



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**Maseca: Historia de un éxito empresarial  
(1950-2012)**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMIA**

**P R E S E N T A:**

**EMILIO MARTIN ROJAS CORTINA**



**DIRECTORA DE TESIS:**

**DRA. MARÍA EUGENIA ROMERO IBARRA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



*A pesar de mis padres*

# ÍNDICE

Introducción	2
Prologo: La historia comienza a escribirse	10
Capítulo 1: Roberto González Barrera: de bolero a empresario (1930-2012)	15
1.1 Nace un emprendedor	17
1.2 Entre dinero, políticos y compadrazgos	33
1.3 La culminación de un sueño	55
Línea del tiempo de Roberto González Barrera (1930-2012)	71
Capítulo 2: El maíz y Grupo Maseca: del metate al molino (1949-2012)	72
2.1 El maíz, el nixtamal y la tortilla	74
2.2 El nixtamal se industrializa	84
2.3 De Cerralvo para todo México	93
2.4 Más allá de las fronteras	108
2.5 Grandes cambios y nuevas oportunidades	113
2.6 Harina de nixtamal en paquetes accionarios.	122
2.7 Una empresa que no para de crecer	126
2.7 El maíz y la tortilla en el reinado de Maseca	140
Línea del tiempo de Molinos Azteca – Gruma (1949-2012)	156
Capítulo 3: Banorte: Una historia comprada (1899-2012)	157
3.1 Una añeja historia bancaria	159
3.2 Una historia que cambia de manos	169
3.3 De banquito regional a banco fuerte de México	174
Línea del tiempo de Banorte (1899-2012)	180
Epilogo: Un personaje que muere, una historia que continúa y un legado que perdura	182
Conclusiones	194
Bibliografía	202
Anexos	214

## Índice de imágenes

Imagen 1: El joven empresario Roberto González Barrera	1
Imagen 2: El emprendedor presumiendo su tecnología	9
Imagen 3: Joven Roberto González Barrera	16
Imagen 4: Tranvías que circulaban sobre la calle de Tacuba en el centro histórico de la Ciudad de México, 1925	18
Imagen 5: Charros al pie del Cerro de la Silla hacia 1930.	20
Imagen 6: Parroquia de Cerralvo, Nuevo León	22
Imagen 7: Plaza de armas de Cerralvo, Nuevo León	24
Imagen 8: Retrato del joven Roberto González Barrera	26
Imagen 9: Roberto González Barrera posando con un auto	28
Imagen 10: General Bonifacio Salinas Leal	32
Imagen 11: Segunda Convención Nacional del Partido Nacional Revolucionario (PNR), efectuada en 1933 en Querétaro	33
Imagen 12: Carmen Romano de López Portillo y el profesor Hank González.	35
Imagen 13: Carlos Hank González con el entonces presidente José López Portillo	37
Imagen 14: Isidro Fabela con traje de embajador	39
Imagen 15: Herederos del Grupo Atlacomulco	41
Imagen 16: Camión de la Conasupo.	43
Imagen 17: Primer documento encontrado en el que aparece Guadalupe Alcalá González como representante de Molinos Azteca, con fecha de veintidós de Septiembre de 1960.	45
Imagen 18: Encabezados de los periódicos por el asesinato de Eugenio Garza Sada	46
Imagen 19: González Barrera con uno de los poderosos contemporáneos del PRI: Manlio Fabio Beltrones	49
Imagen 20: Guillermo Ortiz, Roberto González y María de los Ángeles Moreno en la 74ª Convención Nacional Bancaria en Acapulco, Guerrero.2011.	51
Imagen 21: Roberto González Barrera y el entonces presidente Felipe Calderón en la firma del pacto para la estabilización del precio de la tortilla en el 2007.	56
Imagen 22: Roberto González Barrera con Abril del Moral en el velorio de Juan Camilo Mouriño.	57
Imagen 23: Roberto con su yerno Carlos Hank Rhon en el 1er Informe de Gobierno de Felipe Calderón	58
Imagen 24 : González Barrera recibiendo el premio "World Finance 2010"	59
Imagen 25: Carlos Hank Rhon con su esposa Graciela González Moreno, hija de González Barrera	60
Imagen 26: El Maseco y Cantinflas, grandes amigos y grandes estrellas en diferentes ámbitos	61

Imagen 27: Roberto González Barrera con Abril del Moral a su llegada a la boda religiosa de Paulina Fox, hija menor del presidente Fox.	63
Imagen 28: Roberto González Barrera con su pareja Abril del Moral	65
Imagen 29: Roberto González Barrera con Abril del Moral en un evento social	66
Imagen 30: Roberto con su última pareja: la actriz y cantante Lorena Tassinari	67
Imagen 31: Roberto en su Xilonen, con Lorena Tassinari	68
Imagen 32: Roberto González en un informe de actividades del Patronato de Cerralvo, Marzo de 1989.	69
Imagen 33: Firma de Roberto González Barrera, 2009	70
Imagen 34: Establecimiento de Maseca, década de los sesenta	73
Imagen 35: Maíz llevado a los templos durante el festival del 4º mes	74
Imagen 36: Mural del palacio nacional	76
Imagen 37: Variedades de Maíz mexicano	77
Imagen 38: La nixtamalización y la tortilla	78
Imagen 39: Mercado	79
Imagen 40: Preparación tradicional de tortillas	80
Imagen 41: Aplastón de metal para tortillas	81
Imagen 42: Mecanización de la tortilla de maíz	82
Imagen 43: Mujeres zapatistas haciendo tortillas, ca. 1914	83
Imagen 44: Construcción de las cortinas de la presa Miguel Alemán, Tuxtepec Oaxaca, década de 1940d	85
Imagen 45: Marca de harina de nixtamal: "casera" de Molinos Azteca.	87
Imagen 46: Antiguo paquete de harina Maseca	88
Imagen 47: Instrucciones para preparar le masa de Molinos Azteca	89
Imagen 48: Jinete y agave pulquero en los llanos de Ápan, Hidalgo	91
Imagen 49: Aviso comercial de Molinos Azteca en 1952	92
Imagen 50: Paquete de harina Maseca producida en la planta de Acaponeta, Nayarit.	95
Imagen 51: Establecimiento de Maseca en la década de los cincuenta	97
Imagen 52: Roberto construyendo su sueño	98
Imagen 53: Roberto González Barrera con José López Portillo en una planta de Maseca	99
Imagen 54: Las tortillerías se expanden en la vida diaria gracias a la industrialización de la harina de nixtamal e innovaciones en máquinas tortilladoras.	101
Imagen 55: Primer patente de Molinos Azteca registrada en el IMPI con fecha de Agosto de 1973	103
Imagen 56: Primera patente de Molinos Azteca en Estados Unidos	104
Imagen 57: Registro de marca "Frijolina" por parte de Molinos Azteca para harina de frijol en 1954	106
Imagen 58: Pago a la SHCP por concepto de renovación de marca, con fecha de Febrero de 1975	107

Imagen 59: La globalización de la tortilla	109
Imagen 60: Roberto González en una planta de Demasa, división de Gruma en Centroamérica.	110
Imagen 61: Productos de Gruma en Estados Unidos, a través de la marca Mission	111
Imagen 62: Roberto González en una reunión de negocios	112
Imagen 63: Logotipo de Molinos Azteca S.A.	114
Imagen 64: Logotipo de Grupo Industrial Maseca o Gimsa S.A. de C.V.	114
Imagen 65: Logotipo de Gruma S.A.B. de C.V.	114
Imagen 66: Publicidad de Maseca	115
Imagen 67: Tienda Conasupo	118
Imagen 68: Roberto González en entrevista con Gilberto Marcos en el programa "Foro: está en el aire" a finales de los años 80	119
Imagen 69: José López Portillo llorando en su último informe de gobierno el 1° de Septiembre de 1982	120
Imagen 70: El fin de una era	121
Imagen 71: Escudo de la Bolsa Mexicana de Valores	122
Imagen 72: Roberto González Barrera en la Bolsa de Valores de Londres en 2009 al recibir el premio World Finance 100	125
Imagen 73: Raymundo Gómez Flores, dueño actual de Minsa	128
Imagen 74: ADM, una centenaria historia agroindustrial de Estados Unidos	130
Imagen 75: Planta de Mission Foods en Estados Unidos	131
Imagen 76: Presencia de Gruma en estados de EUA y crecimiento de la población hispana, 2012	132
Imagen 77: Reunión entre Hugo Chávez y Felipe Calderón en Diciembre de 2011	134
Imagen 78: Publicidad de pan Breddy para Demasa, filial de Gruma en Centroamérica	137
Imagen 83: Distribución de plantas de Gimsa en México, 2012	142
Imagen 79: Viva el pueblo del maíz	148
Imagen 80: Viva el pueblo del maíz	149
Imagen 81: Protesta de Greenpeace contra Maseca por el uso de maíz transgénico	150
Imagen 82: Planta de Gruma en Shanghai, China inaugurada en 2006	151
Imagen 84: Presencia geográfica mundial de Gruma al 2012	153
Imagen 85: Viva el pueblo del maíz	155
Imagen 86: Edificio del Banco Mercantil de Monterrey, 1910	158
Imagen 87: Transeúntes por la calle Morelos. Monterrey, Nuevo León 1905	159
Imagen 88: Billeto del Banco Mercantil de Monterrey	161
Imagen 89: Miembros del Consejo de administración del Banco Mercantil de Monterrey, 1909	162



Imagen 90: El Banco Mercantil de Monterrey en la revista The Bankers Magazine, 1909	163
Imagen 91: Logo Banco Mercantil de Monterrey S.A., Julio 1974	166
Imagen 92: Billeto de diez pesos del Banco Mercantil de Monterrey	168
Imagen 93: Informe del Presidente José López Portillo, el primero de Septiembre de 1982 donde anunció la nacionalización de la banca mexicana	169
Imagen 94: Logo de Banorte en Marzo de 1992, unos meses antes de ser vendido a González Barrera	171
Imagen 95: Roberto González con el presidente Ernesto Zedillo, en un evento bancario	172
Imagen 96: "El Maseco" y "El Potrillo"	176
Imagen 97: Roberto González en reunión directiva de Banorte	178
Imagen 98: Banorte – Ixe: El banco fuerte de México	179
Imagen 99: Homenaje a Roberto González Barrera	181
Imagen 100: Homenaje en Cerralvo, Nuevo León	183
Imagen 101: Roberto González Alcalá, el hijo ilegítimo de González Barrera	186
Imagen 102: Juan González Moreno, al 2013 presidente del consejo de administración de Gruma	191
Imagen 104: Joven Roberto González Barrera	193
Imagen 103: Priistas	201

## Índice de diagramas

Diagrama 1: Relación empresa - empresario	3
Diagrama 2: Red política de Carlos Hank González (1927-2001)	38
Diagrama 3: Principales Figuras del Grupo Atlacomulco (1950-2013)	40
Diagrama 4: Red política de Roberto González Barrera (1940-2012)	54
Diagrama 5: Hijos de Roberto González Barrera	64
Diagrama 6: Estructura corporativa de Gruma	145

## Índice de tablas

Tabla 1: Ventas Netas Gruma 2012	146
Tabla 2: Pago de dividendos del Banco Mercantil de Monterrey, 1900-1903	165
Tabla 3: Concentración Bancaria Medida por la Participación Relativa de la Banca Múltiple Privada y Mixta en los Principales Instrumentos de Captación. Diciembre 1980	167
Tabla 4: Consejo de administración de Gruma tras la muerte de Roberto González Barrera, Diciembre de 2012	188

## Índice de gráficas

Gráfica 1 Tipo de empresas dedicadas a la producción de maíz, 2009	141
Gráfica 2: Productoras de tortillas, 2009	141
Gráfica 3: Ventas netas por región geográfica, 2012	146



**Imagen 1: El joven empresario Roberto González Barrera**

Imagen recuperada en:

[http://www.banorte.com/pop\\_up/informe\\_anual\\_2012\\_nueva/espanol/in\\_memoriam.htm](http://www.banorte.com/pop_up/informe_anual_2012_nueva/espanol/in_memoriam.htm) el 12 de Febrero de 2014 a las 12:57 horas.

Joel Suárez Aldana, director general mundial de Gruma, describe acertadamente la simbiosis entre Roberto González y Maseca:

Quienes lo conocimos sabemos que la historia empresarial de Gruma y la historia de vida de Roberto González Barrera estuvieron íntimamente relacionadas, a grado tal que no se puede concebir la una sin la otra. (Carrizales, 2012)

## Introducción

El propósito de esta investigación es estudiar el nacimiento, crecimiento y madurez del grupo empresarial Gruma, S.A.B. de C.V. más conocida por su producto estandarizado: Maseca. El enfoque teórico y metodológico es el de la Historia Empresarial e Institucional. El objetivo general de la investigación es estudiar tanto al empresario Roberto González Barrera, como su actividad empresarial, con especial énfasis en su empresa más importante: Gruma. Roberto González Barrera a diferencia de otros empresarios logró crear una unidad empresario-empresa, de ahí lo pertinente de revisar al mismo tiempo ambos aspectos: el empresario y la empresa. Siguiendo su trayectoria de hombre de negocios, en el último tercio de su vida es importante retomar una nueva característica de su actividad empresarial, la de banquero, la cual mostró plenamente a partir de 1992 al adquirir Banorte.

Todo lo anterior es estudiado tomando en cuenta el contexto en el cual se desarrolla nuestra historia, lo cual constituye el objetivo secundario. Se intenta explicar cómo afectó a los negocios y a las empresas de Roberto González Barrera el contexto económico, social, y en especial el político; y sobre todo, cuáles fueron las estrategias empresariales y las decisiones de negocios tomadas que le permitieron sortear y adaptarse a los múltiples cambios ocurridos durante los más de 60 años en los que transcurre este estudio.

El presente trabajo parte de la siguiente hipótesis: El personaje Roberto González Barrera conformó una sola unidad entre empresa y empresario, él era Gruma y Gruma era su vida. El éxito del que disfrutó provino de sus habilidades de emprendedor nato, innovador, y de su increíble facilidad de relacionarse con la elite política y económica del país. Aun siendo originario de Nuevo León, se alejó del grupo empresarial

regiomontano, sin embargo, comparte con sus miembros algunas características.

Aunque inicialmente se propuso tomar a la figura del empresario como hilo conductor, durante la investigación se decidió tomar los dos ejes de este proyecto empresarial que son, la empresa y el empresario. A lo largo del trabajo se constató dicha relación, desde el inicio de su actividad empresarial hasta el final como banquero, Roberto González Barrera era Grupo Maseca. Él creó, desarrolló y alcanzó a disfrutar el éxito de una empresa, Grupo Maseca, que se convirtió en su vida misma, sin él no se explica la existencia de la empresa que fue su creación. Ésta característica es muy particular, ya que, en el análisis empresarial se tiende a desligar a las empresas de sus creadores/propietarios. Otra parte de esta decisión se fundamentó en la falta de información sobre la vida privada del empresario, sin esta información no se contaba con los elementos suficientes para sustentar las características de su personalidad y los diversos hechos que en algunos momentos motivaron la toma de decisiones dentro de la compañía. Así es como este trabajo se transformó en una historia con dos protagonistas: Roberto González Barrera y su empresa que nació bajo el nombre de Molinos Azteca y evolucionó a su forma actual, Gruma.

**Diagrama 1: Relación empresa - empresario**



La estructura inicial de este trabajo evolucionó y sufrió cambios importantes conforme avanzaba la investigación. Durante la revisión del resultado que arrojó la misma, se concluyó que al contar con tantos factores y elementos a destacar, la historia no fluía como debería y en ocasiones era confusa ya que abarcaba simultáneamente los más diversos temas que, al correr paralelamente perdían continuidad, por lo que se tomó la decisión de estructurarla de la forma como ahora se presenta, dividida en tres aspectos: la historia del empresario, la historia de la empresa estandarte y el producto. Dejando para el último capítulo la incursión en los negocios financieros con la compra de Banorte, empresa bancaria que tiene una historia propia e independiente del grupo Gruma, por lo que pareció pertinente abordarla por separado en un capítulo aparte. La organización final del trabajo quedó de la siguiente manera:

<b>I Roberto González Barrera: de bolero a empresario (1930-2012)</b>	I.I Nace un emprendedor.
	I.II Entre dinero, políticos y compadrazgos
	I.III La culminación de un sueño
<b>II El nixtamal y Grupo Maseca: del metate al molino (1949-2012)</b>	II.I El maíz, el nixtamal y la tortilla
	II.II El nixtamal se industrializa
	II.III De Cerralvo para todo México
	II.IV Mas allá de las fronteras
	II.V Grandes cambios y nuevas oportunidades
	II.VI Una empresa que no para de crecer
	II. VII El maiz y la tortilla en la era de Maseca
<b>III Banorte: Una historia comprada (1899-2012)</b>	III.I Una añeja historia bancaria
	III.II La historia cambia de manos
	III.III De banquito regional a banco fuerte de México



La importancia del tema radica en la necesidad de estudiar al empresariado mexicano, desde un punto de vista histórico-económico. Grupo Maseca en especial, es un ejemplo muy interesante. En primer lugar, destaca la importancia de la personalidad del emprendedor, Roberto González Barrera, que sin tener estudios, dinero ni provenir de una familia notable y adinerada de la élite regiomontana, logró construir en unas cuantas décadas un imperio empresarial con orígenes en la industria de la harina de maíz nixtamalizado, incursionando posteriormente en los negocios financieros y el mercado de dinero al hacerse con el mayor banco de capital mexicano en la actualidad: Grupo Financiero Banorte-IXE.

Maseca es un referente no sólo en México, sino en todo el mundo, siendo líder en el procesamiento de harina de maíz<sup>1</sup>. A pesar de esto, no ha merecido suficiente atención de los estudiosos de la historia empresarial, a diferencia de muchas otras compañías regiomontanas que ya han sido estudiadas y analizadas con detalle. En este trabajo se pretende poner la primera piedra y llamar la atención sobre este fascinante ejemplo de emprendimiento y capacidad empresarial en el contexto de la historia económica del empresariado mexicano.

En segundo lugar es fundamental investigar cómo es que un producto que es la base de la cultura y alimentación mexicana: el maíz, que para consumirse requiere de un proceso de nixtamalización cuyos orígenes se remontan a los pueblos originarios de México, pudo ser

---

<sup>1</sup> Gruma SAB, es el mayor productor mundial de tortillas y en 2013 “entregó a sus accionistas las mayores ganancias en América Latina...” Bloomberg, señala que esta compañía obtuvo de los más altos rendimientos con más de 3 mil millones en capitalización bursátil, en los cinco mercados de valores más grandes de América Latina incrementó el precio de sus acciones en más del doble mientras su utilidad de operación ha subido 79 por ciento, después de que aumentó los precios y recortó 3 mil empleos. La compañía cuya matriz se encuentra en San Pedro Garza García subió su calificación en 2013 a BB +, la más alta desde 2008 (El financiero, 2014).

industrializado exitosamente, alterando radicalmente no solo el mercado, sino toda el círculo cultural y social que lo rodea.

