

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

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

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

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

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

4.2.2 Servicios y Comercio

4.2.3 Construcción (industrial e inmobiliaria).

4.3. Coinversiones con empresas extranjeras.

4.4. Colofón, formación de grupos y corporativos divisionales.

##### 4.1. Crecimiento global

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

---

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

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

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

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

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

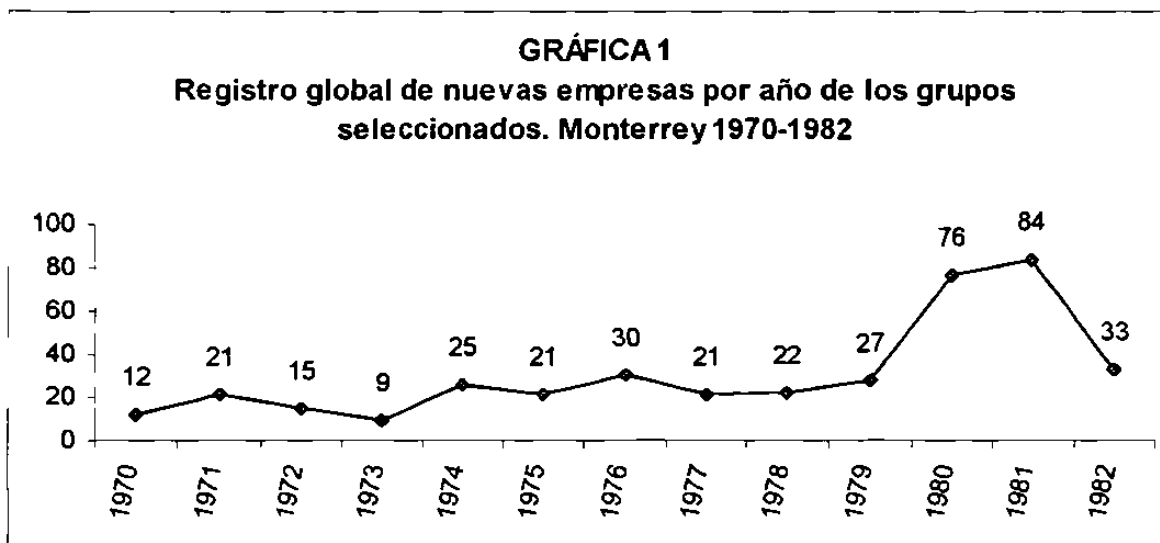
<i>Rama industrial</i>	<i>Entidades con mayor participación (en orden decreciente)</i>	<i>Participación conjunta en el producto total por rama (%)</i>
Tabaco	Nuevo León, Distrito Federal, Nayarit	83.0
Papel y Cartón	Distrito Federal, México, Nuevo León	67.4
Química básica	México, Nuevo León, Tamaulipas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

