

## 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 *empresario*.

\* 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>

---

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 Vidno 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 regionales 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 GAMESA-, 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: Mendincha, 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 Laguerre, otros ejemplos son: Alberto Santos de Hoyos (GAMESA) 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), 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 metálico, dada la juventud empresarial. Tal vez retomando la experiencia indirecta, Villacero eligió la estrategia de concentrarse en esa actividad industrial y redujo a un mínimo su diversificación hacia ramas distantes. La maduración de este perfil e integración en el área productiva durante la segunda mitad de los ochenta y la socorrida práctica empresarial de mantener vínculos políticos con los equipos gobernantes, coincidieron para que los Villarreal estuvieran en la lista ganadora de la política privatizadora post-crisis, particularmente durante la gestión de Carlos Salinas. Villacero se convirtió en uno de los nuevos grupos acereros más beneficiados con la venta de paraestatales, al adjudicarse la siderurgia Lázaro Cárdenas –Las Truchas en 1991. Los Villarreal compraron también la industrializadora de maíz 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 Ortiz 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 *ferro 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 – 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* 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 Braniff, 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 México, 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 de los propósitos modernizantes, que por lo general implican medidas que afectan la planta laboral, está 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 lanuna".

"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: Fems-Cerveza, Fems-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 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**

<i>Entidad federativa y Municipio</i>	<i>Número de establecimientos censados</i>	<i>Personal ocupado total /promedio</i>	<i>Remuneraciones totales al personal ocupado</i>	<i>Capital invertido neto</i>	<i>Activos fijos brutos</i>	<i>Producción bruta total</i>	<i>Valor agregado censal bruto</i>
Total Nac.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total N.L.	3.77	7.95	10.10	11.81	13.01	11.30	10.52
<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 centrifugo 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	<b>38.8</b>	<b>21.1</b>	<b>34.8</b>	<b>40.6</b>	<b>23.6</b>	<b>36.3</b>
- 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
<b>Servicios</b>	<b>14.0</b>	<b>49.7</b>	<b>22.1</b>	<b>17.7</b>	<b>52.9</b>	<b>26.6</b>
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 consigné 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*

<i>Número de establecimientos y porcentaje</i>				
	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
<i>Total personal ocupado y porcentaje</i>				
	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" (Sobrinó, 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 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 *Helps Dodge* (EU), parte de las acciones de la poblana *Conelec* (producción de cables y conductores eléctricos).
  - 1966, creó de la *División Arnese 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:

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 remitirnos 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, Coriat, 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> Gutierrez 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> (Gutierrez 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 monopólicas, de fuerte sindicalismo corporativo, e influencia de poder en el PRI y el Estado. Incluye a su vez, a las empresas privadas monopólicas 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 Camona, 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.

---

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

<sup>137</sup> Ignacio del Rio, 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).