En tercer lugar, La red en la que participó Roberto<sup>2</sup> es muy rica y variada, conformada por personajes de todo tipo. La historia de Roberto esta enlazada a muchas otras historias: entre ellas una gran historia, la historia del México moderno donde se sientan las bases de una elite política en ascenso, una clase empresarial en consolidación y todo lo que ha dado forma al presente.

Por último, también se considera valioso aprovechar la experiencia de una empresa mexicana exitosa a nivel internacional y cuyas afortunadas estrategias y decisiones; posiblemente sirvan de ejemplo para otros emprendedores.

La empresa fue propiamente fundada en 1949<sup>3</sup>, pero el periodo de estudio iniciará algunos años antes para mostrar los antecedentes de la misma, así como el nacimiento de su creador en 1930. La investigación concluirá en el 2012, fecha en la que muere Roberto González Barrera. A pesar de la muerte de Roberto las operaciones de sus negocios continúan, pero la unidad empresa-empresario que es primordial en este trabajo de investigación, se rompió. Por lo cual, se tomó la decisión de solo estudiar a la Gruma de Roberto González Barrera.

El trabajo realizado se basa en una amplia bibliografía secundaria y fuentes documentales localizadas en diversos repositorios. Se han revisado libros y textos especializados para algunos temas teórico metodológicos pertinentes para el análisis del tema propuesto, mismos que han permitido brindar una explicación mejor sustentada sobre el éxito del personaje y la

---

<sup>2</sup> La red de Roberto González se encuentra disponible en el anexo 1.

<sup>3</sup> La fecha exacta de registro de la sociedad de Molinos Azteca y de inicio de operaciones (1949) se corrobora durante la investigación del trabajo. En un inicio se contaba con la información inexacta de nacimiento de Maseca en 1950. Aunque ya no fue posible cambiar el título del trabajo, el contenido de la investigación sí reconoce la fecha correcta y se ve reflejada en el título del 2º capitulo, por ejemplo.

eficiencia de su empresa. De igual manera se recurrió a textos y artículos históricos para integrar el contexto en el que se desenvuelve esta historia.

Es importante destacar que el caso de Gruma ha sido básicamente ignorado en el mundo académico, aun cuando hay muchos artículos que hacen mención, de manera secundaria, del mismo, faltan estudios especializados al respecto. Por esta falta de estudios y en muchos casos de información, es que las fuentes son tan variadas. Se aprovecharon todas aquellas que aportaran, aunque fuera una pequeña pieza, para el armado de este extenso rompecabezas histórico. Artículos en revistas, periódicos y sitios web, fueron muy valiosos, pues ofrecen datos que de otra manera no podrían encontrarse. Reportes de la misma empresa o empresas calificadoras y evaluadoras externas, nos proveyeron cifras e información sobre la empresa y su situación financiera y organizacional. La búsqueda de documentos originales e históricos se realizó en organizaciones e instituciones, tales como el archivo de la Bolsa Mexicana de Valores o el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Una historia completa no solo incluye el testimonio de forma escrita o narrada, por eso se decidió hacer uso del testimonio visual disponible, que constituye un elemento muy importante para dimensionar los elementos que la conforman. Además de la gran cantidad de imágenes que contiene este trabajo, se hace uso de otros elementos que sirven para organizar la información de una manera más asimilable, como tablas, cuadros y diagramas. Igualmente, se hace uso de material audiovisual, a través del video de una entrevista realizada a González Barrera en la década de los ochenta y que fue televisada, y recientemente subida al portal de videos youtube. Debido al invaluable testimonio que ésta aporta a la investigación y a la historia, ya que retrata un momento histórico del país, se tomó la decisión de compartir esta entrevista en la presente investigación al incluirla en el anexo 10.

En este trabajo de historia empresarial, se considera fundamental hacer eco de la voz del personaje principal de la historia. Es por ello que una constante en este trabajo profesional es el uso de citas textuales de declaraciones de Roberto González Barrera, obtenidas en entrevistas, aseveraciones públicas y artículos periodísticos. Este aporte definitivamente enriquece el contenido, pues a diferencia de otros trabajos en los que el personaje estudiado tiene un papel pasivo, esta historia se construye dejando hablar a su protagonista.



**Imagen 2: El emprendedor presumiendo su tecnología**

Imagen recuperada de:  
<http://www.newsweek.mx/index.php/articulo/543> el 4 de febrero de 2014 a las 17:09 horas.

¿Cuál es el papel de los empresarios para Roberto González Barrera?

A los empresarios nos corresponde tomar la iniciativa y aventurarnos. Como en toda empresa se corren riesgos, pero si establecemos cimientos sólidos, las recompensas pueden ser muy atractivas (CNN Expansión, 2012).

## **Prologo: La historia comienza a escribirse**

La historia empresarial y los estudios empresariales son fundamentales para comprender el papel de las empresas y los empresarios en el desarrollo de una región y la adopción de nuevas tecnologías en los procesos productivos. Es considerada como: "una disciplina híbrida, situada entre la historia, la economía y la dirección estratégica" (Valdaliso, 2000, p.1) y que busca de esa misma manera explicar el comportamiento del empresariado desde una perspectiva amplia donde converjan varias teorías. La historia económica de la empresa también es una forma de usar la experiencia empírica para buscar y proponer soluciones y estrategias para los problemas presentes de las empresas.

A lo largo de la historia del pensamiento económico se ha buscado explicar el comportamiento del empresario y de la empresa a través de teorías como la neoclásica o conductista, entre otras. La mayoría tienden a realizar un análisis estático y presentan debilidades explicativas del comportamiento y la relación entre empresas y empresarios.

Sin embargo, también se cuenta con enfoques dinámicos que combinan la teoría evolutiva (Penrose, 1959), (Schumpeter, 1949) y (Chandler, 1987) con la de la empresa basada en recursos, capacidades dinámicas y organizativas, y dirección estratégica. Este conjunto de teorías tiene un carácter ecléctico y amplio, son más flexibles y permiten integrar diversas herramientas que conducen a un análisis dinámico, que ve a la empresa como un ente cambiante y con la habilidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado.

En primer lugar, es importante definir ¿Qué es un emprendedor? El concepto de "emprendedor" o "entrepeneur", generalmente se cree que surgió a finales del siglo XVI en Francia para nombrar a los aventureros

(Tarapuez Chamorro, 2007), pronto esta palabra se usó para designar a aquellos que afrontaban riesgos e incertidumbre. Richard Cantillon en su obra: *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* ya considera el termino *entrepeneur*. Él lo concibe como:

[...] un agente que compra medios de producción a precios que son inciertos en el momento en que se compromete a sus costos. Además, reconoce la actividad económica que lleva a cabo y destaca los elementos de la dirección y especulación que entran de algún modo en la actividad empresarial (Tarapuez Chamorro, 2007, p. 46).

Este término empezó a ser más utilizado en la ciencia económica y fue retomado por personajes como: Jean Baptiste Say, John Stuart Mill, Johann Heinrich von Thünen, Hans von Mangoldt, Alfred Marshall, entre otros. Aun con las variantes en las definiciones y el debate de si el emprendedor es empresario o inventor, la gran mayoría coincide en que los emprendedores tienen las siguientes características: tomadores de riesgos y decisiones, líderes, inteligentes e innovadores.

Joseph Schumpeter fue un personaje fundamental en la caracterización moderna del concepto de emprendedor. Pensaba que los emprendedores tenían un papel clave en el sistema económico. Por ejemplo:

Para que se produjera el cambio de una situación económica de equilibrio a otra de niveles más altos de renta es necesario que existan empresarios que apliquen innovaciones, tanto técnicas como de organización, que puedan dar lugar a una transformación de la función de producción (Alarcón, 2004, p. 82).

Schumpeter no veía al emprendedor como al inventor, sino como el que insertaba esa innovación en el circuito económico:

Para actuar con confianza se requieren aptitudes que solamente se dan en una pequeña fracción de la población y caracterizan tanto al tipo como la función del empresario. Esa función no consiste, esencialmente en inventar algo ni en crear de otro modo las condiciones que la empresa explota. Consiste en lograr realizaciones. (Schumpeter , 1971, p. 181).

Frank Knight considera al emprendedor como un nuevo factor de producción, como el factor básico en la coordinación dentro del sistema económico. Asimismo considera que el emprendedor es él que afronta la incertidumbre al estimar el futuro. Según Knight las características del emprendedor se sintetizan en que es una persona inteligente que asume los riesgos y la incertidumbre, energía indomable, gran optimismo, autoconfianza y mucha fe, creatividad e imaginación, tenacidad y persistencia y sobre todo que los emprendedores nacen, no se hacen, agentes de cambio e innovación. Así, el éxito del emprendedor depende de tres elementos: capacidad, esfuerzo y suerte. (Montenegro, 2008)

A nivel internacional se puede hablar de un “boom” de estudios de la historia económica de la empresa a partir de la segunda mitad del siglo pasado en buena medida influido por la obra de Alfred Chandler<sup>4</sup>, sobre todo en Estados Unidos y Europa<sup>5</sup>.

Desafortunadamente en México (y América Latina) el desarrollo de esta disciplina ha sido tardío y deficiente, la relevancia de contar la historia de México desde la perspectiva del sujeto empresarial ha sido insuficiente. Esto ha generado un clima de incompreensión y prejuicios hacia los empresarios nacionales, y que comúnmente se les juzgue o acuse de no estar a la altura de las necesidades del país, si es que no son los villanos favoritos. Y, si bien es cierto que una constante en nuestra historia ha sido la necesidad de una clase empresarial que dinamice el desarrollo nacional, esa nueva burguesía que se buscaba crear desde los albores del México independiente, no se puede considerar que estas aspiraciones hayan fracasado por completo.

Hoy por hoy tenemos ejemplos de empresas exitosas a nivel mundial, además de la que se estudia en este trabajo, como Grupo Bimbo, Grupo

---

<sup>4</sup> Las obras más representativas de Alfred Chandler son: La mano visible (Chandler, 1987), Escala y diversificación (Chandler, 1997) y Estrategia y Estructura (Chandler, 1962).

<sup>5</sup> Algunos países como Alemania ya tienen una mayor tradición en este tipo de estudios, con más de 200 años.



Modelo, Cementos Mexicanos, América Movil, entre otras. La clase empresarial mexicana es muy heterogénea, los polos de desarrollo regional son muy desiguales y en ellos confluyen múltiples factores, desde los históricos hasta los geográficos.

Uno de los centros empresariales - industriales más exitosos (y estudiados) a nivel nacional es Monterrey. La región de Monterrey, se ha caracterizado desde hace mucho tiempo por ser una región muy dinámica (Cerutti, 1982). Aunque el núcleo es Monterrey, sus redes abarcan desde la frontera con Estados Unidos con el siempre boyante intercambio comercial, la próspera región lagunera con un importante pasado agrícola-industrial, la ciudad de Chihuahua y la conexión al mar por Matamoros, Tamaulipas y desde ahí a través del Caribe al mundo.

Mario Cerutti ha dedicada en buena parte su trabajo a analizar la tipología del empresariado de Monterrey. Él afirma, (2000) que éste se caracteriza por la combinación de: factores familiares, vínculos (intensos e históricos) con Estados Unidos y la propia dinámica regional norteña que explican la perdurabilidad de este empresariado. Esta caracterización del empresario regiomontano servirá al presente trabajo para poder incluir o contrastar con ella el caso de Roberto González Barrera y Gruma.

En este caso, la innovación tiene implicaciones más profundas que las económicas. El maíz en México es más que es la base de la alimentación, constituye también la base de la idiosincrasia y domina la vida cotidiana en el país, los tacos que se venden en muchas esquinas, los puestos de tamales cada mañana en las grandes ciudades, las milpas de maíz de nuestro campo, son parte de una cultura milenaria que todavía subsiste.

Por mucho tiempo el tradicional proceso de cosecha, procesamiento (nixtamalización) del maíz para convertirlo en masa para fabricar la tortilla fue un proceso que se daba independientemente en cada familia o entidad social y de una manera artesanal. La

industrialización de la harina nixtamalizada significó un proceso muy innovador en el que no solo interviene el procesamiento del maíz, sino la invención de maquinaria para la creación de tortillas y mejoras en la conservación de las mismas, y la dificultad de insertar estos avances en la vida cotidiana del mexicano. Gruma creó su propia tecnología y es la empresa con el mayor número de patentes registradas en México.

Al mismo tiempo que se industrializaba el proceso del nixtamal, México afrontaba grandes cambios que beneficiaron el desarrollo de Gruma. El país comenzaba a industrializarse, una población mayoritariamente rural comenzaba a migrar a las grandes ciudades, lo que implicaba el gradual abandono del campo y tradiciones del mismo. Las mujeres, históricamente ligadas al proceso del nixtamal y la tortilla, se insertaban al mundo laboral.

La historia que comienza a escribirse no solo es la de una exitosa empresa que logró industrializar y patentar parte de la cultura e historia de un pueblo, ni la de un emprendedor que surgido de la pobreza construyó un imperio y murió en la opulencia. Ésta es una historia que se va entretrejiendo con muchas otras historias, que a su vez construyen y dan forma a una historia más grande aún: la historia del México moderno.

## **Capítulo 1:**

**Roberto González Barrera: de bolero a  
empresario**

**(1930-2012)**



**Imagen 3: Joven Roberto González Barrera**

Fotos: Archivo Excélsior, Cortesía Gruma y Banorte.  
Imagen recuperada en: <http://www.rsvponline.mx/don-roberto-gonzalez-barrera>  
el 27 de Enero de 2014 a las 17:56 horas.

Roberto González Barrera, comenta sobre su humilde origen:

"Nací muy pobre, tan pobre que la pobreza nos hablaba de usted y desde muy chico empecé a trabajar" (Gruma, 2012)

# 1 Roberto González Barrera: de bolero a empresario (1930-2012)

## 1.1 Nace un emprendedor

1 de Septiembre de 1930. México amanecía, apenas los primeros rayos de luz iluminaban el cielo y ya había mujeres moliendo maíz y preparando el nixtamal, cociendo las tortillas en los comales, cocinando los tamales y el atole para un ejército de hombres que se disponían a trabajar el campo, ese campo que proveía al país de su alimento y esencia: el maíz.

Mientras tanto en las ciudades los periódicos recién impresos empezaban a repartirse. El Universal (1930) tenía como titulares: "La ley sobre liquidación de Bancos, Causó Gran Sorpresa"; mientras que el Excelsior (1930) destacaba: "Hoover llega a México el día 8 de Octubre". Otras notas destacaban la visita del general español Jose Millan Astray a nuestro país, la confesión: "Nunca me ha pesado haber dado muerte a Pancho Villa", el "descubrimiento del cadáver del doctor André en el Polo Norte" y las turbulencias políticas en Latinoamérica: "La agitación de Brasil, preludio de una revuelta", "Guatemala pasa por una crisis bastante grave" y "Tornase aún más delicada la situación en Argentina".

El mundo vivía una situación un tanto difícil con la crisis económica mundial, que a su vez causaba turbulencias políticas que llevaron a asonadas militares y guerras. México vivía una situación relativamente estable en un contexto latinoamericano donde se fraguaban, revueltas y golpes de Estado. Aunque, todavía existían turbulencias posrevolucionarias que se habían manifestado en la reciente guerra cristera<sup>6</sup> y el asesinato del

---

<sup>6</sup> La guerra cristera iniciada en 1926 y terminada en 1929 fue el resultado entre un conflicto entre el estado y la iglesia católica. Aun cuando el levantamiento no se dio en

candidato presidencial Álvaro Obregón en Julio de 1928. En esta época, tal como sucedía en otros países, también hubo un auge del nacionalismo, no solo en lo político y económico, sino en lo cultural y social, en la identidad del “ser mexicano”. Así que a la par del modelo de sustitución de importaciones<sup>7</sup> hubo también un auge en la charrería y otras expresiones culturales que contribuyeron a crear la identidad de “lo mexicano”.



**Imagen 4: Tranvías que circulaban sobre la calle de Tacuba en el centro histórico de la Ciudad de México, 1925**

Foto del archivo Casasola del INAH.

Imagen recuperada en:

<http://www.mexicomaxico.org/Tranvias/TRANVIAS.htm> el 12 de Febrero de 2014 a las 15:28 horas.

Transcurría en ese momento el gobierno de Pascual Ortiz Rubio<sup>8</sup> que había asumido la presidencia en 1929 aunque de manera “fraudulenta”

---

todo el país, muchos investigadores consideran que hubo más de un millón de muertos como resultado (Revueltas).

<sup>7</sup> El modelo de sustitución de importaciones fue clave en el desarrollo económico del país. Este modelo consistió en el desarrollo del mercado interno e impulsar la industria nacional sustituyendo las importaciones con la producción nacional. Además de creación de instituciones e infraestructura se consiguió reducir la vulnerabilidad externa en el abastecimiento de bienes, como consecuencia de los periodos de guerra.

<sup>8</sup> El ingeniero Pascual Ortiz Rubio (1877-1963) nacido en Morelia fue el 47° presidente de México. Fue electo representando al Partido Nacional Revolucionario y se le recuerda por ser el último presidente en renunciar al gobierno, recibió fuertes presiones, entre ellas un atentado a su vida el mismo día que tomo protesta como presidente.

según José Vasconcelos (Pozas, 2006) y gobernó con gran ineptitud ante los grupos de poder que se oponían a él y finalmente renunció el 21 de Septiembre de 1932. Políticamente se le denomina maximato a la etapa de 1928 a 1934 en donde el “jefe máximo” Plutarco Elías Calles movía los hilos del poder en México, es decir una sola figura centralizaba la autoridad en el país. En estos años México enfrentaba el reto de institucionalizar un nuevo régimen surgido de la lucha revolucionaria.

1930 marcó el inicio de una década muy importante para México, en donde se crearon instituciones como la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM)<sup>9</sup> y la Confederación Nacional Campesina (CNC)<sup>10</sup> a la vez que con el “reformismo” (Lerner, 1976) del maximato se benefició a una nueva burguesía. Al mismo tiempo daba inicio a un importante proceso de industrialización en el país. Fue en esta época, en la cual se sentaron las bases de la construcción de la estabilidad y modernidad posteriores al caos revolucionario que había vivido el país en décadas anteriores.