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

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

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

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

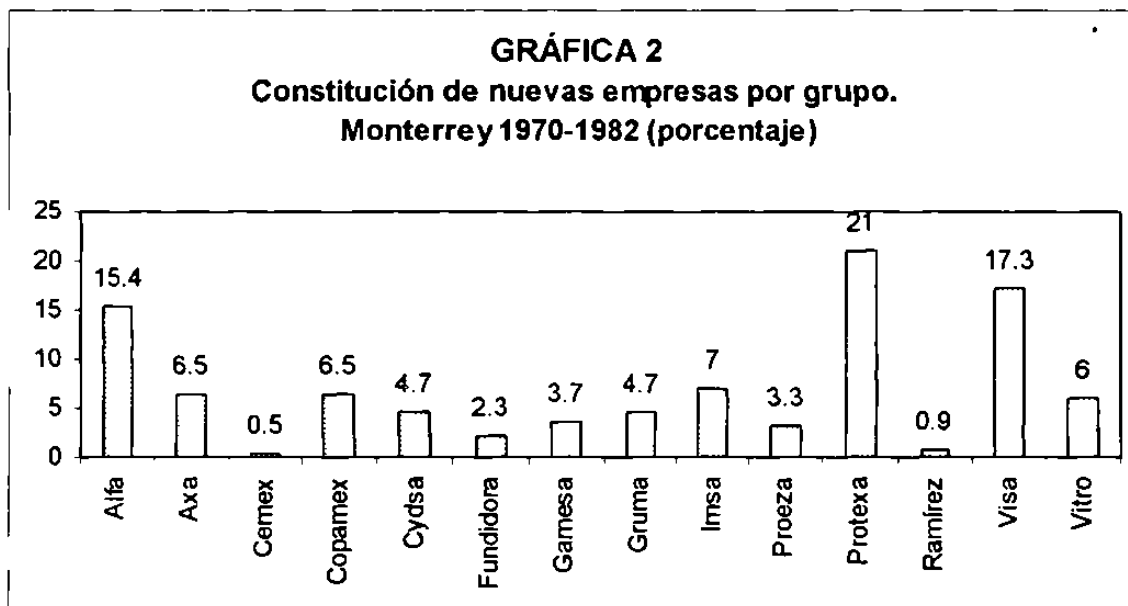


Fuente: Registro Público de la Propiedad en Nuevo León (RPP).

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

<sup>141</sup> Ibid

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



Fuente: RPP

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

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

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

Fuente: RPP

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

#### 4.2. El crecimiento sectorial

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

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

---

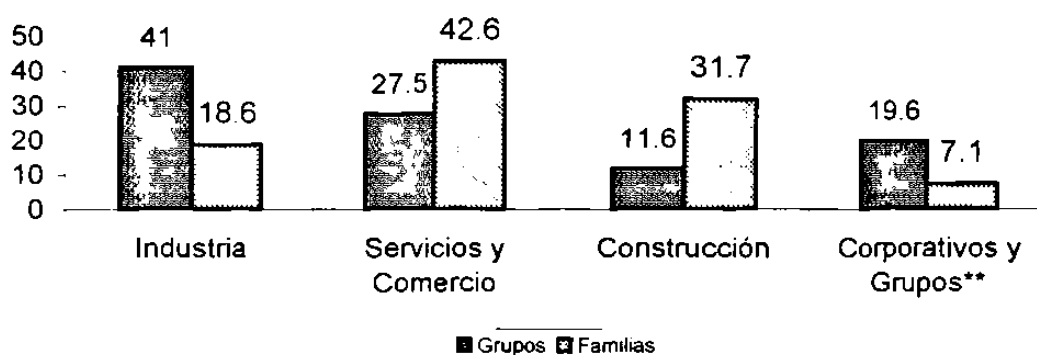
<sup>145</sup> El arribo de López Portillo a la presidencia de la República, coincidió con el cambio de gobernador en Nuevo León: Alfonso Martínez Domínguez (1977-82) Desde el inicio de su gestión, instrumentó una política de contención a los numerosos conflictos sindicales y populares en el estado: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

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



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

**GRÁFICA 3**  
**Empresas por sector creadas por los grupos y familias**  
**seleccionadas. Monterrey 1970-1982**



Fuente RPP

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

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

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

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

Fuente básica RPP

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

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

Fuente básica RPP

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

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

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

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

---

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

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

El encadenamiento, y por ende crecimiento, de la pequeña y mediana industria también fue un campo aprovechado para la comercialización del *know how* de los grupos: constituyeron un gran número de compañías dedicadas a la asesoría y servicios especializados (administración, planeación, ingeniería, financieros, etc.). Igualmente el desarrollo de Monterrey como polo industrial y urbano, más la puesta en marcha de numerosos programas de desarrollo durante el gobierno de Luis Echeverría, repercutieron directamente en la industria de la construcción y particularmente en el ramo del desarrollo inmobiliario. Esta bonanza se constata en el hecho de que prácticamente todos los grupos y familias en cuestión establecieron constructoras e inmobiliarias en el periodo, además de que en Monterrey fue donde se organizó la primera asociación profesional de desarrolladores inmobiliarios del país, en 1972.<sup>149</sup>

