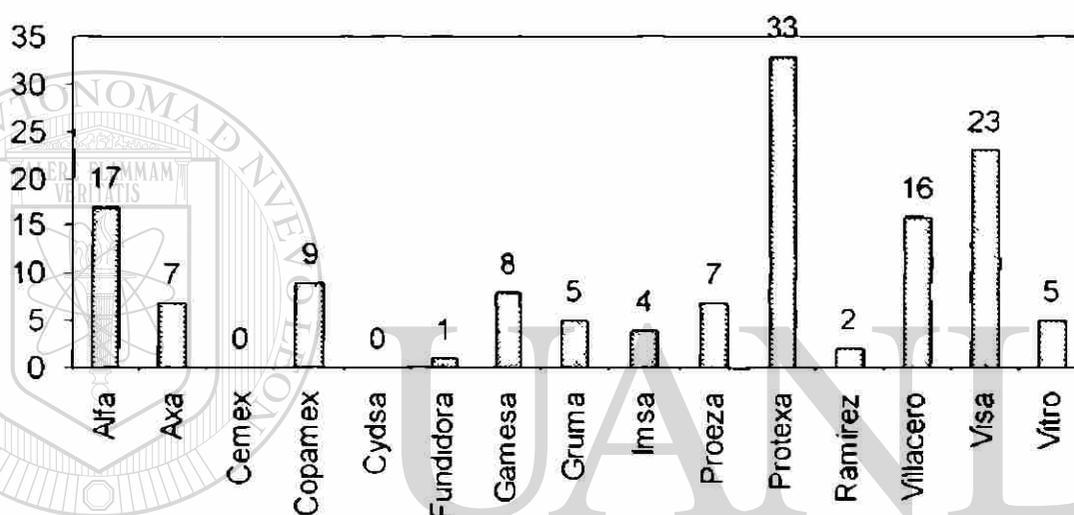
La empresa fue creada para la exportación del principal producto (concentrado congelado) que tenía poca demanda en el mercado nacional. En el área de innovaciones, Proeza logró resolver un problema de costo de transporte del jugo concentrado congelado hacia Estados Unidos: el transporte se realizaba por tren, al enviar el producto envasado en barriles de 200 galones. Los barriles eran desechados al pasar la frontera, pues no era costoso pagar por regresar envases vacíos, pero hacia finales de los setenta, la empresa resolvió esta situación al dejar de transportar en barriles y empezó a usar camiones - pipa que descargaban en los depósitos de sus compradores texanos y californianos (entrevista a Carlos del Campo, ex empleado de *Zano Export*, 27 de abril de 1996)

<sup>178</sup> El objeto de la firma era "Fomentar el desarrollo del comercio exterior mexicano a través de la promoción y venta de artículos manufacturados y productos artesanales del país", y la importancia de la operación se puede deducir del amplio número de filiales del grupo que se asociaron, en orden decreciente: *Cristalería, Cristales Mexicanos, Proveedor del Hogar, Fomento de Industria y Comercio, Vidriera Monterrey, Vidriera México, Fabricación de Máquinas, Vidrio Plano, Vidrio Plano de México, Vidriera Guadalajara, Vidriera Los Reyes, Industrias del Alcalí, Materias Primas Monterrey, Silicatos y Derivados, y Vitro Fibras*

<sup>179</sup> Restrepo, 1980: 65-72

experiencia exportadora<sup>180</sup>, con 17 empresas exportadoras; ALFA, con 14, y PROTEXA e IMSA, con 8 empresas cada uno.

**GRÁFICA 6**  
**Servicios y Comercio. Nuevas empresas por grupo,**  
**1970-1982**



Fuente básica RPP

\* Incluye tanto empresas constituidas por grupos como por familias.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### 4.2.3. Construcción (industrial e inmobiliaria)

La revisión de la participación en este sector apunta dos rasgos generales:

Primero, a través de la participación grupal<sup>181</sup> o familiar, todos invirtieron en el

<sup>180</sup> La actividad exportadora de este grupo arranca a mediados de los años treinta "desde 1935 Vidnera Monterrey inició su estrategia exportadora, gracias a la labor de Rómulo Garza quien ese año logro ventas por 20 mil dólares en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica" (Barragán y Cerutti, 1993: 188).

<sup>181</sup> La experiencia empresarial en construcción de vivienda tiene antecedentes históricos de mayor alcance social. Es sabido que empresas de Monterrey fueron precursoras en la construcción de vivienda para trabajadores, como fueron los casos de *Fundidora Monterrey* que en 1911 inició la construcción de la colonia

sector (gráfica 7, p 108), ocupando un lugar relevante PROTEXA y su familia propietaria (Lobo) Segundo, al igual que en el sector terciario, la diversificación se hizo mayoritariamente a través de la inversión familiar, pues de la masa total de constituciones (396) ubicadas en el RPP, 83 corresponden a compañías constructoras (22.6%). Si las clasificamos según el tipo de propiedad (grupal o familiar), vemos que 25 (11.8% del subtotal) fueron creadas por corporativos, y 58 (31.7% del subtotal) son de suscripción familiar. PROTEXA formó 10 sociedades, y en el plano familiar sobresalen los Lobo con 24, seguidos de los Maldonado y las familias Garza y Sada con 10 y 6 respectivamente.

#### **4.2.3.1. Construcción industrial y civil**

Las actividades ligadas a la construcción industrial y civil recibían estímulos tanto del crecimiento económico nacional, como de la sostenida inversión federal en infraestructura civil. El apoyo federal (aunque a empujones desde el inicio de los

setenta) permitió que de 1970 a 1980 el número de establecimientos industriales aumentara en un 30% (de 3,484 a 4,550)<sup>182</sup>; además, los últimos años de ese

decenio coincidieron con el auge petrolero, que demandó el rápido montaje de la infraestructura necesaria. La empresa más destacada en estas tareas fue *Profexa*.

En resumen, el grupo formó entre 1971 y 1981 diez firmas dedicadas a la construcción industrial (*Construcciones Integrales Mecano-Eléctricas, Mexin y Mekano*, civil: *Construcciones Copre, Pavimentos y Mezclas Asfálticas*) y a la

---

Obrera. *Cervecería Cuauhtémoc*, que en 1918, siguió este proyecto de construcción en la colonia Cuauhtémoc.

<sup>182</sup> Garza. 1995. 133-136

edificación y perforación terrestre, marítima y submarina (*Perforaciones Marítimas Mexicanas*<sup>183</sup>, *Perforaciones Marítimas de Campeche*, *Perforaciones Terrestre*, *Protexa Drilling Company*, *Buceo y Técnicas Submarinas* y *MYCSA*). Los Lobo Morales solamente en este rubro crearon: *Construcciones Técnicas Submarinas* y *Perforadora y Constructora del Norte*, *Constructores Unidos*<sup>184</sup>, *Construloma*<sup>185</sup>, *Comercialización y Desarrollo de la Construcción*, *Inmobiliaria Macropalaza*.<sup>186</sup>

En el montaje de gasoductos, plataformas petroleras<sup>187</sup> y perforación, PROTEXA fue el corporativo regiomontano más importante. Participó en una de las obras de mayor relevancia, la construcción del gasoducto más largo del país, el Sistema Nacional de Gas Cactus-Monterrey, donde participó con otras cinco empresas<sup>188</sup>.

<sup>183</sup> Registrada en 1977 con un capital social de 100 millones de pesos, de los cuales el 75% era aportación de la filial de Protexa, *Inversiones Industriales de Monterrey* y el otro 25% *Banca Serfin*. Participaba como consejero propietario Guillermo de Zamacona quien estaba ligado a VISA (Fuente RPP)

En 1979, a dos años de fundada la empresa, adquirió un préstamo de 23 millones de dólares con los bancos Libra Bank Limited y el The Valley National Bank of Arizona (INEGI, Banco de *Excelstior* 21 de octubre de 1979)

<sup>184</sup> Sociedad registrada en 1976, en la cual la familia Lobo aparece como accionista principal a través de la firma *Tierra Firme* y destacaban además Eva Gonda de Garza Laguera, Luis Santos Theriot y Eduardo A Elizondo Barragan. El consejo incluía a Humberto Lobo Villarreal, y a Eugenio Garza Laguera, entre otros.<sup>185</sup> Esta firma, constituida en 1979 e inscrita en el ramo de la construcción civil (privada y pública), tiene la peculiaridad de contar como socias accionistas –a partes iguales– a seis mujeres: señoras Dolores Lobo de Montemayor, Cristina Lobo de Davila, Marganta Lobo de Bremer, Rosa María Lobo de Torres, Magdalena Lobo de García y Laura María Lobo de Ortiz. Todas ellas aparecen en el consejo de administración.

<sup>186</sup> Empresa creada en 1982, en esta la familia Lobo se asoció con el grupo Coral encabezado por Alberto Santos de Hoyos

<sup>187</sup> Dada la escasa infraestructura petrolífera en el país, al inicio del boom, buena parte de equipo que comenzó a usar Pemex provenía del mar del Norte. Protexa recurrió a la subcontratación para resolver las carencias tecnológicas. En 1980 firmó con la empresa sueca *Gotaverken Arendal* un acuerdo para la construcción de dos plataformas de perforación petrolera submarina con valor de 72 millones de dólares (INEGI, Banco de *El Heraldo de México*, 8 de febrero de 1980)

<sup>188</sup> El ducto Troncal del Sistema Nacional de Gas, con 1,247 kms de longitud, es el de más larga extensión en el país. Nace en Cactus, Chis., y llega hasta Monterrey, N.L. Tardó diecisiete meses su construcción con una inversión de 16 mil millones de pesos, generó un total de 21 mil empleos. Se inauguró en la estación de Los Raimones, N.L., en marzo de 1979. Las fábricas de Protexa participaron con toda la tubería de origen nacional, fue el principal proveedor de los 166 mil 100 rollos de fibra de vidrio (vidrio flex), que salían de su fábrica del mismo nombre, *Vidrioflex*, abasteció parte importante de la pintura y esmalte anticorrosivos, e importó y vendió a Pemex parte del equipo mayor inexistente en el país (maquinaria y equipo especializado). La experiencia de Protexa en perforación y dragado le valió para encargarse de la parte más difícil de la construcción, que fueron los 170 km. de pantanos en los estados de Veracruz y Tabasco.

El gasoducto Cactus-Monterrey resolvió con creces una demanda constante de los industriales locales: la escasez del combustible. El abasto subiría de 320 a 800 millones de pies cúbicos diarios. La solución estatal

En el periodo estudiado el grupo realizó innovaciones técnicas que incrementaron la productividad.<sup>189</sup>

Otros corporativos que también registraron compañías para la construcción industrial o civil fueron: en el área relacionada con estructuras y montajes metálicos estarían IMSA (*Constructora IMSA*), CYDSA (*Conek*) y Fundidora (*Montajes Estructurales*); en el área civil: Copamex, fundó *Construcciones y Diseños Industriales y Desarrollo Plaza Constitución*.

#### 4.2.3.2. Desarrollo inmobiliario (vivienda y hotelería)

El desenvolvimiento del sector inmobiliario y de bienes raíces, fue alentado por la transformación urbana de Monterrey (intensificada en los sesenta) que incrementó sensiblemente la demanda de vivienda.<sup>190</sup> Este nicho de oportunidad fue ampliamente aprovechado por la mayoría de los grupos y, principalmente por las familias.<sup>191</sup> Se distinguieron la familia Lobo con 18 compañías dedicadas al

---

de la demanda fue integral. López Portillo inauguró también en marzo de 1979 la refinería "mas grande de Mexico", en Cadereyta, N.L. Su capacidad era de 235 mil barriles diarios y Cubria, además de Nuevo Leon la demanda de Coahuila, Chihuahua, Tamaulipas y Durango. La planta de Pemex era considerada como el centro procesador de crudos mas grande del sistema nacional de refinacion (Fuentes: publicacion alusiva de PEMEX "Ducto Troncal del Sistema Nacional de Gas, Ceremonia de inauguracion", 18 de marzo de 1979, y *El Porvenir*, 16 de julio de 1978 y *Tribuna de Monterrey*, 19 marzo de 1979)

<sup>189</sup> Proteva, introdujo la soldadura automática (tecnología de procedencia estadounidense) que eliminaba la soldadura manual en un 80% (Ing. Francisco de Anda, entrevista 25 de sep. de 1997).

<sup>190</sup> "El FOVI (Fondo de Operacion y Descuento Bancario para la Vivienda) fue creado desde 1963 por el Banco de México en correspondencia al acelerado crecimiento de la mancha urbana. El Fondo obtuvo recursos blandos de origen internacional (Banco Mundial) que facilitaron créditos sumamente accesibles, pero limitados a vivienda de interés social y popular, eso fue un disparador extraordinario, porque estaba siendo rebasada la construcción tradicional de vivienda, que consistia en la venta del terreno urbanizado y fraccionado, para que después construyera individualmente el propietario. De aquí que la demanda de vivienda y la facilidad del acceso financiero generara la aparición de la industria desarrolladora como una actividad nueva, aunque nunca dejó de haber quien luciera colonias, paso a venderse tierra y vivienda, y ya no nada mas los lotes. Es cuando aparece ya en forma profesional, la actividad desarrolladora de vivienda" (Hector Gonzalez, entrevista 11 y 12 de nov. 1998)

<sup>191</sup> Varias de estas familias tenían un fuerte arraigo en la actividad urbanística de Monterrey. Construyeron grandes colonias en un periodo de gran movilidad social y económica que impulsó el crecimiento de una clase media alta. Por ejemplo, en la década de los cuarenta, Alberto Santos González (fundador de lo que luego

desarrollo inmobiliario; y la de los Maldonado, con diez, seguida por las de los Garza Sada, los Garza Laguera y los Santos. Encontramos dos peculiaridades en este tipo de inversión: una, la estrategia de asociarse con familias terratenientes, y dos, el hecho de que en este sector la participación empresarial femenina fue observable. Sirvan de ejemplos las dos familias con mayor participación:

Las primeras inmobiliarias de los Lobo (del periodo) se ubican en 1971 y eran inversiones básicamente familiares –todavía encabezadas por el padre. Entre los accionistas sin parentesco directo sobresalían Luis Santos de la Garza y Fernando Ancira Flores entre otros. Y ya para inicios de los ochenta las constituciones eran encabezadas por sociedades anónimas, algunas de las cuales eran empresas con asiento en el Distrito Federal (*Alnova* y *Fraccionadora Peninsular*). En este caso sólo localizamos una empresa (*Lomor*) con la fórmula de asociarse los propietarios de terrenos fraccionables (el de Carlos R. Wise de la Garza y Margarita Mass de Wise) y los Lobo como socios capitalistas. Finalmente, en el

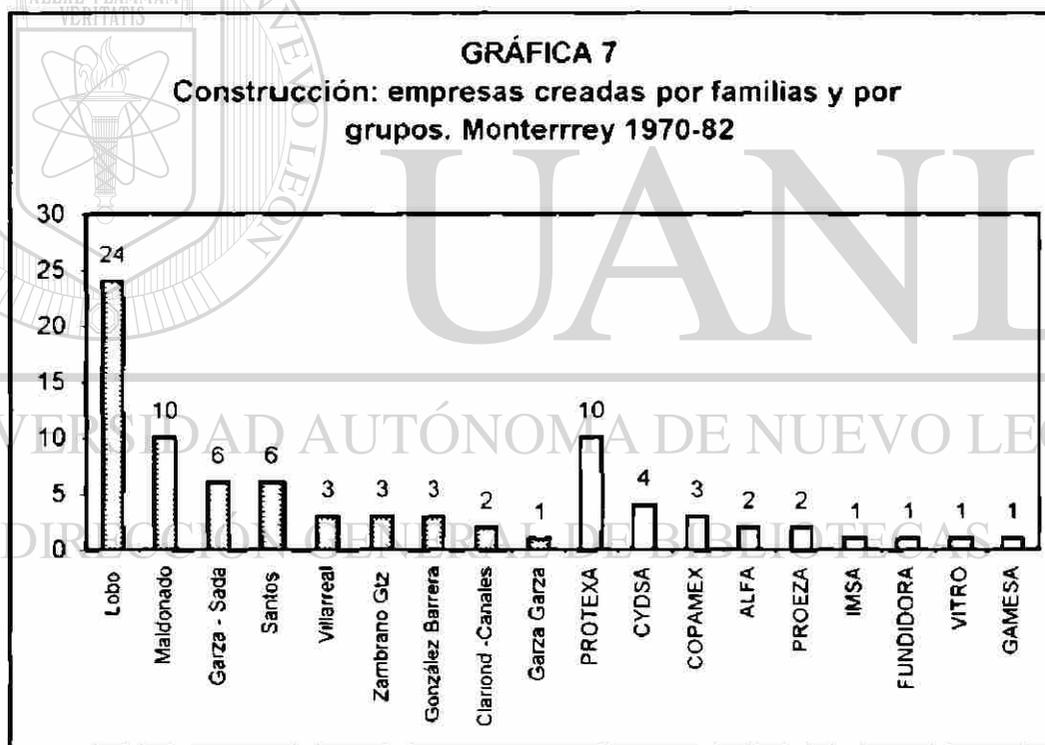
registro de *Inmobiliaria Seis Lomas* se repitió el caso de *Construloma*, constituida por las mismas seis mujeres que a la vez son las integrantes del consejo. ®

La familia de Carlos Maldonado (*Copamex*) sobresalió repitiendo la fórmula de asociarse familias, que participaban con terrenos, y los Maldonado, con un mínimo de capital: así se en 1971 constituyen *Inversora Insurgentes*, en los terrenos de Manuel María Ortiz García de Quevedo y Blanca Ma. Berazaluze de Ortiz; en el mismo año, *Residencial Campestre de Monterrey*, propiedad de

---

sería el grupo *Gamesa*) desarrolló las colonias Miras, Del Valle y Vista Hermosa. Posteriormente, los Lobo Morales de *Protexa*, fraccionaron Villa Las Fuentes (en el sur de la ciudad), y el empresario del papel, Carlos Maldonado, incursionó en el sector de vivienda para clases populares con el conjunto habitacional Unidad Modelo, al noroeste de la ciudad.

Alejandro Guajardo Lozano y María del Carmen Leonor Garza Sepúlveda de Guajardo; y en 1976, la *Fraccionadora e Inmobiliaria Atlas*, con los terrenos de Homero Garza Cantú, Vital Garza Cantú y Rosa Elia Martínez de Garza. Una modalidad de lo anterior fue la constitución de *Fomento Inmobiliario del Norte*, donde se asociaron hombres y mujeres de la familia, los primeros aportaron en terreno, y las mujeres, en efectivo. En el registro de *Inmobiliaria Aluce*, de los cinco accionistas, cuatro eran mujeres Maldonado, y aún así en la presidencia quedó un varón.



Fuente: RPP

Algunos conglomerados entraron directamente al desarrollo inmobiliario y a la construcción hotelera: CYDSA registró tres desarrollos en el estado de Veracruz (*Marinas de Calzadas, Campestre de Veracruz, Fomento Inmobiliario de*

Veracruz), ALFA creó la *Constructora y Desarrolladora del Pacífico e Inmobiliaria Resflo*, PROEZA conformó *Campestre del Valle e Inmobiliaria Apodaca*; COPAMEX, *Desarrollo Metropolitano del Norte*; GAMESA registró *Desarrollo Inmobiliario Coral*, y VITRO, *Fomento Inmobiliario y de la Construcción*.<sup>192</sup>

### 4.3. Coinversiones

La presencia de empresas extranjeras así como las asociaciones productivas, tecnológicas o financieras entre empresas de origen nacional y capitales extranjeros, son situaciones que acompañan el desenvolvimiento del capitalismo como modo de producción internacional. Esta actividad en los países periféricos ha sido una práctica remedial para enfrentar el atraso tecnológico endógeno; y en economías cerradas a la competencia extranjera contribuyen a elevar la productividad dentro del mercado nacional; sin embargo, eran prácticas restringidas por el mismo modelo.

El desarrollo y la transformación de estas relaciones capitalistas devinieron en alianzas estratégicas, como respuesta -modalidad- a la profunda reestructuración tecnológica, productiva y comercial de los países centrales desde finales de los setenta, y todo ello desembocó en el proceso de liberalización y regionalización de los mercados mundiales que actualmente vivimos.

Para México y otros países latinoamericanos, este proceso fue acompañado de la crisis terminal de la ISI y del proteccionismo *sui generis*: la liberalización y apertura abruptas, a las cuales obligó el cambio de patrón de acumulación

<sup>192</sup>- Esta empresa desarrolló vivienda para los trabajadores del corporativo

internacional, forzaron en México a la reconversión industrial. En estas condiciones, la búsqueda de socios en condiciones superiores, tanto tecnológicas (sistemas computarizados), como productivas y administrativas (flexibilidad, programas de calidad y productividad) se convirtió en necesidad apremiante para encarar la competitividad que la liberalización demandaba.

Esta estrategia de sobrevivencia, en una economía estructuralmente dependiente y largamente cerrada, realmente fue opción sólo para los "más aptos"; es decir, para los núcleos empresariales más poderosos (financiera y políticamente) y con mayor experiencia en negocios de coparticipación con firmas extranjeras. Aunque, remarcamos, esta experiencia en gran medida estaba relacionada y básicamente limitada a las necesidades de abastecimiento del mercado nacional en cuestión. En otras palabras, en la fase de sustitución de importaciones, las asociaciones con firmas extranjeras no tenían el sello que luego imprimirá la apertura: la necesidad de insertarse en el mercado exportador manufacturero.

---

Los grupos empresariales con más conocimiento acumulado<sup>193</sup> en negociar con socios extranjeros tuvieron, sin duda, elementos para un más rápido aprendizaje y mejores condiciones para establecer nuevas relaciones de negocios en un mercado abierto, como consecuencia de la crisis de 1982.

En la investigación logramos ubicar 37 coinversiones entre los consorcios regionomontanos con empresas de origen extranjero, las cuales, si bien fueron de tipo tecnológico y/o financiero, principalmente, constituyeron antecedentes de la

---

<sup>193</sup> En la experiencia acumulada es pertinente incluir la adquirida a través de los intercambios comerciales informales (no legales), actividad que en el norte de México y particularmente en el noreste es parte de la historia de la burguesía local (Cerutti 1992, González Martínez 1995).

posterior relevancia que las alianzas estratégicas, nuevo tipo de relación intercapitalista, tendrían en el reordenamiento económico mundial. En este apartado tratamos de ser más puntuales con la información obtenida

Los grupos con más asociaciones registradas fueron: VISA, ocho; ALFA, siete; PROTEXA, seis; VITRO, cinco, e IMSA, cuatro (cuadro 14, p. 112) El total de las transacciones representó el 17.3% de las 214 nuevas compañías localizadas.

Como se observa en la cuarta columna del cuadro, fue contundente el peso de las coinversiones con fines industriales: solamente una se concertó con objetivo comercial (*Vitro Plan*), y otra que combinó la producción con la prestación de servicios (*Servicios de Seguridad Planeada*).

La fuerte relación del noreste con los Estados Unidos también se evidenció en el número de empresas socias con ese mismo país de origen. La distribución regional quedaría así: empresas de procedencia estadounidense, el 54%; de origen asiático (Corea y Japón), un 18.9%; de Europa, el 16.2%, y de Canadá, un 13.5%.

Las asociaciones se inscribieron dentro de las ramas dinámicas de la industria regional. En este orden, algunas de las alianzas más interesantes estuvieron ligadas a la producción de bienes de capital y de consumo duradero; y otras, al sector alimentos y a la provisión de materias primas minerales.

Las 17 compañías creadas para fabricar bienes de capital y de consumo duradero representaron el 45.9% del total de coinversiones, lo que en principio pone de manifiesto la búsqueda, por parte de estos grupos, de socios con tecnología inexistente en el país y que el mercado en expansión demandaba. De esa manera lograron reafirmar su presencia en la producción de maquinaria, y de los equipos y

productos que el crecimiento económico-industrial exigía en ese momento  
Expongo enseguida algunos ejemplos

La firma *Megatek* se constituyó en marzo de 1978 con un capital social de 180 millones de pesos, pertenecientes, el 51% al grupo ALFA, y el 49% a la *Hitachi, Ltd.*, de Japón. El objeto registrado era "Investigación del mercado para máquinas eléctricas rotativas...Preparación de los programas de integración nacional para las máquinas rotativas... Ensamblar, manufacturar y comerciar con maquinaria eléctrica rotativa" Encabezaban el consejo de administración Bernardo Garza Sada, Diego Sada, Salvador F. Albo Tamez y Jesús Guzmán Sepúlveda.

VISA fundó en julio de 1980 *Bier Drive Mexicana*, con un capital social de 2 millones 300 mil pesos, con la participación de la firma suiza *Bier Drive Ag Chur* y la *Cervecería Cuauhtémoc*. La empresa se dedicaría a la "fabricación, producción y manufactura de equipo y maquinaria para el transporte y almacenamiento de cerveza y bebidas carbonatadas, ya sea directa o dadas en maquila." El

presidente del consejo era Alejandro Garza Lagüera, y Manuel Rubiralta Díaz, el secretario

La otra compañía donde coinvertió VISA se llamó *Insumos para Bebidas y Refrescos*, constituida en septiembre de 1980: su socio del estado de California fue *The Runplin Co.*, y tenía por objeto la "fabricación, elaboración, compra-venta, distribución, importación - exportación, mediación y negociación con toda clase de maquinaria, equipo, productos, materias primas, relacionadas con la rama de alimentos y bebidas". El consejo estaba presidido por José Pérez Maldonado Villarreal y el secretario era César Lazo Hinojosa. En ambas empresas, la distribución accionaria era del 51% para VISA, y 49% para la firma extranjera.