Mientras tanto, en Nuevo León el periódico: “El Porvenir (1930a)” destacaba la “Solemne apertura del H. Congreso de la Unión” al igual que un importante análisis de los diputados independientes que subrayaba la noticia sobre “La Huelga de profesores en San Luis Potosí”. A pesar de que en algunas partes de México todavía se vivía una situación un tanto convulsa, Nuevo León disfrutaba de cierta calma, al respecto mencionado periódico El Porvenir comentaba que “No hay problema político ninguno en todo Nuevo León”. El periódico regiomontano contenía notas sobre la próxima visita del “Señor Presidente Ortiz Rubio” a la capital de estado,

---

<sup>9</sup> La Confederación de Trabajadores Mexicanos fue creada en 1936 a instancias de Lázaro Cárdenas y sustituyendo a la Confederación Regional Obrera Mexicana con el fin de unir y organizar al movimiento obrero. (Meyer, 2000)

<sup>10</sup> La Confederación Nacional Campesina nació en 1935 con la intención de aglutinar el apoyo del sector campesino de manera separada de la CTM para evitar que esta ganara más poder del necesario. (ídem)

como parte de su recorrido norteño y si acaso criticaba “El desastroso estado en que se encontraban las calles de la ciudad” de Monterrey, en esa época ya reconocida como la capital industrial del país.



**Imagen 5: Charros al pie del Cerro de la Silla hacia 1930.**

Foto: Colección José Luis Ibarra Ríos. / 3  
Museos

Imagen recuperada en:

<http://entretenimiento.terra.com.mx/cultura/charreria-corazon-de-nuestro-mexico-se-expondra-en-mune,8607ac163bef0410VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html> el 12 de febrero de 2014 a las 18:09 horas.

La región de Monterrey - La laguna se ha caracterizado desde hace mucho tiempo por ser una zona de gran dinamismo económico (Cerutti, 1982). El núcleo de dicho entramado empresarial se encuentra en Monterrey, sus redes abarcaban desde la frontera con los Estados Unidos, hasta la región lagunera con un importante pasado agrícola-industrial por un lado, y la conexión al mar en Tamaulipas por el otro. La integración con Estados Unidos y en especial con Texas, es tal que se puede hablar de un estado-región. Esta relación simbiótica ha ocasionado por ejemplo, un contagio prematuro de la revolución industrial y una dinámica económica



propia en la que operan dos mercados: el interno o nacional y el estadounidense. Es importante mencionar que por mucho tiempo, se tuvo un contexto institucional regional enfrentado con el gobierno central, generando tensiones en diversos rubros, como el presupuestal. Monterrey también se ha caracterizado por tener una legislación avanzada para estimular la actividad empresarial.

El empresariado de Monterrey ostenta características como son el aprovechamiento de nexos políticos y las presiones de grupo a través de organizaciones empresariales. Ya desde el siglo XX era práctica usual que las empresas regiomontanas recurrieran a la organización de sindicatos blancos, con los cuales se establecían relaciones de común acuerdo, disminuyendo así los costes de transacción.

En la década de los treinta los empresarios de Monterrey ya se habían consolidado como grupo e inclusive tenían cierto peso y autonomía. Entre estas empresas que ya habían logrado consolidarse, las más representativas son: Cementos Mexicanos, Cervecería Cuauhtémoc y Fundidora de Fierro y Acero Monterrey. Las políticas obrero patronales del cardenismo los tenían descontentos y ya enfrentaban algunos problemas con los sindicatos, tales como huelgas y paros. Los empresarios (no solo los regiomontanos) encontraron una forma de organización y lucha por sus intereses en la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) surgida en 1929.

En Cerralvo, Nuevo León, una pequeña población localizada a doscientos kilómetros al norte de Monterrey, ese primero de septiembre nació Roberto González Barrera en una familia muy humilde. Sus padres fueron Roberto Manuel González Gutiérrez nacido en 1911 y Bárbara Barrera Martínez nacida en 1910. Cerralvo, la población más antigua de Nuevo León (Gobierno de Nuevo León, 2012) fue fundado en 1582 por Don

José Luis Carvajal y de la Cueva y fue su primera capital, por lo que se le considera la cuna del estado. Está situada a menos de una hora de la frontera, por lo que existe una importante relación con EU, sobre todo en el aspecto laboral. El municipio de Cerralvo en 1930 apenas contaba con 5,243 habitantes (CONACYT, 2014).



**Imagen 6: Parroquia de Cerralvo, Nuevo León**

Imagen recuperada en: <http://juancrouset.blogspot.mx/2009/11/viejas-postales-de-pueblos.html> el 13 de febrero de 2014 a las 15: 21 horas.

El Cerralvo en el que creció Roberto González fue un Cerralvo rural, ubicado en una zona ganadera, en el cual, todavía en esos años, se explotaban yacimientos mineros. Un Cerralvo en el que no había carreteras y en el que la planta de luz solo funcionaba medio día, un pueblo en el que no todos podían permitirse el lujo de estudiar y en el que tradicionalmente los hombres de la familia migraban al cercano Estados Unidos a buscar mejores oportunidades. Podría decirse que es un típico pueblo del áspero norte mexicano.

Roberto González vivió con sus abuelos paternos y primos gran parte de su niñez, ya que su padre trabajaba en el Puerto de Galveston Texas (Bello, 2011) y su madre también había migrado al sur de Estados Unidos a trabajar en la pizca de algodón. Es importante mencionar que su abuelo paterno ha había desempeñado como comerciante en las localidades cercanas y así conoció a su futura esposa: una gitana originaria de Granada, España que viajaba en una caravana<sup>11</sup>. Según las propias palabras de González Barrera, su niñez transcurrió en una familia extensa, numerosa, en la cual el trabajo precoz era natural y necesario para contribuir al gasto diario de su familia:

Éramos una familia muy grande. Éramos 17 primos hermanos que nos dejaban con nuestra abuela y tenían un lema: aquí las niñas son para estudiar y para el hogar y ustedes primero nos traen la comida y luego si pueden van a la escuela. Yo hacía mandados en mi pueblo, llevaba cosas aparte a otros. Y luego se me ocurrió tener un cajoncito de bolear, de ahí empecé a ser empresario. Me fue muy bien con el primero y dije, bueno, voy a hacer otro, yo rentaba cajones de bolear a mis primos. Y ese fue mi principio yo ganaba 15 pesos diarios, que hoy en día es una cantidad de dinero terrible (CNN Expansión, 2011).

Pudiera parecer que las condiciones fueron adversas, pero en realidad estas lo curtieron y formaron, como él mismo lo reconoció. Destaca en primer lugar su característica como empresario nato, desde niño mostró una especial habilidad para los negocios, además de una personalidad dinámica y perseverante. En palabras de la maestra María Gómez, quien se encargó de enseñarle las primeras letras:

(...) Roberto era un niño muy impetuoso, al igual que su padre, siempre quería ser el número uno en la clase. Si yo dictaba un problema, el primero que se levantaba de su asiento para decir que ya había terminado, aunque estuviera mal resuelto, era Roberto. Creo que esa forma de ser, es lo que lo ha llevado al lugar donde está ahora y a ser quien es. (Gruma, 2012)

---

<sup>11</sup> Es decir, ya había antecedentes familiares de actividad comercial que pudo haber heredado Roberto.

Otra característica destacable de Roberto González es el optimismo. Este optimismo le permitió ver oportunidades donde otros veían problemas y ver aprendizaje donde otros veían malas experiencias. Aunque a primera vista podría parecer que Roberto González tuvo una infancia precaria y triste, él no lo percibió de esta manera:

Si trabajamos, pero lo hacía con tanto gusto y me divertía, no pude decir que tuve una situación precaria por ese lado, no la sentí yo. Aunque fui muy humilde nunca me sentí en ese plan, siempre me he sentido muy contento con ello (González Barrera, entrevista personal, s.f.).



**Imagen 7: Plaza de armas de Cerralvo, Nuevo León**

Imagen recuperada en: <http://fundacioncerralvo.com/images/hidalgo2.png> el 12 de febrero de 2014 a las 15:24 horas.

González cumple con el perfil de emprendedor Schumpeteriano al ser un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas, que tiene dotes de liderazgo, un talento especial para identificar el mejor modo de combinar los factores ya conocidos y, en especial, la habilidad para ver las cosas como nadie más las veía. Estas características las empezó a mostrar desde muy temprana edad, siendo niño ya se desenvolvía en la actividad comercial, con buenos resultados.

Desde los cinco años de edad buscaba la manera de aportar algo a la economía familiar. Así es como empezó por realizar recados y encargos para los vecinos del pueblo, continuó vendiendo productos como huevo, legumbres y pan, boleaba zapatos con tanto éxito, que compró e hizo sus propios cajones y se los rentaba a sus primos. Roberto González tenía la cualidad de ser bueno en múltiples actividades laborales, pero llegó el momento en que tuvo que concentrarse en una sola.

Recuerdo que un día mi abuelo me preguntó: a ver, de todo lo que haces, ¿qué es lo que más dinero te deja? Yo respondí, bueno vender legumbres. Entonces me dijo: Pues nada más a eso dedícate, no hagas otra cosa. (Gruma, 2012)

Este sabio consejo de su abuelo le ayudó mucho. En ese momento se concentró en la venta de vegetales que era lo más redituable. Poco después, ya que sus padres habían logrado ahorrar un poco de dinero, regresaron al país. A su padre no le parecía que su hijo se la pasara en la calle así que, como lo recuerda el propio Roberto González, le dijo: "No, no, no hijo. Tú estás muy malcriado, mira, te la pasas en la calle con tus amigos" (ídem). Fue obligado entonces a permanecer en casa y a conformarse con el peso de domingo que le daba su padre, que no era nada en comparación con los doce pesos que acostumbraba a ganar. Esto provocó fricciones entre los dos, es así que Roberto González padre decide entonces enviar a su hijo a una escuela militarizada, en donde pudiera conocer la disciplina, a pesar de que el niño se oponía.

Su estancia en dicha escuela fue corta abandonándola a la edad de 11 años para regresar a colaborar en el almacén de abarrotes que su padre había fundado con los ahorros acumulados en su estancia en los Estados Unidos; fue ahí donde siguió desarrollando sus habilidades como vendedor. Haber abandonado sus estudios no afectó a Roberto González, pues como él dice: "He venido aprendiendo en la escuela de la vida"

(González Barrera, entrevista personal, s.f.). Y con su experiencia temprana en los negocios pudo desarrollar varias habilidades.

Ante la pregunta: ¿Qué fue lo que más me gusto hacer en aquella época? González Barrera respondió sin titubeos:

¡Vendedor! Aprendí a retener, tenía como 300 artículos para vender, yo me aprendía todos los precios y las fluctuaciones y los cambios de precios, entonces eso ejercitó mucho mi mente. Una de las cosas que me ha ayudado en la vida es esa retención (idem).



**Imagen 8: Retrato del joven Roberto González Barrera**

Imagen obtenida por captura de pantalla de video consultado en:  
<http://www.youtube.com/watch?v=erkTDz9Uetw> el 8 de Febrero de 2014 a las  
14:16 horas.

Cuando cumplió 15 años de edad, aún al lado de su padre, recibía un sueldo y al mismo tiempo estaba al frente de sus propios negocios, mismos que consistían en comprar y vender diversos productos en Cerralvo y poblaciones de la zona como: China Agualeguas y Los Herreras. Básicamente era un vendedor ambulante que viajaba de rancho en rancho, incluso en transporte de tracción animal (carretas) para vender sus productos, actividad que desarrolló hasta los 18 años. Una peculiaridad es

que desde joven Roberto se caracterizó por ser fuerte y alto, pues medía 1.80 metros de estatura.

Fue en esa época cuando por una diferencia con su padre, se decidió separar de él, consiguiendo un trabajo en Petróleos Mexicanos adscrito al área de Exploración en Veracruz. Ahí se desempeñó como chofer de una unidad que transportaba explosivos, era un trabajo riesgoso pero como era el mejor pagado lo aceptó.

Ya estando en Veracruz, se relacionó rápidamente con uno de los empresarios de la zona que se dedicaba a fabricar aceite de coco. Invertió en este negocio sus ahorros y en corto plazo ya tenía un 25% de participación en la empresa.

Dos años después de entrar a Pemex y a un paso de obtener la jefatura de campo en Ciudad Victoria, Tamaulipas, contrajo paludismo, lo que lo impulsó a rechazar dicha oferta. Al mismo tiempo finiquitó su sociedad en la fábrica de aceite de coco recibiendo la importante (en ese entonces) cantidad de 200 mil pesos. Regresó con su capital a Cerralvo donde su madre lo aconsejó establecerse ahí nuevamente. Roberto decidió asociarse con su padre comprándole la mitad del negocio familiar.

Rápidamente los González emprendieron nuevos e importantes proyectos en Cerralvo. Primero compraron una planta de luz que a base de quema de leña generaba electricidad solo de 7 a 12 de la noche. Al mismo tiempo, Roberto González padre, hizo contacto con una empresa propietaria de un gasoducto que venía de Estados Unidos y pasaba por el sur de Cerralvo, para alimentar la planta con el combustible.





**Imagen 9: Roberto González Barrera posando con un auto**

Imagen recuperada de:  
[http://www.banorte.com/pop\\_up/informe\\_anual\\_2012\\_nueva/espanol/in\\_memo\\_riam.htm](http://www.banorte.com/pop_up/informe_anual_2012_nueva/espanol/in_memo_riam.htm) el 10 de febrero de 2013 a las 18:30 horas.

A partir de entonces, en Cerralvo se contaba con el fluido eléctrico las 24 horas del día. El pueblo fue electrificado así como poblados vecinos, como General Treviño y Agualeguas. Por lo visto este hecho, de contar con energía eléctrica permanente, permitió que se regularizara el uso del gas natural, convirtiendo a Cerralvo en la segunda población de México en contar con dicho recurso. Tal situación fue un verdadero detonante de un proceso modernizador que se expresó entre otras cosas en el uso de electrodoméstica y otros apartados que abrieron mercados para bienes intermedios. El negocio de electricidad posteriormente fue vendido al gobierno, que decidió mantener el control de estas actividades.

Los negocios de los González continuaron, tenían ya un almacén de abarrotes y ultramarinos, adquirieron una planta de hielo, se dedicaron al comercio de leche y sus derivados. Incursionaron en el negocio de la proyección de películas con cierto éxito. Al cine de su propiedad acudían



clientes no solo de Cerralvo, sino de las rancherías aledañas. También fueron pioneros en el transporte de pasajeros entre Cerralvo y Monterrey. Esto lo hacían en camionetas o “guayinas”, conocidas como los “Autobuses Rojos”, que hacían el camino de terracería hasta la capital de Nuevo León en seis u ocho horas, dependiendo del tiempo. (Bello, 2011).

El 24 de Abril de 1948, a los 18 años de edad Roberto se casó con Graciela Moreno, también era originaria de Cerralvo<sup>12</sup>. Apenas habían pasado unos cuantos años desde que Roberto vendía legumbres de puerta en puerta, hasta el momento en que, al lado de su padre, había conseguido ser un factor de cambio importante en su natal Cerralvo, gracias al talento natural para los negocios y su habilidad para encontrar espacios y productos para colocar exitosamente en los mercados. Como se verá más adelante, este talento empresarial nato apenas empezaba a brillar.

La idea genial del producto llamado Maseca, surgió casi por casualidad. Justo eso es lo que hace a un emprendedor, la capacidad de explotar en el momento una idea innovadora. Como él mismo lo relata:

Yo tenía mis ahorros, mi padre tenía un pequeño almacén de abarrotes, con mis ahorros le compré a él la mitad y ahí si ya empezamos a ser comerciantes. Ahí empezamos a repartir en mi pueblo y después por los circunvecinos. Voy a Reynosa, Tamaulipas a vender los saldos de un almacén y en eso que descargaban vi un molinito de harina (...) no, mire aquí con esto hacemos el nixtamal, deshidratamos y sacamos esta harina (...) yo dije este es un gran campo. Total que decidimos comprarlo, nos lo llevamos a mi pueblo Cerralvo y ahí comenzó la historia, Masa deshidratada y de ahí sale el nombre de Maseca. De la planta esa primera en Cerralvo, pasamos a la segunda en Nayarit, después nos fuimos a Chihuahua, la de Cerralvo la pasamos a Monterrey la hicimos más moderna y ahorita tenemos planta por estado (CNN Expansión, 2011).

---

<sup>12</sup> Se buscó mayor información sobre Graciela Moreno, ya que era importante conocer el rol que su familia jugaba en la comunidad, y como es que conoció y se casó con Roberto González Barrera, desafortunadamente la búsqueda resulto infructuosa.

A partir de entonces Roberto se dedicó a resolver problemas prácticos para mejorar el negocio y hacerlo rentable. El primer paso era hacer más eficiente e industrializar el proceso de nixtamalización del maíz. Este es proceso complejo que había sido hasta ese momento muy rudimentario, completamente artesanal, se tenía que “cocer” el maíz blanco en agua con cal o ceniza antes de molerlo para tener la masa para tortillas. El nixtamal se obtenía casi igual que en tiempos anteriores a la llegada de los españoles.<sup>13</sup>

En su viaje a Reynosa le habían dicho que la harina de maíz solo era negocio en la época de la “pizca de algodón” cuando había muchos trabajadores. Ahí vio una oportunidad para buscar que fuera buen negocio todo el año. Roberto emocionado llevó una muestra de harina de maíz a su padre y le platicó el negocio que podría surgir, en sus palabras: “Sentimos que había industria” (Gruma, 2012).

Un factor muy importante a considerar es la relación de Roberto González padre con Roberto González hijo. Aun cuando Roberto González hijo fue el emprendedor, recibió un importante apoyo de su progenitor. Su padre no había completado ni siquiera los estudios de primaria pero era, según su hijo, “un investigador nato”. “Mi padre me enseñó algo valiosísimo (...) La investigación es la madre del desarrollo de un país, de una empresa y de las personas” (ídem). Su ingenio natural e interés por la maquinaria fue de gran ayuda en el desarrollo de la tecnología para industrializar la harina. Además ayudó aportando parte del capital inicial de la empresa. La relación entre ambos no siempre fue buena, hubo épocas en las que se

---

<sup>13</sup> Este tema es abordado con mayor profundidad en el primer apartado del segundo capítulo; “El maíz, el nixtamal y la tortilla”.

distanciaban. A pesar de la importancia de las opiniones del padre, las decisiones definitivas siempre las tomaba él hijo.