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

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

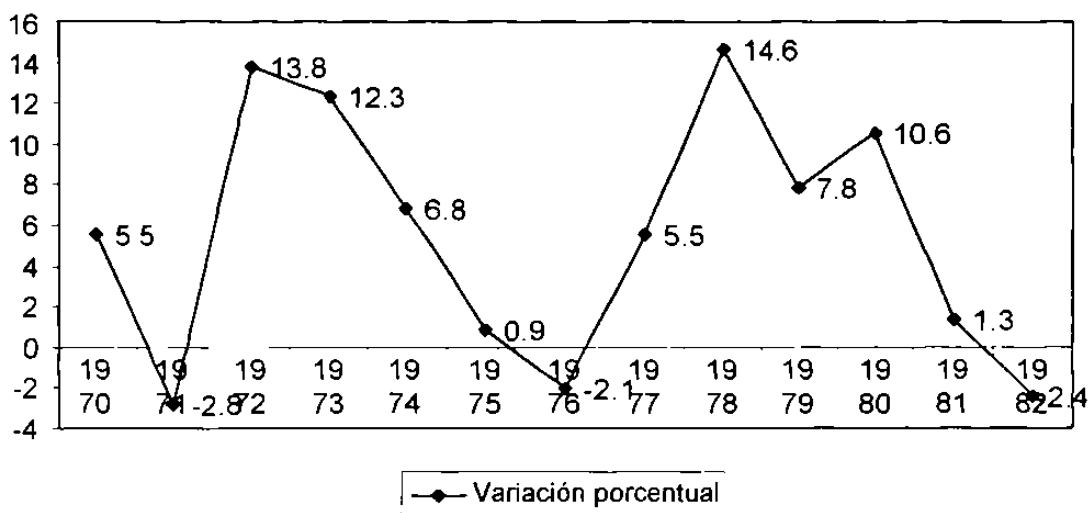
---

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

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

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

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



Fuente *Boletín Bimestral*, varios números.

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

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

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

### **ALFA**

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

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

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

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

Algunos de los ramos productivos que localizamos con las nuevas constituciones son: fabricación de bienes de capital, como motores y generadores eléctricos (*Megatek*); autopartes y motocicletas (*Nemak*, *Maztra*); conmutadores electrónicos (*Telko*); productos metálicos, que abarcaban desde lámina galvanizada hasta fabricación y ensamblado de partes para máquinas herramientas mecánicas y eléctricas (*Galvak*<sup>152</sup>, *Makros*, *Componentes y Montajes*, *Kastek*); ALFA se extendió a la producción de electrodomésticos (*Vistar*) y de productos de plástico (*Productos Plásticos Integrados*), a la industria de perforación y construcción petrolera (*Vektor*), y a la producción de alimentos para ganado (*Almak*).

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

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

<sup>151</sup> Nuncio, 1982

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

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

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

### PROTEXA

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

PROTEXA fue uno de los grupos (otro fue VISA) que participó notablemente en la actividad de captura e industrialización de alimentos marinos en los años de la bonanza petrolera (*Kormex*, *Industria Pesquera Protexa*, *Aceites Procesados*,<sup>155</sup> *Productos Marinos Alpro*). En esta actividad llegaron a producir, en 1979, entre 40,000 y 60,000 toneladas de harina de pescado para alimentación animal.<sup>156</sup> Sus barcos pesqueros se ubicaban en aguas internacionales de Alaska, Estados

---

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

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

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



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

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

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

## VISA

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

---

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

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

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

Otro sector altamente aprovechado por VISA fue el alimentario: en el ramo avícola y pecuario (*Desarrollo Avícola y Ganadero, Avícola Comercial Azteca de Occidente* y *Operadora de Productos Pecuarios*) y el giro de alimentos y productos del mar, logró gran expansión. Entre 1978 y 1980, creó cuatro compañías: *Industrial Marítima, Abisal, Promotora Oceánica de Atún (Proa)* y *Productos Alimenticios del Mar (Palmar)*<sup>160</sup>. La monopolización de esta actividad fue alentada con un decreto presidencial de mediados de 1980 que concesionó la pesca de atún en el mar patrimonial mexicano del Pacífico a empresas del grupo Chihuahua y del grupo VISA.<sup>161</sup> Dentro del sector alimentario y en el transcurso del periodo en

<sup>158</sup> Al igual que Alfa, Visa también fue impugnado por los sindicatos "rojos". Al penetrar en la región centro del país, se le acusaba de estar "comprando industrias de varios ramos y pretende liquidar a los actuales trabajadores e imponer en ellas sus sindicatos blancos." En ese momento estaban en huelga desde hacía un mes, los 4.250 trabajadores de la Coca Cola en el D.F., y una de las causales era la pretensión de la empresa de modificar la relación contractual (INEGI, Banco de *Unomásuno*, 24 de julio de 1980)

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

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

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

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

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

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

### **IMSA**

El corporativo se desarrolló a partir de *Industrias Monterrey*, y es el único de los grupos revisados dividido a partes iguales entre dos familias: los Clariond y los Canales, emparentados por descender de dos hermanos, a saber, Eugenio Clariond Garza y de María del Consuelo Clariond Garza de Canales.