**CUADRO 14. Coinversiones de los grupos empresariales con empresas extranjeras.  
1970-1982**

AÑO	GRUPO	EMPRESA	GIRO	COINVERSIÓN CON:
1973	AXA	Kir Alimentos	Alimentos	Canada
	IMSA	Robertson Mexicana	Metálica	Estados Unidos
1974	ALFA	Compañía de Minas Leona	Minería	Canada
	IMSA	Wonder Buildings de México	Metálica	Estados Unidos
	CYDSA	Industrias Cydsa Bayer	Química	Canada
	PROEZA	Vitalimentos	Alimentos	Japon
1975	PROTEXA	Fostex	Química	Estados Unidos
1976	VISA	Servicios de Seguridad Planeada	Productos y Servicios de Seguridad	Estados Unidos
	IMSA	Imsa-Wean	Bienes de capital	Estados Unidos
	VITRO	Materias Primas Magdalena	Minero-metalúrgica	Estados Unidos
1977	ALFA	Minera Draco	Minería	Canada
	FUNDIDORA	Industrias Flir (IFISA)	Metálica básica	Estados Unidos
1978	ALFA	Megatek	Bienes de capital	Japon
	PROTEXA	Kormex	Alimentos	Corea
	PROTEXA	Industria Pesquera Protexa	Alimentos	Corea
	VISA	Abisal	Alimentos	Japon
1979	FUNDIDORA	Clemex	Bienes de capital	Francia
	ALFA	Nemak	Autopartes	Estados Unidos
	PROTEXA	Construcciones Maritimas Mexicanas	Perforación y plataformas petroleras	Estados Unidos
	PROTEXA	Protección Catódica	Anticorrosivos	Noruega
1980	VITRO	Vitroflex	Autopartes	Estados Unidos
	VISA	Productos Alimenticios del Mar	Alimentos	Estados Unidos
	VISA	Promotora Oceánica de Atún	Alimentos	Francia
	VISA	Bier Drive Mexicana	Bienes de capital	Suiza
	VISA	Insumos para Bebidas y Refrescos	Bienes de capital	Estados Unidos
	VISA	Carplastic	Autopartes	Estados Unidos
	PROTEXA	Mekano	Bienes de capital	España
	ALFA	Maztra	Motocicletas	Japón
	ALFA	Telko	Bienes de capital	Canada
	ALFA	Vistar	Electrodoméstico	Francia
1981	IMSA	Bienes de Capital IMSA	Bienes de capital	Estados Unidos
	VITRO	Vitro Plan	Comercio	Estados Unidos
	VITRO	VekTron	Bienes de capital	Japón y EUA
	VITRO	Quantron	Bienes de capital	Estados Unidos
	GAMESA	Corporación Alimenticia	Alimentos	Estados Unidos
	VISA	Tekton	Petroquímica	Estados Unidos
1982	CEMEX	Fabricación de Maquinaria Pesada	Bienes de capital	Estados Unidos

Fuente básica: RPP

VITRO fundó *Vektron*, al asociarse con dos firmas, la japonesa *Mitsubishi Heavy Industnes* y la estadounidense *Westinghouse Electnc, Corp*. La aportación de capital fue de 23 millones de pesos y se distribuyó en 51, 25 y 25%, respectivamente. El objeto de la sociedad era "Diseñar, manufacturar, ensamblar instalar, y dar servicio a todo equipo de generación de energía, de productos relacionados, así como componentes y maquinaria para todo tipo de aplicación" En el consejo quedaron como propietarios el Ing. Rogelio Sada Zambrano, Ing Leopoldo Marroquín Morales, Ing. Francisco J. Garza Martínez, C P. Humberto Jasso Barrera e Ing. Jorge L. Garza Garza.

Iniciando en 1982, CEMEX constituyó la firma *Fabricación de Maquinaria Pesada* en sociedad con su proveedora la *F.L. Smidth and Co.*, empresa con asiento en Dinamarca. Se dedicaría a "la fabricación, distribución, importación, exportación, compra venta y prestación de servicios con respecto a maquinaria, herramientas, partes de repuesto y cualquier otra clase de equipo para la industria del cemento

cal, asbestos, productos quimicos, minería y metalurgia". El capital social era de 10 millones de pesos del cual CEMEX pagó el 51%. El consejo estaba encabezado por Rodolfo F. Barrera V., Marcelo Zambrano y Jesús L. Barrera L

En el ramo automotriz, ALFA, VISA y VITRO se asociaron por separado con la *Ford Motor*<sup>194</sup>. *Nemak* es la firma que co-fundó ALFA con el objeto de fabricar, vender toda clase de piezas fundidas automotrices<sup>195</sup>, el fondo accionario fue de 258 millones de pesos mediante el pago del 75%, por parte de ALFA, y el 25%,

<sup>194</sup> Para 1990, VISA se retiró de la sociedad en *Carplastic*. Las otras dos conversiones se mantienen

<sup>195</sup> Actualmente es uno de los productores de cabezas de motor de aluminio mas importantes de America.

por la *Ford*. Encabezaban el consejo Bernardo Garza Sada, Diego Sada y Salvador F. Albo Tamez.

VISA participó en *Carplastic*, empresa dedicada a la manufactura, transformación y negocio con cualquier clase de productos hechos de plástico o similares. Con un capital de 250 millones 800 mil pesos, la *Ford* detentaba el 40% de las acciones, y el resto, el grupo regiomontano. Al frente del Consejo quedaron Guillermo de Zamacona y Félix, Othón Ruiz Montemayor, y Noel Orozco López.

La tercera conversión con la *Ford Motor* fue la de VITRO, para crear *Vitroflex*, fábrica productora de parabrisas que exportaba el 100% de la producción.

Otras conversiones en la actividad de bienes duraderos fueron las dedicadas a la actividad de productos metálicos. Destacó IMSA, con: *Robertson Mexicana*, en sociedad con *H.H. Robertson* (ubicada en Pittsburg, EU), para fabricar productos (estructuras) para la industria de la construcción.<sup>196</sup> La otra se llamó *Wonder Buildings de México*, coinversión con la estadounidense *Modular Technology*, que

aportó la tecnología para producir edificios metálicos autoarmables.<sup>197</sup>

PROTEXA buscó un socio financiero para fundar *Mekano*, cuyo objetivo era fabricar y construir todo tipo de estructuras metálicas, planas o tubulares. Ese socio fue la compañía madrileña *Financiera Mecánica*, que contribuyó con el 49%. Con la empresa noruega *Norcem*, PROTEXA conformó además la compañía *Protección Catódica*, dedicada a la producción de anticorrosivos.<sup>198</sup>

<sup>196</sup> Con esta asociación "introducimos por primera vez en México y en América Latina la loza de acero o sea una lámina sobre la cual se cuele concreto. se usa en la construcción de edificios de varios pisos con gran resistencia antisísmica" (Eugenio Clariond, entrevista 8 de enero de 1999).

<sup>197</sup> IMSA exportó e instaló esta tecnología en Argentina en los setenta (Ibid)

<sup>198</sup> La producción en el país representaría un ahorro anual de 200 millones de pesos por importación de tales productos de alta demanda en la industria petrolera. La asistencia técnica fue aportada por las empresas *Cathodic Protection Service* y de *Dow Chemical* (INEGI, banco de ... *Excelsior*, 21 de octubre de 1979)

Dentro de la industria de alimentos hubo ocho coinversiones que representan el 21.6% del total, siendo en mayor número las relacionadas con la pesca e industrialización de productos del mar. En este rubro son notorias las alianzas con socios de países asiáticos principalmente. Las alianzas más tempranas del periodo correspondieron a los grupos AXA y PROEZA: del primero, la empresa *Troqueles y Esmaltes*<sup>199</sup> suscribió una alianza con *Canada Packers Ltd.* y entre conformaron *Kir Alimentos*; luego, el principal accionista de *Metalsa*, Guillermo Zambrano Gutiérrez se asoció con las firmas *Marubeni Corp.* y *Kagome Company*, para constituir *Vitalimentos*.

La actividad pesquera y de industrialización de los productos, animada con el crecimiento de la actividad petrolera marítima, fue aprovechada principalmente por los grupos PROTEXA y VISA: en 1978, *Protexa Pesquera* y *Korea Marine Industry Development* registraron la empresa *Kormex*, a razón del 51 y 49% de las acciones, respectivamente; y con otra firma coreana, *Industrial Pesquera Protexa*

Por su parte VISA, a través de su filial *Valores Industriales* constituyó *Abisal*,<sup>200</sup> con el 51% de las acciones en sociedad con la *Nichiro Gyogyo Kaisha, Ltd. y C.* <sup>®</sup> *Itoh and Co.* La segunda coinversión fue con la firma atunera estadounidense *Star Kist Caribe*, para crear *PALMAR* (Productos Alimenticios del Mar).

<sup>199</sup> En este tiempo, los accionistas de *Troqueles y Esmaltes* procedían de *Conductores Monterrey* y de las *Industrias del Vidrio*.

<sup>200</sup> El capital inicial de la compañía fue de 555 mil 500 dólares; la proyección era pescar mil 500 toneladas al año en aguas mexicanas para exportar a Japón (INEGI, banco de ... *Excélsior*, 31 de octubre de 1978)

#### 4.3.1. *Coinversiones locales*

Mención aparte merecen las coinversiones locales. Algunas actas constitutivas permiten ver la participación de accionistas de diferentes grupos; buenos ejemplos son las constituciones de las familias Garza Sada y Garza Lagüera, que por relaciones de parentesco familiar y/o político realizan inversiones conjuntas. Tal es el caso de Alejandro Garza Lagüera y su yerno Alfonso Romo, actual presidente del grupo Pulsar/Savia; otros corresponden a las familia Santos, Sada Zambrano, y Lobo Morales, o a personajes políticos como las realizadas por Roberto González con el ex gobernador Bonifacio Salinas.

Hay un caso que particularmente ejemplifica la capacidad de asociarse entre los mismos grupos para responder más eficazmente a cambios en los patrones administrativos o tecnológicos. Es la fundación, en 1979, de *Patrones de Información*, empresa para la fabricación de materiales, comercio y asesorías computacionales. Con un capital social de 18 millones 720 mil pesos se

encontraban entre los principales accionistas: VISA, *Fomento de Industria y Comercio* (VITRO), *Grupo Delta* (David Garza Lagüera), *Inversiones Malsa* (Maldonado/COPAMEX), IMSA, CYDSA, *Inversiones Industriales Monterrey* (PROTEXA), además de *Enseñanza e Investigación Superior, A. C.* (EISAC) asociación ligada al ITESM.

El consejo de administración incluía a Eugenio Clariond Reyes, como presidente; Enrique Canales Santos, secretario, y Agustín Villarreal Elizondo, tesorero, entre los vocales destacaban Jesús Maldonado Salinas, Othón Ruiz Montemayor y Javier Lobo Morales.

Este tipo de asociaciones multigrupales puede tener relación con la temprana introducción de sistemas computacionales para la administración empresarial y, posteriormente, productiva, como parte del proceso de reconversión industrial que se impulsaría en el país después de la crisis de 1982.

#### **4.3.2. La producción de bienes de capital. Una experiencia**

La formación de algunas de estas sociedades -en una fase de transición que aún no exhibía los peores momentos de la crisis en ciernes- podría ser parte de la concepción de algunos empresarios y dependencias federales, que entendían la creación de este tipo de empresas, como parte de una etapa lógica que seguía en la política sustitutiva, o sea, pasar de la producción de bienes de consumo no duradero e intermedios, a la producción de mercancías de consumo duradero <sup>201</sup>

El actual presidente del grupo IMSA, Eugenio Clariond, habló extensamente sobre esta cuestión, tomando el caso de la coinversión que dio origen a la compañía

*IMSA-Wean* en 1976. Por su utilidad para la comprensión del contexto que se vivía, se reproduce literalmente esa parte de la entrevista :

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Imsa Wean es un bonito ejemplo porque... tal vez porque . yo estaba convencido de que la siguiente etapa de nuestro desarrollo era producir bienes de capital. En ese tiempo yo era director general de Industrias Monterrey, que era por mucho la empresa más importante <del grupo>

Esta empresa la creamos porque Wean United, una firma de Pittsburgh productor de maquinaria y equipo para la industria siderúrgica, encontraba cada vez más difícil venir a vender a México maquinana hecha en los EU (líneas de procesos, molinos de laminación, plantas completas que procesaban aluminio, acero, etc., maquinaria pesada). Entonces Wean, que había sido proveedor nuestro porque nos vendió maquinaria en varias

<sup>201</sup> (Valenzuela 1986, Guillén 1990, Dussel 1997) Menciona Valenzuela (pág 40). "Al promediar la década de los setenta ... más de la mitad de la inversión manufacturera se concentraba en bienes intermedios, casi un tercio en bienes de consumo no durable y algo más de un sexto en consumo durable y bienes de capital"

de nuestras expansiones, y que habíamos logrado una cierta amistad, conocimiento recíproco, vimos que tenía mucho sentido. Dijeron. México es un mercado protegido. Si tú fabricas en Estados Unidos, cierran la frontera, pues entonces hay que fabricar en México.

Entonces hicimos una sociedad y construimos una planta en Ciénega de Flores y empezamos a fabricar maquinaria para la industria siderúrgica, pero lo que pasa es que... fabricar maquinaria en México.. implica no nada más el problema de cuál es el valor agregado que realmente le das cuando la ingeniería toda se hace fuera... Para un socio mexicano como nosotros, estábamos a expensas de lo que dijera la Secretaría del Patrimonio, por un lado, y el socio gringo. Yo creo, si a lo largo de mi historia de negocios he tenido un error, ¡ése! ha sido mi error.

Porque mercado <nacional> sí había pero llegaba yo a Hojalata y Lámina (por ejemplo) que se interesaba en comprar una línea de proceso, y le decías lo que tú quieres que yo te fabrique vale un millón de dólares, y ellos tenían cotizaciones de Italia, de Japón o de Taiwan por medio millón de dólares... o menos; número dos, al tratárselo de vender, yo, como tengo que comprar materia prima y no tengo ¡ningún! apoyo financiero de nadie, entonces, para cerrar un trato se necesitaba un 35 o 40 por ciento adelantado.

Entonces realmente era. ¡es! un negocio muy difícil, porque fabricar bienes de capital implica en primer lugar productos que se mueven mundialmente con nulo o cero arancel, número dos, productos que normalmente todos los gobiernos subsidian su exportación... En el caso nuestro, parte de estas máquinas las fuimos a vender en Sudamérica con un subsidio del gobierno mexicano, pero si me quería comprar Hysa o TAMSA una máquina de esa naturaleza, "no, eso no te lo puedo subsidiar".

Entonces el negocio de los bienes de capital de producir maquinaria fue fue terrible. No fue un negocio rentable, pero experimentamos en el tema de bienes de capital y esa fue la aventura.

Finalmente hay una conciencia muy adentrada de la condición subordinada de nuestra economía:

...en aquel entonces, yo suponía que el desarrollo económico del país se iba a consolidar en el momento en que nosotros fabricáramos, como país, bienes de capital, pero el proceso de fabricar bienes de capital con plantas adoptadas del exterior, cuando la tecnología, la ideología, el diseño, ¡está afuera!, en realidad nos convertimos en maquiladores, en realidad no tenía ¡ningún! sentido fabricar maquinaria aquí cuando no tenemos ni la escala de producción, la tecnología de punta, ni el diseño, todos los planos venía del exterior, por un lado, y por otro lado la comercialización de productos de capital no es tan sencillo, y además el hecho de que mañana yo pueda diseñar una máquina, una computadora que sea tan buena o mejor que las de HP o las de IBM no me va a permitir tener ningún éxito porque son

bienes que requieren otra serie de cosas adicionales, no es como vender un componente para la construcción....<sup>203</sup>

No disponemos del historial de cada una de las asociaciones localizadas, por lo que no es posible conocer con exactitud cuáles fueron exitosas y cuáles fracasaron, ni el recuento exacto de las que permanecen, las que desaparecieron o se transformaron. Lo que sí es posible afirmar como tendencia es que uno de los socios extranjeros naturales de estos empresarios eran sus propios proveedores, además, el resultado que más interesa destacar de estas asociaciones es la experiencia en sí misma, el *background* empresarial que, llegado el momento de la apertura comercial, se transformó en un ventaja competitiva esencial.

#### **Colofón: la formación de corporativos divisionales**

De toda esta dinámica de crecimiento empresarial –productivo y territorial- que repasamos resultó en un entramado organizativo cada vez más complejo. las

viejas formas de administrar todo bajo un mismo techo, fueron transformándose en esquemas corporativos divididos por especialidad productiva y/o actividades

afines. De tal suerte, que acorde a la propia expansión y diversificación, cada grupo que se fue constituyendo formalmente, a su vez fue creando diversas entidades corporativas especializadas.

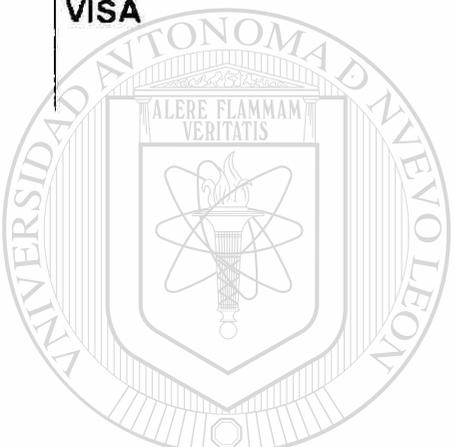
En el RPP ubicamos las actas de 56 corporativos y grupos de objeto amplio (ver nota 147, p. 75). De los corporativos, 44 son de registro grupal y solamente 12 de origen familiar (ver cuadro 15). En el primer caso sobresale VISA con 11

<sup>203</sup> Entrevista a Eugenio Clariond, 8 de enero de 1999.

corporativos , y para el segundo, los más destacados fueron los Clariond – Canales con cinco corporativos.

En el siguiente cuadro se muestra la distribución de los corporativos por grupo, y se marcaron con asterisco los de registro familiar

**CUADRO 15. Formación de Grupos y Corporativos Divisionales por grupo empresarial. Monterrey 1970-1982.**

GRUPO	CORPORATIVO
<b>VISA</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complemex Industrial</li> <li>• Grupo Industrial Visa</li> <li>• Grupo VISA</li> <li>• Visa de Monterrey</li> <li>• Visa Corporativo</li> <li>• Visa Servicios</li> <li>• Grupo Delta *</li> <li>• Sirio *</li> <li>• Fomento Industrial del Aluminio</li> <li>• Visa Empaques</li> <li>• Visa Vivienda</li> <li>• Visa Pesca</li> <li>• Visa Bioindustrias</li> </ul>
<b>PROTEXA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial Protexa</li> <li>• Perforaciones Protexa</li> <li>• Inmobiliaria Protexa</li> <li>• Constructora Protexa</li> <li>• Protexa Pesquera</li> <li>• Industrial Pesquera</li> <li>• Alimentos Pesquera</li> <li>• Transportación Protexa</li> </ul>
<b>IMSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Industrial IMSA</li> <li>• Grupo ASMI</li> <li>• Corporativo Grupo IMSA</li> <li>• Grupo Alcor *</li> <li>• ECREHI *</li> <li>• Promoción Económica e Industrial*</li> <li>• Clado *</li> <li>• Operaciones Facó *</li> </ul>

Continúa.....

Continúa.

<b>ALFA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa</li> <li>• Grupo Alfa</li> <li>• Corporación Hylsa</li> <li>• Alfa Industrias. Sector Alimentos</li> <li>• Alfa Industrias. División Petroquímica</li> <li>• Corporación Alfa Acero</li> </ul>
<b>GRUMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruma</li> <li>• Grupo Industrial Maseca</li> <li>• Grupo Maseca</li> <li>• Empresas Maseca</li> <li>• Grupo Herme *</li> </ul>
<b>COPAMEX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copamex</li> <li>• CIP</li> <li>• Consorcio Papelero Mexicano</li> <li>• Empresas Incorporadas *</li> <li>• Corporación Industrial Maldonado *</li> </ul>
<b>GAMESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Gamesa</li> <li>• Corporativo Gamesa</li> <li>• Corporación Alimenticia</li> <li>• Empresas Lomex</li> </ul>
<b>AXA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axa</li> <li>• Grupo Industrial Las Cuevas *</li> <li>• Grupo EGZA *</li> </ul>
<b>VITRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maprimex</li> <li>• Vitro</li> </ul>
<b>CYDSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Cydsa</li> </ul>
<b>RAMIREZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Industrial Ramírez</li> </ul>

\* Los corporativos, señalados con asterisco, son de suscripción familiar.

## V. CONTEXTOS SOCIOPOLÍTICOS DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL REGIONMONTANA.

El desarrollo empresarial expuesto se vio estimulado o frenado no sólo por las particularidades internas de cada grupo, sino a la vez, por el entorno socio-político regional y nacional que influye en el rumbo o matiz que las trayectorias empresariales protagonizan. Para apoyar un poco esta óptica, a continuación se desglosará el rendimiento industrial por año, incluyendo algunos elementos socio-políticos que marcan el contexto de la actividad empresarial en Monterrey. Se dividió el lapso en dos sub-periodos: 1970-76 y 1977-82.

En el transcurso del primer sub-periodo: fue agudizándose la arritmia del crecimiento económico del país, se pronunciaba la espiral inflacionaria<sup>204</sup>, se incrementaba el endeudamiento externo, impactaba la crisis internacional de

energéticos, y aumentaban los movimientos sociales (laborales, urbano-populares y campesinos), etc. El periodo se cerró con la devaluación de 1976. El segundo

sub-periodo abarca la veloz recuperación post devaluación, tanto en su mejoría económica (patrocinada básicamente con la inyección de más recursos públicos) como con la liquidez extraordinaria que el incremento en la capacidad petrolera procuró al sector industrial mexicano. La otra recuperación fue de carácter político y social: con los empresarios la reconciliación fue a través del *Pacto de Alianza*

<sup>204</sup> "En parte por los altos precios de monopolio y en parte por los déficits fiscales, en 1970-75 el medio circulante aumento de 53 mil a 118 mil millones de pesos, o sea más del 120% contra menos de 30% la producción real de bienes y servicios" (*Estrategia*, Vol 2,12, pág. 19, noviembre-diciembre de 1976).

para la Producción, y la relegitimación del sistema político a través de la *Reforma política* de Reyes Heróles. Este subperiodo de fugaz prosperidad fue cancelado por desplome de la economía en 1982.

### 5.1. 1970-1976

En estos años el número de nuevas empresas registradas por las *formaciones empresariales* (grupos y familias) fue de 133 sociedades, lo que significó el 33.6% del total del periodo.

El inicio de la década coincidió políticamente con el cambio presidencial (Luis Echeverría), y también comenzaron a manifestarse más agresivamente los síntomas sociales del decaimiento económico. Uno de los indicadores que sintetizaba la situación fue el aumento en los precios, que a partir de 1970 empezaron a mostrarse por encima de los índices ordinarios.<sup>205</sup>

En Monterrey en esta década terminó el ritmo estable de crecimiento industrial, que venía promediando a razón del 10% anual desde la segunda mitad de los cincuenta.<sup>206</sup> El incremento al final de 1970 fue del 5.5% respecto de 1969.

Para 1971 prevalecía la situación de incertidumbre empresarial por las medidas socio-económicas adoptadas por el gobierno para enfrentar problemas estructurales, incluida la creciente actividad económica del Estado<sup>207</sup>, y en

<sup>205</sup> Entre las causales se mencionaban: a) reducción en la oferta de algunos productos agrícolas; b) incremento en los costos laborales por concepto de las nuevas prestaciones que establece la Nueva Ley Federal del Trabajo; c) fijación de nuevos salarios mínimos; d) importación de inflación a través de los mayores precios de los productos importados, incremento en el medio circulante, etc. (*Boletín Bimestral*, 66, diciembre de 1973).

<sup>206</sup> *Boletín Bimestral*, 49, febrero de 1971.

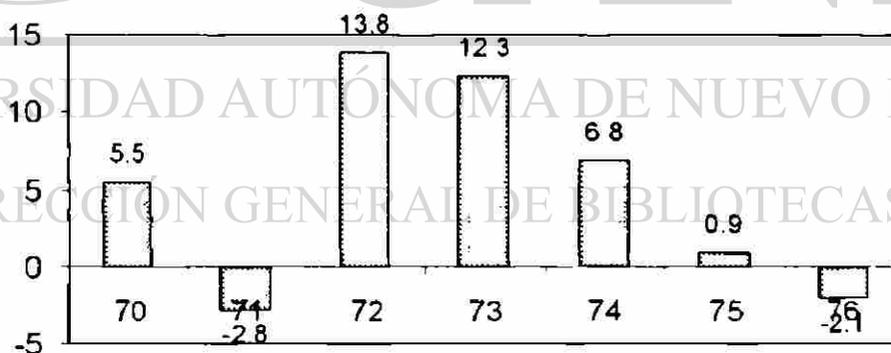
<sup>207</sup> A partir de 1971, la actividad económica estatal aumentó. El presidente Echeverría declaraba que hubo de reforzarse la intervención "compensatoria" del Estado porque "A principios de esta década ... Los

Monterrey se acentuaba por los conflictos estatales.<sup>208</sup> En suma, al finalizar el año, “el índice total de la producción industrial disminuyó en 2.8% con respecto al registrado en 1970”<sup>209</sup>

La mejoría en las cuentas nacionales para 1972 marcó lo que sería el futuro escenario de la economía mexicana y, específicamente, la regiomontana: un comportamiento irregular con tendencia decreciente (gráfica 8).

Los principales ejes de recuperación en 1972 fueron: el incremento en el gasto público y la reanimación de la demanda interna, lo que permitió concluir el año con una amplia mejoría en la producción industrial que fue un 13.8% superior a lo obtenido en 1971.<sup>210</sup>

**GRÁFICA 8**  
Variación anual en el índice de producción industrial de Monterrey, 1970-76 (%)



Fuente: *Boletín Bimestral*, varios números.

desequilibrios sectoriales y geográficos alcanzaron puntos críticos y había señales evidentes de un agravamiento en las tensiones políticas y sociales” (*Estrategia*, ibid. 17).

<sup>208</sup> Otro elemento que elevó la incertidumbre económica fue la inestabilidad política en Nuevo León, que desembocó en la renuncia en junio de 1971 del entonces gobernador Eduardo A. Elizondo. El día 10 del mismo mes en la ciudad de México el grupo paramilitar *halcones* reprimió violentamente una manifestación de apoyo a los estudiantes de la Universidad de Nuevo León.

<sup>209</sup> *Boletín Bimestral*, 62 y 63, febrero y junio de 1973.

<sup>210</sup> *Boletín Bimestral*, 54, diciembre de 1971.

El sostenimiento del ritmo económico mediante un creciente gasto público (que como se ha dicho se componía cada vez más con préstamos provenientes del exterior)<sup>211</sup>, devino fuente de contradicciones, de tal manera que, para 1973 los resultados fueron contrastantes: por un lado, un sostenido crecimiento de la producción industrial, que nacionalmente fue del 8.2% (localmente el índice fue del 12.3% con respecto a 1972); y por otro, "el desbordamiento de los precios", insuficiencia en el abastecimiento de ciertos alimentos, deterioro de la balanza comercial y escasez en el abasto de energéticos.<sup>212</sup>

En estos años el clima de incertidumbre<sup>213</sup> para la inversión privada en el país se confirmó en el AMM con la merma del número de nuevas empresas: en 1973 sólo llegaron a registrarse nueve empresas ligadas a alguno de los grupos en revisión. En el mismo año, el ambiente se enrareció aún más en Monterrey con el asesinato del jerarca industrial Eugenio Garza Sada, la presencia de la guerrilla urbana, y los enfrentamientos verbales entre los empresarios y Luis Echeverría en

torno a la oposición de aquéllos a disposiciones gubernamentales que incluían, entre otras: la semana de 40 horas, el control de precios, y la reforma al Código<sup>®</sup>

Penal que incorporó la figura de *fraude laboral* contra quienes se negaran a pagar el salario mínimo vigente.