El proceso de industrialización de harina de maíz no fue un proceso fácil pues como todo proceso de investigación y desarrollo es lento y costoso. El proceso de prueba y error estuvo a punto de hacer que Roberto González lo abandonara, tal vez otra persona lo hubiera abandonado, se hubiera rendido, pero no Roberto González, su característica tenacidad lo mantuvo intentándolo, hasta que lo consiguió.

Los primeros años fueron difíciles, los González sacrificaron todo por la nueva empresa: la planta de luz, la de leche, la de hielo y el cine. La falta de financiamiento recuerda González llevó incluso: "(...) a empeñar los juguetes rotos de mis hijos (...)" (ídem). Llegó el momento en que sin dinero, sin resultados tangibles y sin nada más que vender la empresa estuvo en riesgo de desaparecer.

Fue en ese momento cuando entró en escena el general Bonifacio Salinas Leal<sup>14</sup>, ex caudillo revolucionario y reciente exgobernador de Nuevo León quien había conocido a Roberto González (padre) por negocios<sup>15</sup> y se había vuelto su gran amigo. "Para mí el general fue como un segundo padre, sin más garantías nos tuvo confianza y se enamoró del producto, nos prestó dinero y así empezó a surgir esto" (ídem). Él hizo el sincero ofrecimiento de dos millones de pesos sin intereses para sacar

---

<sup>14</sup> Bonifacio Salinas Leal (1900-1982) fue una figura fundamental en el desarrollo postrevolucionario en el norte del país. Nacido en General Bravo Nuevo León y desde los 13 años se incorporó al ejército revolucionario y más tarde ya incorporado al ejército nacional participó en la guerra cristera y en el combate a la rebelión escobarista. Fue el último gobernador con rango militar del estado de Nuevo León (1939-1943), además fue gobernador de Baja California Sur (1959-1965) y senador en 1973. Es recordado por el impulso a la educación y cambios en la administración que llevó a cabo durante sus gobiernos (Ridaura, Génesis y evolución de la administración pública de Nuevo León, 2005).

<sup>15</sup> Durante su gobierno en Nuevo León, Salinas Leal impulsó infraestructura en alumbrado, de la que los González ya eran empresarios en Cerralvo y poblados adyacentes.

adelante la empresa. Así se convirtió en socio de Molinos Azteca<sup>16</sup>. No solo eso, Salinas Leal hizo otra decisiva aportación al futuro de Roberto González Barrera y su empresa; le abrió las puertas de la política insertándolo en el círculo de poder.



**Imagen 10: General Bonifacio Salinas Leal**

Imagen recuperada en:  
<http://www.worldvitalrecords.com/person/Bonifacio-Salinas/120288671-2000287> el 10 de febrero de 2014 a las 20:12 horas.

---

<sup>16</sup> El primer registro encontrado en que aparece como accionista de Molinos Azteca es de 1970 con 1 350 acciones, que equivalían al 9% del total.

## 1.2 Entre dinero, políticos y compadrazgos

*"Un político pobre es un pobre político"<sup>17</sup>*



**Imagen 11: Segunda Convención Nacional del Partido Nacional Revolucionario (PNR), efectuada en 1933 en Querétaro**

Fue en esta convención que se postuló a Lázaro Cárdenas del Río como candidato presidencial para el periodo 1934-1940

Imagen recuperada en:

<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/505215.html> el 10 de febrero de 2014 a las 20:23 horas.

El México en el que Roberto González Barrera se desarrolló como empresario, vivía una época dorada, no solo eran los florecientes campos de maíz amarillo, ni la prosperidad económica que años más tarde se reflejaría en la ya famosa frase: “preparémonos para administrar la abundancia”<sup>18</sup>, era el esplendor de una clase política que dominaba el

<sup>17</sup> Frase célebre de Carlos Hank González

<sup>18</sup> Una de las frases más conocidas de José López Portillo (Cuellar, 2004).

país y se organizaba en un partido político único que gobernaría el país durante setenta años ininterrumpidamente: el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

La revolución había concluido, pero México estaba aún muy lejos de conseguir la estabilidad y el progreso, es así que a iniciativa de Plutarco Elías Calles el 1º de Diciembre de 1929 se firmó un acuerdo para que por consenso de diversas fuerzas políticas y sociales de tendencia revolucionaria se formara un nuevo partido. El Partido Nacional Revolucionario (PNR) quedó constituido el 4 de Marzo de 1929 en la capital de Querétaro y rápidamente monopolizó la vida política nacional post revolucionaria. Funcionaba como “una confederación de pequeños y medianos partidos regionales y locales; a excepción del Partido Laborista Mexicano y el Partido Comunista todos los partidos existentes se sumaron al PNR” (Peralta Alemán, 2006).

Con el fortalecimiento del presidencialismo, el partido y el estado ejercieron control sobre los militares y grupos sociales dando paso a una mayor estabilidad. El 30 de marzo de 1938 ya con Lázaro Cárdenas como presidente, se llevó a cabo una Asamblea Nacional Constitutiva en la que el PNR se transformó en el Partido de la Revolución Mexicana (PRM). Es con Manuel Ávila Camacho el 18 de Enero de 1946 que en una gran convención finalmente se transformó en el Partido Revolucionario Institucional (PRI Campeche, 2012).

Paralelamente a Roberto González Barrera se desarrollaba otra historia de éxito político empresarial que estaría directamente enlazada con su destino, la historia de Carlos Hank González “el profesor”, un hombre que de vendedor de dulces se convirtió en pieza clave del PRI y de la vida política de este país por un largo período. Nació el 28 de Agosto de 1927, tres años antes que González Barrera, en Santiago Tianguistenco, en el

Estado de México, hijo del inmigrante alemán Jorge Hank Weber y la mexicana Julia González Tenorio.

Santiago Tianguistenco que en Náhuatl significa “a orilla del mercado” (Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México, 2013) es conocido por su mercado, que en la época prehispánica llegó a ser el más importante de la zona centro después del de Tlatelolco. Justamente en las orillas del comercio y de la política fue que se desarrolló la figura de Hank González.



**Imagen 12: Carmen Romano de López Portillo y el profesor Hank González.**

Foto: BernaMarCamp. En Fondo Editorial Gustavo Casasola, 1976-19 de Noviembre de 1980  
Imagen recuperada de:  
[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Carmen\\_Romano\\_\(10\).png](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Carmen_Romano_(10).png) el 20 de febrero de 2014 a las 15:05 horas.

El sobrenombre de “el profesor” le venía a Hank González de su profesión original: maestro de primaria. Junto a su esposa Guadalupe Rhon tenía una pequeña fábrica de dulces donde hacían, chiclosos, jalea de tejocote y corazones de chocolate. Posteriormente incursionó en empresas agrícolas y de transporte, sus inicios como empresario están ligados a una



pipa, misma que en los años setenta se multiplicó hasta alcanzar a conformar una flotilla de 1,500 pipas, con las cuales casi monopolizó el servicio de transporte de combustible de Pemex (Ramos, 2011).

Sus negocios prosperaron a la par de su carrera política. Se afilió al PRI en 1944, su primer cargo burocrático fue de Jefe del Departamento de Secundarias y de ahí saltó a la administración de Toluca, de la cual fue Oficial de juntas de mejoramiento cívico y material, tesorero y finalmente presidente municipal de 1955 a 1957. Para 1958 ya era diputado federal concluyendo su periodo en 1961, a partir de ahí su carrera fue en auge llegando a ser gobernador del Estado de México entre 1969 y 1975, regente del Distrito Federal entre 1976 y 1982, en el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari fue primero secretario de turismo y después secretario de agricultura y recursos hidráulicos.

Su mayor ambición siempre fue ser presidente de la república, sueño que fue truncado por ser hijo de un extranjero, ya que hasta 1993 nuestra constitución establecía que se necesitaba "ser hijo de padres mexicanos por nacimiento" para poder ser presidente del país.

Su vida fue de claroscuros, como regente del DF estuvo muy ligado con Alfonso "El Negro" Durazo, personaje de baja calaña, al cual se le acusa de múltiples crímenes. A lo largo de su vida "El Profesor" fue relacionado con: amenazas y ataques a periodistas; varios asesinatos, tales como la muerte del político mexiquense Mario Colín Sánchez, el asesinato del ex candidato presidencial del PRI Luis Donald Colosio y del ex secretario general del partido Francisco Ruiz Massieu en 1994, aunque su relación con estas muertes nunca se confirmó. También fue constantemente acusado de enriquecimiento inexplicable, de desvío de fondos y nepotismo; acusaciones que una parte de la sociedad siempre percibió como una realidad.



Agencias de seguridad estadounidenses aseguran que tanto Hank González como sus hijos están involucrados en crimen organizado, llegándolos incluso a considerar como amenaza, ya que sus inversiones en el sistema bancario, de inversiones, transporte y bienes raíces en Estados Unidos podrían estar vinculadas al lavado de dinero (Farah, 1999).



**Imagen 13: Carlos Hank González con el entonces presidente José López Portillo**

Foto: Cuartoscuro Archivo

Imagen recuperada en: <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/08/13/un-grupo-de-interes> el 25 de enero de 2014 a las 17:34 horas

El “National Drug Intelligence Center” dice que aun cuando se sabe de tráfico de cocaína a Estados Unidos y del blanqueo de millones de dólares, las conexiones de alto nivel de la poderosa familia Hank les provee impunidad (José, 2001). Como él mismo lo dijo en una entrevista de 1995, aceptando que no tenía miedo de investigaciones porque “altos funcionarios eran sus amigos y tenía excelentes relaciones con Zedillo” (González, 1995).

Por otra parte, bajo la figura de Carlos Hank González se forjaron generaciones de políticos priistas, muchos de los cuales hoy en día son

funcionarios de primer nivel, y es también Carlos Hank González quien por mucho tiempo lideró uno de los grupos político-económicos más poderosos del país: el grupo Atlacomulco.

**Diagrama 2: Red política de Carlos Hank González (1927-2001)**



El México postrevolucionario se abría paso entre caudillos y caciques, en medio de este caos fue que Isidro Fabela<sup>19</sup> asumió la gubernatura del Estado de México en 1942 tras el asesinato político del gobernador Alfredo Zárate Albarrán. La violencia y la inestabilidad imperaban en el estado, así fue que el presidente Manuel Ávila Camacho pidió ayuda a su amigo jurista Isidro Fabela y lo hizo regresar de Europa

<sup>19</sup> Isidro Fabela (1882-1964) originario de Atlacomulco fue un abogado e intelectual que se incorporó a la política mexicana. Siendo diputado federal fue obligado a salir del país en 1913, a pesar de eso fue asesor en el gobierno de Venustiano Carranza. Además de su gobierno e influencia en el Estado de México es reconocido como el "arquitecto de la política exterior mexicana" (Fundación Cultural Isidro Fabela A.C., 2013).

donde residía (Martínez, 2012). Con el apoyo del presidente y su secretario de gobernación Miguel Alemán Valdez, Fabela se caracterizó por gobernar con mano dura, represión y muchas veces al filo de la ley. Además de poder escoger como sucesor a su sobrino: Alfredo del Mazo Vélez.



**Imagen 14: Isidro Fabela con traje de embajador**

Imagen recuperada de: <http://www.isidrofabela.com/imagenes/vida01.jpg> el 17 de enero de 2014 a las 13:11 horas.

En los años cincuenta se acuñó el término “Grupo Atlacomulco”<sup>20</sup>, que incluía no sólo a Fabela sino a otros gobernadores originarios de Atlacomulco y que fueron pilares de este grupo: Alfredo del Mazo Vélez, Gustavo Baz Prada y Salvador Sánchez Colín. Aunque el poder del grupo ya estaba consolidado en el estado esto no le eximía de pleitos y disputas en su interior. En 1964 tras la muerte de Isidro Fabela, del que por cierto siempre gozó de su confianza y simpatía, Hank González se perfiló como la figura más fuerte para liderar al grupo, lo que logró cinco años más tarde al sumir la gubernatura.

---

<sup>20</sup> Se le atribuye al periodista Gregorio Ortega el origen de este término.

**Diagrama 3: Principales Figuras del Grupo Atlacomulco (1950-2013)**

El “grupo Atlacomulco” y quienes lo integran siempre se han movido en las sombras, aun cuando es un grupo conocido en el imaginario colectivo de nuestra sociedad, muchos aseguran que es un mito, una leyenda urbana más o incluso una realidad tangible, se le acusa de controlar la política y negocios del Estado de México, inclusive a través de autoritarismo, represión y violencia.

Lo cierto es que voluntaria o accidentalmente la elite político - económica del Estado de México se ha desenvuelto las últimas décadas, dentro de un pequeño círculo de personajes y familias, de tal manera que la política y el dinero siempre fluyen juntos. A ese selecto grupo es al que se ubica como Grupo Atlacomulco y tiene un sello particular: “un estilo

mexiquense de hacer política<sup>21</sup>". Desafortunadamente ese "estilo de hacer política" más que unido por una ideología siempre ha estado dirigido para beneficiar a los grupos de interés que representa y que en este caso residen en el estado más habitado del país y el segundo más importante económicamente.



**Imagen 15: Herederos del Grupo Atlacomulco**

De izq. a der: Jorge Hank Rhon, Ma. Gpe Rhon de Hank, Enrique Peña Nieto y Carlos Hank Rhon  
Foto: El Universal

Imagen recuperada en: <http://mx.noticias.yahoo.com/blogs/corte-de-caja/hank-rhon--el-millonario-inc%C3%B3modo-del-museo-tamayo.html> el 26 de enero de 2014 a las 16:13 horas.

En 1959 cuando el general Bonifacio Salinas (socio de Molinos Azteca y amigo de los González) tomó protesta como gobernador de Baja California Sur, fue cuando Roberto González Barrera conoció al entonces diputado federal Carlos Hank González (Bello, 2011), rápidamente hicieron amistad, al grado que pronto González se hizo visitante frecuente de "Don Catarino", el rancho de Hank poseía en Santiago Tianguistenco cerca de Toluca. Ambos tenían mucho en común, procedían de un estrato humilde

---

<sup>21</sup> Así lo definió Cesar Camacho Quiroz ex gobernador mexiquense en entrevista con CNN (García, 2011).

y eran muy hábiles para relacionarse con las personas más importantes de su medio, de hecho ese fue el contexto de su primer encuentro y base de su duradera amistad. A pesar de la polémica que siempre los rodeó, los dos eran reconocidos por ser personas muy disciplinadas y leales con sus allegados. El cariño entre ambos era tal que González lo definía como: "Hank, mi hermano del alma. Un hermano no, porque con esos uno se pelea. Más que eso" (Bello, 2011, p. 390). Y si, fueron más que amigos, al casarse sus hijos Carlos Hank Rohn y Graciela González<sup>22</sup> Moreno, se convirtieron en consuegros uniendo así a dos de las familias más poderosas de México.

Antes de consolidarse como familia, siempre estuvieron los negocios. Dos años después de haberse conocido Hank González fue nombrado subgerente de la Conasupo y en 1964 dio el gran salto a gerente, cargo que ejerció hasta 1969. Conasupo era en esa época una de las paraestatales más importantes, encargada de subsidios y de fijar precios de semillas y granos. De hecho Conasupo se convirtió en uno de los principales clientes de Maseca. Sus paquetes de harina de maíz eran distribuidos en la cadena de tiendas de la paraestatal<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Desafortunadamente no se pudo encontrar la fecha de la boda, ni más detalles al respecto.

<sup>23</sup> Las tiendas de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo), a través del organismo Sistema de Distribución CONASUPO (DICONSA) tenían la finalidad de ofrecer productos básicos a precios accesibles a los sectores más vulnerables de la población. Llegó a ser la cadena de tiendas más grandes de América Latina, en 1982 operaba 11, 291 tiendas, para 1987 la cifra era de 17,987 y en la actualidad es de 25 mil 468 (Barcenas, 2000).





**Imagen 16: Camión de la Conasupo.**

Imagen recuperada de:  
<http://www.conevyt.org.mx/cursos/cursos/mexico/contenidos/recursos/revista2/1961.htm> el 18 de enero de 2014 a las 17:28 horas.

También gracias a Bonifacio Salinas<sup>24</sup> fue que en los años cincuenta González conoció a Raúl Salinas Lozano otro poderoso neoleonés que también le ayudó a relacionarse exitosamente con la crema y nata del poder. Salinas Lozano<sup>25</sup> fue director de inversiones en el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines y Secretario de Comercio con López Mateos. Salinas Lozano además de su poder de decisión en el gobierno y la información que compartía, “apadrino” a Roberto y fue una importante guía en aspectos políticos y económicos para el propietario de Maseca y la gestión de dicha compañía.

---

<sup>24</sup> Salinas Leal fue por mucho tiempo accionista de la empresa de González Barrera y antes de morir decidió venderle su participación en la empresa.

<sup>25</sup> Raúl Salinas Lozano (1917-2004) originario de Agualeguas, Nuevo León (poblado localizado a aproximadamente 30 kilómetros de Cerralvo y que curiosamente fue beneficiario de la iluminación eléctrica introducida por los González Barrera) economista de profesión fue un notable político. Entre sus principales argos se encuentran: senador (1982-1988), Secretario de Industria y Comercio (1958-1964) e incluso se le menciona como probable sucesor de Adolfo López Mateos. También se le ha acusado muchas veces de haber tenido(al igual que sus hijos) nexos con el narcotráfico (Gómez, 2001).

Ya desde la década de los cincuenta Roberto González vivía en la Ciudad de México haciéndose cargo de la compañía, su padre que había enfermado había regresado a Nuevo León<sup>26</sup> y ya no tenía una participación activa en la empresa y poco tiempo después decidió venderle su participación en la misma.

El último registro de actividad laboral, en la documentación del IMPI referente a su padre es como gerente de Molinos Azteca en 1965. "Por desgracia él [su padre] murió muy joven, a los sesenta años, y yo tuve que seguir desarrollando la empresa solo" (Gruma, 2012). A partir de este momento Roberto González fue un empresario neoleonés de origen, pero separado de la cúpula empresarial de Monterrey y ligado al régimen federal. Si Roberto ya era la figura más importante de su compañía, con la ausencia de su padre, Roberto concentró todo el poder en sí mismo, con lo que se logró una completa unidad entre el empresario y empresa, esta unidad perduraría durante toda su vida.