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

---

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

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

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

### AXA

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

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

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

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

## **VITRO**

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

Siendo su actividad prioritaria la producción de artículos de vidrio, en este periodo fortalece su estructura vertical con la extracción directa de las materias primas (*Minerales de Ahuazotepec, Materias Primas Minerales de Lampazos, Materias Primas Magdalena*); en la misma rama extiende su presencia hacia el mercado de las autopartes con *Vitroflex* (vidrios de seguridad para autos) y *Vidrio Flotado*. Se diversifica hacia la fabricación de bienes de capital: *Vektron* (maquinaria y equipo para generación de energía) y *Quantron* (equipo y maquinaria centrífuga), de muebles electrodomésticos (*Supermatic*) y de productos de plástico (*Vitroplast Monterrey*).

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

---

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

## COPAMEX

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

Empresas productoras de mercancías de baja composición de capital como ésta (GRUMA, también como veremos), que además eran relativamente nuevas (considerando no tanto la fecha de fundación de la empresa-origen sino sus tiempos de despegue y crecimiento), crecieron física y financieramente mediante la inversión de capitales de otras firmas papeleras de diversas regiones. Se aceleró así el proceso de *desarraigo regional* de estos grupos; por ejemplo, el caso de *Bolsas y Papeles de México*, que se constituyó con acciones de compañías de Chihuahua, Guadalajara y el Estado de México.<sup>164</sup>

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

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

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

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

### CYDSA

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

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

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

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

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

<sup>167</sup> Barragán 1991 49-50.

## FUNDIDORA

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

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

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

## GRUMA

El Grupo Maseca constituyó solamente dos firmas: *Harinera de Veracruz*, directamente relacionada con la producción de harina de maíz, y *Tecno-Maíz*, que constituyó su primera incursión en la producción de bienes de capital para la misma industria. Ya comentamos la presencia que adquirió en el territorio nacional al crear *Gruma*, en 1972. El proceso expansivo que desarrolló en esta ocupación industrial llevó a GRUMA a controlar para 1979, el 20% el mercado nacional de la tortilla.<sup>168</sup>

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

---

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



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

### **GAMESA**

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

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

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

### **CEMEX**

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

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

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

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

### **PROEZA**

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

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

### **RAMÍREZ**

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

---

<sup>171</sup> Avila Juárez, 1998.

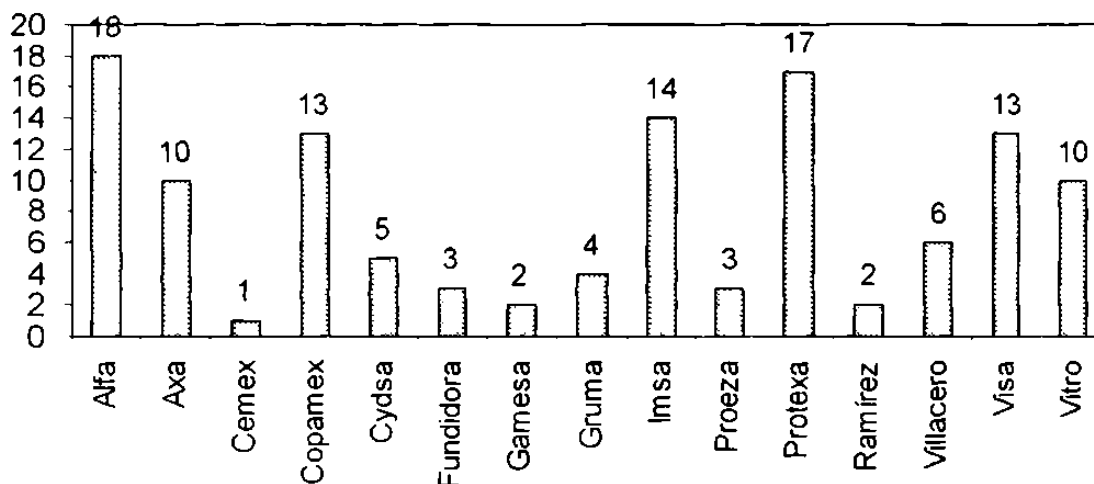
<sup>172</sup> Registrada en enero de 1982, la aportación de capital extranjero fue del 49% y los miembros propietarios del consejo eran el Ing. Rodolfo F. Barrera V., Ing. Marcelo Zambrano e Ing. Jesus L. Barrera (Fuente: RPP).