El debilitamiento del ritmo económico continuó en 1974 y 1975 hasta llegar a una virtual parálisis en el 1976, año de la devaluación. En Monterrey se expresaba en el descenso del rendimiento industrial: en 1974 creció un 6.8% en relación a 1973,

<sup>211</sup> "En 1971-75 el 59% del déficit -190 000 millones de pesos-, fue cubierto con financiamientos internos otorgados por el Banco de México (...). El restante 41% del déficit (134 000 millones de pesos), fue financiado con deuda externa cuyo promedio anual en 1971-75 triplica al de 1965-70" (*Estrategia*, ibid. 18)

<sup>212</sup> *Boletín Bimestral*, junio de 1974.

<sup>213</sup> Tello, 1976: 126.

en 1975, solamente llegó al 0.9%,<sup>214</sup> y finalmente, en 1976 el crecimiento fue negativo y terminó con un -2.1%<sup>215</sup> (ver gráfica 8).

La fuerte presión inflacionaria y el proceso de dolarización desembocó en la devaluación de agosto de 1976 que acabó con 22 años de paridad cambiaria<sup>216</sup>

Ahora bien, esta debacle no podría explicarse sólo con el argumento simplista de una "mala administración gubernamental", la enmarcaban fuertes problemas estructurales<sup>217</sup> y no solamente financieros, que era su cara más evidente.

antecedían cerca de 15 años de acumulación de deuda pública externa, a nivel tal que, para 1975, dos terceras partes de los recursos totales de Nafinsa tenían origen extranjero.<sup>218</sup>

En 1976 la situación de la industria local fue crítica, agravada por el virtual abatimiento de los pozos de gas natural, y además, por la ola de paros y huelgas obreras en todo tipo de industrias que se elevó considerablemente<sup>219</sup> Entre las huelgas más destacadas estaban, las de las secciones 66, 67 y 68 del sindicato

<sup>214</sup> *Boletín Bimestral*, 81, junio de 1976

<sup>215</sup> *Boletín Bimestral*, 92, abril de 1978

<sup>216</sup> Tello, 1976: 145

<sup>217</sup> Sobre la devaluación de 1976 "Quienes piensan que la economía mexicana ha caído en un pequeño 'bache', un leve 'tropezón' o en una breve fase de menor crecimiento atribuibles a cierta desconfianza de los inversionistas, evidentemente no se han percatado de lo que realmente acontece (...) ninguna de ellas comprende que tales desequilibrios, más que expresar una situación circunstancial y momentánea especialmente difícil, revelan profundas contradicciones del capitalismo en su conjunto y en particular del capitalismo mexicano" (*Estrategia*, vol. 3, 15, pág. 2, mayo-junio de 1977).

<sup>218</sup> Villa, 1976: 100

<sup>219</sup> Las demandas por titularidad cobraron especial relevancia en esos años y políticamente fue una modalidad en la pugna entre el gobierno de Luis Echeverría y la iniciativa privada regional. La CTM tuvo mayor influencia por parte de las autoridades estatales para disputar el control obrero al sindicato "blanco", representado mayoritariamente por la Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI). Sin embargo, viendo desde lejos este periodo, también podemos entender la efervescencia sindical en demanda principalmente de más salario, como una válvula de escape a la fuerte presión que la espiral inflacionaria estaba ocasionando. No se está diciendo que tales luchas hayan sido inducidas por el Estado, pero sí que, por esta vía, serían los propios trabajadores quienes forzarán al cumplimiento patronal de aplicar los aumentos salariales de emergencia decretados por el gobierno, como una exigencia indirecta de este hacia la patronal para compartir el creciente costo económico-social de un modelo productivo que había dejado de ser eficiente y tanto los había beneficiado.

minero correspondientes a *Industrial Minera México, Fundidora de Monterrey y Aceros Planos* respectivamente<sup>220</sup>; en *Agua y Drenaje* (bajo la dirección de la Tendencia Democrática del SUTERM) *Gamesa*<sup>221</sup>, en *Peerles Tisa*<sup>222</sup>; la de las obreras de *Confecciones y Maquilas*<sup>223</sup> y la de los telefonistas por la democratización de su sindicato.<sup>224</sup>

Sin embargo, el clima pre crisis afectó menos la actividad inversionista de los corporativos y en 1976 se constituyeron 30 empresas. Podemos suponer que para este suceso influyó el beneplácito que representó la nominación de José López Portillo para la presidencia. Su discurso conciliatorio orientado a definir la intervención económica estatal, más como apoyo al sector privado que a ser su competencia<sup>225</sup>, generó expectativas de confianza en dicho sector.<sup>226</sup>

<sup>220</sup> Sobre las luchas del sindicato de *Fundidora* en los setenta, ver el trabajo citado del Taller del Área Industrial.

<sup>221</sup> *Gamesa* fue una de las empresas revisadas que sostuvieron importantes movimientos sindicales. El 10 de abril de 1976 los 1,200 trabajadores adheridos al Sindicato de Trabajadores de Galletera Mexicana (CTM) estallaron una huelga exigiendo la semana laboral de 40 horas y un 40% de aumento salarial, entre las demandas principales. El movimiento duró tres meses al ser levantado violentamente con la intervención de la policía. La empresa se negó a negociar las demandas básicas y fueron despedidos los principales activistas. Al poco tiempo, la CROC ganó la titularidad del contrato colectivo y se inició un proceso de ajuste de personal y de flexibilización del documento contractual.

<sup>222</sup> *Fabrica de bombas de agua del grupo Vitro*. La huelga duró cerca de 15 días con pocos beneficios para los trabajadores y menos de un año después la empresa fue cerrada.

<sup>223</sup> Sobre esta huelga ver artículo de Lyhla I. Palacios y Maricruz Flores, "Eramos una fiesta: testimonios de mujeres en huelga" (*Destinde*, 59-62, enero-diciembre de 1998). Un antecedente importante de huelgas protagonizadas mayoritariamente por mujeres fue la de la fábrica de ropa *Medalla de Oro* en 1972 que alcanzó resonancia nacional. Ver síntesis en mi artículo "La huelga de Medalla de Oro" (*Trabajo y Democracia Hoy*, 41, nov-dic de 1997).

<sup>224</sup> La desaceleración del crecimiento económico y la aparición del fantasma de la inflación desataron en los setenta un periodo de innumerables luchas obreras por frenar el deterioro salarial, eventos que también cuestionaron el corporativismo y las dirigencias antidemocráticas (el *charrismo sindical*). Los movimientos más beligerantes se desarrollaron en los sindicatos nacionales de empresas paraestatales (electricistas, mineros, ferrocarrileros, telefonistas) que poseían importantes contratos colectivos y experiencia sindical más desarrollada que, por ejemplo, la gran empresa privada con asentamiento en Monterrey. En esta perspectiva de declive de la ISI y de *insurgencia sindical*, podemos ubicar respuestas del capital tendientes a disminuir la injerencia obrera en la regulación del trabajo, un buen ejemplo era el llamado *contratismo* o "robo" de materia de trabajo (como lo definían los pliegos petitorios). Sin embargo, ante la demanda gerencial de fragmentar el proceso productivo, con el propósito de restar control al personal sindicalizado, la negociación más recurrente de la parte sindical fue a la manera economicista, es decir, más salario por menos injerencia del sindicato.

<sup>225</sup> Luna Ledesma, 1992.

En esa tesitura, la restitución de la *concordia* entre los grandes empresarios de Monterrey y el gobierno de Luis Echeverría llegó luego de que el enfrentamiento alcanzó expresiones virulentas de ambas partes, y luego de haber protagonizado - los primeros- la principal respuesta organizada, que fue la creación del *Consejo Coordinador Empresarial* (CEE), en mayo de 1975. Finalmente se evidenció que las relaciones entre gobierno y empresarios nunca han sido definitivamente antagónicas. Un acontecimiento puede respaldar esta afirmación: a principios del 76 a nivel nacional se manifestó el rechazo de los particulares a una iniciativa de ley presidencial para regular los asentamientos humanos.<sup>227</sup>

En Monterrey las protestas fueron ásperas contra lo que se suponía un atentado a la propiedad privada. Luis Echeverría los acusó en un discurso de ser "una pequeña minoría plutocrática y profascista".<sup>228</sup> Sin embargo, quienes encabezaron abiertamente la oposición en Monterrey ya no fueron de la gran burguesía, sino empresarios y comerciantes medianos asociados en la

organización Desarrollo Industrial Mexicano, A.C. (DICMAC). Mientras tanto, los capitanes de empresa asistirían en mayo, al "Desayuno de la Unidad Nacional" con el presidente Echeverría convocado por los tres sectores del partido de

<sup>227</sup> En su discurso de toma de posesión, el presidente López Portillo decía: "Tenemos un gran país. Superar los problemas actuales en buena medida depende solo de nosotros mismos, de nuestro trabajo, responsabilidad, disciplina, seguridad y prudencia, empezando por el propio gobierno y por las clases que tienen recursos (...). Conviene tomar conciencia que vamos en la misma barca. (...) Si queremos seguir sin naufragar, lo primero es calmar el movimiento nervioso lleno de pánico. Hagamos una tregua inteligente para recuperar serenidad y no perder el rumbo. Tregua que (...) sea oportunidad de reencuentro y reconciliación (...) podemos hacer de nuestra Patria o un infierno o un país donde la vida sea buena. En nuestras manos está" (citado por Fernando Carmona, 1977: 3).

<sup>227</sup> La iniciativa de Ley de Asentamientos Humanos fue el intento de darle un marco jurídico a las diásporas campesinas hacia las ciudades que la aguda crisis del campo ocasionaba. La miseria rural fue el marco de desarrollo del movimiento urbano-popular (mal llamados "precaristas", "poseionarios", etc.) y que tuvo como escenarios las principales urbes del país.

<sup>228</sup> *El Norte*, 2 de abril de 1976.

estado. De Monterrey asistieron. Rogelio Sada Zambrano (*Vitro*), Rodolfo Barrera (*Cemex*), Jorge L. Garza (*Axa*), Octavio Rocha (*CCE*), José Luis Coindreau (*Coparmex*), Andrés Marcelo Sada (*Cydsa*), Gregorio Ramírez (*Grupo Ramírez*), Alberto Santos de Hoyos (*Gamesa*), Humberto Lobo V (*Protexa*), Eugenio Garza Botello (*Cemex*), Alejandro Garza Laguera (*Visa*), Dionisio Garza Sada (*Alfa*), Eugenio Clariond (*Imsa*) y Jorge Chapa (*Casa Chapa*).<sup>229</sup>

## 5.2. 1977 - 1982

Estos años atraviesan la rápida recuperación post 76 en los terrenos económico-empresarial y en el político-social (los instrumentos respectivos fueron la *Alianza para la Producción y la Reforma política*), el boom petrolero, y la crisis de 1982.

En Monterrey, la producción industrial mantuvo un rumbo *zigzagueante* a lo largo del subperiodo (véase gráfica 9). Y en cuanto a la creación nuevas sociedades, fueron 263 las registradas por los grupos. De éstas, 160, o sea, el 60.8% del

---

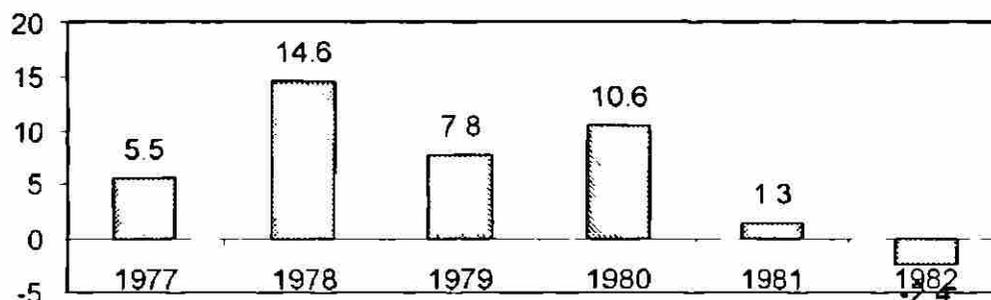
subperiodo y el 40.4% del total registrado entre 1970-1982 fueron empresas creadas, compradas o fusionadas en apenas dos años 1979 y 1980.

Desglosando gráfica 9, encontramos que 1977 fue recesivo, la política económica se concentró en tratar de resarcir los estragos post-devaluación y se propuso como metas: estabilizar los precios, reducir el déficit externo y, recuperar la confianza para la inversión y reactivar las actividades industriales y agrícolas.<sup>230</sup>

<sup>229</sup> *El Porvenir*, 12 de mayo de 1976

<sup>230</sup> *Boletín Bimestral*, 82, abril de 1978

**GRÁFICA 9**  
**Variación anual en el índice de producción industrial**  
**de Monterrey, 1977-1982. (%)**



Fuente: *Boletín Bimestral*, varios números

La industria regiomontana comenzó a reactivarse a partir del tercer trimestre y cerró el año con un incremento del 5.5% con respecto a 1976.<sup>231</sup> En una economía tan fuertemente entrelazada con las decisiones gubernamentales, sin duda esta mejoría fue alentada por la firma del *Pacto de Alianza para la Producción*<sup>232</sup>, que instrumentaba la disposición gubernamental de aliviar la

incertidumbre de los empresarios con respecto a la intervención económica estatal. Parte de su contenido era el incremento de los estímulos fiscales a cambio de aumentar las inversiones productivas y crear nuevas fuentes de empleo como parte de la estrategia para abatir el desempleo.<sup>233</sup> Los resultados fueron notables el siguiente año.

<sup>231</sup> *Ibid*

<sup>232</sup> El Pacto se firmó en Monterrey el 28 de marzo de 1977. Los empresarios locales se comprometieron a invertir 100.000 millones de pesos y crear 315 mil empleos durante el sexenio. López Portillo subrayó la importancia del acto "porque se da en Monterrey y frente al característico, recto, macizo y, por qué no decirlo, difícil grupo de empresarios regiomontanos" (Mendirichaga 1989: 135)

<sup>233</sup> En Monterrey la cesantía laboral fue lógicamente más alta en las actividades de mayor población empleada, así, para el primer trimestre del 77 el 43.9 y el 23.17% del total de cesantes correspondían a las industrias manufacturera y de la construcción respectivamente. Entre las principales causas de la cesantía destacaban la interrupción temporal de los trabajos (47.6%) y el reajuste de personal (12.2%) (*Boletín Bimestral*, 111, junio de 1981).

Para 1978 la recuperación de la industria regiomontana fue clara, un 14.6% en comparación a lo logrado en 1977. En orden de importancia las ramas que mejores resultados obtuvieron fueron la de fabricación de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos; la de autopartes, y la industria metálica básica. Las cifras del desempleo también disminuyeron considerablemente<sup>234</sup>. Además, en el paquete de mejoras destacó la solución temporal de un problema casi crónico: el abastecimiento de gas natural.<sup>235</sup>

También en 1978 el gobierno de López Portillo hizo frente a la necesidad de restaurar la deteriorada legitimidad social del sistema político vigente a través de una reforma política, que en el campo electoral significó decretar la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE). Tal necesidad era acicateada por la radicalización de conflictos en el campo y la ciudad, el creciente abstencionismo electoral,<sup>236</sup> el beligerante cuestionamiento obrero al corporativismo sindical, la proliferación de agrupaciones de izquierda, y el eventual

reconocimiento oficial de estar inmersos en una crisis económica más estructural que coyuntural.<sup>237</sup> La reforma buscaba ampliar los cauces legales de la vida política del país, para evitar su desbordamiento.<sup>238</sup>

<sup>234</sup> En 1978 el desempleo en Monterrey fue del 24% en la industria de transformación y del 18.7% en la construcción (ibid).

<sup>235</sup> Sobre la escasez del energético, menciona que luego de cinco años de tener un bajo el consumo de gas natural (doméstico e industrial) por insuficiencia de la fuente abastecedora, que era Reynosa, en 1978 no hubo tal escasez en Monterrey, al incrementar de 350 millones a 450 millones diarios de pies cúbicos provenientes de los pozos de Monclova (*Boletín Bimestral*, 97, febrero de 1979).

<sup>236</sup> López Portillo llegó a la presidencia sin contrincante alguno y con un abstencionismo de casi el 40%.

<sup>237</sup> En su primer informe de gobierno JLP declaraba que "Los problemas mundiales en los que estamos inscritos no significan sólo una perturbación transitoria, sino una vasto sacudimiento de la estructura, de la raíz" (citado por Carmona, 1978: 10).

<sup>238</sup> Una reforma para "promover y alentar la incorporación de todas las potencialidades políticas del país, para que las diversas fuerzas, por minoritarias que sean, participen en la realización de nuestra 'unidad democrática' (...) para ampliar las posibilidades de la representación nacional y garantizar asimismo, la

Esta reforma también propició la actividad política-partidaria más abierta de miembros de la gran burguesía empresarial, lo que para algunos significaba "llevar al régimen a la derecha"<sup>239</sup> El interés por la actividad de gobierno dejó de limitarse a la consulta sobre los candidatos más idóneos y a la negociación con los funcionarios públicos, para pasar a cumplir un papel protagónico.<sup>240</sup> La aparente distancia -parte de los usos políticos, hasta entonces- de los empresarios frente a las actividades públicas empezó a modificarse, como respuesta a una supuesta *calificación injusta* por parte de gobierno para ese sector.<sup>241</sup>

En el campo sindical, en octubre estalló en Monterrey uno de los movimientos obreros más importantes de la década: el paro en *Cristalería (VITRO)*. Lo extraordinario del movimiento (sindicato blanco de gran industria) y la prolongación del mismo atrajeron la solidaridad de organizaciones y sindicatos locales y

manifestación plural de las ideas e intereses que concurren en el país" (carta de JLP a Jesús Reyes Heróles, citado por Jorge Carrón, 1977, 14)

<sup>239</sup> A esa crítica, el Secretario de Gobernación y artífice de la reforma, Jesús Reyes Heróles, respondía "en esta hora, llevar al régimen a la derecha depende, más que de la eficacia de ésta en tal propósito, de la ineficacia de la izquierda para impedirlo y de la incapacidad del propio gobierno para evitarlo" (*Estrategia*, Vol. 4, 21, pág. 48, mayo-junio de 1978).

<sup>240</sup> Los empresarios de más alto nivel que entraron a la actividad política desde finales de los setenta y principios de los ochenta fueron el director de GAMESA Alberto Santos, que llegó a diputado por el PRI en 1979 y posteriormente senador, y Rogelio Sada Zambrano, exdirector de Vitro, que ganó la presidencia del municipio de San Pedro, postulado por el PAN; del mismo partido, pero años después, está Mauncio Fernández. Poco a poco los nombres han ido aumentando, algunos de directivos de segundo nivel como Ernesto Martens, Othón Montemayor, Luis Santos de la Garza, quienes han formado parte luego de administraciones públicas. Otros más han mostrado interés, como Humberto Lobo Morales y Julio Cesar Villarreal. Sin embargo el caso paradigmático es el que involucra a las dos familias propietarias de IMSA: Clariond Reyes y Canales Clariond. De la primera Benjamín Clariond, como miembro del PRI, tuvo el cargo de presidente municipal de Monterrey y luego el de gobernador interino; de la segunda familia, Fernando Canales, de filiación panista, es actual gobernador del Estado.

<sup>241</sup> Alberto Santos, a nombre de los empresarios (era presidente de la Caintra en ese año), declaraba que habían "sufrido una persecución implacable y la crisis económica (la de 1976) de la que se nos inculpa virulentamente mientras éramos sus víctimas, nos despertaron de un ensueño de décadas (ergo) Ya no podemos refugiarnos en nuestro aislacionismo. Hay demasiado en juego. Si fracasamos se derrumbará la empresa libre, tranchera de avanzada de todo el aparato libertario; si triunfamos, prevaleceremos junto con una nación menos pobre, más libre y más justa" (Mendirichaga, 1989: 137-38).

nacionales. Los trabajadores buscaban mejores condiciones de trabajo y la democratización de su sindicato.<sup>242</sup>

En 1979 se anunció oficialmente que las reservas probadas de petróleo eran de 45,000 millones de barriles, y probables 200,000 millones. Esto aseguraría las necesidades del país por 60 años. Animado por esa euforia, el gobierno presentó su *Plan Nacional de Desarrollo Industrial*, que cifraba las esperanzas de México en el petróleo: “la posibilidad de superar la crisis radica en el potencial financiero que brindan los excedentes derivados de la exportación de hidrocarburos. La existencia de esos recursos permite aspirar a una mayor autodeterminación financiera”.<sup>243</sup> El Plan pretendía (con cierto anhelo mágico) corregir dos problemas claves de la economía mexicana: el rezago agrícola y la incapacidad para entrar a la producción de bienes de capital.<sup>244</sup> La magnitud de esos propósitos sólo era comparable con las impresionantes expectativas derivadas de la riqueza petrolera.<sup>245</sup>

<sup>242</sup> El paro se prolongó desde octubre de 1978 hasta marzo de 1979 luego de recurrir a las más diversas formas de lucha. Pero los trabajadores se toparon con dos muros infranqueables: la activa actuación de la empresa por desgastar y desprestigiar el movimiento y la actitud cerrada de las autoridades laborales que así modificaban drásticamente su postura de años anteriores. Correlación relacionada estrechamente con la política de conciliación pro-empresarial que la gubernatura de Alfonso Martínez Domínguez ejecutó. (El testimonio de uno de los más emblemáticos capítulos del movimiento obrero regional se lee en Luis Lauro Garza, 1988)

<sup>243</sup> Alonso Aguilar, 1979: 36

<sup>244</sup> El equipo gobernante tenía conciencia de los límites tecnológicos nacionales para impulsar el Sector I de la economía. Nacional Financiera lo planteaba así: “La nueva etapa de industrialización exige... el concurso no sólo de los sectores público y privado, sino también del proveedor externo de tecnología... la variable tecnología juega en la actualidad un papel sumamente relevante para concentrar el establecimiento de nuevas fábricas” (Ibid.: 40). Aquí encontramos parte del origen del incremento de las conversiones con empresas extranjeras a partir de 1979.

<sup>245</sup> Según estas proyecciones: “Para 1980 se estima que la capacidad de extracción será de 2 millones 250 mil barriles diarios, lo que permitirá exportar 1.1 y 0.2 millones de barriles de crudo y derivados, respectivamente. En 1982, dichas ventas -de 8,845 millones de dólares- representarán el 34% de las exportaciones de mercancías, lo que supone elevar la tasa de crecimiento del valor agregado de la industria petrolera y petroquímica básica a razón de 38.3%, 24.6%, 22.0 y 8.9%, llevando tan sólo en ese breve lapso la producción anual desde 51,135 hasta 117,177 millones de pesos” (Ibid.: 29)

En Monterrey, en ese año se resolvía sustancialmente el añejo problema del abastecimiento de gas para la industria con la inauguración del ducto Cactus-Monterrey, que con una longitud de 1,247 kms. era uno de los más grandes de América Latina.

Además, en el mismo año 1979, el ambiente de tensión obrero-patronal había disminuido considerablemente desde el arribo del nuevo gobernador.<sup>246</sup> La expresión productiva de la industria se concretó en el crecimiento del 7.8%, que si bien era inferior al del año anterior, resultaba significativo porque los volúmenes que se comparaban, entre esos años, eran cada vez mayores.<sup>247</sup>

La bonanza económica que alentó la fortuna petrolera, la facilidad para la obtención de créditos externos y la mejoría en el ingreso del mexicano promedio, provocó una avalancha en inversiones de todo tipo por parte de los grupos y familias.

Para la mayoría de los corporativos esos fueron sus años de mayor diversificación y crecimiento en número de empresas. Por ejemplo, PROTEXA constituyó el 41.3% del total de sus sociedades creadas<sup>248</sup>; COPAMEX, el 47.5%; y AXA sólo en 1981, registró el 52.3% de sus empresas. En el plano nacional, los beneficios del *boom* petrolero y las bondades de la *Alianza para la Producción* rendían amplios frutos para la gran industria, y destacaban por el tamaño de la ganancia

<sup>246</sup> El beneplácito empresarial por el cambio de política laboral en el estado (luego de sus múltiples quejas contra la actuación de Pedro Zornilla) lo expresaba claramente la *Caintra* (presidida por Humberto Lobo Morales): "la actividad productiva ha sido favorecida por un nuevo clima de seguridad en las relaciones laborales, objetivo desde un principio establecido por nuestro gobernador señor don Alfonso Martínez Domínguez, quien ha demostrado preocupación y empeño por eliminar todo obstáculo que pueda afectar el ritmo industrial de trabajo en Nuevo León" (Mendirichaga, 1979: 140. Subrayado mío).

<sup>247</sup> *Boletín Bimestral*, núm. 104, abril de 1980.

<sup>248</sup> Estoy considerando las constituciones globalmente, es decir, tanto las realizadas por el grupo como por la familia propietaria.

los más grandes corporativos con asiento en Monterrey.<sup>249</sup> Lejos estaba José López Portillo de ser vilipendiado por los empresarios, sucedía, más bien, todo lo contrario.<sup>250</sup>

En 1980, el optimismo sobre el presente y futuro económico del país tuvo la confirmación regional con una mejoría en la producción industrial, que se elevó un 10.6% respecto al año anterior.<sup>251</sup> Pero en las cámaras empresariales esa confianza en el rumbo de la economía empezaba a verse con reservas<sup>252</sup> Lo fugaz de la opulencia cristalizó en 1981, al desacelerar la producción y los ritmos de la inversión<sup>253</sup> a un nivel tal que cerró el año con un crecimiento de apenas el 1.3% respecto a 1980.<sup>254</sup>

Para ese año, México era el cuarto productor de petróleo en el mundo. En Monterrey los núcleos empresariales habían entrado por diferentes accesos al negocio del petróleo. Además de PROTEXA, que fue el más directamente beneficiado por su vínculo de origen con la actividad petrolera: VISA creó dos

<sup>249</sup> Entre los años 1977-81 los 15 grupos empresariales más importantes del país obtuvieron más de 68 mil millones de los cuales los grupos Alfa, Visa y Vitro se quedaron con el 34.9% (INEGI, Banco, *Proceso*, 2 de noviembre de 1981).

<sup>250</sup> Un botón de muestra en marzo de 1981, al tomar posesión en la presidencia de la Caintra, Eugenio Clarond manifestaba que: "nuestro país y nuestro estado tienen gobernantes patriotas y conscientes de su responsabilidad. Nuevo León en particular ha vuelto a encontrar el camino de la confianza, armonía y productividad que siempre lo caracterizaron; México está presidido por un gran estadista" (Mendinchaga, 1989: 145)

<sup>251</sup> *Boletín Bimestral*, 116, abril de 1982.

<sup>252</sup> Al inicio de 1981, finalizando su periodo frente a la Caintra, Humberto Lobo Morales (director de Protexa) declaraba que si bien la Alianza para la Producción se había transformado en una alianza de la confianza sobre las instituciones, que la inflación era "el problema más serio, más enconado. El que sigue desafiando la imaginación, y la capacidad de trabajo, de la nación en general y del empresario en lo particular" (Mendinchaga, 1989: 144).