En esa misma época es que Molinos Azteca contrató como representante legal a la licenciada Guadalupe Alcalá González que pertenecía al bufete jurídico Alcalá, Araque y Cía. con domicilio en la calle Isabel la Católica en el centro de la ciudad de México. El primer registro encontrado de su relación laboral con la empresa de González Barrera se remonta a un documento fechado al 22 de Septiembre de 1960 concerniente a un litigio con la Corn Products Company que demandó la nulidad de la marca Maseca por el supuesto parecido con su marca Maizena<sup>27</sup>. La relación con la licenciada Alcalá González traspaso lo laboral y fructifico en un hijo de ambos: Roberto González Alcalá, aun

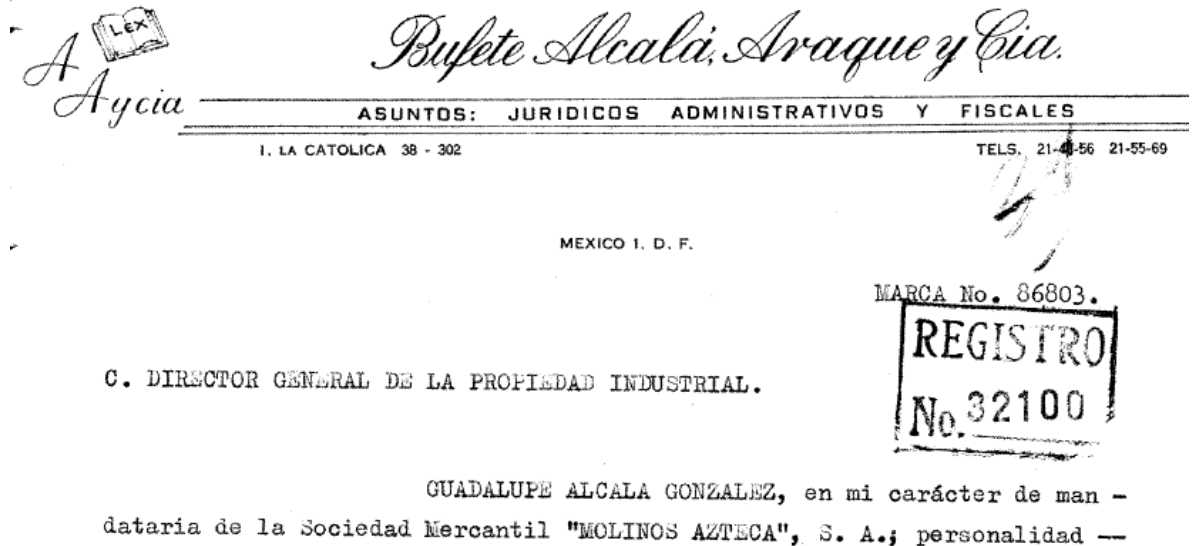
---

<sup>26</sup> Se sabe que su padre padecía problemas cardiovasculares y muere en el año 1972, pero no hay más datos sobre día, mes y causa de su muerte. Respecto a su madre, es conocido que "Barbarita" era adorada por Roberto, ella no participaba en negocios pero sí en labores altruistas, siendo ella la principal inspiración para que Roberto las continuara después de su muerte en 1983.

<sup>27</sup>Concerniente al litigio, finalmente fue favorable para le empresa de González Barrera.



cuando Roberto González seguía casado y con hijos con su pareja original Graciela Moreno.



**Imagen 17: Primer documento encontrado en el que aparece Guadalupe Alcalá González como representante de Molinos Azteca, con fecha de veintidós de Septiembre de 1960.**

Captura de pantalla del Visor de Documentos Históricos del IMPI, referente a Maseca con número de expediente 69206 y registro 86803.

Mientras González Barrera residía en la Ciudad de México y gozaba de una relación con el régimen en el gobierno, el empresariado regiomontano enfrentaba fuertes fricciones con el gobierno de Luis Echeverría. Este descontento llegó a su clímax el 18 de Septiembre de 1973: "Silencio, llanto e ira por el asesinato de Don Eugenio" fue como El Porvenir (1973) anunciaba en sus titulares. La clase empresarial norteña estaba consternada por el asesinato de Eugenio Garza Sada, el día anterior. Eugenio Garza, "el regiomontano más distinguido de su tiempo" había muerto "ejecutado por extremistas". La atípica edición de 64 páginas del periódico, uno de los más influyentes de Monterrey, estaba llena de esquelas de empresas, empresarios, sindicatos, políticos y miembros

influyentes de la ciudad lamentando el asesinato, pero no aparecía ninguna publicación de parte de Roberto González esto demuestra que prácticamente se encontraba desvinculado del círculo empresarial de Monterrey.

Eugenio Garza Sada, icono de la cultura empresarial regia, además fundó el “Tecnológico de Monterrey”, elemental en la creación de cuadros gerenciales y capital humano para su exitoso empresariado. Nacido en una familia ligada directamente al nacimiento del Grupo Monterrey y con estudios en el MIT, fue uno de los personajes que definitivamente marcó a su ciudad.



**Imagen 18: Encabezados de los periódicos por el asesinato de Eugenio Garza Sada**

Imagen recuperada en: <http://suicidevirtual.blogspot.mx/2011/09/violencia-blanca.html> el 31 de enero de 2014 a las 16:46 horas.

Apoyó el nacimiento del periódico “El Norte” competencia del oficialista “El Porvenir”, aunque luego por problemas accionarios se separó de él en 1967 y buscó con ayuda de José García Valseca (ligado a Maximino Ávila Camacho, hermano del presidente), entonces rey de la prensa escrita en México, hacerles frente con “Tribuna de Monterrey”. Fue

entonces cuando el poder represivo del gobierno se hizo presente a través del control al papel periódico, que evidentemente se prestó a fines políticos. La despilfarradora vida de García Valseca que lo llevó a la quiebra y el ascenso de Luis Echeverría al poder que consideraba “reaccionario” al empresariado de Monterrey con el que se confrontó además de su cercanía ideológica a la izquierda, trajeron consecuentemente tiempos difíciles para el Grupo Monterrey.

Las relaciones entre el Grupo Monterrey, más ligado históricamente al área estadounidense de Texas, y Echeverría se tensaron con la renuncia del Gobernador de Nuevo León en 1971 en rebeldía con el gobierno y otras afrentas políticas. La gota que derramó el vaso fue cuando Garza Sada retó directamente a Echeverría al rescatar al quebrado imperio periodístico de García Valseca, aun cuando Echeverría planeaba apoderarse del grupo para fines políticos y económicos imponiendo a sus afines, los hermanos Vázquez Raña<sup>28</sup>.

Sospechosamente Garza Sada fue asesinado el mismo día que planeaba cerrar el trato que rescataría a la cadena de diarios, aunque la versión oficial siempre fue un intento de secuestro por parte de la “Liga Comunista 23 de Septiembre”. Fue con este hecho que la ruptura entre el Grupo Monterrey y el gobierno fue total, las veladas sospechas del verdadero móvil del asesinato se sumaron al ya existente descontento. Al final, con otros ajustes de cuentas más (el asesinato de empresario Fernando Aranguren ligado al Grupo Monterrey e interesado también en la compra del diario) y divisiones dentro del Grupo Monterrey Echeverría

---

<sup>28</sup> Los hermanos Mario (1932) y Olegario (1935) Vázquez Raña nacidos en México pero hijos de inmigrantes gallegos son empresarios muy ligados al poder político, específicamente a los gobiernos del PRI. Además de la Organización Editorial Mexicana (OEM), son propietarios del Grupo Financiero Multiva, Grupo Empresarial Ángeles, Grupo Imagen e incluso sus tentáculos llegan al Comité Olímpico Mexicano. Lara Klahr realiza una interesante reseña de la historia empresarial de Olegario Vázquez Raña en Los amos de México (2011).

logró darles a los hermanos Vázquez Raña la cadena de diarios (Reporte Indigo, 2011).

El anterior, es un ejemplo de lo que el autoritario régimen realizaba con los personajes no alineados con él. González Barrera es el extremo opuesto, demuestra los beneficios de estar ligado al poder. El anterior hecho también trae implicaciones, ya que aún al estar distanciado del empresariado de Monterrey, el no haber apoyado a los rebeldes empresarios regios y al ser percibido como alguien pro gobierno pudo haberlo separado todavía más de ellos.

Roberto González mantuvo a lo largo de los años una amistosa y cercana relación tanto con Salinas Leal, como con sus entonces pequeños hijos: Raúl y Carlos Salinas de Gortari, producto de la relación con Margarita de Gortari. Cuando las cosas en la política no salieron como él esperaba<sup>29</sup>, Salinas Lozano trabajó como consejero de Maseca. González fungió como testigo de bodas de Raúl Salinas de Gortari y le hizo préstamos millonarios a él y a su padre. Además fue muy cercano a Carlos Salinas de Gortari<sup>30</sup> desde mucho tiempo antes de que llegara a la presidencia<sup>31</sup>.

A Carlos Salinas de Gortari lo apoyó muy activamente y con cuantiosos recursos durante su campaña presidencial (al igual que en la de Luis Donaldo Colosio-Ernesto Zedillo). El apoyo fue individual, con las "células empresariales" de la campaña del 94 y a través del grupo "10

---

<sup>29</sup> El entonces secretario de gobernación Gustavo Díaz Ordaz tenía mejores condiciones para ser nominado, al serlo Salinas Lozano cayó en desgracia (Hernandez, 2009).

<sup>30</sup> Carlos Salinas de Gortari (1948), economista por la UNAM fue presidente de México en el periodo 1988-1994 y es recordado por las reformas que dieron paso a la "modernización" y apretura del país. Perteneció a los "tecnócratas" o nuevas generaciones de priistas y su nombre ha sido ligado a escándalos e incluso acusaciones de crímenes.

<sup>31</sup> A pesar de su amistad, durante la ola de privatizaciones del gobierno salinista, González Barrera no pudo quedarse con Minsa, la paraestatal de harina de maíz. Banorte que fue adjudicada al grupo de inversionistas que el lideraba fue concursada al igual que los demás bancos. Ambos temas se desarrollaran más adelante.

Hombres de Negocios de Monterrey” formado en los años ochenta al cual pertenecía González Barrera junto a nombres como Adrián Sada Treviño (Vitro) y Lorenzo Zambrano (Cemex) (Salas Porras, 2000). Su yerno Carlos Hank Rohn, esposo de su hija y priista destacado también tuvo un papel muy activo en recaudación de fondos para estas campañas, al igual que otros empresarios relacionados con él cómo Alberto Santos de Hoyos (accionista de Banorte).



**Imagen 19: González Barrera con uno de los poderosos contemporáneos del PRI: Manlio Fabio Beltrones**

Foto: Archivo Excélsior

Imagen recuperada de: <http://www.dineroenimagen.com/2012-08-27/5449#image-3> el 18 de Noviembre de 2012 a las 19:42 horas.

En este punto Roberto González se diferencia de los tradicionales grupos regiomontanos, que aun cuando pueden ofrecer alguna forma de apoyo económico a movimientos políticos, no lo hacen con tanto entusiasmo, pues en su caso se trata de negocios cuyo desempeño y suerte no dependen de los beneficios que puedan surgir de dicho apoyo. En parte por tradiciones éticas y en parte por su “auto asumida distancia con la élite política” (Salas Porras, 2000).

Por otra parte, el empresariado de Monterrey sí muestra una tendencia a asociarse entre ellos a través de cámaras y confederaciones para defender sus intereses. González Barrera, no fue activo en este rubro, pues no lo necesitaba por estar directamente relacionado con la elite política, además una participación en asociaciones empresariales podría friccionar sus relaciones privilegiadas con el gobierno. En sus palabras:

El empresario si debe de participar en política, es ciudadano. Lo que no se vales es usar las organizaciones de nosotros para hacer política. Lo que yo no puedo hacer es usar la cámara de la industria del maíz para hacer yo política desde ahí, eso así no se vale. Casi nunca recurrí, nunca he recurrido a los organismos, pero pertenezco a todos. Soy el creador de la Cámara Nacional de la Industria para Harina de Maíz. Sin embargo, aun con todo y eso nunca he recurrido a la cámara para recurrir a mis problemas. Los problemas de nosotros, de nuestra empresa, de nuestro grupo, siempre me acostumbre a tratarlo casi solo. (González Barrera, entrevista personal, s.f.)

Las relaciones políticas no siempre fueron tersas. La relación con la familia Salinas se enfrió más tarde, cuando González Barrera, siendo testigo clave, se negó a declarar en el juicio que se le seguía a Raúl Salinas de Gortari por enriquecimiento ilícito. González había declarado en 1998 en este juicio, pero en el 2005 se negó a ratificar sus declaraciones argumentando: "estoy impedido para declarar señora juez, soy amigo de don Raúl" <sup>32</sup> (Flores, 2006). Esta actitud sorprendió a todos, incluido Raúl Salinas de Gortari, quien declaró: "(...) me sorprendió su actitud. Espero que rectifique y se presente ya normalmente al juzgado. No lo entiendo, por eso quiero que se presente para que aclare." En los documentos del juicio incluso, salió a la luz que Raúl Salinas era trabajador de Maseca. Se llegó a decir que:

(...) es Roberto González Barrera quien adeuda una suma similar a Raúl Salinas de Gortari y que sólo por razones de defensa se planteó al contrario, como un favor, en el juicio por enriquecimiento ilícito: así se logra un importante descargo de más de 17 millones de dólares. (Idem)

---

<sup>32</sup> Una estrecha amistad es considerado por Ley como impedimento para testificar en un juicio.



Esto explicaría las diferencias entre el dueño de Maseca y el hermano del ex presidente Carlos Salinas.

Supuestamente cuando Raúl intenta recuperar su dinero, Roberto González se aprovechó de la endeble situación jurídica del "hermano incómodo" y desconoce los créditos. En entrevista telefónica, él propio Salinas de Gortari reconoce que el dueño de Gruma le debe mucho dinero. "Sí, hay algo de eso, pero quiero que se aclare en el juzgado, no nada más en los medios. Lo importante es que se aclare en el juzgado y por eso estoy esperando que se vuelva a presentar (Ídem).

Posteriormente, aunque ya no se comentó públicamente la situación, tampoco se conoció que se hubiera arreglado la relación, ni volvieron a ser vistos juntos públicamente.



**Imagen 20: Guillermo Ortiz, Roberto González y María de los Ángeles Moreno en la 74ª Convención Nacional Bancaria en Acapulco, Guerrero.2011.**

Foto: Revista Fortuna  
Imagen recuperada de:  
<http://revistafortuna.com.mx/contenido/2011/04/09/galeria-fotografica-convencion-nacional-bancaria-74-en-acapulco-guerrero-mexico/> el 18 de febrero de 2014 a las 23: 11 horas.

Constantemente González Barrera ha sido acusado de explotar al máximo sus relaciones con el poder; y lo hizo con una gran habilidad. Supo insertarse rápidamente en las redes del poder, en la elite político-

económica del país, una elite a la que no pertenecía por derecho de sangre y en la que hasta hacía pocas décadas era un completo desconocido. Aunque vio muy de cerca la actividad política, no era un político *per se*: “Yo no soy político, no soy afecto a la política, no me siento ningún político, no le entiendo a la política” (González Barrera, entrevista personal, s.f.).

Aun cuando no se consideraba político, nunca tuvo problemas para reconocer en público su filiación partidista y acudió muy constantemente a eventos públicos con la crema y nata (en turno) de la política:

Yo pertenezco al PRI, no soy un priista activo porque en mi dedicación mi trabajo no está en la política, sin embargo colaboro cuantas veces se me pida la colaboración, lo hago con mucho gusto. Pero repito el ser empresario no quiere decir que estemos limitados como personas. Yo pienso algún día de estos cuando ya termine de trabajar a ver si soy alcalde de mi pueblo, esa es mi aspiración máxima en política, poder irme a mi pueblo y ser alcalde un día, pero hasta ahí llega mi aspiración en ese ramo” (idem).

Roberto González siempre fue más empresario que político, a diferencia de su compadre y consuegro Carlos Hank González que fue más político que empresario. Sin duda alguna esta combinación fue muy buena y productiva para ambos, pero en especial para Roberto González, que sin ser político se codeaba con el que fue por mucho tiempo el político más poderosos del país, además de todas las otras personalidades políticas con las cuales estaba relacionado González Barrera.

A diferencia de una práctica común, en nuestro país, de satanizar la cercanía de un empresario al poder, en este caso se reconoce la excepcional habilidad que tuvo “El Maseco” para sacar ventaja. La actividad empresarial y la política siempre han estado ligadas, en mayor o menor medida. Es inconcebible que una gran empresa este ajena al círculo del poder. Por lo que, al igual que todas las grandes empresas de México, Maseca fue beneficiaria de los talentos natos de su empresario. La



diferencia con muchos otros casos es que, en este, Roberto tuvo una extraordinaria presencia entre los nombres más importantes del país a lo largo de más de 60 años. Esta presencia fue en su mayoría de manera directa, sin intermediarios, lo que otras empresas consiguen a través de equipos completos de cabildeo, Roberto pudo hacerlo solo, usando más neuronas que billetes.

La habilidad de relacionarse con la gente correcta no solo se limitó a la política, también fue aplicada a su empresa.

Desde muy joven me di cuenta que si uno no tiene un buen equipo, está perdido. Si yo quiero tener un equipo igual a mí no lo hago. Siempre, el subalterno y el que le sigue debe ser mucho mejor que uno, ahí está la clave (Serrano, 2010).