<sup>173</sup> Barragán, 1991: 60.

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

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

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



Fuente básica RPP

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

#### **4.2.2. Servicios y Comercio**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.2.2.1. En Servicios**

**a). Turismo y recreación:** actividad de gran dinamismo sostenido en mayor medida por el propio mercado nacional, que se integraba principalmente por las clases medias y altas que mantenían ingresos respetables. Se convirtió en una de las áreas de inversión diversificada en la que destacaron ALFA<sup>174</sup> que compró o creó diversos desarrollos turísticos y empresas de servicios afines (*Constructora y Desarrolladora del Pacífico; Las Hadas; Casolar; Hada Blanca, Administración, Operación y Asesorías; Viajes Le Grand; La Gran Aventura; Le Grand Transportaciones; Deportivo San Agustín; Cinagética del Golfo; Centro Recreativo de Caza y Pesca Ala Blanca*); COPAMEX, que entró con *Promotora de Desarrollo Turístico y Operación de Servicios de Hoteles*; PROTEXA, con *Naviera*

---

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

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

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

**b). Asesorías y servicios profesionales** título que tuvo un amplio crecimiento en el periodo. Considerando el objeto registrado en el acta constitutiva, se puede suponer que el dinamismo del sector terciario en parte se relaciona con el notable crecimiento de la mediana y pequeña industria. Muchas de las empresas fundadas estaban relacionadas con ramas dinámicas, como la metálica básica, la metalmecánica, química, y la de productos minerales no metálicos, que demandaban servicios y asesorías diversas (industrial, administración, planeación, ingeniería, comerciales), así como servicios de renta de equipo y maquinaria para la industria y la construcción. Ejemplos AXA, constituyó *Administración TISA* (servicios administrativos), *Itelec* y *Serlec* (ingeniería civil y asesoría industrial en la rama eléctrica); GRUMA instaló *Asesoría de Empresas y Promoción de la Propiedad Industrial* para asesorar a pequeñas y medianas empresas; PROTEXA ofreció servicios comerciales con *Representaciones Unidas del Noreste*; y COPAMEX creó el *Corporativo Industrial Maldonado*.

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

---

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

mecánico, y operación y servicio de aeropuertos. Siete de los 14 grupos en revisión constituyeron por lo menos un negocio de este tipo, lo que indica el buen aliciente del propio crecimiento local y nacional de los corporativos, con ganancias que bien permitían cubrir por este medio sus crecientes necesidades gerenciales

Las empresas de servicios aéreos eran: las primeras, *Aeródromo Las Palmas, Corporación Aérea, Aeroejecutivo*, propiedad de las familias Garza Sada y Garza Lagüera; las de los Lobo, *Aeroservicios Especializados y Mecánica Aérea* (empresa que también construía hangares); las de los Garza Garza, *Aero-Ventas y Aeroservicios del Norte*; la de los Santos, *Aero Santos*; de IMSA, *Aeroimsa*, de VITRO *Aero Vitro* y de PROEZA, *Aerozano*.