<sup>253</sup> Se detuvieron planes de expansión y en algunos casos las nuevas empresas arrancaron con una producción muy por debajo de su capacidad instalada.

<sup>254</sup> Las expectativas de crecer a un nivel similar a 1980 fueron desvaneciéndose conforme transcurría el año, pues a " los problemas acostumbrados de la falta de fluidez en el sistema de transporte, a la carencia de materia primas, a la persistente inflación interna, se agregaron los altos costos de financiamiento interno y externo y el estancamiento de los mercados domésticos y de exportación. (...) Para el último trimestre, las

fábricas de grandes tanques para almacenamiento (*Tasmi y Sociedad de Montajes*) y otra petroquímica (*Tekton*). ALFA estableció *Vektor* (bienes de capital) y su *División Petroquímica*; COPAMEX fundó *Construcciones y Diseños Industriales* y coparticipó en *Industria Metalúrgica de México*, ambas relacionadas con la perforación de pozos petroleros; e IMSA coinvertía en *IMSA National* que fabricaba maquinaria para la industria petrolera.

El vertiginoso crecimiento de estos años fue el último soplo del concluyente mercado cautivo. La crisis que estalló en febrero de 1982, que en buena medida fue catalizada por factores externos como la recesión mundial, desplome de los precios del petróleo, el alza de las tasas de interés a nivel internacional (que curiosamente no habían sido considerados en los planes de industrialización) La producción industrial total en Monterrey caía un -2.4%.

Desde 1970 la actividad industrial regiomontana había aguantado varias caídas y *la tercera fue la vencida* (ver gráfica 4, p. 79). Reflejo fiel fue el desplome en el

número de constituciones de nuestra lista de corporativos, que apenas alcanzó 33 y, de éstas, la mayoría eran empresas de servicios y grupos amplios de difícil definición; además, el 54.5% (18), estaban relacionadas con PROTEXA y con la familia Lobo.

Para la mitad del año, el peso se había devaluado un 70%, se aceleró la fuga de capitales y, en septiembre, López Portillo decretó la estatización de la banca.<sup>255</sup>

---

cifras declinaron como consecuencia de la tendencia a detener las inversiones por parte de las grandes corporativas y a una menor utilización de la capacidad instalada" (*Boletín Bimestral*, 116, abril de 1982)

<sup>255</sup> "En agosto (1982) las pugnas interburguesas aunque soterradas, eran cada vez más evidentes. La clase dominante daba por muerto al presidente saliente (JLP), cuya política expansionista antes aplaudida, ahora se sometía a una abierta crítica. (...) los acontecimiento se agolpan: se intenta una campaña caceroquista (se decreta una nueva devaluación mediante el establecimiento de una doble paridad, las cuentas en dólares dejan de existir convirtiéndose en 'mexdólares' (...) y dentro de una línea cada vez más restriccionista se anuncian

La reacción inmediata de los grandes empresarios regiomontanos fue buscar responsables hacia fuera de su ámbito -unánimemente los ubicaron dentro del gobierno- reacción casi congruente de quienes habían sido tratados como la *niña de los ojos* de los sucesivos gobiernos que habían pertrechado arancelariamente el país en aras de la industrialización desde adentro. Así, con poca capacidad autocrítica, estos capitanes de industria evaluaron 12 años de crecimiento a costa del mayor endeudamiento del país<sup>256</sup>. Las declaraciones de algunos de ellos hablan por sí solas:

Nuestros males actuales no surgieron por generación espontánea ni son plaga de origen natural. (...) Responden a errores garrafales de juicio y valor atribuibles a quienes han tomado las decisiones políticas durante los últimos doce años. Tenemos que admitir de entrada que la gran mayoría de los mexicanos que nos hemos dedicado a trabajar por el desarrollo de México hemos cometido un doble error: precisamente dedicarnos a trabajar, a esgrimir los argumentos de la producción, el empleo y el bienestar.

Ocupados pues en trabajar, hemos dejado el campo libre para que otros sectores, básicamente improductivos, se consagren en cuerpo y alma a presionar al sector público.

(Al petrolizar de la economía) Se consintieron los errores del catálogo quizás más rápidamente y hasta con mayor entusiasmo.

Un grupo de mexicanos a todas luces inteligentes nos fue metiendo en la peor crisis de nuestra historia. Crisis paradójica, porque llegamos a ella por la vía de la prosperidad y la abundancia.

*Eugenio Clariond Reyes, Director General de IMSA<sup>257</sup>*

---

importantes incrementos a los precios del pan, tortillas, la gasolina y la electricidad. ( ) A estas alturas, la crisis financiera tocaba fondo, entrelazándose con una crisis de acumulación ( ) En este contexto ( ) lo inesperado se produce: la nacionalización de la banca privada y el establecimiento del control generalizado de cambios (...) La nacionalización no fue el resultado de una política premeditada del Estado, sino fruto de los acontecimientos: del agravamiento de la crisis y de las contradicciones en ascenso entre algunos segmentos de la oligarquía y el Estado" (Arturo Guillén 1987: 120-21).

<sup>256</sup> Las cifras de crecimiento nacional entre 1977 y 1981 eran del siguiente orden: el PIB creció a un ritmo del 7.4%, contra el 6.2 del gobierno anterior. Creció la base industrial y el empleo aumentó en un promedio de 4% anual. (*El Norte*, 8 de julio de 1982).

<sup>257</sup> *El Norte*, 21 de abril de 1982.

También otros sectores -principalmente el empresariado privado se dejó llevar por este *boom* económico, abandonando su tradicional modo austero de actuar. Se precipitó, haciéndose eco de la actitud del gobierno, a desarrollar inversiones en instalaciones y plantas industriales.

Además se introdujo una nueva modalidad en la forma de ser del empresario mexicano. Cada uno en su escala, quiso convertirse en benefactor social promoviendo la disminución de jornadas diarias de trabajo, volcando beneficios económicos en el personal, muy por encima de las capacidades y habilidades del mismo para compensar con productividad y producción.

*Gregorio Ramírez, Presidente del Grupo Industrial Ramírez*<sup>258</sup>

A partir del año 1972, el Gobierno sustituye un sistema de economía que pudiéramos denominar 'veraz', por uno denominado 'economía ficción'.

Se aceptan déficits presupuestales desproporcionados financiados con deuda externa y emisión de billetes, generando una excesiva oferta monetaria y, por ende, una exagerada inflación.

(La superación de la crisis de 1976 se debió) al apoyo brindado por el Fondo Monetario Internacional, el auge petrolero y el cambio a un gobierno unificador.

Desafortunadamente, terminado el convenio con el FMI, se retoma con encono el trágico camino de la economía ficción.

La lección del 76 parecía olvidada. De nuevo no se restringe el gasto no se adecua el valor del Peso, acumulando, en consecuencia, una nueva sobrevaluación.

Las exportaciones se colapsan, haciendo criminalmente propicia la fuga masiva del escaso capital de la nación.

¿Y a esto debemos añadir la corrupción?

*Rogelio Sada Zambrano, Director General de VITRO*<sup>259</sup>

<sup>258</sup> *El Norte*, 3 de noviembre de 1982).

<sup>259</sup> Estas declaraciones tienen un alto contraste con lo que los mismos empresarios y otros habían sostenido en mayo del mismo año: el día 14 se reunieron en Monterrey con López Portillo y Alfonso Martínez Domínguez los siguientes industriales, Bernardo Garza Sada, Eugenio Garza Laguerá, Alberto Santos, Andrés Marcelo Sada, Eugenio Clarond, Gregorio Ramírez, Jorge L. Garza, Rodolfo Barrera, José Luis Coindreau y Rogelio Sada Zambrano, quien en nombre de todos manifestaba al presidente el ofrecimiento de "no rajarse" y cerrar filas con él "para que juntos trabajemos por seguir construyendo el México que deseamos tener" (*El Norte*, 15 de mayo y 4 de noviembre de 1982).

Estas amargas declaraciones parecían el *réquiem* no sólo de un modelo de industrialización, sino de la industria misma. Efectivamente, la crisis del 82 mandó a la ruina a cientos de empresas y a miles de trabajadores en México, pero el colapso económico no marcó la vuelta al capitalismo artesanal, sino que fue la frontera, entre un estado con pretensiones de nación homogénea cultural y económicamente -que fue el encuadre en que se desarrolló la ISI- y otro que tenderá hacia la recomposición de las prioridades sociales y económicas, hacia la regionalización interna, de cara a la necesidad de responder a la invitación (sin disyuntiva dentro de la lógica del poder político y económico reales), a las nuevas reglas de la producción y comercio internacionales.

¿Cuál fue el primer impacto de la crisis en Monterrey? ¿En qué condiciones encontró a los principales grupos empresariales? ¿Cuál fue y en qué descansó la respuesta de éstos? ¿Los empresarios de Monterrey tenían las mismas expectativas que los de otras zonas industriales del país? Estas son preguntas

---

que se desarrollan en el siguiente capítulo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## VI. LA CRISIS DE 1982: INICIA EL TRÁNSITO HACIA EL MERCADO ABIERTO.

1982 fue el colofón de una crisis larvada durante más de 10 años. Definida como "crisis de transición" hacia un nuevo patrón de acumulación<sup>260</sup>, significó pasar de la extenuada ISI, a crear las condiciones para integrarse en un ya avanzado proceso internacional de rearticulación *librecambista*, fenómeno precedido por una profunda reconversión productiva y tecnológica. Implicaba, además -con todas las secuelas sociales negativas que ahora conocemos-, el término del *estado de bienestar* y sus modalidades en todos los *mundos* existentes.<sup>261</sup> El carácter estructural de la transformación económica se extendió a los países latinoamericanos que se pusieron como meta la industrialización, y como medio, una política sustitutiva protegida por fuertes barreras arancelarias.

La marcada subordinación de la economía mexicana a la producción petrolera en los años inmediatos<sup>262</sup> propició que la crisis irrumpiera con el desplome internacional de los precios del petróleo, en 1981, y se agudizara con la devaluación del 17 de febrero de 1982<sup>263</sup>. Es decir, la multiplicación, de la noche a la mañana, de la deuda adquirida en dólares generó inmediatamente conflictos

<sup>260</sup> Sotelo Valencia, 1988: 71

<sup>261</sup> Rifkin, 1994

<sup>262</sup> "En 1980, la producción petrolera creció 17.5%, o sea a un ritmo 2.4 veces más rápido que el de la economía en su conjunto. Su participación en el PIB pasó del 6.6% en 1979 a 7.2% en 1980. Las exportaciones de petróleo fueron en promedio del orden de 828 mil barriles diarios, en el periodo enero-mayo de 1981, representaron el 75.2% del total de las exportaciones de mercancías." (Arturo Guillén, 1981). México)

<sup>263</sup> Al finalizar 1982, se devaluó nuevamente el peso: el tipo de cambio "controlado" perdió un 294% de su valor, y el "libre", un 487% (Basave Kundhart, 1996: 99).

con los acreedores internacionales, lo cual llevó al país a la virtual moratoria del pago de la deuda y a la estatización de la Banca.<sup>264</sup>

Ciertamente, al colapso le quedó corta la definición de "crisis de la deuda externa"; o de la "crisis de caja" que mencionara el entonces Secretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog; más bien, como sostiene Héctor Guillén, la explosiva deuda externa no fue más que la expresión fenoménica de otros desequilibrios estructurales:

el auge petrolero puso en claro una característica central del aparato productivo mexicano: el crecimiento de las exportaciones origina un crecimiento más rápido de las importaciones, con lo que se agrava la evolución del sector externo y se tiene que recurrir en mayor medida al endeudamiento externo. En este sentido, se puede decir que es el carácter dependiente y desarticulado del aparato productivo mexicano el que explica en un primer momento el crecimiento de la deuda externa, sin pasar por alto que crece posteriormente debido a factores puramente financieros. *La deuda externa expresa de manera dramática el agotamiento de un patrón de acumulación y la dificultad para lograr que uno nuevo lo sustituya.*<sup>265</sup>

En este sentido la crisis del 82 resultó ser el prolegómeno de un vertiginoso proceso de reestructuración de "las esferas de producción y circulación del capital y la organización empresarial (estatal y privada) del capitalismo mexicano"<sup>266</sup>, para forzar las condiciones de integración al nuevo escenario internacional. De tal

<sup>264</sup> Financiar el déficit que se multiplicó luego de la devaluación implicaba un nuevo crédito del exterior de 11.000 millones de dólares, que la captación de recursos provenientes del ahorro privado aumentara un 25%, y que la banca internacional renovara los 10.000 millones de dólares de deuda a corto plazo que se vencía en agosto del 82. La negativa de esta banca y la fuga de capitales orillaron al gobierno de López Portillo a enfrentar sólo dos opciones: solicitar una reestructuración de la deuda, o asumir unilateralmente la imposibilidad de pago. El peligro de *contagio* hacia el sur de América por una posible moratoria de México fue lo suficientemente grave como para otorgar -de manera negociada con la banca acreedora- una moratoria de 90 días. Sin embargo, la única puerta que podía cerrar el paso a la ya incontenible huida de capitales del país fue la estatización de la banca (*El Norte*, 4 de septiembre de 1982).

<sup>265</sup> Guillén, 1990: 11 (subrayado mío)

<sup>266</sup> Sotelo Valencia, op. cit.

suerte que recuperarse financieramente, reestructurarse productivamente, e insertarse en el mercado abierto, fueron las necesidades prioritarias de la mayoría de las empresas manufactureras. Sin embargo, no todas reunieron las condiciones para el éxito, que prácticamente fue privilegio de la gran industria, quien con el apoyo y protección especial del Estado durante décadas, aunado a la trayectoria y dinámica particulares de fuertes grupos empresariales privados, colocó un piso menos endeble para enfrentar la crisis y las demandas liberalizadoras de una nueva división internacional del trabajo.

¿Cuál era el panorama general de la gran industria regiomontana para 1982? ¿En qué condiciones tomó la crisis a los grandes corporativos? ¿Cuál fue la capacidad de respuesta empresarial? Parte de la respuesta a estas interrogantes sin duda se encuentra en la trayectoria empresarial –la histórica y la coyuntural- de estos grupos y sus empresarios. Sin embargo, la confluencia en un breve lapso, de elementos tan desiguales como los que condujeron a la crisis de 1976 y los que

posteriormente se derivaron de la bonanza petrolera, colocó en situación de vulnerabilidad al grueso de la planta productiva nacional, y esta zona norestense no fue la excepción. Entonces, la pronta respuesta del sector empresarial regiomontano, también la explica -aparte de los apoyos estatales- la práctica emergente de dos viejas circunstancias (ahora ventajas extraordinarias) de la gran industria de estos lares: una en el ámbito de la circulación, con la opción exportadora, y la otra en el terreno de las relaciones de producción, la flexibilidad contractual<sup>267</sup> para el uso de la fuerza de trabajo y el cambio tecnológico.

<sup>267</sup> Nos referimos al término "flexibilidad" como el concepto que define "los esfuerzos del capital por remover los obstáculos que traban la productividad, competitividad y calidad de las empresas." Y a la flexibilidad contractual

## 6.1. Los primeros efectos

Según la CAINTRA de Nuevo León, en 1982 la industria de transformación en el estado llegó a un 40% de capacidad ociosa, y la inversión productiva disminuyó cerca del 40%. La contracción se manifestó en la reducción del 60% de las importaciones en comparación a 1981: de 1,333 millones de dólares a 547 millones), es decir, casi el doble del promedio nacional, que fue del 35%. La deuda externa de las empresas de Nuevo León se cuadruplicó en un año, y llegó a estimarse en 576,000 millones de pesos.<sup>268</sup>

La pérdida de empleos se calculó entre el 10 y el 15% de la planta productiva. El golpe al empleo se sintió desde 1981 y, en principio, el mayor número de desempleados no salió del piso de trabajo, sino de las abultadas nóminas de empleados ejecutivos, administrativos y secretariales, pertenecientes a los grandes corporativos.<sup>269</sup>

Las características geoeconómicas también incidieron en el nivel de crisis que registró el sector manufacturero. Al respecto, Fernando Pozos<sup>270</sup> analizó comparativamente ese sector en Monterrey y Guadalajara. Menciona que su especialidad en bienes básicos integrados primordialmente con insumos nacionales, la escasa integración horizontal de la industria que inhibió reacciones

---

como la tendencia a la "regulación que incrementa el poder de decisión de los empresarios sobre el uso de la fuerza de trabajo (proceso de trabajo, retribución, empleo y puestos)" (Covarrubias, 1990: 71).

<sup>268</sup> En un acto de contrición no declarado por los excesos de la *borrachera* petrolera, la principal organización patronal local decía que "la crisis nos hace más austeros, más eficientes, más unidos, más solidarios, nos sacude y nos renueva." (Mendirichaga, 1989: 148-149).

<sup>269</sup> Al respecto, un periódico local describió la situación de la siguiente manera: "el obrero que oye quejarse a sus hijos por enésima vez del menú con papas y más papas, él sabe que nada más no puede comprar un kilo de bistecs, ese sabe lo que es la inflación. (Pero) el joven profesionalista presumido que saludaba con una tarjeta del corporativo entre los dedos, el que pernoctaba en Nueva York y pagaba condominio en la Isla (del Padre), él mismo hoy busca chamba, cualquier chamba: él sí que puede dar testimonio de lo que es el desempleo o de sí afecta o no la recesión" (*El Diario de Monterrey*, 28 de julio de 1981).

<sup>270</sup> Pozos, 1996

en cadena, la flexibilidad contractual de la extendida industria mediana y pequeña, y la alta diversificación del sector, fueron elementos importantes que aminoraron los estragos de la crisis.

En cambio para la gran industria regiomontana, que desde décadas atrás había inscrito su especialidad productiva en las ramas de bienes intermedios y duraderos,<sup>271</sup> el primer golpe fue mayor. Sobre este asunto, Pozos menciona que entre las causas estaba:

su dependencia de la tecnología, del capital y, en cierto grado, de los insumos extranjeros. El grupo de empresarios regiomontanos había acumulado una gran deuda en dólares, cuando los créditos de los bancos internacionales eran fáciles de obtener y los intereses eran bajos. A lo anterior hay que añadir que la manufactura de Monterrey estaba muy integrada verticalmente, con industrias que dependían en gran medida de otras empresas locales. (...) Los grupos más afectados por la crisis adoptaron la estrategia de adelgazar (entiéndase despidos) sus empresas y vender o cerrar las que crearon o adquirieron durante el periodo anterior y enfrentaban ahora problemas económicos.<sup>272</sup>

Además, el acusado entrelazamiento comercial y productivo de Monterrey con el vecino del norte no afectaba solamente las importaciones de insumos y bienes de capital, sino que también averió la actividad exportadora, dado que la economía estadounidense igualmente vivía un ciclo recesivo.<sup>273</sup>

Según los resultados económicos de 1982, las actividades más deprimidas en Monterrey con respecto a 1981 fueron: material de transporte (-276%), productos minerales no metálicos (-36.9%), productos metálicos (-34.4%), metálica básica

<sup>271</sup> Ortega, 2000

<sup>272</sup> Pozos, *ibid*: 87-88

<sup>273</sup> La recesión de 1982 en Estados Unidos lanzó a la calle a millones de trabajadores, se afirmaba que el desempleo había llegado a su nivel más alto desde agosto de 1941 (*El Norte*, 22 de mayo de 1982).

(-31.4%), y construcción de maquinaria (-30.4%).<sup>274</sup> Fue, por tanto, una virtual caída libre de la producción de bienes duraderos.

En el descenso de algunas actividades contribuyó, además del deterioro de la demanda interna, la situación de la economía internacional; tal fue el caso de la metálica básica. Las dos empresas más importantes (*Hylsa* y *Fundidora*), tuvieron que cancelar planes de expansión ante la urgencia de aligerar sus grandes inventarios por la parálisis del mercado interno.<sup>275</sup> Como remate, las exportaciones, rubro que se había desatendido en los años previos para satisfacer el consumo nacional<sup>276</sup>, tampoco se presentaban como una opción inmediata, pues enfrentaban el enorme obstáculo de que había 150 millones de toneladas de acero almacenadas en el mundo.<sup>277</sup>

En cuanto a la gran división productiva entre bienes duraderos y no duraderos<sup>278</sup>, este segundo sector fue el que resintió con menor agudeza la crisis, como lo muestran las cifras de 1982, al presentar un crecimiento del 2.5% contra el decrecimiento de 5.3% de la producción de bienes duraderos (gráfica 10).

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<sup>274</sup> *Boletín Bimestral*, 123, mayo de 1983

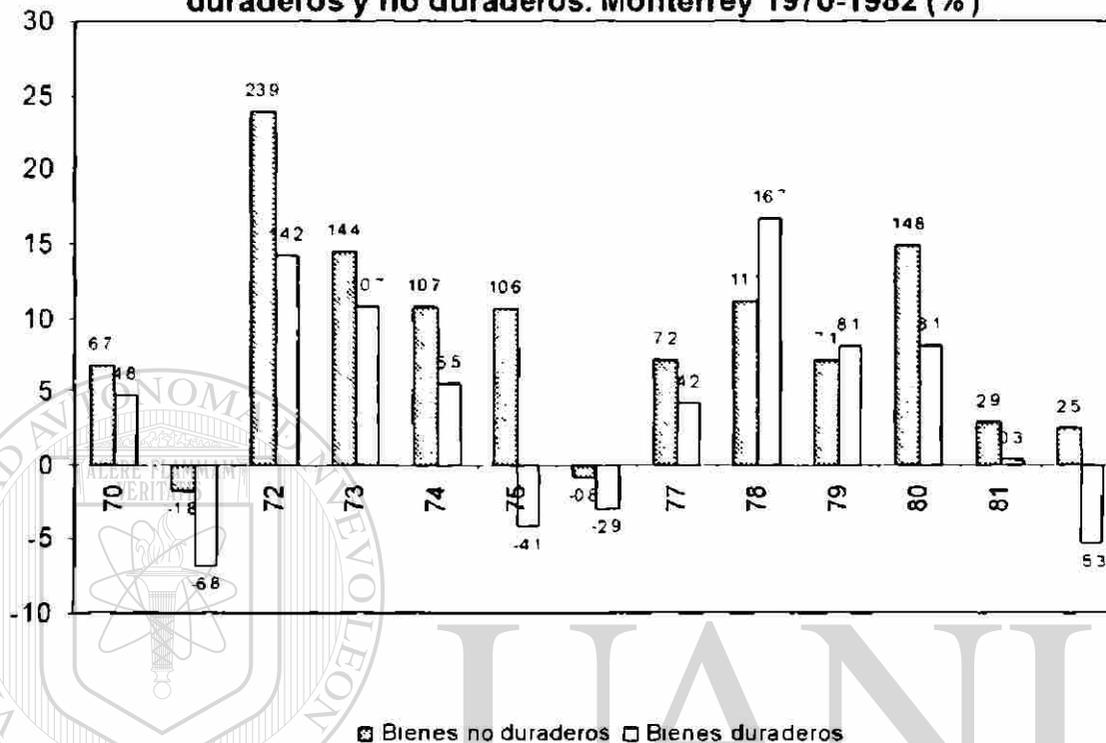
<sup>275</sup> A nivel nacional había cerca de 700 mil toneladas de acero almacenado sin perspectivas de compra (*El Norte*, 9 de julio de 1982)

<sup>276</sup> La preferencia de la industria manufacturera por los consumidores nacionales y el disparo de las exportaciones petroleras, atrofiaron aún más la balanza de pagos; así, para la segunda mitad de 1981, mientras que la ventas de crudo representaban casi el 50% de los ingresos, la exportación de productos manufacturados apenas contribuía con el 9% (*El Norte*, 18 de septiembre de 1982).

<sup>277</sup> La crisis mundial del acero tenía un buen ejemplo en Estados Unidos donde desde mediados de 1982 habían cerrado 16 acereras despidiendo a 300 mil trabajadores. Aún así, seguía siendo más costoso pagar almacen, de tal manera que era preferible vender barato. Fue el caso de *Hylsa*, que programó exportar a Hattú a 194 dólares la tonelada de acero, casi un 80% por debajo del precio nacional (*El Norte*, 10 de julio de 1982).

<sup>278</sup> La fuente que consultamos (el *Boletín Bimestral* del Centro de Investigaciones Económicas) divide la industria manufacturera en dos grandes grupos: la de *bienes no duraderos* que incluye las ramas alimentarias, bebidas, tabaco, papel y derivados, imprenta, y fabricación de sustancias y productos químicos; y la segunda rama de *bienes duraderos*, que abarca las industrias de productos de minerales no metálicos, metálica básica, metálica, maquinaria no eléctrica, maquinaria y productos eléctricos, y la de material de transporte.

**GRÁFICA 10**  
**Variación anual en el índice de producción de bienes duraderos y no duraderos. Monterrey 1970-1982 (%)**



Fuente: *Boletín Bimestral*, varios números.

En general es observable, en la misma gráfica, que la manufactura de bienes no duraderos solamente decreció durante 1971, año de fuertes desequilibrios por la entrada de México a la recesión, y en 1976, cuando se cierra (con la devaluación) el primer ciclo de la crisis en tránsito. En el resto del periodo estudiado este sector mantuvo un comportamiento menos incierto.<sup>279</sup>

<sup>279</sup> Nos llama la atención los resultados correspondientes a 1978 por ser el único año cuando notablemente se invierte la relación entre los dos sectores: el de bienes no duraderos, creció un 11.1%, y el de bienes duraderos, un 16.7%. La industria de productos minerales no metálicos, la de maquinaria y artículos eléctricos, la metálica básica y la producción de material de transporte fueron las ramas que imprimieron el dinamismo a este sector (*Boletín Bimestral*, 97, febrero 1979).

Parte de la explicación de esta relación se encuentra en el comportamiento de la demanda, la que en un entorno económico recesivo e inflacionario tiende a priorizar la adquisición de satisfactores de primera necesidad. En Monterrey, incluso, la crisis modificó temporalmente ciertas prácticas de consumo.<sup>280</sup> Pero al mismo tiempo, hay que agregar que el sector de bienes no duraderos incluye la producción de bienes intermedios de gran peso económico regional (bebidas, cigarrillos), así como la producción de insumos para la industria local y nacional.

Retomando el cuestionamiento sobre el estado de la gran industria privada al momento de la crisis, la mayoría venía de un crecimiento notable de décadas; en consecuencia, se crearon condiciones casi óptimas para aprovechar la coyuntura posterior a la devaluación de 1976 -particularmente entre 1977 y 1980- caracterizada por una gran expansión y diversificación económica, que, en buena parte, eran sostenidas por los abundantes y baratos créditos extranjeros y públicos avalados por la riqueza petrolera del país.<sup>281</sup>

Jorge Basave trabajó una muestra nacional de 22 grupos empresariales y al estudiar la estructura del pasivo bancario de éstos, en 1979, encontró que los tres con mayor endeudamiento eran ALFA, VITRO Y VISA. Muy retirado quedaba Peñoles, el cuarto lugar (cuadro 16).