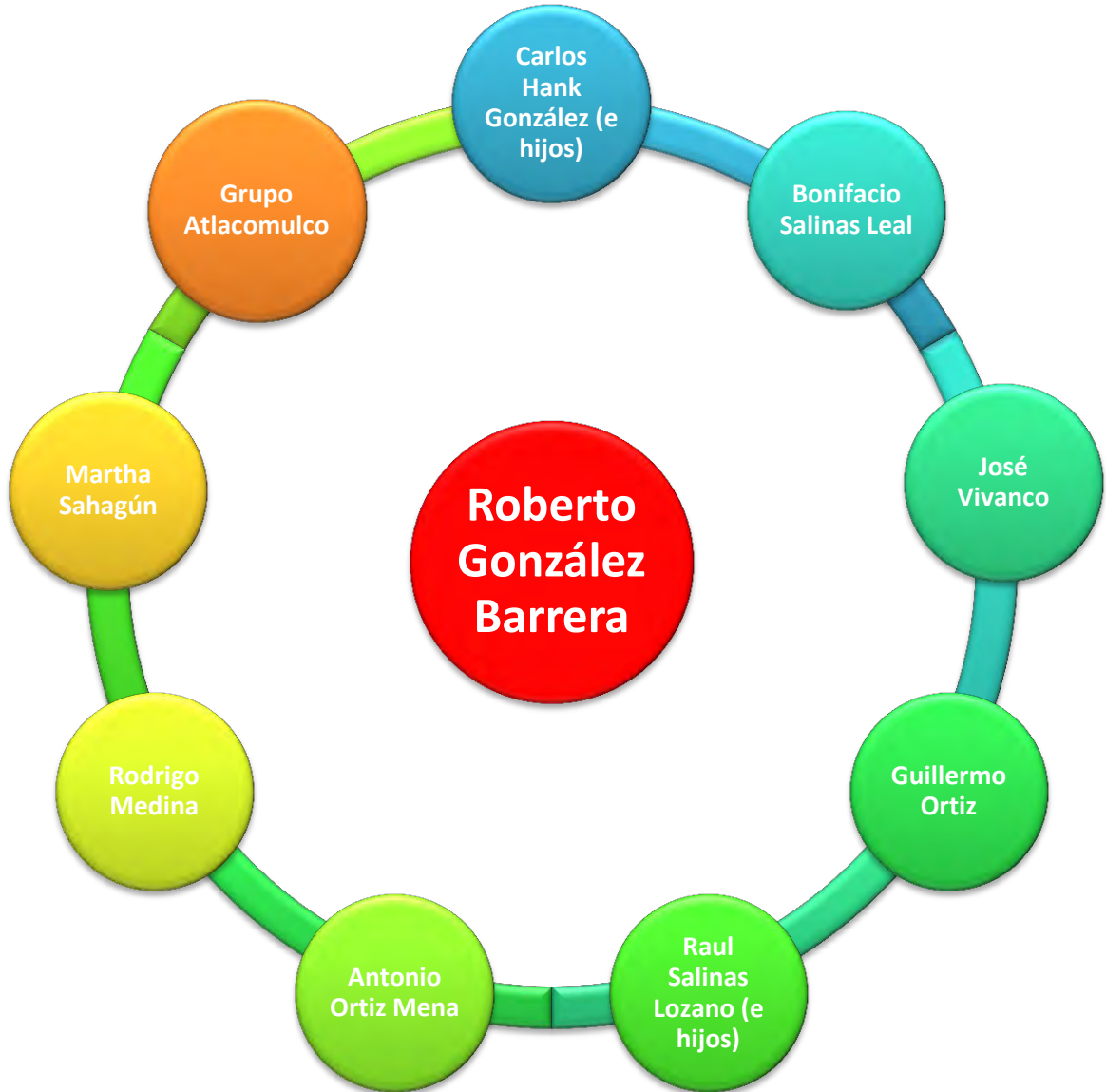
Gonzales Barrera siempre reconoció no haber estudiado y la falta de conocimientos profesionales. En una primera etapa le dio trabajo dentro de su empresa a amigos y conocidos, pero con el crecimiento de ésta y el paso de los años se hizo patente la necesidad de un equipo más profesional. Así fue que la empresa se fue nutriendo de profesionistas y especialistas, muchos de ellos egresados del Tecnológico de Monterrey del desafortunado Eugenio Garza Sada.

Las nuevas generaciones deben prepararse bien, ya no hay oportunidades como las que a mí me tocaron, de poder hacer algo sin tener escuela. En estos tiempos, de haber tenido el nivel educativo que tuve antes, me hubiera dado de golpes. Debes estar preparado no sólo con una licenciatura, ya debes tener maestrías y doctorados. Cuando a nosotros nos manda un currículo algún licenciado, lo empleamos, pero los buenos son los que traen maestría del Tecnológico, o los que vienen de Harvard, esos no los sueltas. Por eso deben prepararse muchísimo, porque peor se va poner mientras más vaya avanzando el mundo y haya más tecnología (Ídem).

Con una empresa en expansión y nuevos amigos poderosos Roberto González era un hombre exitoso. ¿Qué más podría desear? Como muy acertadamente lo dijo en una entrevista televisada a finales de la años ochenta: “En cuanto al éxito todavía me falta muchísimo, tengo mucho

camino por recorrer todavía" (González Barrera, entrevista personal, s.f.). En esto no se equivocaba.

**Diagrama 4: Red política de Roberto González Barrera**



### 1.3 La culminación de un sueño

“Dios ha sido más que generoso conmigo, jamás espere llegar a esto. Ahí vamos, estamos trabajando” (CNN Expansión, 2011)

Roberto González Barrera, “El Maseco”, “El Rey de la Tortilla” la leyenda empresarial, todavía alcanzó a disfrutar el éxito que significaban sus dos amados hijos: Gruma y Banorte<sup>33</sup>, sobre los que decía: “Maseca es mi hijo y Banorte es hijo de mi señora, también lo quiero muchísimo aunque me hace estresarme más” (Serrano, 2010). Durante sus últimos años de vida, nunca se retiró y aun enfermo se mantuvo al tanto de sus empresas.

A pesar de la fluctuante economía, de los cambios políticos, de la competencia empresarial, él sobrevivió para ver crecer y triunfar a sus empresas. Los tiempos habían cambiado, las figuras con las que había crecido estaban desaparecido, su compadre Carlos Hank González había muerto el 11 de Agosto del 2001<sup>34</sup>, su partido parecía haber muerto para empezar a renacer, pero sus negocios seguían siendo igual de redituables.

Es significativo comentar que a partir de las elecciones del 2000 en las que el PRI parecía herido de muerte y perdió la confianza de muchos, González Barrera fue de los principales promotores económicos del partido (Vázquez Chagoya, 2013). Este apoyo fue vital para el PRI que acaba de sufrir una histórica derrota electoral, pero además fue una decisión con mucha visión, ya que eventualmente el PRI regresaría a la presidencia en el 2012.

---

<sup>33</sup> La información sobre Banorte se trata por separado en el tercer capítulo.

<sup>34</sup> Carlos Hank González murió el 11 de agosto del 2001, a los 73 años de edad, como consecuencia del cáncer de próstata que lo aquejaba desde hacía 15 años.



**Imagen 21: Roberto González Barrera y el entonces presidente Felipe Calderón en la firma del pacto para la estabilización del precio de la tortilla en el 2007.**

Foto: Cuartoscuro.

Imagen recuperada de:

<http://www.adnpolitico.com/ciudadanos/2012/08/26/roberto-gonzalez-barrera-el-perfil-politico-del-empresario> el 25 de Noviembre de 2012 a las 19:22 horas.

Aun siendo priista de hueso colorado y con un gobierno panista, Roberto González Barrera se mantuvo en los reflectores de la política. Lo mismo asistió al funeral de Juan Camilo Mouriño que al 4º informe de gobierno de Felipe Calderón y participó en el acto para la estabilización de la tortilla en 2007.

Es conocida la cercanía que tuvo González Barrera con Martha Sahagún, cuando ésta era primera dama. Roberto colaboró en su fundación “Vamos México” siendo, junto a otros importantes empresarios, “socio honorario”. Martha Sahagún también es cercana a la expareja de González, Abril del Moral, con quién Martha comparte el ser guanajuatense y tener asociaciones filantrópicas.

Durante el sexenio de Felipe Calderón, Roberto se relacionó con él a través de la panista Patricia Flores Elizondo, quien fungió como

Coordinadora General de Administración de la Presidencia de la República del 1 de Diciembre del 2006 al 6 de agosto de 2008, cuando fue nombrada como Jefa de la Oficina de la Presidencia de la República, cargo que ocupó hasta el 14 de julio de 2010. Con ella, Roberto cabildó infructuosos esfuerzos para un apoyo económico para Gruma en el 2008 por problemas con derivados, y una posible venta de Banamex en 2009 (Loret de Mola, 2010). Posteriormente cuando Patricia y su esposo tuvieron que dejar sus trabajos por escándalos y acusaciones de corrupción, Roberto les dio trabajo en Gruma y refugio en Estados Unidos.



**Imagen 22: Roberto González Barrera con Abril del Moral en el velorio de Juan Camilo Mouriño.**

Foto: Octavio Gómez/Procesofoto. 5 de Noviembre de 2008.

Imagen recuperada en:

<http://www.procesofoto.com.mx/search.html?pg=69&qry=Accidente%20avion%20de%20western%20airlines%20mexico> el 25 de noviembre de 2012 a las 17:53 horas.

A lo largo de los dos sexenios panistas, tuvo buenas relaciones con ambos presidentes, aunque no por eso dejó de ser priista.

De una manera u otra yo siempre he estado ligado al gobierno. Siento mucho a mi partido el PRI. Si no me dedico a eso es porque no era negocio... Pero yo soy ante todo mexicano, y luego soy del PRI, y siempre estaré con mi presidente, sea del partido que sea (Serrano, 2010).

Se dice que cuando Josefina Vázquez Mota, todavía precandidata presidencial del PAN (para las elecciones del 2012) se reunió con él para pedirle su apoyo “ayúdeme a ganar la presidencia de México”, él muy honestamente y con una sonrisa en la cara le recordó su tradicional apoyo al PRI y además le respondió: “Si eres candidata y ganas, te ayudare, pero no antes” (El Universal, 2012).



**Imagen 23: Roberto con su yerno Carlos Hank Rhon en el 1er Informe de Gobierno de Felipe Calderón**

Foto: Marco Peláez / La Jornada, 3 de Septiembre de 2007.

Imagen recuperada en:

<http://www.jornada.unam.mx/2007/09/03/index.php?section=economia&article=024o1eco> el 25 de noviembre de 2012 a las 18:14 horas

Después de una larga trayectoria en los negocios, Roberto González Barrera había logrado cimentar su nombre como un referente de éxito empresarial. El reconocimiento a su éxito había llegado. En 1998 recibió la Condecoración al Buen Vecino por parte de la Cámara de Comercio

México-Estados Unidos en Washington D.C. En 2005 recibió el premio Empresario del año por parte de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Roberto González también recibió tanto en 2009 como en 2010 el premio "World Finance 100" que entrega la prestigiada revista londinense World Finance, como reconocimiento a las 100 empresas globales y personalidades que han logrado los más altos niveles de desempeño en sus respectivos campos de acción y que, con su liderazgo, han impulsado el desarrollo de su industria en el mundo.



**Imagen 24 : González Barrera recibiendo el premio “World Finance 2010”**

Foto: El Sol de México / Organización Editorial Mexicana  
28 de Enero de 2011

Imagen recuperada de: <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n1942989.htm>  
el 25 de noviembre de 2012 a las 17:53 horas

Fue un año después cuando el presidente panista Felipe Calderón en la Cumbre de Comunicación 2011 después de presentar un video donde hablaba González Barrera comentó:

El testimonio valiosísimo de don Roberto González Barrera, que refleja, precisamente, la historia de un hombre de un origen muy sencillo, muy humilde, como el de muchos mexicanos, que a base de superación y de actitud, se constituye, precisamente, en uno de los liderazgos más importantes del País (Alonso, 2011).



Reconocimientos, la mayor productora de harina de maíz en el mundo, el banco mexicano más importante, el 7º hombre más rico de México<sup>35</sup> y el 683º a nivel mundial (Forbes, 2012a). Su sueño había culminado.



**Imagen 25: Carlos Hank Rhon con su esposa Graciela González Moreno, hija de González Barrera**

Imagen recuperada de:  
<http://www.vocesdelperiodista.com.mx/index.php/component/content/article/2594.html> el 18 de enero de 2014 a las 19:31 horas.

Respecto a su vida personal Roberto González siempre fue muy hermético. A diferencia de otros empresarios González Barrera no era tan protagónico, ni le gustaba acaparar la atención. Como él lo reconoce en una entrevista: “No me gusto mucha esto, soy incluso hasta poco sociable, salgo poco, no sé si a veces es timidez o exceso de trabajo” (González Barrera, entrevista personal, s.f.).

Esta entrevista es reveladora, en primer lugar se ve a un Roberto González inseguro y tímido al inicio, ante los cumplidos él es humilde y modesto. Además demuestra cierto complejo de inferioridad, respecto al

---

<sup>35</sup> Ese mismo año (2012) también se estrenaba un nuevo millonario: Carlos Hank Rhon, apenas una posición después que el, en el 8º lugar de México.



entrevistador. Por otra parte demostró un increíble conocimiento de su negocio, en las preguntas sobre su empresa respondió rápido y sin titubeos, además confirmando lo que él mismo afirmaba: tenía una excelente memoria y capacidad de retención. En las preguntas que involucraban temas de gobierno Roberto se mostraba más cauteloso y escogía bien las palabras que usaba, mostrando una actitud sumisa y respaldando las decisiones de política pública, en sus propias palabras: “Si, le tengo fe a mi gobierno, siempre se la he tenido. Cada quien habla de la fiesta según le va” (ídem).



**Imagen 26: El Maseco y Cantinflas, grandes amigos y grandes estrellas en diferentes ámbitos**

Imagen capturada del libro: “Mario Moreno Cantinflas: el actor, el torero, el empresario, el hombre”, recuperado en: <http://canalfundacionmariomoreno.tv/assets/libro-mmcc-sello.pdf> el 18 de enero de 2014 a las 20:19 horas.

El Maseco no solo tenía amistades reconocidas en el ámbito político, igualmente las tenía en el ámbito de la farándula. Uno de sus grandes amigos fue Mario Moreno "Cantinflas", de quién comentó:

Tuve la suerte de conocer su forma de pensar y de constatar sus múltiples talentos, no sólo como comediante, sino como empresario y gran amigo. Mario no se ha ido y por ello tengo el gusto de presentar hoy una obra que servirá para preservar su vida ejemplar; Mario es y será siempre un ejemplo para los mexicanos (Bárceñas, 2011).

Lo anterior fue comentado durante la presentación en el Palacio de Bellas Artes del libro: "Mario Moreno Cantinflas, el actor, el torero, el empresario y el hombre", publicado en el 2011 y patrocinado por Gruma y Banorte. González Barrera aceptaba que le gustaba rodearse de músicos y cantantes, como Tania Libertad (Bello, 2011).

Es importante destacar que una constante en sus amistades fue la de ser en cierta forma como él, personas humildes que a base de un constante esfuerzo consiguieron ser exitosos. Como él lo reconoce en la presentación del libro dedicado a su amigo Cantinflas:

Desde que tuve el privilegio de entablar amistad con Mario, me sentí identificado con él, debido al parecido de nuestras historias de vida: los dos nacimos en el seno de familias humildes, pero no por ello dejamos de ser felices ni soñadores. Mario tuvo madera de líder desde su etapa escolar; yo fui emprendedor desde los seis años. Definitivamente, Mario y yo hicimos realidad nuestros sueños gracias al trabajo y la constancia: él, convirtiéndose en ese gran actor y socio de su empresa cinematográfica; yo, en colaboración con mi padre, conseguí hacer una industria con un producto emblemático para los mexicanos que traspasó fronteras. Ambos siempre profesando un gran amor por nuestro México (Fundación Mario E Moreno A.C., 2011, p. 9).

Los personajes más importantes de su red política fueron: "el profe" Hank González que de vendedor de dulces y profesor de escuela pública se convirtió en uno de los políticos más poderosos del país, el general Bonifacio Salinas Leal que desde joven se enroló al ejército y fue subiendo de nivel hasta ser un destacado y respetado político del norte del país,

Raúl Salinas Lozano nativo de Agualeguas un poblado cercano a Cerralvo y que se abrió paso en la política nacional. Todos los mencionados anteriormente cuentan con esa característica de perseverancia y esfuerzo.



**Imagen 27: Roberto González Barrera con Abril del Moral a su llegada a la boda religiosa de Paulina Fox, hija menor del presidente Fox.**

Foto: Miguel Dimayuga / procesofoto / LEON, 20 de Mayo 2006

Imagen recuperada en:

<http://www.procesofoto.com.mx/search.html?pg=218&qry=gonz%E1lez> el 25 de noviembre de 2012 a las 19:02 horas.

En cambio, González Barrera o “El Maseco” como era llamado con un tono más bien despectivo, no era muy afecto a hacer amistades, por ejemplo, con empresarios de la añeja y elitista clase empresarial regiomontana (hay importantes familias ligadas a grupos empresariales que incluso están en la 4ª o 5ª generación), si bien, tuvo vínculos con muchos de ellos, estos fueron más estratégicos que por una genuina amistad. Además de la actividad empresarial y haber nacido en el mismo estado, no había mucho en común con ellos. La mayoría de los exitosos

empresarios regiomontanos procedían de familias ya consolidadas y respetadas de Monterrey, tenían estudios universitarios en instituciones creadas ex profeso para desarrollar el talento empresarial como el Tecnológico de Monterrey<sup>36</sup> e incluso con estudios de posgrado en el extranjero, además de un estereotipo físico más agraciado que el de González Barrera.

Específicamente en temas de familia Roberto González fue completamente hermético, aunque llegó a reconocer:

Quiero mucho mi trabajo, me gusta mucho, creo que incluso he sido injusto con mi familia, no le he dedicado a ella todo el tiempo que debería de haber realmente dedicado, mis hijos no les dedique en su formación, en sus principios todo el tiempo que debió haber sido.  
(González Barrera, entrevista personal, s.f.)

**Diagrama 5: Hijos de Roberto González Barrera**



<sup>36</sup> Creado por Eugenio Garza Sada el 6 de septiembre de 1943.

De su familia se sabe que tiene seis hijos, cinco de su matrimonio con Graciela Moreno y uno de la relación con Guadalupe Alcalá. Bertha, con quien más apariciones públicas tuvo Roberto, fue la única de las hijas que tiene participación activa en el consejo de administración de Banorte y en labores altruistas. Sus tres hijos si participaron de manera activa en los negocios. Para el año 2012, ya tenía 18 nietos y 15 bisnietos (Paredes, 2012). Respecto a su familia política, a la muerte de Hank González, González Barrera ha mantenido una estrecha relación<sup>37</sup> con su yerno Carlos Hank Rohn<sup>38</sup>, uno de los cinco hijos de Hank González<sup>39</sup>.



**Imagen 28: Roberto González Barrera con su pareja Abril del Moral**

Foto:Cerro GordoAM

Imagen recuperada en:

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10151186588877638.450272.257675627637&type=1> el 25 noviembre de 2012 a las 18: 37 horas

También es conocido que en los últimos años Roberto González, se había separado de su esposa, ella radicaba en Monterrey haciéndose

<sup>37</sup> Diagrama de la unión de ambas familias disponible en el anexo 2.

<sup>38</sup> Carlos Hank Rohn, nacido en 1949 en Santiago Tianguistengo, Estado de México es el mayor de los hijos de Hank González. El ingeniero por la UNAM, controla desde los 28 años el Grupo Hermes creado por su padre, también es fundador del Grupo Financiero Interacciones y recientemente ha incursionado en el sector turístico.