**d). Informática y finanzas:** línea de inversión que incluye el servicio y la comercialización de la incipiente industria de la informática. En la fuente consultada encontramos a: PROTEXA (*Sistemas y Componentes de Seguridad, Controhold de Monterrey*); PROEZA (*Servi-Data, Bonsai*) y RAMÍREZ (*Fomento Organizacional*). Está además el caso de *Patrones de Información*, coinversión entre los principales grupos empresariales, que veremos en el apartado de Coinversiones.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El estrecho vínculo mercantil de la gran empresa regiomontana con Estados Unidos es reafirmado por la promoción que realizaba en el vecino país. Para 1978 la publicación estadounidense *Made in México*<sup>179</sup> publicitaba los productos de 17 corporativos de origen regiomontano. Estaban incluidos nueve de los que estudiamos, entre los cuales destacan: VITRO -que venía de una ya vieja

---

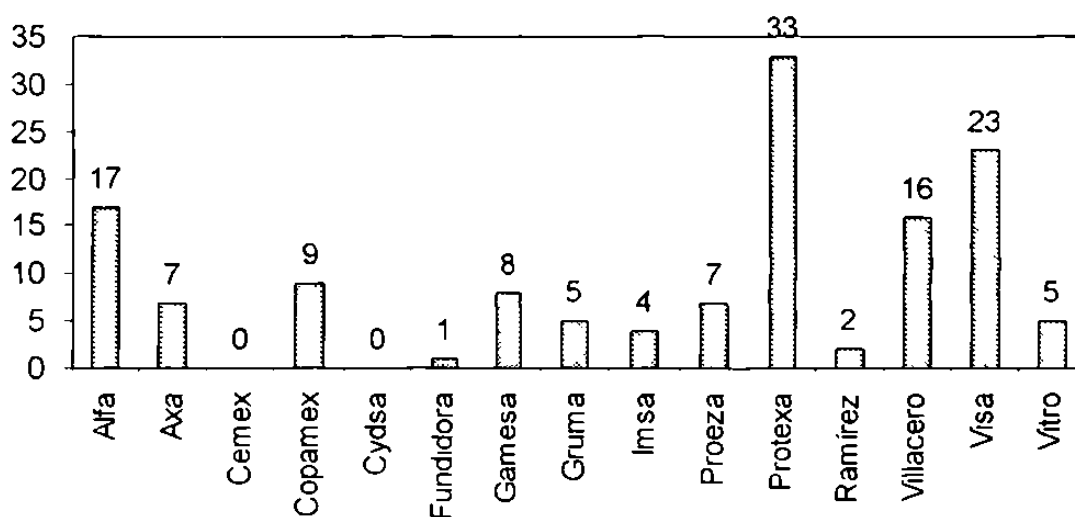
La empresa fue creada para la exportación del principal producto (concentrado congelado) . que tenía poca demanda en el mercado nacional. En el área de innovaciones, Proeza logró resolver un problema de costo de transporte del jugo concentrado congelado hacia Estados Unidos: el transporte se realizaba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

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

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

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

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



Fuente básica RPP

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

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

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

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

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

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

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

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

Las actividades ligadas a la construcción industrial y civil recibían estímulos tanto del crecimiento económico nacional, como de la sostenida inversión federal en infraestructura civil. El apoyo federal (aunque a empujones desde el inicio de los setenta) permitió que de 1970 a 1980 el número de establecimientos industriales aumentara en un 30% (de 3,484 a 4,550)<sup>182</sup>; además, los últimos años de ese decenio coincidieron con el auge petrolero, que demandó el rápido montaje de la infraestructura necesaria. La empresa más destacada en estas tareas fue *Protexa*. En resumen, el grupo formó entre 1971 y 1981 diez firmas dedicadas a la construcción industrial (*Construcciones Integrales Mecano-Eléctricas, Mexin y Mekano*, civil: *Construcciones Copre, Pavimentos y Mezclas Asfálticas*) y a la

---

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

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

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

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

<sup>183</sup> Registrada en 1977 con un capital social de 100 millones de pesos, de los cuales el 75% era aportación de la filial de Protexa, *Inversiones Industriales de Monterrey* y el otro 25% *Banca Serfin*. Participaba como consejero propietario Guillermo de Zamacona quien estaba ligado a VISA (Fuente: RPP). En 1979, a dos años de fundada la empresa, adquirió un préstamo de 23 millones de dólares con los bancos Libra Bank Limited y el The Valley National Bank of Arizona (INEGI, Banco de *Excelsior* 21 de octubre de 1979).