<sup>280</sup> Menciona Pozos (1996: 87) que la producción de bienes básicos tuvo mayor demanda a partir de 1982. Luego del encarecimiento del dólar que obligó a la compra de productos nacionales. Lo anterior hace referencia a una vieja práctica de los consumidores norestenses (en mayor medida de sectores de clase media y alta) consistente en adquirir alimentos, bebidas, ropa, etc., en ciudades de la frontera texana.

<sup>281</sup> Al respecto, "Un ejemplo de la oferta de crédito, hasta cierto punto ilimitada, que prevaleció, se encuentra en las "líneas de crédito abiertas" con las que contaban prácticamente todas las empresas de la muestra (estudiada) y que en algunos casos representaban montos superiores a su endeudamiento efectivo total." La importancia era tal que si en 1972 eran 554 bancos extranjeros con registro legal para operar en México, para 1979 la cifra rebasaba los 940 (Basave, 1996: 76).

**CUADRO 16. Estructura del pasivo bancario de cuatro grupos empresariales, 1979.**  
(miles de millones de pesos)

<b>Grupo</b>	<b>Pasivo bancario. Total</b>	<b>Interno (%)</b>	<b>Externo (%)</b>
ALFA	19'477,457	28	72
VISA	11'214,341	41	59
VITRO	8'021,136	33	67
PEÑOLES	2'581,790	2	98

Fuente: Basave Kundhart, 1996: 75

Estos resultados ayudan a justipreciar el tamaño de los grupos y su capacidad crediticia, así como las principales familias propietarias<sup>282</sup>, y también el *panal de miel* que México representaba para el capital financiero internacional.

El auge económico del país y la sólida posición en el mercado regional y nacional de los grandes grupos sirvieron a la vez para modernizar los sistemas de máquinas y ampliar la capacidad instalada. CEMEX (aparte de los sonados integrantes del *Grupo Monterrey*<sup>283</sup>) es un caso ejemplar de tal aprovechamiento:

el mantenimiento de programas de expansión de la producción petrolera y la intensa actividad de edificación habitacional ofrecían durante 1977 una perspectiva alentadora para la industria del cemento, proyección que cristalizó con la firma del Pacto de Alianza para la Producción.<sup>284</sup>

<sup>282</sup> La enorme afluencia de créditos devino estrategia de inversión personal de los empresarios que generó el peculiar fenómeno de "sustitución de recursos propios por recursos ajenos de fuentes externas", es decir, "endeudaron a sus empresas para mantenerlas operando y sin perder el control accionario de las mismas protegieron su capital personal" (Basave 1996: 68).

<sup>283</sup> VITRO por ejemplo, en 1978 elevó un 200% su inversión en activos fijos y el año siguiente el incremento fue de un 227 por ciento. El director del grupo, Rogelio Sada, resaltaba que entre 1980 y 1981 habían logrado construir una cadena productiva en el eje central del país: "Iniciamos en Veracruz con materias primas, en Toluca cristalería, en Querétaro botellas, en Ciénega de Flores envases de plástico y ahora en García (N.L.) vidrio flotado y automotriz (*El Norte*, 24 de abril y 15 de mayo de 1982).

<sup>284</sup> Menciona Barragán en el estudio citado que "Uno de los mayores promotores de la Alianza para la Producción fue Cementos Mexicanos. Apenas firmado el documento, la empresa anunció un ambicioso

Bajo este amparo, en julio de 1980 apareció el *Programa de Fomento a la Industria Cementera* que, entre otras consideraciones: contenía el reconocimiento del papel estratégico de la industria del cemento; flexibilizaba la política de control de precios, a fin de permitir la rentabilidad de las inversiones; se daba garantía jurídica a los empresarios sobre la propiedad de sus reservas de materias primas, que hasta entonces eran constantemente amenazadas de expropiación por las leyes agrarias; y, sobre todo, establecía mecanismos de promoción de la inversión productiva, mediante la depreciación acelerada de las nuevas inversiones. Dentro de este Programa, Cemex -apunta Barragán- "anunció un nuevo programa de inversiones con el que se alcanzaría una capacidad de 10.7 millones de toneladas y que situaría a Cementos Mexicanos a la vanguardia tecnológica, pues contemplaba la instalación de hornos F.L. Smidth con precalentador de cuatro etapas y, por primera vez en México, con precalcificador".<sup>285</sup>

Las cifras globales del crecimiento son contundentes: entre 1977 y 1981 Cemex multiplicó 11 veces sus utilidades, nueve sus activos y cuatro sus ventas; en el mismo lapso la producción de cemento del grupo aumentó más del 50% (su capacidad productiva, que era de 3'360,000 toneladas anuales en 1976, para 1981 subió a 7 millones 110 mil toneladas).<sup>286</sup>

---

programa de inversiones destinadas a triplicar su capacidad de producción entre 1976 y 1984. Los resultados empezaron a verse desde 1978, año en que se inauguraron los hornos No. 2 de Mérida y No. 9 de Monterrey, y en 1979, cuando se inició la producción de los hornos No. 3 de Torreón y No. 3 de Guadalajara (...). Con ello y otras modernizaciones menores, el grupo alcanzó una capacidad de producción de 5.36 millones de toneladas de cemento, lo cual representó el 63% del incremento realizado en esos años a nivel nacional (Barragán, s/f.135).

<sup>285</sup> Ibid.

<sup>286</sup> La expansión de CEMEX a nivel nacional contó con el sustancial apoyo financiero público. Señala el informe de 1981, que el estímulo en Certificados de Promoción Fiscal (CEPROFIS), que el gobierno

## 6.2. El impacto de la crisis y la previsión empresarial

Es lugar común la afirmación de que la crisis tomó por sorpresa a *medio mundo*. Los grandes empresarios no desentonaron, pues por más argumentos suprahistóricos que se esgriman, los usos y costumbres de los empresarios sostiene Carlota Pérez, tenían plena correspondencia con el modelo económico que los prohió.<sup>287</sup>

El diagnóstico de Pérez para América Latina es perfectamente extendible a México. Recurriendo a la síntesis podríamos definir esta actitud -para el caso de los empresarios- como una *dependencia asumida y conveniente*, que puede ayudar a comprender la *sorpresa* que el estallamiento de la crisis provocó entre amplios sectores empresariales, no sólo en el terreno político-discursivo, sino en su carácter de agentes económicos. La débil *previsión empresarial* para leer los signos de ascenso y descenso de los ciclos de la economía es, en parte producto de esa relación dependiente que señala Carlota Pérez. Para el caso mexicano

pareciera que los seis años de "crisis de confianza", de poco sirvieron para aumentar el margen de independencia de los empresarios privados frente al

---

entregaba por creación de empleo, fue equivalente al 38% de las utilidades del año 1981. Y en el marco de la "Alianza para la Producción", que CEMEX firmó desde 1976, construyó seis nuevos hornos en distintas partes de la república, incluyendo uno en Monterrey (*El Norte*, 2 de abril y 15 de mayo de 1982).

<sup>287</sup> "La industrialización por sustitución de importaciones (ISI), aplicada como estrategia de desarrollo predominante en América Latina, desde los años cincuenta hasta los ochenta, fue mucho más que una política gubernamental. De modo gradual el modelo se fue convirtiendo en un conjunto perfectamente coherente de conductas, conceptos y prácticas que incluían a empresas, trabajadores, gobierno, bancos, consumidores políticos, etc., y fue cristalizando en instituciones que se reforzaban mutuamente." Y para el particular caso de los empresarios agrega Carlota Pérez, que la política sustitutiva "definió modos de maximizar la rentabilidad que hicieron de la dependencia del Estado una conducta racional y beneficiosa para la empresa" (Pérez 1996: 347 y 352).

gobierno: la *Alianza para la Producción* y los beneficios del *boom* del petróleo fueron efectivos para el "perdón y olvido" momentáneos.<sup>288</sup>

El mayor o menor grado de *previsión empresarial* significó, para 1982, la posibilidad de enfrentar los primeros embates de la crisis en un suelo más o menos firme. Es decir, las estrategias del crecimiento inmediato anterior que se planearon desde la gerencia básicamente fueron dos:

a) la más generalizada, de expansión y/o diversificación bajo los supuestos de la pervivencia de una economía fortalecida con el soporte petrolero, un mercado interno demandante (incluso para ampliarse hacia el sector terciario), y un respaldo financiero barato y seguro;

b) la menos extendida, que atendió la lógica de la desaceleración económica; es decir, la que podría reconocer los síntomas que anunciaban la cuesta abajo luego del periodo de auge extraordinario. Las principales acciones, en consecuencia fueron: disminuir el ritmo de inversión diversificada, y pertrechar

sus sectores productivos mejor probados.

Expondremos en seguida algunos casos, tanto de empresas "sorprendidas", como de empresas "previsoras".

<sup>288</sup> El carácter peculiar de esta relación gobierno-empresarios generaba una suerte de comportamiento disociado el del ente económico y el del político. Lamentablemente la mayor difusión del discurso político (de ambos) velaba frecuentemente, e incluso tergiversaba el análisis del proceder empresarial, dando como resultado la visión de una relación antagónica casi "natural" entre aquellos actores. Un producto de esta apariencia es el lugar común que ubicaba a los empresarios como un sector de derecha y pro panista, contra un gobierno priista izquierdizante.

Eugenio Garza Laguer (director de VISA), proporcionó el desmentido de la anterior falacia al declarar(se) en favor de la continuidad en el poder del partido gobernante tan injuriado por los empresarios. refiriéndose al candidato a la presidencia (Miguel de la Madrid) señaló: "es un hombre que tiene 25 años de trabajar en las instituciones financieras del país; por lo tanto, pienso que conoce las fórmulas precisas para sacar al país de la crisis". Es muy significativo, además, que tal declaración se realizara luego de haber sido invitado por el candidato a recorrer varios estados. Pero más interesante es el pragmatismo con el que analizaba la buena calificación del futuro presidente, quien inauguraría la era de los presidentes economistas (INEGI, Banco de Información... prensa nacional, 19 de mayo de 1982).

### 6.2.1. Las empresas "sorprendidas"

Voceros de algunos grupos se encargaron de externar la existencia de empresas que fueron sorprendidas por la crisis: CYDSA, que invirtió en 1981 un 26% más que en 1980 (básicamente para ampliar su capacidad productiva), con lo cual creció su planta de empleo un 22% (para llegar a 10,060 empleados) y elevó sus ventas en un 51%, aunque bajaron sus utilidades un 25% contra el 52% obtenido el ejercicio anterior.<sup>289</sup> Pero la contracción del mercado no estaba prevista:

la desaceleración de la economía mexicana condujo a que la demanda estimada para el momento de arranque de las nuevas plantas de la corporación fuera menor, por lo que los planes de utilización de dichas ampliaciones se desfasan a un mediano plazo." (.....) "Estos factores (la inflación, problemas crediticios, etc.) aunados a un debilitamiento del crecimiento en la economía mundial, incidieron en forma desfavorable en las actividades del Grupo, precisamente en los momentos en que la mayoría de sus proyectos iniciaron operaciones".<sup>290</sup>

Aunque con un menor impacto IMSA<sup>291</sup> declaraba: en 1981 "culminó la etapa de expansión más grande de su historia", que vendió 52% más que el año anterior (9,131 millones de pesos) e incrementó en 13% el número de empleados (4,203 personas); pero para el año 1982 su principal cliente (el sector ligado a la construcción) fue uno de los más dañados, por lo que a "la empresa le resulta costoso mantener una capacidad instalada aumentada el año pasado (1981) en un 100 por ciento, mientras sus ventas nacionales caen por la aguda recesión que vive el país". Sin embargo, el grupo contó con dos rasgos que le sirvieron para

<sup>289</sup> *El Norte*, 15 de abril de 1982.

<sup>290</sup> *Ibid.*

<sup>291</sup> El menor tamaño del corporativo fue un elemento a su favor, en el sentido de cierta proporcionalidad con respecto al grado de impacto: para ese año IMSA declaraba estar integrado por 16 empresas, contra 85 de VITRO y 157 de ALFA.

contener mayores lastimaduras. su limitada diversificación y su bajo endeudamiento en dólares (del total, sólo cerca del 20% era en esa moneda).<sup>292</sup>

Otra caso fue el que protagonizó GAMESA : en medio del vendaval, en mayo de 1982, el presidente del consejo, Alberto Santos de Hoyos, firmaba la *mexicanización* de la empresa estadounidense *Gerber* (la mayor fabricante de alimentos infantiles en México), mediante la compra de una emisión de acciones que lo convirtió en socio mayoritario.<sup>293</sup> Los planes a futuro del empresario eran optimistas luego de calificar la situación económica del país como “una crisis coyuntural, de tipo financiero y de carácter temporal”.<sup>294</sup>

### **6.2.2. Las empresas “previsoras”**

Para el segundo tipo y considerando que seguramente existieron más casos de empresas o grupos que previeron el declive, se usará el ejemplo de VISA por ser el único grupo del que tenemos información sobre un diseño explícito de una

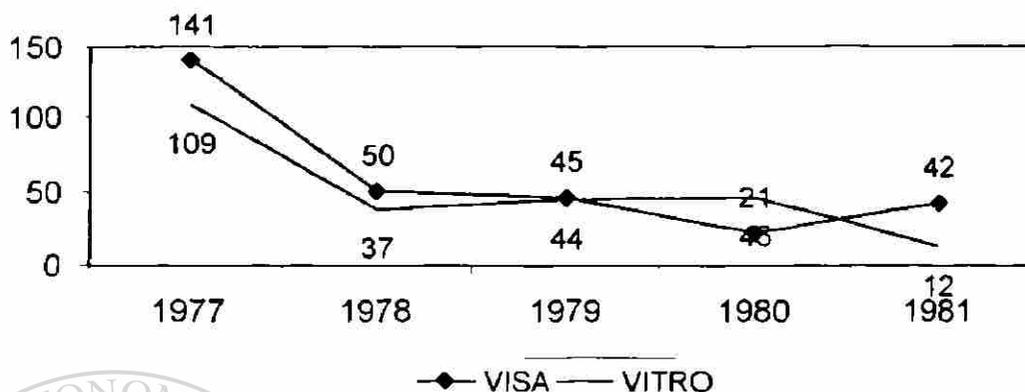
estrategia previsoras. Haremos un breve ejercicio comparativo entre VISA y VITRO para observar más de cerca sus dos estrategias empresariales. De ambos tenemos el registro de sus utilidades netas durante el periodo 1977-1981 (véase la gráfica 11).

<sup>292</sup> *El Norte*, 13 de abril y 2 de octubre de 1982.

<sup>293</sup> El valor de la emisión fue de cerca de \$350'000.000, financiados por Banco Regional del Norte y Bancomer (*El Norte*, 29 de mayo de 1982).

<sup>294</sup> *Ibid*

**GRÁFICA 11**  
**Utilidad neta de VISA Y VITRO. 1977 - 1981 (%)**



Fuente: Informes anuales 1981 de VISA y VITRO, *El Norte*, 22 y 24 de abril de 1982.

Como puede observarse, de los sorprendentes porcentajes de 141 para VISA y 109 para VITRO, declarados en 1977, el descenso de ambos es notable aunque la distancia entre los dos grupos en los resultados de 1981 es más que considerable: VISA aumentó en 42% y VITRO sólo un 12%.

Otra diferencia fue el crecimiento en el empleo: en VITRO el empleo decreció un 2% (pasó de 36,616 en 1980 a 35,723 en 1981); en VISA aumentó 13%, elevando a 54,500 trabajadores directos, con lo cual este corporativo se convirtió en la empresa privada en el país con el mayor número de empleados.

La inversión en bienes de capital fue otra variable a la baja, inevitable en tiempos de desaceleración y de dificultades para la importación, aunque con ciertas diferencias: mientras VISA programó, para 1982, una inversión de 4,300 millones de pesos que representaron una disminución del 50% con relación a 1981, los movimientos en VITRO fueron mucho más radicales, pues sus inversiones

llegaron a elevarse un 227% en 1979 (ante "la expectativa de mercados crecientes"), y en 1981 se redujeron al 4% respecto al año anterior.<sup>295</sup>

Ciertamente VISA se fortaleció en el periodo de auge entre 1977 y 1980 sus utilidades crecieron 50.6% en promedio cada año, y sus ingresos, un 46.1%.<sup>296</sup>

Este grupo cervecero -como vimos en el capítulo anterior- no evadió la dinámica diversificadora y expansiva de los setenta (turismo, alimentos, refrescos, autopartes de plástico, petroquímica, construcción, etc.), pero parece ser que no llegó a los "excesos" de ALFA.<sup>297</sup> Según Eugenio Garza Lagüera, presidente del Consejo de Administración de VISA, se detuvo antes:

Las finanzas del grupo VISA pudieron salir bien libradas gracias a que empezó a consolidar sus inversiones hace 18 meses, la economía mexicana está sufriendo actualmente la "cruda" del inusitado boom de 1977 a 1981 pero VISA empezó a desdeñar el mareo de crecimiento desde año y medio. (Desde finales de 1980 iniciaron un proceso de consolidación, y así) 1981 fue un año deliberadamente austero para VISA en cuanto a inversión y expansión.<sup>298</sup>

En situación distinta estaba VITRO, empresa que arrastraba desde 1981 problemas de mercado, menciona Rogelio Sada, director general del grupo:

La capacidad de planta que el holding local acumuló hasta el año pasado resultó grande ante un mercado interno y externo debilitado y ello ocasionó problemas (...) 1981 terminó con un cuarto de capacidad de planta sin usar.<sup>299</sup>

<sup>295</sup> *El Norte*, 22 y 24 de abril de 1982.

<sup>296</sup> *El Norte*, 22 de abril de 1982. Estas cifras tan satisfactorias están relacionadas estrechamente a la propia actividad del grupo (bebidas) que en todo el periodo tuvo un comportamiento favorable.

<sup>297</sup> ALFA, por cierto, a mitad de 1981, tampoco preveía la crisis. En julio, apenas un día de la caída de los petroprecios, el presidente del grupo, Bernardo Garza Sada, declaraba: "No existen indicadores de crisis en la economía, ya que la inversión se ha sostenido y se mantendrá elevada la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto. Es cierto que el déficit de la balanza comercial y el nivel de deuda crecieron pero también creció la capacidad productiva del país" (*Estrategia*, Vol. 6, 42, pág. 19, noviembre-diciembre de 1981).

<sup>298</sup> *El Norte*, 22 de abril de 1982.

<sup>299</sup> Este entorno se evidenció en la baja de sus ventas, que aumentaron un 35% en 1981 frente al 43% de 1980 (*El Norte*, 24 de abril de 1982).

Aun así, VITRO sostuvo sus planes de expansión. Los *malos* augurios no parecían prever un colapso económico que no fuera pasajero y remediable.<sup>300</sup>

Por último, el director general de VISA expresó la mejor síntesis acerca del control que parecía tener esta empresa sobre el derrumbe económico de 1982, al calificar la crisis como un "simple catarro".<sup>301</sup>

En general, en la mayoría de los grupos que se han revisado, el impacto causó menores quebrantos. Parte de este resultado, lo puede explicar la característica de las *formaciones empresariales* referida a la división inversionista entre grupos y familias empresariales (p. 18). Es decir, aunque casi todos los grupos se diversificaron, el contorno de esta acción lo bordeó su propia especialización, en tanto que la realizada por las planas familiares tuvo mayor amplitud; por lo cual, haber mantenido como eje de crecimiento básico su especialidad productiva más probada les permitió a los grupos corporativos deshacerse de las inversiones más recientes o menos rentables.<sup>302</sup>

<sup>300</sup> En mayo de 1982 la fábrica *Vidrio Flotado* (definida como una de las seis más grandes del mundo y la más grande de América Latina) tuvo que arrancar al 60% de su capacidad, por la contracción comercial nacional e internacional. En el discurso pronunciado por Rogelio Sada el día de la inauguración, encabezada por José López Portillo, el empresario (actualmente diputado federal panista), manifestaba su lealtad al sistema y le recordaba la responsabilidad del Estado para crear *el ambiente propicio para la acción empresarial*

"Hoy señor Presidente, que inmersos estamos en cumplir nuestra misión es ocasión de ratificar públicamente nuestra alianza: antigua y añeja, comprobada y muy vieja alianza indisoluble del empresario regiomontano con el destino supremo de la patria.

No condicionamos nada. La entrega del auténtico empresario no tiene precio. Se da por dar, por satisfacer asimismo y a otros, creando bienestar para todos, caudaloso y generoso torrente de plenitud, realización y felicidad

Pero así como pienso que los empresarios tenemos la obligación de ser un sujeto eficaz de desarrollo de la nación, así también pienso que es el pueblo quien a través del Estado tiene el privilegio y a su vez la responsabilidad de crear, a través de un clima de paz, respeto y libertad, el ambiente propicio para que la acción empresarial se encamine al logro de un mayor bienestar" (*El Norte*, 15 de mayo de 1982).

<sup>301</sup> Declaración de Eugenio Garza Lagüera (INEGI, Banco de Información..., prensa nacional, 19 de mayo de 1982).

<sup>302</sup> Una de las estrategias para sortear los efectos de la crisis del 82 fue el desprenderse de las áreas menos rentables. La utilidad de esta experiencia (visto a lo lejos) se reportó a los pocos años, a partir de 1986 con la

### 6.3. El rescate estatal

Indudablemente que ni las finanzas más sanas ni la dirección gerencial más austera y sensata hubieran resuelto, por sí mismas, el quiebre financiero y productivo que 1982 representó. La ayuda del Estado nuevamente fue fundamental.

Desde los primeros años setenta, el estado venía expidiendo diversos apoyos a la industria, con dos objetivos amplios: alargar el ciclo de vida de la ISI, y a la vez, estimular las exportaciones secundarias.<sup>303</sup>

Las vías principales seguían siendo la fiscal-impositiva y el respaldo crediticio<sup>304</sup>, pero a lo largo del periodo estudiado una de las modalidades de intervención estatal que se disparó fue la del rescate de empresas en condiciones de quiebra<sup>305</sup>, que pasaron a engrosar el sector paraestatal (ver gráfica 12).

El crecimiento desmesurado de la actividad económica del estado cimentó uno de los argumentos más socorridos (muchas veces por sobradas razones

inexperiencia en la actividad, burocratismo, baja productividad, etc.)<sup>306</sup> a la hora de promocionar la necesidad de la privatización y reivindicar los principios neoliberales.

---

adhesión al GATT a la hora de definir sus áreas competitivas: casi todos los grupos se mantuvieron en sus actividades más experimentadas, salvo dos casos: IMSA que luego de la apertura se desprendió de dos de sus actividades originarias (muebles, ropa), para introducirse a la producción de acumuladores automotrices, productos de aluminio y reforzó verticalmente su posición en la producción metálica. El caso más reciente y más radical, es el grupo PULSAR, el cual abandonó su actividad tabacalera -casi monopólica- para introducirse al sector de la agrobiotecnología y los servicios de salud y seguros.

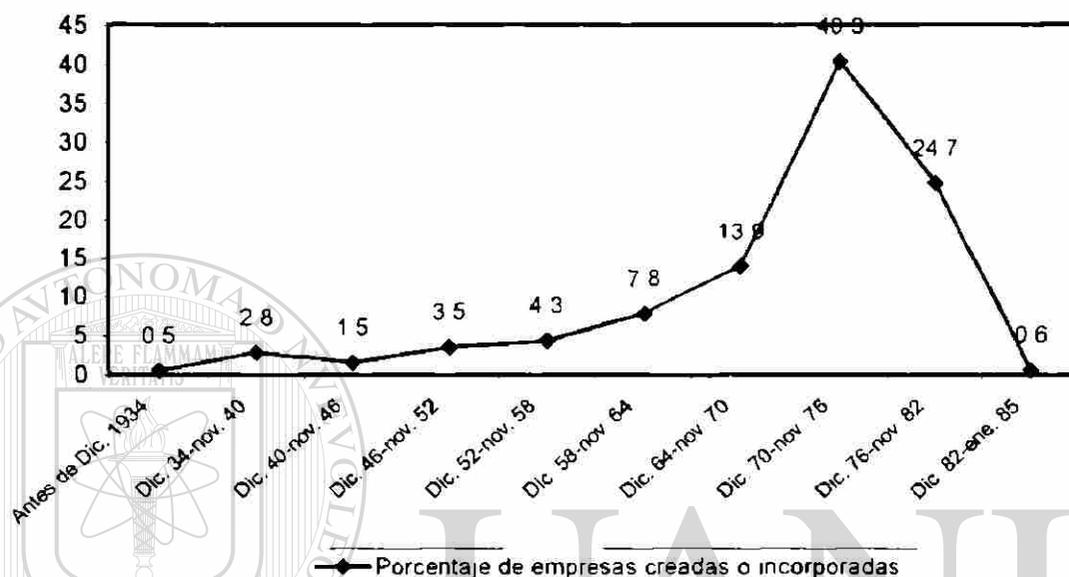
<sup>303</sup> Villa 1976, Casar-Peres 1988, Guillén 1990, Basave 1996, Dussel 1997.

<sup>304</sup> El incremento en la inversión pública para el fomento industrial fue del orden de 796 millones de pesos en 1950; 3,133 mdp en 1960; 11,097 mdp para 1970, y en 1974 fue de 23,346 mdp. (Villa, 1976: 23).

<sup>305</sup> Luego de estudiar una muestra de 396 empresas manufactureras Casar y Peres concluyen que "los orígenes de las empresas paraestatales residen, casi por partes iguales, en la actividad empresarial del estado y en fracasos de inversiones privadas" (Casar y Peres, 1988: 32).

<sup>306</sup> Un detallado examen crítico sobre el funcionamiento de las empresas estatales lo realizó Alonso Aguilar (1977).

**GRÁFICA 12**  
**Periodos de crecimiento del sector paraestatal en**  
**entidades industriales hasta 1984.**



Fuente Casar-Peres. 1988: 36

Sin embargo, la descalificación a ultranza disimula dos hechos: uno, que el estado que históricamente conocemos tiene un carácter *necesariamente* interventor<sup>307</sup>; y otro, que el crecimiento del 65% del sector paraestatal entre 1970 y 1982 no sólo alude a un estado *glotón*, sino que también indica dramáticamente los aprietos de una planta industrial -sobre todo la pequeña y mediana- que empezaba a zozobrar en un modelo productivo en desintegración.

<sup>307</sup> Trinidad Martínez Tarragó sostiene, al respecto de la política industrializadora del estado mexicano (y toda vez reconocida la entelequia llamada *libertad de las fuerzas del mercado*), que se confirmó la "evidencia histórica de que ningún país ha pasado de una situación de atraso a una etapa superior de desarrollo, sin una participación activa y directa del estado" (Casar y Peres, 1988).