<sup>39</sup> Con Guadalupe Rhon García, originaria de Tenango del Valle, Estado de México, Carlos Hank González procreó a Carlos, Cuauhtémoc y Jorge, además de dos mujeres, Maricela e Ivonne.

cargo de labores altruistas. Desde años atrás Roberto se dejaba ver públicamente con otras mujeres. Una de sus parejas más conocidas y con la que fue visto en muchos eventos públicos fue la guanajuatense Abril del Moral ex nuera de Cantinflas, estuvo casada con Mario Moreno Ivanova. Gracias a esta relación Abril conoció a Cantinflas y gracias a él conoció a Roberto González Barrera. “Gracias a él (Cantinflas) conocí a Roberto González Barrera el amor de mi vida” afirmó en el 2013 (Arrona, 2013). Con la ayuda de González, Del Moral creó la Fundación Lupe Gómez de Del Moral que preside y se apoya en la detección de cáncer de mama y cervicouterino en los Pueblos del Rincón y en otras regiones de Guanajuato.



**Imagen 29: Roberto González Barrera con Abril del Moral en un evento social**

Foto: Cerro Gordo AM

Imagen recuperada en:

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10151186588877638.450272.257675627637&type=1> el 18 de enero de 2014 a las 19:46 horas.

Tras la muerte de González Barrera ella afirmó: “Nunca estuvimos alejados, en pensamiento y corazón, siempre nos mantuvimos cercanos, aunque desafortunadamente por celos de sus hijos tuvimos que



separarnos" (Valadez, 2012). Asimismo aseguró que no está tras su herencia pues él fue siempre un hombre generoso y la heredó en vida tanto a ella como a sus hijos.

Su última pareja sentimental fue la cantante y actriz tapatía Lorena Tassinari con quien mantuvo una relación los últimos cuatro años de su vida<sup>40</sup>. Desafortunadamente, el amor se transformó en interés a la muerte de González Barrera, ya que rápidamente ellas solicitó una indemnización por concubinato (Celis, 2013).



**Imagen 30: Roberto con su última pareja: la actriz y cantante Lorena Tassinari**

Imagen capturada del video disponible en youtube: "Homenaje a Don Roberto González Barrera, Parte 1", recuperado en: <http://www.youtube.com/watch?v=kcmPRnYbMd4> el 18 de enero de 2014 a las 20: 19 horas.

Una de las grandes pasiones de Roberto, además de los negocios, fue la navegación, tenía un yate llamado "Xilonen"<sup>41</sup>. La referencia del

<sup>40</sup> Esto lo afirma la misma actriz en su video homenaje "Homenaje a Don Roberto González Barrera" disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=kcmPRnYbMd4>.

<sup>41</sup> "Xilonen", más comúnmente llamada "Chicomecóatl" es una deidad mexicana relacionada con la fertilidad y el maíz. Xilonen significa "la peluda" refiriéndose a los pelos del maíz.

nombre de su yate al maíz y las tortillas es más que obvia, las referencias de Gonzales Barrera a las culturas precolombinas, por ejemplo Molinos Azteca, son constantes y denotan un respeto y admiración a ellas, lo que contrasta con muchos otros empresarios que prefieren relacionar sus productos con la cultura anglosajona. Retomando su amor la navegación, Roberto tenía su yate anclado en Galveston, Texas y se sabe que paso sus últimos meses de vida dividiendo su tiempo entre el yate y el hospital (Garza, 2012). Incluso en su oficina tenía una maqueta de su yate y otra de su avión, al que también era muy afecto.



**Imagen 31: Roberto en su Xilonen, con Lorena Tassinari**

Imagen capturada del video disponible en youtube: "Homenaje a Don Roberto González Barrera, Parte 1", recuperado en: <http://www.youtube.com/watch?v=kcmPRnYbMd4> el 18 de enero de 2014 a las 20: 19 horas.

Roberto González nunca olvidó su querido Cerralvo: "Mi pueblo es mi origen, adoro mi origen y lo recuerdo cada rato y estoy yendo cada rato" (González Barrera, entrevista personal, s.f.). Tampoco olvidó sus humildes orígenes. Casi desde sus inicios Gruma es reconocida como una empresa socialmente responsable, lo que la incluye como: "una compañía que, más allá de sus actividades productivas, tiene el compromiso de llevar a



cabo una gestión responsable, ética, amigable con el medio ambiente y comprometida con la comunidad (Gruma, 2013c)



**Imagen 32: Roberto González en un informe de actividades del Patronato de Cerralvo, Marzo de 1989.**

Imagen recuperada en:

[https://www.google.com/search?q=roberto+gonzalez+barrera&espv=210&es\\_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=6xQcU6T2JaGi2gX2soGoCA&ved=0CAoQ\\_AUoAg&biw=1024&bih=499](https://www.google.com/search?q=roberto+gonzalez+barrera&espv=210&es_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=6xQcU6T2JaGi2gX2soGoCA&ved=0CAoQ_AUoAg&biw=1024&bih=499) el 17 de enero de 2014 a las 19: 56 horas.

A través de Fundación GRUMA y Fundación Banorte se “ha donado más de 3 millones de dotaciones de Nutre-Fácil Maseca, un producto instantáneo que contribuye con la Ingesta Diaria Recomendada de energía, fibra, proteína, vitaminas y minerales para los niños” (CNN Expansión, 2012).

Además de las fundaciones mencionadas anteriormente, González Barrera colaboró activamente en el Patronato Cerralvo que apoya tanto a su pueblo natal como al Parque Nacional el Sabinal y el Hospital Infantil de México "Federico Gómez".

Por sus labores altruistas y solidarias fue reconocido por la Cruz Roja Mexicana con la condecoración La Gran Cruz de la Orden de Honor y

Mérito y la medalla Benemeritus en el año 2005. En el 2010 la Cámara de Diputados lo reconoció por su apoyo a los estados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas, severamente afectados por huracanes.

Pero más valioso que estas condecoraciones, González Barrera se ganó el reconocimiento de la sociedad, todos los que lo llegaron a conocer coinciden en que fue una persona solidaria siempre dispuesta a ayudar y con los pies en la tierra. En palabras de Carlos Madrid, director de la Fundación Gruma y Banorte:

Trabajar con él en filantropía marcó mi vida, porque me enseñó que había que ayudar a los demás, pero estratégicamente y con visión. Los que trabajamos cerca de él nos dábamos cuenta de su desmedida generosidad y su amor por México, lo cual es un gran ejemplo y una línea a seguir. (...) Él era una persona que transformaba las cosas para bien, no sólo por encima sino desde el fondo (Paredes, 2012).

Respecto al papel que un empresario debía representar Roberto González Barrera pensaba: "El empresario tiene una gran oportunidad de actuar y servir para nuestro país" (González Barrera, entrevista personal, s.f.). Sin duda alguna, él lo consiguió.

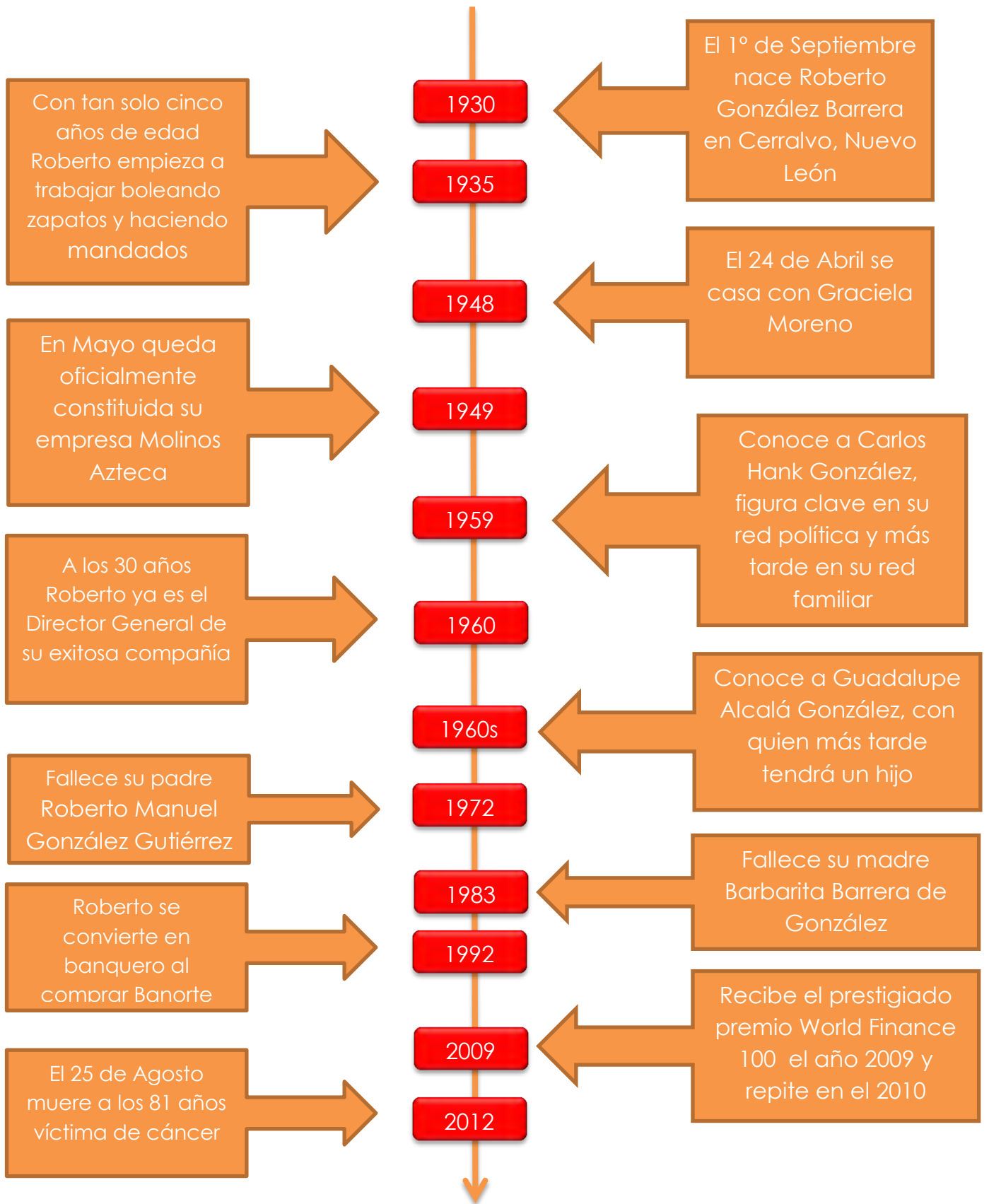


**Roberto González Barrera**

**Imagen 33: Firma de Roberto González Barrera, 2009**

Imagen obtenida del Informe Anual 2009 de Gruma, recuperado de:  
[http://www.gruma.com/media/23612/informe\\_anual\\_2009\\_en\\_formato\\_pdf\\_\\_compressed\\_.pdf](http://www.gruma.com/media/23612/informe_anual_2009_en_formato_pdf__compressed_.pdf) el 3 de Marzo de 2014 a las 23:14 hrs.

## Línea del tiempo de Roberto González Barrera (1930-2012)



**Capítulo 2:**  
**El maíz y Grupo Maseca: del metate al**  
**molino**  
**(1949-2012)**



**Imagen 34: Establecimiento de Maseca, década de los sesenta**

Imagen recuperada de: <http://www.gruma.com/somos-gruma/historia.aspx?sec=105> el 17 de enero de 2014 a las 20:12 horas.

Roberto González Barrera define la actividad del emprendedor de la siguiente manera:

Emprender significa ante todo desafío, valor, entrega y perseverancia, atributos que son sólo para personas íntegras y preparadas. (Castaño, 2010, p. 463)

## 2 El nixtamal y Grupo Maseca: del metate al molino (1949-2012)

### 2.1 El maíz, el nixtamal y la tortilla

El maíz (*Zea mays* L) es una especie originaria de la región de Mesoamérica, localizada entre el centro y sur de México hasta América Central con una variedad de 59 razas. Actualmente, el maíz es uno de los cuatro principales cultivos producidos en el mundo, y en México su producción ocupa el 50.3% de la superficie agrícola (INE, 2008). Estados Unidos es el principal productor seguido por China, Brasil y México.



**Imagen 35: Maíz llevado a los templos durante el festival del 4º mes**

Códice Florentino Libro 2

Imagen recuperada en:

<http://mexicocooks.typepad.com/.a/6a00d8341c571453ef01761752d95f970c-800wi> el 12 de febrero de 2014 a las 15:44 horas.

El maíz tiene una gran variabilidad en el color del grano, la textura, la composición y la apariencia. Según la FAO (2001) puede ser clasificado en

distintos tipos según: la constitución del endosperma y del grano; el color del grano; el ambiente en que es cultivado; la madurez, y su uso. Usualmente el maíz en México se clasifica por su color, maíz o blanco (hay gran variedad de colores de maíz: rojos, azules, etc. pero por lo general se cultivan aisladamente en cultivos de subsistencia).

Cabe destacar que el maíz blanco es el utilizado en la elaboración de tortillas, el maíz amarillo se usa generalmente como alimento para ganado y para su procesamiento industrial. La característica del mercado mexicano es México es que está orientado a la producción de maíz blanco para el consumo humano mientras que se importa el maíz amarillo (en la actualidad el mayor porcentaje de maíz importado pertenece al amarillo) (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2007).

Se han encontrado vestigios arqueológicos de su uso en nuestro país con una antigüedad de entre 4,500 y 7,000 años, aunque su domesticación se estima que ocurrió aproximadamente hace 8,000 a 9,000 años. El maíz actual es el resultado de un proceso de evolución biológica sumado a la interacción con el hombre (INE, 2008). Este grano es y ha sido la base de la alimentación mexicana, además de tener más de 600 usos arraigados en nuestro pueblo (después del petróleo el maíz es el producto natural con más usos), un estudio sobre el maíz y la biodiversidad patrocinado por la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte, concluye que el maíz en México tiene importantes valores culturales, simbólicos y espirituales (CEC, 2004). Industrialmente tiene más de quince mil subproductos, sus derivados más utilizados son: almidón, glucosa, dextrosa, sorbitol, alta fructosa y aceite.

De acuerdo con la Cámara Nacional del Maíz Industrializado (2007) el consumo promedio anual de tortilla, para toda la población nacional, se



mantiene en el orden de 105 kg. de maíz por persona y de la tortilla de maíz el mexicano obtiene 47% de las calorías diarias.

En el campo su importancia es mayor, pues en muchos casos se trata de un cultivo de subsistencia. Evidencia de la antigua existencia del uso tradicional de las tortillas para el consumo humano, han sido los restos encontrados de muelas, metates y metlalpillis en zonas arqueológicas y su importancia ha quedado plasmada en la literatura de la época, desde el mítico Popol Vuh hasta las crónicas de Fray Bernardino de Sahagún (Prieto Sanchez) .



**Imagen 36: Mural del palacio nacional**

Fotografía de detalle del mural del Palacio Nacional de México pintado por Diego Rivera.

Imagen recuperada en:

<http://www.fronterasdepapel.com/agosto2007/miradasdiegorivera.htm> el 17 de enero de 2014 a las 19: 25 horas.

Una tortilla de maíz se consigue al final de un largo proceso que implica desde el desgrane de la mazorca de maíz hasta el cocimiento de la tortilla misma. Central en este proceso es la nixtamalización del maíz. La palabra nixtamal proviene del náhuatl nixtli, cenizas, y tamalli, masa (Paredes López, 2009). La nixtamalización es un proceso milenario propio de Mesoamérica que se ha transmitido oralmente desde hace



aproximadamente 3,500 años, demostrando que no solo fue un proceso tecnológico sino también cultural. De ahí múltiples referencias en las culturas prehispánicas al maíz, de Tzentéotl, el dios azteca del maíz, a la leyenda maya (no solo es exclusiva de México también de Guatemala) del hombre del maíz en el Popol Vuh.



**Imagen 37: Variedades de Maíz mexicano**

Imagen recuperada de: <http://www.veoverde.com/2011/11/alarma-en-mexico-por-proyecto-para-el-maiz-transgenico-financiado-por-monsanto/> el 17 de enero de 2014 a las 19: 39 horas

El maíz actual proviene de la raza teocinte que se caracteriza por una membrana gruesa que cubre las semillas. Este tejido hace prácticamente imposible digerir los granos sin su eliminación previa. En su estado natural el maíz es nutricionalmente ineficiente ya que es deficiente en niacina y los aminoácidos, lisina y triptófano que son básicos para la formación de proteínas (Long, s.f.). Un aprovechamiento tan completo del maíz no sería posible sin la invención del proceso de la nixtamalización. Su invención fue base en el desarrollo de las civilizaciones mesoamericanas. La nixtamalización hace del maíz un alimento más fácil de digerir y mucho más nutritivo. Su remojo en agua alcalina aumenta su valor proteico y la presencia del calcio, hierro, fósforo y niacina. En la época prehispánica, el maíz proporcionaba el 80% del insumo calórico de la población y aún hoy



Ya con la masa producto del nixtamal los usos son inmensos. El más importante y conocido es el de hacer con ella tortillas. En la antigüedad el metate era usado para amasar el maíz nixtamalizado, al igual que para moler otras partículas vegetales como hierbas, semillas, chiles y tomates; Mientras que el comal de barro era usado para calentar las tortillas. Algunos arqueólogos y especialistas en la domesticación y desarrollo del maíz opinan que la invención de la tortilla data apenas del primer milenio después de cristo en Teotihuacán.



**Imagen 39: Mercado**

Códice Florentino, Libro 8

Imagen recuperada en:

<http://www.mexicolore.co.uk/aztecs/moctezuma/women-and-the-aztec-world>  
el 17 de enero de 2014 a las 19: 49 horas

Tanto el comal de barro como el molcajete en arcilla con fondo rayado, que tuvieron un fuerte auge durante la época azteca, son desarrollados y asociados con la nixtamalización. Al igual que ollas grandes de barro para conservar los granos de maíz y el agua y los chiquihuites del tamaño justo para guardar y conservar calientes las

tortillas. También se inventó la vaporera o tamalera, que probablemente consistía en colocar un poco de agua en el fondo de una olla, debajo de una rejilla de palitos para evitar que los tamales tuvieron contacto con el agua; encima colocaban los tamales, tapaban la olla y la colocaban sobre el fuego directo (Prieto Sanchez).

Con la nixtamalización no solo se hacían tortillas, también se hacían tamales de varios rellenos, envueltos en hojas de maíz, pencas adelgazadas del maguey y hoja santa, también había una variedad de tamales agrios igualmente hechos con maíz nixtamalizado. Del mismo modo, se elaboraban atoles y bebidas fermentadas, como el pozol agrio y el tesgüino. La palabra "tortilla" es de origen hispano y es simplemente diminutivo de "torta". El nombre azteca para tortilla es "tlaxcalli", de hecho el nombre del estado "Tlaxcala" significa lugar de la tortilla de maíz, y está vinculado con su estrecha e histórica relación con el maíz (B., 2001).