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

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

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

<sup>188</sup> El ducto Troncal del Sistema Nacional de Gas, con 1,247 kms de longitud, es el de más larga extensión en el país. Nace en Cactus, Chis., y llega hasta Monterrey, N.L. Tardó diecisiete meses su construcción con una inversión de 16 mil millones de pesos, generó un total de 21 mil empleos. Se inauguró en la estación de Los Ramones, N.L., en marzo de 1979. Las fábricas de Protexa participaron con toda la tubería de origen nacional, fue el principal proveedor de los 166 mil 100 rollos de fibra de vidrio (vidrio flex), que saltan de su fábrica del mismo nombre, *Vidrioflex*, abasteció parte importante de la pintura y esmalte anticorrosivos, e importó y vendió a Pemex parte del equipo mayor inexistente en el país (maquinaria y equipo especializado). La experiencia de Protexa en perforación y dragado le valió para encargarse de la parte más difícil de la construcción, que fueron los 170 km. de pantanos en los estados de Veracruz y Tabasco. El gasoducto Cactus-Monterrey resolvió con creces una demanda constante de los industriales locales: la escasez del combustible. El abasto subiría de 320 a 800 millones de pies cúbicos diarios. La solución estatal

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

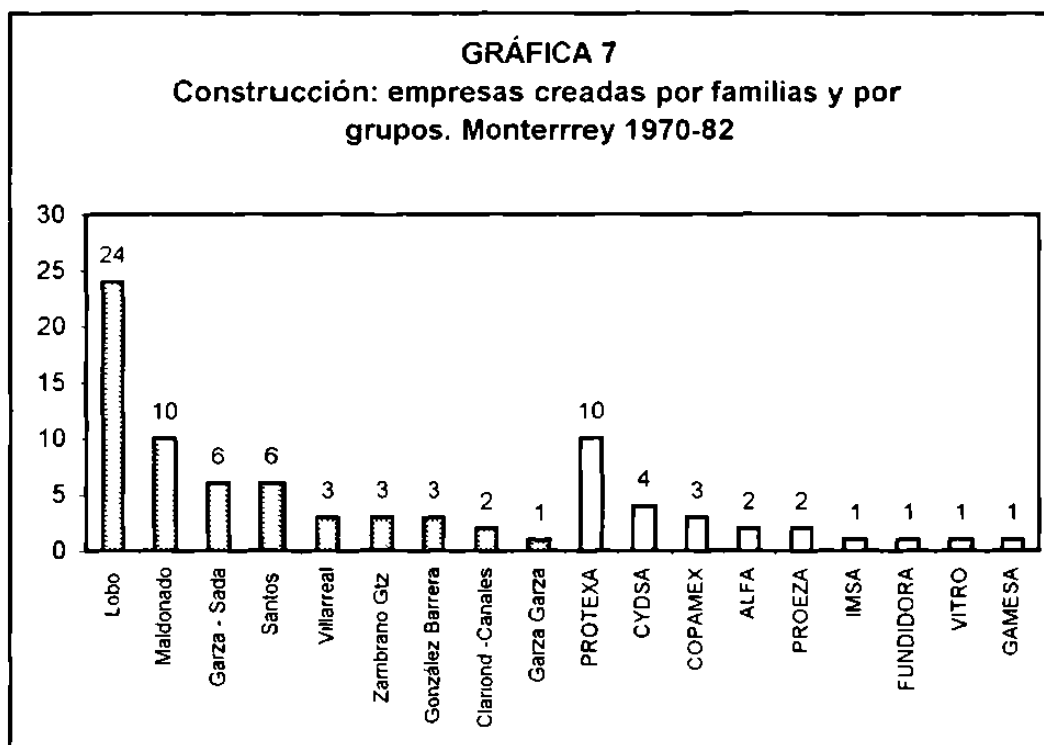
La familia de Carlos Maldonado (*Copamex*) sobresalió repitiendo la fórmula de asociarse familias, que participaban con terrenos, y los Maldonado, con un mínimo de capital: así se en 1971 constituyen *Inversora Insurgentes*, en los terrenos de Manuel María Ortiz García de Quevedo y Blanca Ma. Berazaluze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