Aún así, la afectación a ese tipo de empresas no alcanzó la relevancia indispensable para dar signos de alarma en la economía mexicana, solamente la caída de un gigante podía hacer el estruendo requerido, papel que le tocó jugar a ALFA y el famoso préstamo de Banobras<sup>308</sup>

Ya en el circuito de la crisis en octubre de 1982, José López Portillo lanzó un decreto de corte desregulacionista para aliviar a la empresa privada del peso de su deuda externa, y solventar “la más grave escasez divisas de que se tenga memoria”, al introducir la posibilidad de convertir en socios a los acreedores. El mandato autorizaba “a los inversionistas foráneos a asociarse con empresas nacionales, convirtiendo simplemente deudas en inversiones, o a iniciar nuevas operaciones”<sup>309</sup>. Esta disposición allanó el terreno jurídico para flexibilizar la participación directa del capital extranjero, que desde 1973 limitaba la participación accionaria a un 49%.<sup>310</sup>

El Estado ratificó, inmediatamente, su congruencia interventora con Miguel de la Madrid, sólo que ahora la dirección apuntaba hacia la gran empresa, actor

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<sup>308</sup> Nuncio (1982). Sobre la captación de recursos públicos por los grupos privados, la prensa consigno que en 1980 ALFA, junto con CYDSA, VISA y VITRO “absorbieron el 40% de los subsidios, que en total fueron de 22 mil millones de pesos- que el estado otorgo para estimular la economía del sector privado” (INEGI, Banco de Información, *Unomasuno*, 4 de noviembre de 1981)

<sup>309</sup> *El Norte*, 20 de octubre de 1982. Una modalidad de esta política fue desarrollada ampliamente por los gobiernos posteriores a través de los *swaps* (canje de deuda por activos de empresas insolventes)

<sup>310</sup> Es importante registrar los antecedentes de la desregulación financiera en México, por el riesgo de realizar luego cortes en blanco y negro entre gobiernos proteccionistas y gobiernos neoliberales, podemos suponer que este decreto de López Portillo es uno de los eslabones antecedentes. El paso siguiente se dio en mayo de 1989, al expedirse el Reglamento de la ley para promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera, que dejaba en desuso la limitante del 49%, y permitía la entrada, hasta del 100%, en ramas manufactureras y de servicios (*Estrategia*, Vol. 5, 89, sep-oct 1989: 8).

prácticamente exclusivo del proceso de reconversión industrial por venir<sup>311</sup> El éxito de las medidas se confirmó al finalizar el sexenio<sup>312</sup>

A los empresarios (vale decir, a los grandes empresarios) el gobierno les condonó intereses moratorios; multiplicó los apoyos fiscales; absorbió parte de la deuda privada; indemnizó a los banqueros e inmediatamente les ofreció el 34% de las acciones de los bancos estatizados, les cedió las entidades financieras no bancarias y creó el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (Ficorca), con el fin de reestructurar la deuda privada y proteger a las empresas endeudadas en dólares de futuras devaluaciones, etc.

A ocho meses de creado el Ficorca había aportado 788,246 millones de pesos para el refinanciamiento de la deuda de 44 grupos empresariales. Con este subsidio logró diferirse el 93% de la deuda externa de aquéllos<sup>313</sup>

Todos estos instrumentos fueron usados por los principales grupos regionomontanos. La deuda externa de sus empresas representaba más de un tercio

de la deuda privada del país, razón por la cual en 1984 los grupos más grandes absorbieron el 60% del total de los recursos financieros otorgados por Ficorca.<sup>314</sup>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<sup>311</sup> Menciona Basave (1996: 99) "Las primeras medidas de política económica aplicadas por el gobierno del presidente De la Madrid en 1983 estuvieron encaminadas a la protección de los grupos económicos del país y a restaurar la confianza del capital en general, y de los banqueros recientemente expropiados en particular".

<sup>312</sup> El sexenio arranco con una deuda externa del sector privado que ascendía a 23, 907 millones de dolares, en las postrimerias del mismo, se habia reducido a 7, 114 millones de dolares (Alvarez Unarte, 1991: 828 y 830)

<sup>313</sup> Basave, 1996: 106

<sup>314</sup> *Estrategia*, vol. 1, num 67, enc-fcb de 1986: 48

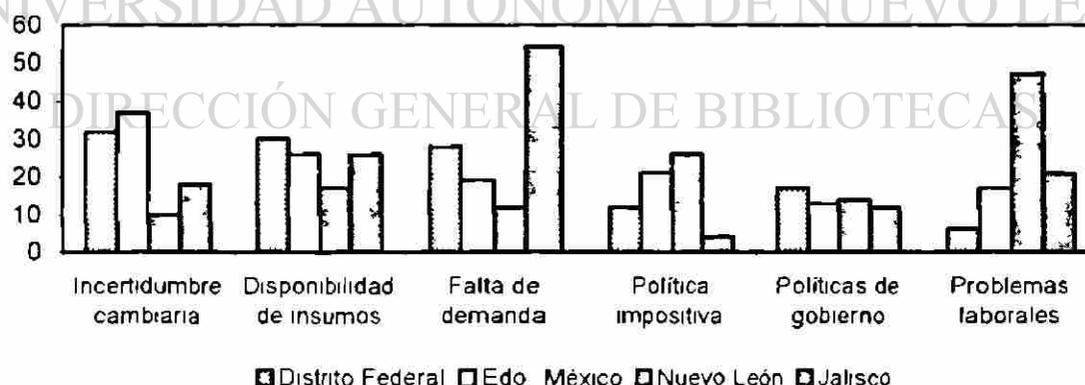
#### 6.4. Las expectativas económicas de los empresarios de Monterrey

La combinación de apoyos gubernamentales (en política económica y laboral) y las particulares características de los principales corporativos asentados en Monterrey, prohicieron una recuperación en corto tiempo, que en términos de expectativa empresarial significó una clara diferenciación entre el alto empresariado de Monterrey con el del Distrito Federal, Estado de México y Jalisco.

##### 6.4.1. La región más optimista

En una encuesta realizada por INEGI en 1983 a ejecutivos de las grandes empresas de esas cuatro zonas industriales, la tendencia *optimista* la encabezaba los de Monterrey (gráfica 13).<sup>315</sup>

**GRÁFICA 13**  
Principales factores de incertidumbre empresarial por región. 1983 (porcentaje de respuesta)



Fuente: INEGI (1983). "Encuesta Nacional sobre Actividad Económica Empresarial"

<sup>315</sup> La encuesta consideró 10 factores de incertidumbre: política cambiaria, disponibilidad de insumos, falta de demanda, disponibilidad de financiamiento, rumbo político y económico del país, política impositiva, inflación, políticas gubernamentales, problemas laborales y control de precios

En esta gráfica es posible confirmar algunos de los resultados de esta encuesta, en lo que respecta Monterrey, con declaraciones de los propios corporativos por ejemplo sobre la *incertidumbre cambiaria*: directivos de las empresas integrantes del llamado *Grupo Monterrey* coincidían en que sus finanzas podían resistir los efectos de la devaluación (“medida saludable”, decían) al reducirse su impacto, dado que el grueso de sus deudas era a largo plazo, y los pagos, a corto plazo (12 meses aproximadamente) comprendían, en promedio, el 5% de la deuda global de cada corporativo.<sup>316</sup> Otros de menor tamaño (IMSA, por ejemplo) señalaban que la mayor parte del débito era en pesos.<sup>317</sup> Aparte, a éstas y en general a las empresas exportadoras, les beneficiaba ampliamente tener una moneda subvaluada.

El alto contraste que presenta el factor “demanda” entre los industriales de Monterrey y Guadalajara refleja muy bien el nuevo escenario: un mercado interno abatido, constreñido, que repercutió seriamente en un sector industrial

básicamente sostenido por la producción de bienes de consumo no duradero (sobre todo bienes-salario), a que estaba directamente enlazada la manufactura<sup>®</sup> de Guadalajara<sup>318</sup>; en tanto que para las manufacturas regionales, donde el

<sup>316</sup> En total para los cuatro grupos (ALFA, CYDSA, VISA y VITRO), la deuda aumentó por efecto de la devaluación 51 millones de pesos. Sin embargo, el principal problema para estos grupos no era la caída de la moneda, sino las medidas de “ajuste, es decir, del grado de resistencia de sus finanzas para mostrarse suficientemente solventes en el corto plazo ante la nueva situación”, que en la práctica significó reajuste de personal, cierre temporal de departamentos, venta de empresas poco rentables, aprovechamiento de ciertos nichos del mercado nacional y el impulso de la actividad exportadora. Al respecto ALFA, que absorbía \$27 700,000 de la deuda incrementada por la devaluación, para mayo de 1982 había despedido a 4,300 empleados y el *staff* corporativo había disminuido de 3,100 a 2,100 empleados en cuatro meses (*El Norte*, 5 de marzo y 6 de mayo de 1982).

<sup>317</sup> El director del grupo, Eugenio Clariond, señalaba que del total de deuda, cerca del 20% era en dólares.

<sup>318</sup> Pozos, 1996

impacto recibido fue menos grave en el mercado interno, la perspectiva exportadora comenzaba a verse como real alternativa para la industria.

Empero, los temores de los industriales regiomontanos se marcaban acusadamente en los “problemas laborales” (ver gráfica 13) La proyección es importante al considerar que, de las cuatro regiones encuestadas, la de Monterrey fue la que tuvo el menor número de conflictos laborales.<sup>319</sup> Sin embargo, no podemos soslayar el peso nacional que tuvo el movimiento obrero local en los años de *insurgencia sindical*.<sup>320</sup> Los empresarios también lo tenían presente, y su respuesta más homogénea, como se ve, la tenían con respecto a las políticas de gobierno, pues todos confiaban medianamente en ellas.

#### **6.4.2. La salida exportadora**

La severa contracción de la demanda interna y el proceso apenas iniciado de apertura comercial fueron dos elementos que se conjugaron para despabilar las exportaciones a escala nacional. Ambos factores pudieron ser aprovechado por las empresas que previamente habían invertido en ampliación de la capacidad productiva y en cambios tecnológicos, y resultaban más a su favor si, además, poseían experiencia exportadora.

De Monterrey, eran varios los grupos que contaban con estas características. Uno de ellos era PROTEXA, que tenía inversiones en el exterior desde 1965, cuando

<sup>319</sup> Según la encuesta citada, la pregunta formulada a los empresarios fue: “Ha tenido o cree tener problemas laborales (huelgas, paros, aumento de salarios)?”, y el porcentaje de respuesta afirmativa fue: Estado de México, 24.8%, Distrito Federal, 15.0%, Jalisco, 6.6% y Monterrey, 4.0% (INEGI, 1983: 51)

<sup>320</sup> Particularmente los movimientos en *Fundidora Monterrey* y el que simbólicamente cerró el periodo de movilización sindical: el paro de *Cristalería (Vitro)*.

instaló sucursales en Venezuela, Italia y Panamá<sup>321</sup>, para producir fibra de vidrio y material anticorrosivo y, a la vez, construía gasoductos. Entre 1978 y 1979 siguió expandiéndose: Asfaltos Chilenos Protexa, Protexa Argentina, Aeroglas Brasileria, e Interconsult Colombia.<sup>322</sup>

Otro exportador era CYDSA, que vendía al exterior desde 1968. Hacia 1981 sus volúmenes de venta representaba el 8% de su producción y la dirección de sus ventas se distribuía en un 60% a Estados Unidos; el 25% a Centro y Sudamérica y otro 10% a Japón, Canadá y algunos países asiáticos.<sup>323</sup>

IMSA comercializaba en el exterior desde 1973 los productos metálicos de su más importante filial, *Industrias Monterrey*.<sup>324</sup> Su principal mercado era Estados Unidos, a donde enviaba casi el 95% del total de sus ventas externas, y el resto, a Centroamérica. Aunque sus montos de ventas eran más bien modestos, IMSA había instalado, los primeros meses de 1982, una pequeña oficina comercial en Texas.<sup>325</sup>

El grupo VITRO había creado en los setenta su propia compañía exportadora, *Fomexport* -aunque la actividad era más antigua (ver nota 180, p. 102)-. En el año de la crisis precisamente, echaba a andar dos fábricas de autopartes de vidrio orientadas 100% a la exportación. Su mercado exterior se dividía en poco más del

<sup>321</sup> Entrevista al Ing Francisco de Anda, 25 de septiembre de 1997.

<sup>322</sup> Restrepo, 1980: 70

<sup>323</sup> CYDSA exporta rayón y fibra acrílica a Centro y Sudamérica, España y Estados Unidos. En sociedad con su principal competidor *BF Goodrich* coloca PVC en Estados Unidos, Sudamérica y Japón; a los dos primeros también les vende papel celofán, y productos petroquímicos a Estados Unidos y parte de África. El director administrativo del consorcio exportador Intermex, cuyas ventas encabezaba CYDSA declaraba "hemos pasado de exportadores excedentes a exportadores permanentes" (*El Norte*, 14 de mayo de 1982).

<sup>324</sup> Básicamente exportaba tres productos: zincro (lámina galvanizada), pintro (lámina galvanizada y pintada) y multipanel (lámina revestida)

<sup>325</sup> *El Norte*, 2 de octubre de 1982

50% a Estados Unidos, la cuarta parte a Centro y Sudamérica, 15% a Europa, y el resto, a otras partes del mundo.<sup>326</sup>

Sin embargo, el comercio exterior manufacturero nacional mantenía un carácter bastante constreñido acorde a la economía cerrada: de hecho funcionaba como actividad coyuntural cuando la demanda interna aflojaba, incluyendo esta zona del noreste<sup>327</sup>

Precisamente parte de la problemática empresarial post crisis tuvo que ver con las trabas a la fluidez de la actividad exportadora provenientes de los candados proteccionistas<sup>328</sup>, situación que presionaba a un gobierno que -junto con algunos empresarios- veía en el incremento del comercio exterior el recurso más a la mano para solventar ciertos déficits internos.<sup>329</sup> Esta situación se integraba a un escenario político económico que desde ese momento empezó a transitar -no sin resistencias-<sup>330</sup> hacia la apremiante necesidad de abrir y liberar el mercado mexicano. El contexto que crearon las primeras medidas anticrisis abrió un

espacio de *ganancia extraordinaria* para los exportadores que estuvieron en

<sup>326</sup> *El Norte*, 14 de octubre de 1982

<sup>327</sup> El director de MSA, Eugenio Clariond, comentaba que efectivamente había ventas al exterior, "pero nunca la exportación fue relevante, (y para los setenta) afectó mucho los bandazos de la paridad (cambiana), o sea que de pronto exportábamos y de pronto no exportábamos nada, no podíamos nos devaluaban la moneda, al final del sexenio de Echeverría nos devaluaron y no podíamos exportar, todo costaba el doble aquí que lo que costaba del otro lado del Río Bravo. Eran coyunturas se achica el mercado nacional, se devalúa el peso, y entonces empezábamos a exportar, pero además, entrábamos a mercados más atrasados que México" (entrevista del 8 de enero de 1999).

<sup>328</sup> Para los exportadores regiomontanos, que cubrían el 7% del total nacional en ventas al exterior, el problema del control de cambios, la falta de dólares y los requisitos burocráticos para los permisos de importación afectaban por el alto contenido de insumos importados requeridos para sus productos exportables. Aunque otros asociaban este problema con la recesión económica de su principal cliente, Estados Unidos

<sup>329</sup> En Monterrey para 1983, las "exportaciones mitigaron parcialmente los efectos de la reducción de la demanda interna, con un superávit de la balanza comercial superior a los 100 millones de dólares, cuando el año anterior había sufrido un déficit de 412 millones de dólares." (Mendinchaga, 1989: 152)

<sup>330</sup> El presidente de la CAINTRA, Humberto Garza (director de AXA) en su discurso de toma de posesión en 1983, resaltaba la preocupación empresarial por el ingreso de México al GATT, señalando que "salvo excepciones, la gran mayoría de la industria de la industria sería afectada por el ingreso de nuestro país a dicho organismo" (ibid. 153).

condiciones técnicas y financieras<sup>331</sup> -ayudados sólidamente por el entrante gobierno de Miguel de la Madrid.

Los grandes corporativos tenían poco que temer y mucho que ganar con la apertura comercial<sup>332</sup>: primero, parte de la historia industrial de la región se conecta estrechamente con su actividad económica transfronteriza; y segundo, la inversión extranjera no sólo no les era desconocida ni hostil, sino propositivamente buscada desde épocas anteriores.<sup>333</sup>

El decidido respaldo gubernamental, que benefició básicamente a la gran industria, desató casi de inmediato un intenso proceso de reconversión industrial.

Así se logró estar ante una suerte de alegre coincidencia de intereses entre 1) una corriente neoliberal encabezada por las potencias industriales del mundo que, como respuesta a una crisis internacional capitalista, flexibilizaba tecnológica y laboralmente (demandando la apertura comercial de fronteras) e imponía la *fábrica mundial*<sup>334</sup>; 2) un grupo gobernante convencido de los obstáculos del

proteccionismo para la urgente modernización económica de México, y 3) un puñado de corporativos empresariales que, por fin, podían manifestar sin

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<sup>331</sup> La exportación privada pasó "de un promedio de 3 389 5 millones de dólares en el lapso 1980 - 1981 a 12 530 2 mdd en 1989. Su participación en las exportaciones totales se elevó de 19.5 a 55 por ciento, respectivamente" (Alvarez Uriarte, 1991: 828).

<sup>332</sup> Una de las resistencias más fuertes, tiene que ver con un comportamiento relacionado con el amparo y relativa dependencia que los empresarios aprendieron durante años de proteccionismo. La primera pregunta al respecto podría ser: "por qué voy a competir, si estoy acostumbrado a no competir" (entrevista a Eugenio Claron, 20 de mayo de 1999. Subrayado mío).

<sup>333</sup> Se dieron casos como el de AXA, en el que la inversión extranjera fue clave para su consolidación corporativa.

<sup>334</sup> Una prueba de la relatividad de la "nacionalidad" del capital tanto económica como ideológicamente, es la impecable declaración, en 1970, de R. Stevenson, vicepresidente de la Ford: "Nuestro objetivo es estar presente en cada país (...). En la Ford Motor Co. concebimos un mundo sin fronteras (...). No nos consideramos una empresa estadounidense (...). Somos una empresa transnacional. Y cuando establecemos contacto con un gobierno que no quiere a Estados Unidos, siempre le decimos: ¿Que prefiere usted? ¿Gran Bretaña? ¿Alemania? Disponemos de una gran cantidad de banderas. Exportamos de cada país" (citado por Hector Guillen Romo, 1997).

antagonismos -muchas veces más retóricos que reales- sus anhelos de "libre mercado", de *adelgazamiento* estatal y desregulación laboral. Sobre esto último, también los empresarios regiomontanos tenían una ventaja histórica.

#### **6.4.3. La flexibilidad de la regulación contractual en la gran industria de Monterrey**

Los procesos de reconversión industrial que se desarrollaron como tendencia nacional a partir de 1984<sup>335</sup> básicamente van dirigidos a transformar la rigidez de las estructuras tecnológica, laboral y administrativa: introducción de máquinas programadas computacionalmente, polivalencia obrera e incorporación de esquemas de organización del trabajo como los círculos de calidad, el justo a tiempo, etc.<sup>336</sup> Esta tendencia se acompañó con la creciente política de las grandes empresas de asociación financiera y tecnológica con firmas extranjeras.<sup>337</sup> Parte esencial fue también el proceso de privatización o cierre de la mayoría de las entidades productivas del sector paraestatal, promovido como política industrial del gobierno de Miguel de la Madrid.<sup>338</sup>

En la localidad, la reconversión en la gran industria privada prácticamente fue inmune al conflicto social: fue mínima la resistencia *organizada* por parte de los

<sup>335</sup> Una de las primeras y más completas publicaciones sobre el proceso de reconversión se encuentra en el trabajo que coordinó Esthela Gutiérrez Garza (1988).

<sup>336</sup> Conat, 1992; Rifkin, 1996.

<sup>337</sup> Como política específica quedó delineada desde el sexenio anterior en el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, 1979.

<sup>338</sup> (Casar y Peres, 1988) La espectacularidad de las medidas económicas salinistas (privatización, reforma financiera, TLC, etc.), terminó por oscurecer la función desempeñada por el gobierno delamadrinista (regularmente calificado de "gris"); sin embargo, creemos que fueron esenciales en la transformación neoliberal en México: los acuerdos para *disminuir* el sector paraestatal (la *jova de la corona* en este rubro fue el cierre de Fundidora Monterrey), los avances en el *desarme arancelario* con la entrada al GATT, la política de contención salarial y sindical, y las concesiones a los banqueros expropiados. Entre otros, estos factores

obreros y sus sindicatos, en comparación con la agresividad con que se instrumentó en otras empresas paraestatales y privadas.<sup>339</sup>

Este tránsito "pacífico" en la gran industria privada regiomontana no podría explicarse cabalmente sin el reconocimiento del tipo de relación paternalista entre patrones y obreros que se establece y fomenta desde los primeros decenios del presente siglo,<sup>340</sup> y que organizativamente adoptó la modalidad conocida como sindicalismo blanco<sup>341</sup>; es decir, sindicatos que nacen bajo la tutela patronal, y que han engendrado un espíritu de pertenencia, colaboración y lealtad. Dos casos ilustran lo anterior, por oposición: el paro laboral, en 1978 en *Cristalería* (VITRO), que tuvo resonancia nacional porque rompió con 32 años de "paz laboral" en toda la gran industria privada de Monterrey, excepción que confirma la regla; y la formación, en mayo de 1982, del *Comité Solidaridad con Alfa*, organizado e integrado por obreros y empleados de las empresas del grupo en crisis, campaña que incluyó

---

definen al gobierno de Miguel de la Madrid como el constructor de la *obra negra* del nuevo régimen de acumulación capitalista.

<sup>339</sup> Durante 1982, hubo numerosas huelgas en la pequeña y mediana industria. En Monterrey los movimientos sobresalientes fueron los de *Bimbo* y *Fundidora*, y en ambos casos los dirigentes fueron encarcelados. La resistencia obrero – sindical fue minándose hasta el emblemático cierre de *Fundidora* en 1986.

<sup>340</sup> Un exvegeta de la iniciativa privada regiomontana escribió sobre los antecedentes gremiales: " en 1918 nació la *Sociedad Cuauhtémoc*, institución con objetivos tan concretos como dotar a los obreros y empleados de Cervecería con un servicio de despensas que mejorara el poder adquisitivo del salario, y luego con el de médicos y medicinas, caja de ahorro, educación para los hijos, descuentos considerables en almacenes de ropa y zapaterías, academias de formación militar, cursos y becas, fomento de los deportes, etc " (Fuentes Mares, 1976: 128)

<sup>341</sup> Prevenirse del crecimiento de la sindicalización corporativa y la influencia de corrientes anarquistas y comunistas en el movimiento obrero nacional en la década de los treinta fue el acicate para la fundación, el 29 de marzo de 1936, de la Federación de Sindicatos Independientes de Nuevo León. En su constitución sirvió de "modelo la declaración de Principios, bases de organización y programas de reivindicaciones del Movimiento Sindicalista Cristiano, que se inspiró en la doctrina social de León XIII y Pío XI. La constituyeron 15 sindicatos de la localidad: el de Trabajadores de Automóviles y Camiones, de Camioneros del Circulo Azul, de Trabajadores de Casa Holck, del Centro Mercantil de Monterrey, Cerillos "El Fenix", Cementos Mexicanos, Espectáculos Públicos de Nuevo León, Fábrica de Camusas "Monterrey", Fábrica de Dulces "La Imperial", Granja Sanitaria, Industrial Fábrica de Galletas y Pastas, Productos Alimenticios PASA, Vidriera Monterrey, Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa, y Unión Sindical de Trabajadores del Hospital Muguerza. En 1964 se transformó en federación nacional. En ella se inscriben gran número de sindicatos de pequeña y mediana industria y es la federación con más amplia composición obrera en Monterrey (Ortiz, 1986).

pláticas entre los trabajadores, posters y folletos "concientizadores", y la colecta de un día de salario para ayudar "a la empresa que nos ha dado tanto" <sup>342</sup>

A nivel nacional, la existencia de fuertes y rígidos contratos colectivos se convirtió en muchos casos en uno de los atolladeros mayores para la reestructuración productiva (algunos casos relevantes : Ford - Cuatitlán, Volkswagen de Puebla, Fundidora Monterrey y Aceros Planos, Telefonistas, Luz y Fuerza del Centro, Cananea, etc.). Las luchas derivadas de la defensa del empleo, del contrato colectivo y de las organizaciones sindicales culminaron mayormente en derrotas : algunas con la mutilación o reelaboración radical del contrato, el desmantelamiento sindical y en cierres de fábricas. <sup>343</sup>

Nuevamente, éste no fue el caso del grueso de los corporativos industriales regiomontanos, la mayoría inscritos en sindicatos blancos. <sup>344</sup> El contrato colectivo de estos sindicatos es sustancialmente flexible desde su nacimiento. Tal afirmación se prueba en la casi nula bilateralidad de estos contratos, en los que existe un coto de

origen a la parte obrera en la determinación de las condiciones de trabajo, lo que conduce a una especie de flexibilidad "natural" La gran ventaja, por tanto, de este sector del empresariado mexicano, fue el "ahorro" del conflicto social que la

<sup>342</sup> *El Norte*, 27 y 28 de mayo de 1982

<sup>343</sup> De la Garza, Corral y Melgoza (1987)

<sup>344</sup> El proceso de centralización corporativa de la gran empresa privada, conllevó a la centralización sindical, las más numerosas son:

- FTSA (Federación de Trabajadores de Sindicatos Autónomos) La mayoría de los sindicatos adheridos acuerpan a empresas de VITRO. También están agrupadas las de AXA y de CYDSA

- Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y FAMOSA, que integra a los trabajadores de VISA. Se fundó el 5 de noviembre de 1931.

- FENASA (Federación Nacional de Asociaciones Sindicales Autónomas) Los sindicatos afiliados regularmente pertenecen a fábricas de ALFA. Su antecedente fue la Asociación Sindical Alfa, fundada el 13 de noviembre de 1976

- FNSI (Federación Nacional de Sindicatos Independientes) En ella se encuentran la mayoría de las empresas de los otros corporativos (Proeza, IMSA, Cigarrera La Moderna) y grandes empresas. Otras compañías

sector del empresariado mexicano, fue el "ahorro" del conflicto social que la reestructuración para el nuevo patrón de acumulación implicó en gran parte del país, y del mundo.<sup>345</sup> La amplia discrecionalidad de la gerencia en la regulación la producción y el trabajo se convirtió en *ventaja extraordinaria* para avanzar hacia la flexibilidad tecnológica, la laboral, la tenían asegurada.<sup>346</sup>

Al respecto, es útil la comparación (ver cuadro 17) de una selección de condiciones laborales<sup>347</sup>, reguladas en la contratación colectiva en varias empresas de los grupos seleccionados y las de *Fundidora Monterrey* que a diferencia de las anteriores contrataba con uno de los sindicatos nacionales más fuertes.

De una revisión amplia<sup>348</sup> de lo anotado en el cuadro 17 podemos desprender las siguientes observaciones:

- 1 La contratación en los sindicatos patronales se distingue más por las ausencias que por lo que regula: casi todos los contratos son de escaso clausulado.
2. La cláusula de admisión es controlada por la empresa. Los casos contrarios son reducidos.
3. La movilidad horizontal de los trabajadores (desplazamiento de puestos y/o departamentos) es prerrogativa de la gerencia.

<sup>345</sup> La crisis del sindicato como interlocutor en la regulación del trabajo formó parte del ofensivo reacomodo del capitalismo internacional, en los ochenta (Ver *Información Obrera*, 1982, num. Cero, *Sociología del Trabajo*, 1988, nueva época, 4).

<sup>346</sup> Un botón de muestra en *Metalsa* (Proeza) la flexibilidad contractual está lejos de ser una característica reciente, la discrecionalidad de la gerencia para mover de puesto a los trabajadores se estipula por lo menos desde el CCT de 1973, en cuya cláusula tercera dice "La Empresa podrá mover a los trabajadores de un puesto a otro según su capacidad y aptitudes, siendo esta remoción provisional, accidental o definitiva, mientras se juzgue si el trabajador es apto para el puesto que se le encomienda."

<sup>347</sup> El criterio teórico metodológico del análisis contractual se basó en la aportación de Robert Boyer, particularmente el concepto base de *relación salarial* y sus cinco componentes (ver nota 123, p. 62).

<sup>348</sup> La revisión fue más extensa: 24 contratos colectivos, vigentes entre los años 1973- 1983 de grandes empresas de la localidad, en su gran mayoría contratantes con sindicatos blancos.

**CUADRO 17. Condiciones laborales establecidas en contratos colectivos de trabajo de 1973 hasta 1983**

(Comparativo entre el CCT de *Fundidora* y los de empresas pertenecientes a corporativos privados con asiento en Monterrey)

Empresa	Cláusula de Admisión	Movilidad Horizontal	Movilidad Vertical	Nueva Tecnología *
Fundidora de Monterrey	Sindicato	Empresa/sindicato	Escalafón "ciego"	Empresa/sindicato
Cervecería	Empresa	Ausente	Capacidad y escalafón	Ausente
Cigarrera La Moderna	"	Empresa	Escalafón y capacidad	Empresa
Conductores Monterrey	"	"	Capacidad y escalafón	Ausente
Conek	"	"	"	Ausente
Fibras Químicas	"	"	"	Empresa
Hylsa	"	Ausente	"	Ausente
Kir	Sindicato	Empresa	"	"
Metalsa	Empresa	"	"	"
Nylon de México	"	"	"	Empresa
Vidriera Monterrey	"	Ausente	"	Ausente

Fuente: Contratos Colectivos de Trabajo

\* Sobre la introducción de nueva tecnología, ésta puede ser en relación con nueva maquinaria (tecnologías duras), y/o en cambios en la organización del trabajo (tecnologías blandas).

4 La movilidad vertical (definición de ascensos) deja en segundo plano el escalafón

para definirse principalmente por la capacidad. En muchas empresas la aptitud, y por tanto el ascenso, es calificado por una comisión mixta de capacitación; pero en otras, es atribución gerencial

5. La introducción de nueva tecnología no está regulada, o bien es facultad de la gerencia.

6 En casi todos los contratos se conviene lo que llamamos la *prima de creatividad*, que consiste en premios económicos (de bajo monto) a las mejores ideas y sugerencias innovadoras (que sin duda propicia múltiples innovaciones a bajo costo para las empresas).

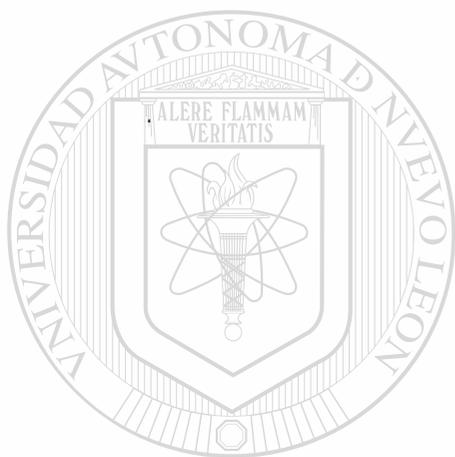
7 Otras manifestaciones de unilateralidad gerencial en algunas de estas empresas son : determinación del día de descanso semanal, renuncia automática de las mujeres por matrimonio, condiciones para el reajuste de personal, suspensión de labores, etc

Luego de la revisión de sus contratos colectivos, el mito de la "aristocracia obrera" regiomontana es difícil de sostener. La composición salarial tiende a la baja pues aparte de salarios nada espectaculares la integración se reduce a raquíticos premios por asistencia y por creatividad. El cuerpo general de estos contratos, podemos afirmar que, económicamente, apenas rebasa los establecido en la Ley Federal del Trabajo.

De esta manera se combinaron una serie de circunstancias que devinieron *ventajas extraordinarias* para el empresariado regional a la hora de enfrentar el fin del mercado cautivo que representó 1982: posición geográfica, larga experiencia empresarial, capacidad de adecuación y la diferencia de contar con un control sindical-contractual largamente consensado. Luego de la debacle inmediata, el aprendizaje tenía que ser rápido, pues los tiempos eran cortos.

Para un sector reducido del empresariado mexicano –donde se incluyen casi todos los grupos ahora estudiados-, la reforma del Estado (privatización, desregulación financiera, apertura comercial, etc.) y la aplicación empresarial en la reconversión productiva, traería pronto y contables resultados que los posicionaría, en poco tiempo, dentro del entusiasta campo de los que ven en el neoliberalismo la vía más expedita para la ganancia y la acumulación. Del otro

lado, por donde se mueve y vive la mayoría de este país, se irían quedando no sólo millones empleados, también miles de pequeños, medianos y no pocos grandes empresarios que no lograrían llegar *justo a tiempo* al nuevo reinado de la *calidad* y la *competitividad* mundializadas.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CONCLUSIONES

Entre 1970 y 1981 se conformó en Monterrey un importante número de grupos empresariales, casi todos encabezados por familias de fuerte arraigo regional, y que siendo, en su mayoría, fundadoras de las empresas-origen, conservaban la propiedad y dirección de las mismas. Durante este lapso estas grandes empresas provenientes del sector industrial, protagonizaron una fuerte expansión y se diversificaron ampliamente múltiples sectores de la economía. Estos corporativos, afectados como el resto nacional por la crisis que marcó el final y arranque de patrones de acumulación, en 1982, mostraron una rápida capacidad de respuesta para insertarse en el nuevo entorno económico nacional e internacional

*Primera conclusión: la trayectoria histórica y la cultura empresarial. La capacidad*

de respuesta y adaptación -tanto en tiempos de auge como de crisis- por parte de un concentrado sector de empresarios regiomontanos, no se explica cabalmente®

si no consideramos las condiciones geográficas, históricas y políticas que crearon, a lo largo de un siglo, un *ámbito regional* con características propias y en parte diferenciadas del resto nacional. Proceso que configuró en Monterrey un *espacio industrial* con características similares a las desarrolladas en regiones de otras latitudes (el País Vasco y el norte de Italia, por ejemplo).

Uno de los resultados de esa combinación de elementos de localización espacial y culturales, es la ligadura estrecha de Monterrey con los Estados Unidos, lo

posiciona en la actualidad a esta ciudad, como zona comercial estratégica para el intercambio nacional e internacional.<sup>349</sup>

Las raíces empresariales de estos corporativos se remontan hacia las postrimerías del siglo XIX, aunque otros tienen sus antecedentes entre los años treinta y cincuenta del siglo XX. En este transcurso se fraguó un comportamiento empresarial de notorio contenido regionalista y de marcado liderazgo familiar, uno de sus resultados fue la construcción de un tejido de prácticas empresariales interfamiliares e intergrupales, que entrecruza y conecta, de manera compleja, los intereses económicos de los conglomerados y los familiares (*formaciones empresariales*)

Los primeros núcleos empresariales surgieron con una relativa autonomía económica y política, en parte influenciada por su aparición durante el periodo formativo de México como Estado-nación propiamente dicho; los posteriores aparecieron en el marco de una nación conformada, que impulsó la

industrialización a través de la protección de su mercado interno (ISI). Pero ambos, por igual, se insertaron y participaron de las bondades de un Estado<sup>®</sup> proteccionista, conformando prácticas empresariales, que, con respecto al Estado, se establecieron como una relación de *dependencia asumida y conveniente*; que sin embargo, no fue obstáculo para manifestar su fuerza económica y política<sup>350</sup>, cuando el modelo en declive buscó una salida en la mayor intervención estatal.

<sup>349</sup> En 1999, la revista de negocios estadounidense *Fortune* reconoció a Monterrey como la ciudad latinoamericana más atractiva para hacer negocios. El estudio tomó en cuenta 30 ciudades y fueron entrevistados cientos de empresarios de todo el mundo. Las características por las que destacó son: "hábil fuerza de trabajo, adecuadas vías de comunicación y por la calidad técnica de los egresados del ITESM" (*El Norte*, 30 de noviembre de 2000).

<sup>350</sup> Sobre la ascendencia política de las familias más antiguas, es interesante observar su vigencia, como lo muestra la reciente reunión del candidato del partido oficial a la presidencia, Francisco Labastida, con el club

Finalmente, nos interesa resaltar la utilidad preventiva, que para la investigación social, puede reportar el enfoque metodológico de la historia regional y empresarial, en el sentido de no “abusar” de una lectura generalista y poco matizada que el enfoque “nacionalista” muchas veces proyecta. Buscar el balance entre las condicionantes nacionales y las trayectorias regionales, sin duda ayudarán a rebajar extremos tan equivocados como cierto chauvinismo regionalista en la cultura regiomontana, así como la incomprensión de la demanda indígena de integración real a la nación que implica el reconocimiento y respeto a su historia y usos culturales.

*Segunda conclusión: consolidación, diversificación y reestructuración corporativa*

El dinamismo industrial de Monterrey fue impulsado por ramas productivas de vieja data en la zona: siderurgia, vidrio, cemento, cerveza, productos metálicos, etc. Aquí se perfiló un crecimiento especializado (afirmado en la producción de

bienes intermedios y duraderos) que fue creciendo verticalmente, alcanzando, para los años sesenta, un alto grado de maduración productiva. Este desarrollo<sup>®</sup>

colocó a la gran industria regiomontana en el tercer lugar por su aportación al producto manufacturero nacional, y le proporcionó una base favorable de capital para emprender, posteriormente, proyectos de expansión territorial y de diversificación.

---

de los empresarios más importantes de Nuevo León (el llamado grupo de los Nueve) El encuentro se efectuó en casa de Eugenio Garza Laguer, heredero y líder “histórico” del empresariado regiomontano (Felipe Díaz Garza, “¿Quién besa la mano de quién?”, *El Norte*, 14 de enero de 2000).

Las prácticas anteriores las realizaron las grandes empresas luego de haber afianzado su presencia en el mercado regional, además de ser alentadas, durante la década de los setenta, por una fuerte inversión del Estado para estimular la producción industrial e incrementar las exportaciones manufactureras. La expansión territorial y la diversificación que la mayoría de las *formaciones empresariales* emprendió, llegaron al asombro en los años de la *fata morgana* que creó el interregno de la riqueza petrolera (1978-1980)

La maduración y crecimiento empresarial, los estímulos estatales al fomento industrial, y la coyuntura económico-financiera durante los setenta, fueron elementos que al combinarse desembocaron en la necesaria reestructuración administrativa que dio origen formal a los corporativos o grupos empresariales que hoy conocemos.

La evolución y diseño corporativo de cada uno de los grupos en cuestión, presentó la heterogeneidad propia por las diferentes historias de las *formaciones*

*empresariales* regiomontanas, configurándose distintos escenarios de crecimiento empresarial. Desde nuestra investigación, clasificamos cuatro tendencias<sup>®</sup>

encabezadas por sendos grupos representativos: 1) ALFA: modelo de expansión de la gran empresa privada protegida<sup>351</sup>; 2) PROTEXA: crecimiento y diversificación al amparo del sector paraestatal<sup>352</sup>; 3) IMSA: transformación de

<sup>351</sup> Menciona Nuncio (1982: 162) que no "es por azar que el Grupo Alfa se constituya durante el sexenio lopezportullista como el conglomerado representativo de los monopolios, cuyos objetivos de acumulación dan la pauta al Estado en la aplicación de su política económica, también como el símbolo del poder que ha llegado a detentar la burguesía mexicana." En general, podemos afirmar que bajo este modelo crecieron las formaciones empresariales más antiguas, es decir, las que capitanean los corporativos del llamado *grupo Monterrey* (ALFA, VISA, VITRO)

<sup>352</sup> La directa vinculación de PROTEXA, desde su origen, con Petróleos Mexicanos, ubica a este grupo como el más representativo, pero, con relaciones similares crecieron también otros grupos, tales como GRUMA, GAMESA, CEMEX, CYDSA

empresas familiares a grupo industrial<sup>353</sup>, y 4) CEMEX y AXA: la ruta del crecimiento en derredor de una especialización.<sup>354</sup>

*Tercera conclusión el anunciado deceso del patrón de acumulación* La cancelación de la industrialización del país via sustitución de importaciones se rubricó con la crisis de 1982; producir para el mercado interno, había dejado de ser el mejor negocio. Para México y de manera similar en otras naciones latinoamericanas la docena previa a esta crisis fue el marco de agotamiento del patrón de acumulación primario-exportador. En el caso de México, las evidencias del declive se agudizaron a partir de 1971, pero modificadas momentáneamente por la bonanza petrolera, misma que finalmente contribuyó a afilar las aristas de la crisis por venir.

En 1982 se cerró un ciclo del capitalismo mexicano, la crisis, sus secuelas y respuestas modificaron la lectura del país como un todo indiscriminado. La

ideología del *nacionalismo y la soberanía* comenzó a decolorarse aceleradamente dando lugar a un nuevo discurso que desobligaba al Estado de gran parte de su compromiso social, pero lo re-ligaba con un sector empresarial, antaño confundido (las más de las veces sólo en el discurso político) con oponente irreconciliable.

Por último y como balance retrospectivo, parece necesario ubicar el gobierno de Miguel de la Madrid como el constructor de la *obra negra* del neoliberalismo

<sup>353</sup> Para los setenta, IMSA era de tamaño mucho menor que otros de mayor antigüedad o de crecimiento más acelerado, razón por la cual, se observan mejor sus antecedentes de capitalismo familiar. Cercanos a este esquema se pueden ubicar grupos como PROEZA, COPAMEX y el posterior Villacero.

<sup>354</sup> Mientras que algunos corporativos (por ejemplo, IMSA, Valores Industriales –antes de su separación-) provienen de la diversidad productiva, otros se concentraron desde su origen en determinadas ramas industriales, en este caso se encuentran además de AXA, FUNDIDORA, RAMÍREZ.

mexicano: privatización, rescate de deudas privadas, pacto de solidaridad económica (PSE) que incluyó los topes salariales, desmantelamiento de contratos colectivos y sindicatos independientes, restitución de la requisa, etc.

*Cuarta conclusión: ventajas extraordinarias postcrisis (localización, experiencia exportadora y flexibilidad contractual)* La realización de una rápida incorporación a la órbita del emergente neoliberalismo (apertura, privatización y reconversión), en buena medida iba a depender de la existencia o no de ciertas condiciones, que, enfocadas hacia las empresas en particular, significaba, capacidad financiera y de mercado para reconvertir el proceso productivo, y elevación de la productividad y calidad para orientar la producción a la exportación. Para los principales corporativos de Monterrey, la aptitud para responder estuvo avalada por esa historia empresarial, en la que hemos insistido, que se conectó estrechamente y con mucha antelación a la actividad comercial transfronteriza

Además de la especialidad industrial de esta zona y de los nexos económicos y culturales con el sur de Estados Unidos, nos parece necesario concluir con una revaloración del valor político que tuvo la flexibilidad contractual originaria, para operar con menores escollos la ruta de la reconversión de la gran industria privada.<sup>355</sup> Es decir, aunque los sistemas de máquinas y la organización del trabajo en estas fábricas seguían el patrón de producción taylorista (producción

<sup>355</sup> Un ejemplo en oposición de esta ventaja, se revela en las circunstancias del cierre de *Fundidora de Monterrey*: la existencia de un sindicalismo activo (de resonancia nacional) que defendía la bilateralidad de un fuerte contrato colectivo, confluyó con la situación crítica de la industria acerera, así como con la naciente política del Estado mexicano, de ceder a la industria privada amplios sectores productivos, de tal manera que, en aquella empresa no pudo aplicarse (aunque lo intentaron) el "saneamiento" económico y laboral que en otras paraestatales se implementó (Ferrocarriles, Altos Hornos, etc.), por lo que, el cierre de *Fundidora*, fue sin duda, el recurso menos costoso para el naciente Estado neoliberal.

estandarizada, puestos muy fraccionados y fijos, separación entre concepción y ejecución, etc.), la normatividad contractual contenía prerrogativas gerenciales que reflejaban la vieja relación de confluencia y de menor antagonismo de los llamados sindicatos blancos con la gerencia. Esta composición, de origen altamente paternalista, confirió a la regulación contractual una flexibilidad "natural" es decir, el contrato colectivo – tipo de la gran industria privada regiomontana, no se flexibilizaría a partir de la crisis, solamente se adecuó al cambio tecnológico y a las nuevas formas de organización del trabajo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**ANEXO 1. PIB(Producto Interno Bruto) por gran división de actividad en algunas entidades federativas. 1970**  
(Total Nacional = 100%)

Entidad Federativa	Total Nacional	División 1ª	Div. 2º	Div. 3º	Div. 4º	Div. 5ª	Div. 6ª	Div. 7º	Div. 8ª
<b>1970</b>									
Distrito Federal	27.56	0.61	3.60	32.21	24.69	18.30	33.28	32.89	25.20
Jalisco	7.13	10.04	2.40	6.89	8.18	4.52	7.51	6.43	6.29
México	8.62	4.36	1.35	17.51	10.53	7.36	5.41	7.93	6.85
Nuevo León	5.88	2.54	2.02	9.53	6.13	5.67	5.33	5.79	5.14
<b>1975</b>									
Distrito Federal	26.14	0.76	3.45	29.82	18.91	18.88	29.69	32.44	25.76
Jalisco	7.01	9.44	2.32	7.11	8.09	5.69	7.55	6.47	6.07
México	10.25	5.00	1.55	17.37	15.04	13.80	8.43	9.30	8.42
Nuevo León	5.86	2.23	1.56	9.44	5.21	6.40	5.38	6.53	5.54
<b>1980</b>									
Distrito Federal	25.15	0.74	2.57	29.46	21.39	14.88	27.63	30.67	26.74
Jalisco	6.57	9.55	1.16	6.66	7.05	4.22	7.28	7.92	6.05
México	10.94	6.25	0.71	18.07	14.09	11.42	11.09	9.44	9.08
Nuevo León	5.90	1.63	0.58	9.11	5.36	5.81	5.93	6.99	6.08

Fuente: INEGI (1985) Sistema de Cuentas Nacionales de México. Estructura económica regional. Producto Interno Bruto 1970, 1975 y 1980

\* Agropecuario, Silvicultura y Pesca

1. Minería

c. Industria Manufacturera

d. Construcción

e. Electricidad

f. Comercio, Restaurantes y Hoteles

g. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones

h. Servicios Financieros, Seguros y Bienes Inmuebles

## ANEXO 2. Empresas nuevas registradas por los principales grupos empresariales regiomontanos y sus familias propietarias. 1970-1982<sup>1</sup>

### ALFA

#### Empresa

#### Objeto de la sociedad

#### Industria

- Minera Arroyo Seco
- Compañía de Minas Leona
- **Minera Draco<sup>2</sup>**
- Ferro Minera Mexicana
- **Megatek**
- **Nemak**
- Patrones para Información
  
- Almak
- Makros
- **Vistar**
- Vektor
- Componentes y Montajes
- Kastek
- **Maztra**
- **Telko**
- Siderúrgica de Tlaxcala
- Productos Plásticos Integrados

- minería
- minero-metalurgia
- minero-metalurgia
- minero-metalurgia
- maquinaria eléctrica
- autopartes
- impresos y accesorios para  
computación
- alimento para ganado
- productos metálicos
- electrodomésticos
- química y petroquímica
- piezas metálicas y eléctricas
- partes metálicas industriales
- motocicletas
- productos metálicos
- siderurgia
- productos de plástico

#### Servicios y Comercio

- Industrial Alfa, S.A.
- Hotel Las Hadas
- Casolar
- Administración, Operación y Asesorías
- Cia. de Servicios al Comercio Exterior
- Marcacero
- Alfaser
- Dinámica Asesores

- servicios especializados
- turismo
- turismo
- turismo
- asesoría comercial
- comercio
- servicios administrativos
- asesorías especializadas

#### Construcción

- Constructora y Desarrolladora  
del Pacífico
- Inmobiliaria Resflo

- construcción hotelera
- construcción inmobiliaria

Fuente RPP

<sup>2</sup> Las empresas en negrita son conversiones con capital extranjero

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Alfa
- Grupo Alfa
- Corporación HYLSA
- Alfa Industrias. Sector Alimentos
- Alfa Industrias. Div Petroquímica
- Corporativo Alfa Acero

**Empresas nuevas donde participan integrantes de las familias Garza Sada y/o Garza Lagüera.**

<u>Empresa</u>	<u>Objeto de la sociedad</u>
<b>Industria</b>	
- Rancho El Vergel	agrodindustria
- Ganadera El Estribo	ganaderia
<b>Servicios y Comercio</b>	
- Promotora de Comercio	comercio
- Aeródromo Las Palmas	transporte aéreo
- Viajes Legrand	turismo
- Inversiones y Promociones Mexicana	servicios financieros
- Express Anáhuac, División Pacífico	transporte terrestre
- Inversora Industrial y Comercial de Chihuahua	asesoria comercial
- Ganadera El Estribo	ganaderia
- La Gran Aventura	turismo
- Le Grand Transportaciones	turismo
- Aeroejecutivo	transporte aéreo
- Deportivo San Agustín	servicios
- Impulsora Laguna Madre	bienes raíces
- Cinegética del Golfo	turismo
- Hada Blanca	turismo
- PYFSA	fomento industrial
- Hacienda La Silla	bienes raíces
- Centro Recreativo de Caza y Pesca Ala Blanca	turismo
- Servicios Gala	servicios varios
- Armacsa del Norte	renta equipo p/construcción
<b>Construcción</b>	
- Valles de la Sierra	construcción inmobiliaria
- Constructora Daga	construcción inmobiliaria
- Constructores Unidos	construcción civil
- Constructora Flosa	construcción inmobiliaria
- Constructora Ramos	construcción inmobiliaria
- Sotnas	construcción civil

**Corporativos<sup>3</sup>**

- Grupo Delta
- SIRIO

-----

**AXA**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Kir Alimentos
- Productos Industriales
- Prodeme
- ViaKon
- Prolec
- Multilec
- Celeco
- Eletec
- Inlec

alimentos  
 productos metálicos  
 maquinaria y herramienta  
 equipo eléctrico  
 equipo eléctrico  
 maquinaria y equipo eléctrico  
 maquinaria electromecánica  
 equipo eléctrico  
 equipo eléctrico

**Servicios y Comercio**

- Administración TISA
- Intelec
- Serlec

servicios administrativos  
 ingeniería civil  
 asesoría industrial

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Axa

**Empresas nuevas donde participan integrantes de la familia Garza Garza.**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Industrias Chromite

autopartes

**Servicios y Comercio**

- Aero-Ventas
- Aeroservicios del Norte
- Servicios Corporativos CM
- Servicios y Adaptaciones Automotrices

servicios aéreos  
 servicios aéreos  
 asesorías especializadas  
 servicio automotriz

<sup>3</sup> En este renglón también incluimos los "grupos amplios", dado que las inversiones de familias se diversificaron ampliamente y un recurso administrativo y seguramente fiscal, fue registrar empresas con carácter general, es decir, sin circunscribirse a un objeto determinado.