---

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



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



Fuente: RPP

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

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

### 4.3. Coinversiones

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

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VISA fundó en julio de 1980 *Bier Drive Mexicana*, con un capital social de 2 millones 300 mil pesos, con la participación de la firma suiza *Bier Drive Ag Chur* y la *Cervecería Cuauhtémoc*. La empresa se dedicaría a la “fabricación, producción y manufactura de equipo y maquinaria para el transporte y almacenamiento de cerveza y bebidas carbonatadas, ya sea directa o dadas en maquila.” El presidente del consejo era Alejandro Garza Lagüera, y Manuel Rubiralta Díaz, el secretario

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

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

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

Fuente básica: RPP

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

Iniciando en 1982, CEMEX constituyó la firma *Fabricación de Maquinaria Pesada* en sociedad con su proveedora la *F.L. Smidth and Co.*, empresa con asiento en Dinamarca. Se dedicaría a "la fabricación, distribución, importación, exportación, compra venta y prestación de servicios con respecto a maquinaria, herramientas, partes de repuesto y cualquier otra clase de equipo para la industria del cemento cal. asbestos, productos químicos, minería y metalurgia". El capital social era de 10 millones de pesos del cual CEMEX pagó el 51%. El consejo estaba encabezado por Rodolfo F. Barrera V., Marcelo Zambrano y Jesús L. Barrera L.

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

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

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

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

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

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

Otras conversiones en la actividad de bienes duraderos fueron las dedicadas a la actividad de productos metálicos. Destacó IMSA, con: *Robertson Mexicana*, en sociedad con *H.H. Robertson* (ubicada en Pittsburg, EU), para fabricar productos (estructuras) para la industria de la construcción.<sup>196</sup> La otra se llamó *Wonder Buildings de México*, coinversión con la estadounidense *Modular Technology*, que aportó la tecnología para producir edificios metálicos autoarmables<sup>197</sup>.

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

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

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

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



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

La actividad pesquera y de industrialización de los productos, animada con el crecimiento de la actividad petrolera marítima, fue aprovechada principalmente por los grupos PROTEXA y VISA: en 1978, *Protexa Pesquera* y *Korea Manne Industry Development* registraron la empresa *Kormex*, a razón del 51 y 49% de las acciones, respectivamente; y con otra firma coreana, *Industrial Pesquera Protexa*. Por su parte VISA, a través de su filial *Valores Industriales* constituyó *Abisal*,<sup>200</sup> con el 51% de las acciones en sociedad con la *Nichiro Gyogyo Kaisha, Ltd. y C. Itoh and Co.* La segunda coinversión fue con la firma atunera estadounidense *Star Kist Caribe*, para crear *PALMAR* (Productos Alimenticios del Mar).

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

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

#### **4.3.1. Coinversiones locales**

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

Hay un caso que particularmente ejemplifica la capacidad de asociarse entre los mismos grupos para responder más eficazmente a cambios en los patrones administrativos o tecnológicos. Es la fundación, en 1979, de *Patrones de Información*, empresa para la fabricación de materiales, comercio y asesorías computacionales. Con un capital social de 18 millones 720 mil pesos se encontraban entre los principales accionistas: VISA, *Fomento de Industria y Comercio* (VITRO), *Grupo Delta* (David Garza Lagüera), *Inversiones Malsa* (Maldonado/COPAMEX), IMSA, CYDSA, *Inversiones Industriales Monterrey* (PROTEXA), además de *Enseñanza e Investigación Superior, A. C.* (EISAC) asociación ligada al ITESM.

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

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

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

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

El actual presidente del grupo IMSA, Eugenio Clariond, habló extensamente sobre esta cuestión, tomando el caso de la coinversión que dio origen a la compañía *IMSA-Wean* en 1976. Por su utilidad para la comprensión del contexto que se vivía, se reproduce literalmente esa parte de la entrevista :

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De toda esta dinámica de crecimiento empresarial –productivo y territorial- que repasamos resultó en un entramado organizativo cada vez más complejo. Las viejas formas de administrar todo bajo un mismo techo, fueron transformándose en esquemas corporativos divididos por especialidad productiva y/o actividades afines. De tal suerte, que acorde a la propia expansión y diversificación, cada grupo que se fue constituyendo formalmente, a su vez fue creando diversas entidades corporativas especializadas.

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

---

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

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

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

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

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

Continúa.....

Continúa.

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

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