**Construcción**

- Inmobiliaria Paseo de la Victoria

desarrollo inmobiliario

**Corporativos**

- Grupo Industrial Las Cuevas
- Grupo EGZA

**COPAMEX**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Empaques Flexibles
- Bolsas y Papeles de México
- Envases Varios
- Bolsas y Empaques
- Muebles, Candiles y Accesorios

productos de papel y plástico  
 productos de papel  
 productos de papel  
 productos de papel y plástico  
 muebles y productos eléctricos

**Servicios y Comercio**

- Corporativo Industrial Maldonado
- Operación de Servicios de Hoteles
- Comisiones y Representaciones de Plásticos

servicios empresariales  
 turismo  
 comercio

**Construcción**

- Desarrollo Metropolitano del Norte
- Construcciones y Diseños Industriales
- Desarrollo Plaza Constitución

bienes raíces y urbanización  
 construcción civil  
 construcción civil

**Grupo y Corporativos divisionales**

- COPAMEX
- CIP
- Consorcio Papelero Mexicano

**Empresas nuevas donde participan integrantes de familia Maldonado.**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Productos Tubulares de Papel
- Alimentos Texo
- Promotora Rural
- Industria Metalúrgica de México

productos de papel  
 alimentos  
 industria apícola  
 maquina herramienta

- Industria Electromecánica de México
- Tambores y Productos Metalicos
- Hacienda El Pajonal
- Bolsas y Papeles de California

equipo electromecánico  
metalica  
alimentos  
productos de papel

#### Servicios y Comercio

- Administración y Planeacion
- Promotora de Desarrollo Turistico
- Promocion y Administracion
- Control de Acciones
- Servicios Corporativos de Consulta
- Promotora Técnica San Jeronimo

asesoria inmobiliaria  
turismo  
servicios administrativos  
actividad financiera  
asesorias administrativas  
bienes raices

#### Construcción

- Inmobiliaria General de Monterrey
- Inversora Insurgentes
- Residencial Campestre de Monterrey
- Promotora y Urbanizadora Anáhuac
- Inversora y Constructora San Nicolás
- Fomento Inmobiliario del Norte
- Fraccionadora e Inmobiliaria Atlas
- Fraccionadora Jardines Anáhuac
- Inmobiliaria Aluce
- Inmobiliaria ASVI

bienes raices y urbanización  
bienes raices y urbanización  
desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario  
bienes raices y urbanización  
desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario

#### Corporativos

- Empresas Incorporadas

---

### CYDSA

#### Empresa

#### Objeto de la sociedad

##### Industria

- Venesta de México
- Industrias Cydsa Bayer
- Patrones para Información
- Novacryl
- Derivados Acrílicos

equipo industrial  
química  
impresos y accesorios p/computación  
petroquímica  
petroquímica

##### Construcción

- Mannas del Calzadas
- Campestre de Veracruz
- Fomento Inmobiliario de Veracruz
- CONEK

desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario  
construcción industrial

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Grupo Cydsa

-----

**Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Carros de Ferrocarril de Durango
- Industrias Flir, (IFISA)
- Clemex

metálica  
piezas refractarias  
bienes de capital

**Servicios y Comercio**

- Equipos y Servicios de Transporte

transporte pesado

**Construcción**

- Montajes Estructurales

construcción industrial

**GAMESA**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Concentrados Sabre
- Desarrollo Industrial Gamesa

alimentos animales  
bienes de capital

**Servicios y Comercio**

- Gamesa Comercial
- Almacenadora Gamesa

comercio  
comercio

**Construcción**

- Desarrollo Inmobiliario Coral

desarrollo inmobiliario

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Grupo Gamesa
- Corporativo Gamesa
- Corporación Alimenticia

## Empresas nuevas donde participan integrantes de la familia Santos.

<u>Empresa</u>	<u>Objeto de la sociedad</u>
<b>Servicios y Comercio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discoteca Club del Valle</li> <li>- Sangar</li> <li>- Aero Santos</li> <li>- Fomento Campestre</li> <li>- Armacsa del Norte</li> <li>- Cosesa del Norte</li> </ul>	servicios recreativos articulos deportivos transporte aereo bienes raíces renta maquinaria/construcción renta maquinaria/construcción
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inmobiliaria Sanrey</li> <li>- Constructora Especializada</li> <li>- Sotnas</li> <li>- Fraccionamientos Monterrey del Norte</li> <li>- Edificaciones Sierra Madre</li> <li>- Tecnocastor</li> </ul>	desarrollo inmobiliario construcción civil desarrollo inmobiliario desarrollo inmobiliario desarrollo inmobiliario construcción civil
<b>Corporativos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas Lomex</li> </ul>	

### Grupo Maseca (GRUMA)

<u>Empresa</u>	<u>Objeto de la sociedad</u>
<b>Industria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecno-Maiz</li> <li>- Harinera de Veracruz</li> </ul>	agroindustria agroindustria
<b>Servicios y Comercio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cía Nacional Almacenadora</li> </ul>	comercio materias primas
<b>Grupo y Corporativos divisionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo Industrial Maseca</li> <li>- Grupo Maseca</li> <li>- Empresas Maseca</li> </ul>	

## Empresas nuevas donde participa Roberto González Barrera.

<u>Empresa</u>	<u>Objeto de la sociedad</u>
<b>Industria</b> - Gramíneas - Velicera Monterrey	agroindustria velices
<b>Servicios y Comercio</b> - Asesoría de Empresas - Noble Import Export - Promoción de la Propiedad Industrial - Restaurantes en Cadena	asesoría administrativa servicios comerciales servicios profesionales industria restaurantera
<b>Construcción</b> - Inmobiliaria Cerro de Las Mitras - Inberana - Impulsora y Arquitectos Asociados	desarrollo inmobiliario construcción civil construcción civil
<b>Corporativos</b> - Gruma - Grupo Erme	



# UANL

## IMSA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

<u>Empresa</u>	<u>Objeto de la sociedad</u>
<b>Industria</b> - Clover - Industrial de Lámina - Robertson Mexicana - Corpin - IMSA-WEAN - Patrones para Información  - Muebles Alfa - Bienes de Capital IMSA - Muebles Metálicos Alfa	vestido metálica estructuras metálicas metálica bienes de capital (maquinaria pesada) impresos y accesorios para computacion muebles de madera estructuras prefabricadas muebles tubulares
<b>Servicios y Comercio</b> - Vigacero IMSA - Láminas y Productos Especiales - Aeroimsa	comercio comercio transporte aéreo

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Construcción**

- Constructora IMSA

construcción industrial

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Grupo Industrial IMSA
- Grupo Asmi
- Corporativo Grupo Imsa

**Empresas nuevas donde participan integrantes de las familias Clariond Reyes y Canales Clariond.**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Wonder Buildings de México
- Kolibri
- Promotora Rural
- Rot Química
- Plastificaciones y Compuestos

estructuras prefabricadas  
 productos plásticos  
 industria apícola  
 química  
 productos plásticos

**Servicios y comercio**

- Folon

bienes raíces

**Construcción**

- Inmobiliaria Erfer
- Inmuebles Ciénega

desarrollo inmobiliario  
 desarrollo inmobiliario

**Corporativos**

- Grupo Alcor
- ECREHI
- Promoción Económica e Industrial
- Clado
- Operaciones Facó

-----

**PROEZA**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Perfek

Bienes de capital para la industria de  
 autopartes

**Servicios y Comercio**

- Zano Export
- Servi-Data
- Administración y Arrendamiento

exportación de naranja  
servicios computacionales  
servicios administrativos

**Construcción**

- Campestre del Valle
- Inmobiliaria Apodaca

desarrollo inmobiliario  
desarrollo inmobiliario

**Empresas nuevas donde participan integrantes de las familias Zambrano Gutiérrez y/o Zambrano Benitez.**

EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Vitalimentos
- Zano Alimentos del Norte

alimentos  
alimentos

**Servicios y Comercio**

- AeroZano
- Vinoteca
- Transportes Especializados Zamu
- Bonsai

transporte aereo  
comercio  
transporte  
servicios computacionales

**Construcción**

- Desarrollo Integrado
- CARZA
- Servicios Técnicos Hidráulicos

desarrollo inmobiliario  
construcción civil  
servicios especializados

**Corporativos**

- Promotora de Empresas Zano

**PROTEXA**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Extrumex
- Quinormex
- Industrias Coper
- Kormex

productos químicos  
productos químicos  
equipos metálicos y eléctricos  
productos marinos

- Aceites Procesados
- Cosmocel
- Patrones para Información
  
- Probar
- Extrumex
- Protección Catódica
- Mekano
- Productos Marinos Alpro
- Sistemas y Componentes de Seguridad

alimentos  
 productos químicos  
 impresos y accesorios para  
 computacion  
 minero-metalurgia  
 productos químicos  
 petroquímica  
 palearia pesada  
 alimentos  
 equipo electrónico

### Servicios y Comercio

- Rinsa
- Maquiserv
  
- Equipos y Dragados

materiales p/ la construcción (venta)  
 maquinaria y equipo p/ la construcción  
 (arrendamiento y venta)  
 maquinaria especializada  
 (arrendamiento y venta)

- Servicios Protexa
- Notramex
- Itixa
  
- Transportación Protexa
- Servicios Administrativos Perforaciones  
 y Marinas
- Transportadora y Perforadora Mexicana
  
- Servicios Protexa Industriales
- Sepra
- Comisanato Marino

asesorias profesionales diversas  
 actividades industriales y comerciales  
 asesoría en diseño e ingeniería  
 industrial  
 transporte

- Servicios Protexa Construcciones
- Naviera Internacional
- Dinámica Deportiva de Monterrey

asesorias profesionales diversas  
 transporte marítimo (arrendamiento y  
 venta)  
 asesorías profesionales diversas  
 asesorías profesionales diversas  
 servicios varios a embarcaciones,  
 plataformas y hoteles flotantes  
 asesorías profesionales diversas  
 transporte marítimo  
 promoción del deporte y construcción  
 de instalaciones deportivas

### Construcción

- Construcciones Integrales Mecano-Eléctricas
- Construcciones Copre
- Perforaciones Marítimas Mexicanas
- Perforaciones Protexa
- Perforaciones Marítimas de Campeche
- Perforaciones Terrestres
- Mexin
- Protexa Drilling Company
- Pavimentos y Mezclas Asfálticas
- Buceo y Técnicas Submarinas
- MYCSA

construcción civil  
 construcción civil  
 construcción industrial  
 construcción industrial  
 construcción industrial  
 construcción industrial  
 construcción industrial  
 construcción industrial  
 construcción civil  
 construcción industrial  
 construcción industrial

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Industrial Protexa
- Inmobiliaria Protexa
- Constructora Protexa
- Protexa Pesquera
- Industrial Pesquera
- Alimentos Protexa

**Empresas nuevas donde participan integrantes de la familia Lobo.**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Equipos Metálicos Especializados
- Cerr-Pro
- Cartonmex
- Fostex

productos metalicos  
maquinaria y equipo industrial  
derivados de papel y cartón  
productos quimicos

**Servicios y Comercio**

- Valores de Capital del Norte
- Empresas y Valores
- San Juan de Buenavista
- Representaciones Unidas del Noreste
- Aerosevicios Especializados
- Mecánica Aérea
- Lobo Bienes Raíces
- Comercialización y Desarrollo de

Servicios financieros y bursátiles  
Comercio  
explotacion de gasolineras  
servicios comerciales  
servicio de transporte aéreo  
operacion y servicio y aeropuertos  
asesorias profesionales

**Servicios Técnicos**

- Operadora de Boliches y Diversiones
- Controhold de Monterrey
- Promotora Lobo
- Automotriz Valle Alto
- Autos Usados Valle Alto
- Inmobiliaria Valle Alto
- Desarrollo Lomor
- Industrial Lomor
- Desarrollo Industrial Regiomontano
- Grupo Valle Alto
- Grupo Lomor

servicios inmobiliarios  
comercio y servicios recreativos  
asesoria empresarial  
asesorias profesionales  
comercio automotriz  
comercio automotriz  
desarrollo inmobiliario  
promotoria comercial y servicios  
promotoria comercial y servicios  
promotoria comercial y servicios  
promotoria comercial y servicios  
promotoria comercial y servicios

**Construcción**

- Construcciones Técnicas Submarinas
- Inmobiliaria Peña Blanca
- Inmobiliaria Las Mitras
- Inmobiliaria Atipsa
- Fraccionamiento Cañones del Huajuco
- Inmobiliaria Tierra Firme
- Inver-Tur

construcción industrial  
bienes raíces y urbanización  
bienes raíces y urbanización  
bienes raíces y urbanización  
bienes raíces y urbanización  
desarrollo inmobiliario  
bienes raíces

- Foturín
- Perforadora y Constructora del Norte
- Promotora Julupán
- Lomor
- Bienes Raíces América
- Mundo Inmobiliario
- Constructores Unidos
- Promotora Lomor
- Construloma
- Inmobiliaria Seis Lomas
- Inmobiliaria Durlo
- Comercialización y Desarrollo de la Construcción
- Comercialización y Desarrollo Inmobiliario
- Promotora Tierra Firme
- Bienes Raíces El Pinar
- Inmobiliaria Valles de San Agustín
- Inmobiliaria Macro Plaza

desarrollo inmobiliario  
 construcción civil  
 desarrollo inmobiliario  
 desarrollo inmobiliario  
 bienes raíces y urbanización  
 desarrollo inmobiliario  
 construcción e ingeniería civil  
 desarrollo inmobiliario  
 construcción civil  
 desarrollo inmobiliario  
 desarrollo inmobiliario  
 construcción civil  
 desarrollo inmobiliario  
 desarrollo inmobiliario  
 desarrollo inmobiliario  
 construcción civil



**RAMIREZ**

Empresa

Objeto de la sociedad

**Servicios y comercio**

- Fomento Organizacional

servicio computacional

**Grupo y Corporativos**

- Grupo Industrial Ramírez

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Empresas nuevas donde participa Gregorio Ramírez González e hijos Ramírez Jaúregui.**

Empresa

Objeto de la sociedad

**Industria**

- Granja Santa Fe
- Promotora Rural

productos lácteos  
 industria apícola

**Servicios y Comercio**

- Condominio TRAMOSA

servicio inmobiliario

-----

**VITRO**Empresa**Industria**

- Materias Primas Minerales de Lampazos
- Supermatic
- **Materias Primas Magdalena**
- Vidrio Flotado
- **Vitroflex**
- Vitroplast
- **Vektron**
  
- **Quantron**

**Servicios y Comercio**

- Fomento de Comercio Exterior

**Construcción**

- Fomento Inmobiliario y de la Construcción

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Maprimex
- VITRO

Objeto de la sociedad

minería  
 muebles de linea blanca  
 minería  
 derivados del vidrio  
 autopartes de vidrio  
 productos plásticos  
 maquinaria y equipo para generación de energía  
 equipo y maquinaria centrifuga

exportacion

desarrollo inmobiliario

**Empresas nuevas donde participan integrantes de las familias Sada Zambrano y/o Sada González.**

Empresa**Industria**

- Minerales de Ahuazotepec
- Rancho Buenos Aires

**Servicios y Comercio**

- Arrendadora Banpais
- Casa de Bolsa Banpais

**Construcción**

- Fomento Inmobiliario y de la Construcción

Objeto de la sociedad

minería  
 ganadería

servicios financieros  
 servicios financieros

construcción inmobiliaria

-----

**VISA**EmpresaObjeto de la sociedad**Industria**

- Plásticos Técnicos Mexicanos
- Operadora de Productos Pecuarios
- Industrial Maritima
- **Abisal**
- Desarrollo Avícola y Ganadero
- Tasmí
- Sociedad de Montajes
- **Promotora Oceánica de Atún**
- **Bier Drive Mexicana**
  
- **Insumos para Bebidas y Refrescos**
- **Carplastic**
- **Tekton**

derivados plásticos  
 producción ganadera  
 pesca y alimentos marítimos  
 pesca y alimentos marítimos  
 alimentos para animales  
 tanques de almacenamiento  
 estructuras metálicas  
 pesca y alimentos marítimos  
 maquinaria para la industria  
 cervecera  
 insumos para la industria refresquera  
 autopartes de plástico  
 petroquímica

**Servicios y Comercio**

- Corporación Aérea
- Avícola Comercial Azteca de Occidente
- Exportaciones e Importaciones Azteca
- **Servicios de Seguridad Planeada**
- Abastecedoras de Productos Agrícolas
- Dinco
- Servicios Visa
- Grupo Serfin
- Fondo Arka
- Operadora Arka
- Asociación de Servicios y Tecnología en Administración Hotelera
- Tecnología Económica

servicios de transporte aéreo  
 alimentos avícolas  
 fomento comercial  
 equipo y servicio de seguridad privada  
 alimentos agropecuarios  
 fomento industrial  
 asesorías empresariales  
 servicios financieros  
 servicios financieros  
 servicios financieros  
 servicios turísticos  
 asesorías empresariales

**Grupo y Corporativos divisionales**

- Complemex Industrial
- Grupo Industrial Visa
- Grupo Visa
- Visa de Monterrey
- Visa Corporativo
- Visa Servicios
- Fomento Industrial del Aluminio
- Visa Empaques
- Visa Vivienda
- Visa Pesca
- Visa Bioindustrias

-----

**Empresas nuevas donde participa Pablo y Generoso Villarreal Garza y Julio César Villarreal Guajardo.**

<u>Empresa</u>	<u>Objeto de la sociedad</u>
<b>Industria</b>	
- Aceros Gava	metálica básica
- Tachuelas Industriales	productos metálicos
- Alambres de Monterrey	productos metálicos
- Fábrica de Telas Metálicas	productos metálicos
- Maquinaria Gyrex	productos metálicos
- Tubos Industriales de Monterrey	productos metálicos
<b>Servicios y Comercio</b>	
- Placa de Nuevo León	comercio
- Lámina y Placa de Monterrey	comercio
- Promociones Mercantiles PanMex	compra-venta
- Servicios Especiales Legales	asesorías profesionales
- Viga y Fierro de Monterrey	comercio
- Servicios Técnicos Industriales del Norte	servicios y asesorías
- Aceros Comerciales de Monterrey	comercio
- Centro Servicio Acero	comercio y servicios
- Herrajes y Perfiles	comercio
- Aceros Comerciales de Matamoros	comercio
- Tuberías de México	comercio
- Pintex de México	comercio
- Perfiles y Materiales	comercio
- Vive Viajes de México	turismo
- Nasta Viajes	turismo
<b>Construcción</b>	
- Inmobiliaria Interestatal	construccion civil
- Vive Constructora	construccion inmobiliaria

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aguilar, Alonso (1977) "Capital monopolista y empresas estatales", *Estrategia*, Vol. 2, 14, marzo-abril.

----- (1979) "El Plan Nacional de Desarrollo Industrial", *Estrategia*, Vol. 5, 29, septiembre-octubre.

Alvarez Uriarte, Miguel (1991) "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta", *Comercio Exterior*, Vol. 41, 9, septiembre.

Avila Juárez, Oscar (1998) "El poder empresarial en la Industria Siderúrgica Nacional. Caso de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey. 1941-1977", tesis de Maestría, El Colegio de Michoacán.

Barragán, Juan Ignacio (s/f). "Cemex y la industria mundial del cemento", mimeo.

----- (1991) *Cintermex*, Urbis Internacional, Monterrey

----- y Mario Cerutti (1993). *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859 - 1940*, Urbis Internacional, Monterrey.

Basave Kundhart, Jorge (1996) *Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)*, El Caballito, Ciudad de México.

Boyer, Robert (coord., 1986). *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

----- (1997) "La globalización: mitos y realidades", en Esthela Gutiérrez Garza (coord.) *El Debate Nacional* (tomo 1), Diana/Universidad Autónoma de Nuevo León. <sup>®</sup>

Cárdenas, Enrique (1996) *La política económica en México, 1950-1994*, El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México.

Carmona, Fernando (1977) "El marco inicial del nuevo gobierno", *Estrategia*, Vol. 2, 14, marzo-abril.

----- (1978) "La política económica. Congruencia burguesa", *Estrategia*, Vol. 4, 21, mayo-junio.

----- (1987 coord.) *México, el curso de una larga crisis*, Universidad Nacional Autónoma de México/ Nuestro Tiempo, Ciudad de México.

- Carrón, Jorge (1977) "La reforma política: necesidad de Estado", *Estrategia*, Vol 3, 14, julio-agosto
- Casar, María Amparo y Wilson Peres (1988) *El estado empresario en México, ¿Agotamiento o renovación?*, Siglo XXI editores, Ciudad de México.
- Castangts Teillery, Juan (1996) "La empresa mexicana ante el mundo triádico y el TLCAN", *Comercio Exterior*, vol 46, 3. marzo
- Cerutti, Mario (1983) *Burguesía y capitalismo en Monterrey 1850-1910*, Claves Latinoamericanas/ Universidad Autónoma de Nuevo León, Ciudad de México
- (1992) *Burguesía, Capitales e Industria en el Norte de México*, Alianza Editorial, Ciudad de México.
- y Miguel González Quiroga (1994, comps ), *Frontera e Historia Económica. Texas y el norte de México (1850-1865)*, Instituto de Investigaciones Dr. Moraf Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México.
- Coriat, Benjamín (1982) *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI editores, Ciudad de México
- (1992) *Pensar al revés*, Siglo XXI editores. Ciudad de México.
- Covarrubias, Alejandro (1992) *La flexibilidad laboral en Sonora*. El Colegio de Sonora / Fundación Fredrich Ebert. Hermosillo.
- 
- De la Garza Toledo, Enrique, Raúl Corral y Javier Melgoza (1987) "México: crisis y reconversión industrial". *Brecha*, 3.
- (1992) "Prólogo" en *La flexibilidad laboral en Sonora* citado
- (coord., 1998) *Modelos de Industrialización en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México.
- Del Llano, Eduardo (1976) *El imperialismo: capitalismo monopolista*, Editorial ORBE, Habana.
- Dussel Peters, Enrique (1997) *La economía de la polarización. Teoría y evolución del cambio estructural de las manufacturas mexicanas (1988-1996)*, JUS/ Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México.
- Fuentes Mares, José (1976) *Monterrey, una ciudad creadora y sus capitanes*, JUS, Ciudad de México.
- Garza, Luis Lauro (1988), *Cristal quebrado*, Siglo XXI editores, Ciudad de México.

Garza, Gustavo (coord., 1995) *Atlas de Monterrey*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Gobierno del Estado de Nuevo León. El Colegio de México Monterrey

González Martínez, Carlos (1995) "Los senderos de la integración: experiencias de México y España". *Comercio Exterior*, 2, febrero

Guillén, Arturo (1981) "La economía mexicana 1981 ¿el gozo al pozo?", *Estrategia*, Vol. 5, 41, septiembre-octubre.

----- (1987) "Tesis iniciales sobre la crisis en México". Fernando Carmona, citado.

Guillén Romo, Héctor (1984) *Orígenes de la crisis en México 1940-1985*. Era, Ciudad de México

----- (1990) *El sexenio del crecimiento cero. México, 1982-1988*. Era, Distrito Federal.

----- (1997) "Globalización financiera y riesgo sistémico". *Comercio Exterior*, Vol. 47, 11, noviembre.

Gutiérrez Garza, Esthela (coord., 1988) *Testimonios de la Crisis*, 4 tomos. Siglo XXI editores, Ciudad de México.

----- (coord., 1990) *La ocupación del futuro. Flexibilización del trabajo y desreglamentación laboral*. Fundación Friedrich Ebert/ Ed. Nueva Sociedad, Ciudad de México.

----- (coord., 1997) *El Debate Nacional*. tomo 1 - México en el Siglo XXI. Diana/ Universidad Autónoma de Nuevo León, Ciudad de México.

Hernández Rodríguez, Rogelio (1988) "Empresas y empresarios en el sexenio de Miguel de la Madrid", en Celso Garrido (coord.). *Empresarios y Estado en América Latina*, CIDE, Fundación Friedrich Ebert. UNAM, UAM. Distrito Federal.

Luna Ledesma, Matilde (1992) *Los empresarios y el cambio político. México, 1970-1987*, Editorial Era. Ciudad de México

Martínez Tarragó, Trinidad (1988), "Prólogo", en Casar y Peres, citado

Mendirichaga, Rodrigo (1989) *La Cámara Industrial de Nuevo León 1944-1988*, Emediciones. Monterrey.

NAFINSA (1977) *México una estrategia para desarrollar la industria de bienes de*

*capital*, Nafinsa, Ciudad de México.

Nuncio, Abraham (1982) *El Grupo Monterrey*, Nueva Imagen, Ciudad de México.

Ortega Ridaura, Isabel (1998) "El perfil industrial de Nuevo León 1940-1960", ponencia presentada en el VII Encuentro de Historia Económica del Norte de México, San Luis Potosí

----- (2000) "Política fiscal e industria en Monterrey, 1940-1960", tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León Monterrey.

Ortiz Bernal, José (s/f), *Federación Nacional de Sindicatos Independientes. 50 aniversario, 1936-1986*, Monterrey

Palacios Hernández, Benjamín (1996) *La Liga Comunista 23 de Septiembre. Orígenes y fundación*, tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

Pérez, Carlota (1996) "La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones", *Comercio Exterior* Vol 46, 5, mayo.

Polese, Mario y Salvador Pérez Mendoza (1995) "Integración económica norteamericana y cambio regional en México" *Comercio Exterior*, Vol 45,2, febrero

Pozas, María de los Angeles (1992) *Reestructuración Industrial en Monterrey*, Documentos de Trabajo, 40, Fundación Friedrich Ebert, Ciudad de México.

----- (1994) *Modernización de la industria y relaciones de trabajo*, Fundación Friedrich Ebert, Ciudad de México.

Pozos Ponce, Fernando (1996) *Metrópolis en reestructuración Guadalajara y Monterrey 1980-1989*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara.

Puyol, Rafael, José Estebanez Ricardo Mendez (1995) *Geografía Humana*, ediciones Cátedra Madrid

Restrepo, Iván (1980) "La imagen del Grupo Monterrey" Federación de Trabajadores de Nuevo León CTM *El grupo Monterrey y los sindicatos blancos*, Monterrey

Rifkin, Jeremy (1994) *El fin del trabajo (nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era)*, Paidós, Ciudad de México.

Rodríguez Araujo, Octavio (1996) "El Estado-nación, ámbito necesario en la lucha contra el neoliberalismo y la mundialización económica", *Viento del Sur*, 8.

Rojas Sandoval, Javier y María Elena Rodríguez (1988) "La industria siderúrgica en Monterrey: Hylsa (1943-1985)", en Mario Cerutti (editor) *Monterrey, siete estudios contemporáneos*, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

Sobrino, Jaime (1995) "Consolidación industrial autónoma, 1940-1960", en Gustavo Garza, citado.

Sotelo Valencia, Adrián (1988) "Política y reconversión industrial en México", en *Testimonios de la Crisis* (tomo I), citado

Story, Dale (1990) *Industria, estado y política en México* Grijalbo, Ciudad de México

Taller del Area Industrial (1979), "Formas de Lucha y Organización en Fundidora de Monterrey, 1967-1977", en Memorias del Primer Congreso de Talleres Autogestionarios, Nueva Sociología, Ciudad de México.

Tello, Carlos (1979) *La política económica de México, 1970-1976*. Siglo XXI editores, Ciudad de México.

Valenzuela Feijóo, José (1986) *El capitalismo mexicano en los ochenta: Era*, Ciudad de México

----- (1990) *¿Qué es un patrón de acumulación?*, Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México

Vega Cánovas, Gustavo (coord., 1993) *Liberación económica y libre comercio en América del Norte*. El Colegio de México, Ciudad de México

Vellinga, Menno (1979) *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*, Siglo XXI editores, Ciudad de México. ®

----- (coord., 1997) *El cambio del papel del Estado en América Latina*, Siglo XXI editores, Ciudad de México.

Villa, Rosa Olivia (1976) *Nacional Financiera banco de fomento del desarrollo económico de México*, NAFINSA Ciudad de Mexico

*Otros materiales.*

*Boletín Bimestral*, Centro de Investigaciones Económicas Universidad Autónoma de Nuevo León, años: 1969-1985

Periódico *El Norte*, ejemplares de varios años.

INEGI, Banco de Información Hemerográfica

INEGI (1985) Sistema de Cuentas Nacionales de México Estructura económica regional y Producto Interno Bruto por Entidad federativa 1970, 1975 y 1980, México.

Revista *Información Obrera*, 1982. núm. Cero

Revista *Sociología del Trabajo*, 1988, nueva época, 4 "Sindicalismo, Crisis, Flexibilidad", Siglo XXI de España Editores, Madrid

*Entrevistas grabadas.*

Ing. Francisco de Anda

25 de septiembre de 1997

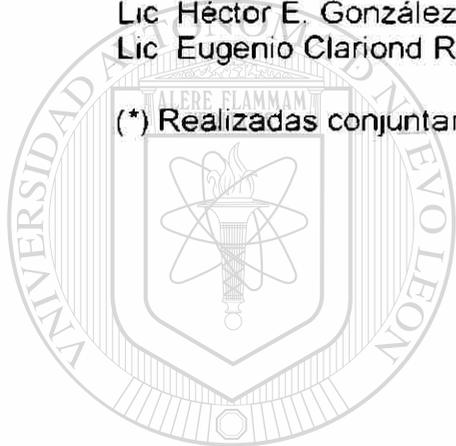
Lic. Héctor E. González Chávez

11 y 12 de noviembre de 1998

Lic. Eugenio Clariond Reyes

8 de enero y 20 de mayo de 1999 (\*)

(\*) Realizadas conjuntamente con Mario Cerutti



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