**Imagen 40: Preparación tradicional de tortillas**

Imagen recuperada en: <http://banderasnews.com/0512/rr-tortilla.htm> el 20 de enero de 2014 a las 10:52 horas.

Aún después de la llegada de los españoles se siguió usando el metate, esta labor era exclusiva de mujeres, de hecho el proceso de nixtamalización está estrechamente asociado a ellas. Con la conquista, los tradicionales comales de barro y braceros usados para la cocción, empezaron a ser sustituidos por instrumentos de metal. Pero la aportación más importante de la conquista en este aspecto fue el molino que ha sufrido muchísimas modificaciones a lo largo del tiempo. En 1535 el Virrey de la Nueva España Antonio de Mendoza concedió los primeros “mercedes” o permisos para que se construyeran los primeros molinos hidráulicos que servían tanto para trigo como para maíz. Durante los siguientes siglos se siguieron dando avances e innovaciones sobre todo en la molienda del maíz (Prieto Sanchez).



**Imagen 41: Aplastón de metal para tortillas**

Imagen recuperada de: <http://followpics.net/cast-iron-tortilla-press-at-sur-la-table/> el 20 de enero de 2014 a las 17:38 horas.

A partir del siglo XIX apareció y se popularizó un molinillo doméstico de granos que además de moler maíz, también molía cacao, café, entre otros granos. A partir de este momento el uso del metate empieza a decaer. Aunque hubo varios intentos de tecnificar la manufactura de



tortillas, los primeros intentos con máquinas de petróleo fracasaron, pues el olor del petróleo arruinaba las tortillas.



**Imagen 42: Mecanización de la tortilla de maíz**

Imagen recuperada en:  
<http://www.prodiamex.com/productos/historiadelaortilla/historiadelaortilla.htm>  
el 20 de enero de 2014 a las: 11:04 horas.

La fabricación de tortillas no sufrió grandes cambios hasta que en 1904 la primera máquina tortilladora de México fue inventada e instalada por Everardo Rodríguez Arce y su socio Luis Romero, ésta constaba de una cabeza de rodillos laminados y una cadena transportadora que llegaba a un comal de dos vueltas y producía 16 mil tortillas por día.

En 1905 el poblano Ramón Benítez obtuvo la patente de las tortilladoras domésticas llamadas “aplastón” que todavía se usan y pueden ser de madera o metal y de múltiples tamaños. La máquina inventada por Everardo Rodríguez para “La Compañía de las Máquinas Tortilladoras S.A.” contaba con su propio molino de nixtamal y vendía tortillas al público por kilo. A partir de esta fecha hubo un “boom” en la solicitud de patentes para molinos de nixtamal y maquinas tortilladoras. Pero no fue sino hasta 1946, cuando Don Fausto Celorio logro revolucionar

las máquinas tortilladoras y comercializarlas a un nivel masivo. Su diseño automático con rodillos, troquel y cocimiento fue muy exitoso y todavía se usa hoy en día (con algunos cambios menores) y se comercializa a través de la empresa “Maquinas Tortilladoras Celorio”.

Las mayores innovaciones en materia de nixtamalización y tortillas, no se dieron sino hasta el transcurso de la presente historia. Todavía a Roberto González le toco crecer en una época en la que “(...) no había tortillerías como en la actualidad, en ese entonces era un comal grande con seis u ocho señoras que preparaban, repartían y vendían las tortillas” (Gruma, 2012).



**Imagen 43: Mujeres zapatistas haciendo tortillas, ca. 1914**

Imagen tomada del libro: Las mujeres en la Revolución Mexicana, 1884-1920, México, Honorable Cámara de Diputados, LV Legislatura, SEGOB, INEHRM, 1992, p. 72.

Imagen recuperada en:

<http://www.inehrm.gob.mx/Portal/PtMain.php?pagina=exp-mujeres-revolucion-galeria> el 2º de enero de 2014 a las 12: 48 horas.

## 2.2 El nixtamal se industrializa

A partir de una tradición histórica de hacer tortillas, sumada a una innovadora idea para tecnificar y masificar industrialmente la tortilla en México, Roberto González dio un paso clave: industrializar el proceso de nixtamalización. Su idea era encontrar la forma de que la harina de nixtamal pudiera hacerse industrialmente y lograr que la masa se conservara por más tiempo, ya que normalmente en pocas horas podía echarse a perder.

Los González compraron el molino (el mismo que descubrió Roberto en Reynosa) en \$ 75,000.00 y lo trasladaron a Cerralvo donde ambos experimentaron con él y lo mejoraron. La habilidad técnica de Roberto González padre sirvió en esta etapa de mejora técnica del producto<sup>42</sup>, como recuerda su hijo Roberto: “Mi padre, que era un ingeniero nato al que le gustaba la investigación por naturaleza, pensó que lo primero era elaborar un buen producto” (Gruma, 2012). Lo que es claro es que en los inicios Roberto padre se enfocó más en el desarrollo técnico y mejoras en la producción, mientras que Roberto hijo se centró en las ventas y distribución del producto, cada quien trabajaba en lo que era más hábil.

El 3 de mayo de 1949 el periódico “El Universal” (1949) destacaba en su encabezado: “Otro estado de sitio imponen los disturbios en la ciudad de La Paz”, refiriéndose a la inestabilidad política en Bolivia. Otra noticia destacada era: “Plan de realidad en el Papaloapan, principia la construcción de la presa más grande de América Latina”, el presidente Miguel Alemán recorría las obras de infraestructura, comparado con otros países latinoamericanos México gozaba de relativa calma y prosperidad, el modelo de sustitución de importaciones estaba insertado en la vida

---

<sup>42</sup> Por desgracia no se pudo encontrar mayor información sobre el desarrollo tecnológico en los primeros años de la empresa.



nacional y como la misma nota la creación de infraestructura estaba en auge. Lo mismo pasaba con los avances en comunicación como lo anunciaba “Enlace del telégrafo con la Western Union” que permitía enlazar las redes de los Telégrafos Nacionales de México internacionalmente.



**Imagen 44: Construcción de las cortinas de la presa Miguel Alemán, Tuxtepec Oaxaca, década de 1940d**

Imagen recuperada en: <http://www.laregionsemanario.com/2013/09/de-los-fracasos-de-la-extinta-comision.html> el 14 de marzo de 2014 a las 22:47 horas.

Pero todavía faltaba mucho por hacer, la sección editorial del mismo diario tenía como título “Agricultura e industria” y decía: “(...) nuestra agricultura es modesta, no tiene el desarrollo ni las virtualidades de otros países; como la Argentina y los Estados Unidos (...)”, de igual manera se criticaba a la “economía redimida” y al proteccionismo imperante en el país y concluía con: “(...) industrialicémonos pero tomémoslo en serio. Hagámonos del propósito todo un sistema coherente, lógico y efectivo”.

Sobre Nuevo León destacaba la nota: “magnificas cosechas en todo Nuevo León”, las tempranas y atípicas lluvias en ese periodo del año prometían unas magnificas cosechas de maíz.

El periódico “Excelsior” (1949) destacaba los conflictos de la Guerra Fría “Consumada su derrota en Berlín, Rusia trama nueva ofensiva”. Un artículo, por demás interesante, mencionaba: “La comisión del Maíz logra éxito... venciendo la resistencia de algunos agricultores quienes, en vista de los resultados logrados, aceptan ya el maíz hibrido”, esto haciendo referencia a las innovaciones tecnológicos en la agricultura que no siempre eran tan fácilmente aceptadas por los agricultores.

Algo que los periódicos ignoraron, pero que tendría gran trascendencia en el futuro es que justamente ese día era que quedaba constituida legalmente en Cerralvo, Nuevo León, la primera planta productora de harina de maíz nixtamalizado en el mundo: Molinos Azteca S.A. de C.V. Las operaciones iniciaron el 3 de mayo del mismo año con “45 empleados que laboraban en tres turnos para producir alrededor de 150 toneladas mensuales” (Gruma, 2013a).

El primer testimonio de su actividad se puede encontrar en el Registro Público de la Propiedad de Nuevo León. Ahí consta que el 3 de Mayo de 1949 los señores Agustín Quiroga Ramírez, Consuelo Guerra de Quiroga, Roberto M. González (padre), Roberto González Barrera (hijo) y Julian L. Vela<sup>43</sup> constituyeron una Sociedad Anónima denominada “Molinos Azteca S.A.” con un capital social de \$ 250,000.00 (Doscientos cincuenta mil pesos de ese entonces) dividido en acciones de \$ 5,000.00.

---

<sup>43</sup> Respecto a los otros personajes participantes de la sociedad no se encontró mayor información, ni aparecen en documentos posteriores, por lo que se deduce que participaron en la sociedad como mero formalismo.

El entonces oficial mayor de la Secretaría de Economía, Ricardo Torres Gaitán<sup>44</sup> (de la cual dependía la Dirección General de la Propiedad Industrial) otorgó el primer registro de la marca<sup>45</sup> (con número 86803) Maseca a Molinos Azteca S.A. el 29 de Julio de 1955<sup>46</sup>.



**Imagen 45: Marca de harina de nixtamal: “casera” de Molinos Azteca.**

Este es el primer registro de Molinos Azteca en el IMPI, por lo que se considera que fue su primera marca comercial formal.

Captura de pantalla del expediente 46023 y el registro de marca 64938 recuperado de: [http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1951\\_01-12\\_001.pdf\\*,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1951\\_01-12\\_001.pdf\\*951,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1951\\_01-12\\_001.pdf\\*952](http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico__pool__IM_RE_1951_01-12_001.pdf*,historico__pool__IM_RE_1951_01-12_001.pdf*951,historico__pool__IM_RE_1951_01-12_001.pdf*952) el 19 de enero de 2014 a las 13:27 horas

El primer gran reto de la recién creada empresa, posterior a las innovaciones técnicas del producto, fue lograr que la gente aceptara la masa deshidratada, sobre todo por la gran tradición cultural que el proceso de nixtamalización tiene y tenía como parte de nuestra identidad. El Doctor Leonardo Contreras López, cronista de Cerralvo, recuerda:

Nadie es profeta en su propia tierra (...) En los inicios los habitantes rechazaban el producto, decían que no era auténtica, porque no era molida a metate, que las tortillas salían negras, que no tenían buen sabor. Incluso hubo una reunión con los “especialistas” en la

<sup>44</sup> Ricardo Torres Gaitán nacido en Coalcomán, Michoacán fue un destacado miembro de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México. Entre sus obras más representativa se encuentra la Teoría del Comercio Internacional (1971) En 1978 fue nombrado profesor emérito y además recibió múltiples reconocimientos, entre ellos, el Premio Universidad Nacional en Docencia en Ciencias Sociales.

<sup>45</sup> Documento disponible en el anexo 3.

<sup>46</sup> Los documentos consultados se encuentran concentrados en la serie histórica de la marca Maseca en el IMPI. Estos documentos pueden consultarse en el Visor de Documentos de Propiedad Industrial en: <http://vidoc.impi.gob.mx/ViDoc/>

elaboración de masa y tortillas, para saber por qué no tenían buen sabor las hechas con MASECA. Si era por el exceso o falta de cal, o por qué (Gruma / Patronato de Cerralvo) .



**Imagen 46: Antiguo paquete de harina Maseca**

Imagen recuperada de: <http://www.gimsa.com/html/infohtml/HISTORIA.htm> el 28 de octubre de 2012 a las 18:56 horas

Aun cuando el mercado de la tortilla era inmenso, sus consumidores no conocían ni estaban acostumbrados a la harina de nixtamal industrializada. Los González ahora enfrentaban el reto de vender su producto. La manera en que enfrentaron exitosamente este desafío importante radicó, además de la tenacidad, en la habilidad y experiencia como vendedores que tenían padre e hijo, llegando incluso a promocionar el producto a los tenderos: “si no se le vende, no me lo paga” (ídem), decían. En el primer año de Molinos Azteca ya se podían producir 15 toneladas mensuales de harina de maíz nixtamalizado con su pequeño molino.

Al inicio las condiciones eran precarias, hasta muchos años más tarde de la fundación se pudo comprar la primera máquina empacadora,

fruto de un préstamo de Eloy Vallina<sup>47</sup>, influyente empresario de origen asturiano radicado en Chihuahua, que contaba con grandes influencias en los negocios financieros. Roberto González le había conocido por medio de su socio Bonifacio Salinas Leal.

**INSTRUCCIONES:**  
**AGREGUESE AGUA TIBIA Y AMASESE. DEJESE REPO-**  
**SAR POR 15 MINUTOS. ENTRE MAS TIEMPO SE DEJA**  
**REPOSAR MEJOR CORREA OBTENDRA.**

**LOS PRODUCTOS M. A. S. A.**  
**ESTAN ELABORADOS HIGIENICAMENTE CON GRANOS**  
**DE MAIZ SELECCIONADOS QUE GARANTIZAN UNA PU-**  
**REZA ABSOLUTA. POR LO TANTO LOS ALIMENTOS QUE**  
**PREPARE SABRAN A MARAVILLA.**

### **Imagen 47: Instrucciones para preparar le masa de Molinos**

#### **Azteca**

Captura de pantalla del Visor de Documentos Históricos del IMPI, referente a Maseca con número de expediente 69206 y registro 86803.

Después de un largo proceso de prueba y error los González fueron creando su mercado y empezando a cosechar éxitos. No tenían mucha publicidad, ni muchos recursos para hacerse promoción pero si mucho entusiasmo. En unos pocos años tuvieron que rentar una bodega en Monterrey para cubrir la demanda de Nuevo León y Tamaulipas.

---

<sup>47</sup> Eloy Vallina García (1903-1960) nacido en Cahorana (Asturias), España fue un empresario que alcanzo el éxito en México a donde llegó en 1905. Tras trabajar en varios bancos en 1933 decidió abrir junto con varios amigos el Banco Comercial Mexicano (Comermex) en Chihuahua. Su hermano Rafael Vallina había fundado en 1925 conjuntamente con su yerno Tomás Fernández Blanco (industrial nacido en Santander pero también avecindado en Chihuahua) el Banco Mercantil de Chihuahua. Además, Eloy Vallina es reconocido como fundador del poderoso Grupo Chihuahua (Cementos de Chihuahua, Aceros de Chihuahua, Celulosa de Chihuahua, Elamex, Accel, Makimex, entre muchos otros), lugar donde amasó su fortuna (Impulsa).

En los primeros paquetes de un kilo de masa (ver imagen 47) se describe la fácil manera de preparar la masa: “Instrucciones: Agréguese agua tibia y amásese, déjese reposar por 15 minutos, entre más tiempo se deja reposar mejor correa obtendrá”.

Entre las ventajas que tenía la harina industrializada de los González se encontraba su fácil almacenamiento y preparación, además de que duraba más tiempo sin echarse a perder.

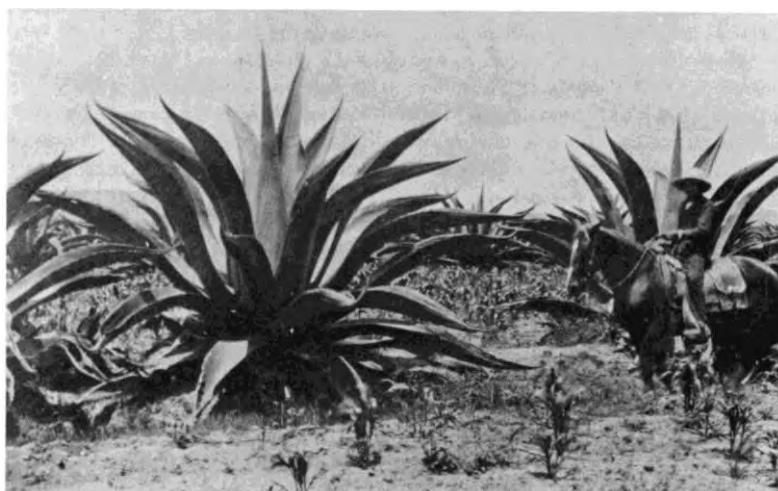
La primera marca comercial fue: “MASA CK” o masa seca, que pronto derivó en el conocido MASECA. Poco a poco los González fueron ampliando el mercado para este producto, primero en Nuevo León y luego en los estados circundantes, con lo que también iba cambiando la tradicional forma de hacer el nixtamal y las tortillas.

El nacimiento de Molinos Azteca se dio al mismo tiempo en que el rostro campesino del país cambió por uno urbano y la población aumentó. Aún con la intensa migración hacia los centros urbanos, la superficie cultivada se expandió notablemente en un proceso conocido como la “Revolución Verde”.

La Revolución Verde estuvo influida, en primer lugar por la reforma agraria, que desplazó el cultivo temporal en favor del cultivo de riego que es más productivo. Además se implementaron desde el gobierno políticas en favor del campo, como la creación de infraestructura para aumentar la superficie de riego y apoyos para la mejora en las semillas, estas acciones se vieron reflejadas en un incremento de la productividad del campo. Cabe destacar que la investigación en el campo agrícola, iniciada en la década de los treinta y fuertemente impulsada por el cardenismo, pronto abandonó las ideas originales de apoyar a la clase campesina y terminó beneficiando a los grandes productores que disponían de tecnología y



capacitación, en contraste con los pequeñas parcelas y la agricultura de subsistencia que caracteriza al campo mexicano.



**Imagen 48: Jinete y agave pulquero en los llanos de Ápan,  
Hidalgo**

Imagen recuperada de: <http://books.openedition.org/cemca/1439> el 19 de enero de 2014 a las 14:09 horas

El desarrollo industrial de la etapa de sustitución de importaciones se dio dentro de un mercado altamente protegido del exterior. La mayoría de las empresas que se desarrollaron en esta época no enfrentaron competencia extranjera en el mercado nacional, y si lo hacían, era con una ventaja. Se estableció una participación mínima del 51% al capital nacional y un máximo del 49% al capital extranjero en las empresas; y se inició un plan de modernización industrial. El desarrollo industrial fue promovido fuertemente por el estado, se crearon instituciones en apoyo de este desarrollo, como la Nacional Financiera en 1934 y el Banco de Comercio Exterior en 1937. La Comisión Nacional del Maíz establecida durante el gobierno de Miguel Alemán Valdés y la estabilidad en el precio de la tortilla era básica para el gobierno. Había fuertes subsidios tanto a la tortilla como al maíz en grano, ya que se reconocía su importancia y los efectos sociales que podrían tener aumentos de su precio.

AVISOS COMERCIALES REGISTRADOS EN FEBRERO DE 1952

**Prefiera usted los productos  
M. A. S. A. i son Mejores!**

Aviso comercial número 5853.—Denominado: **PRE-  
FIERA USTED LOS PRODUCTOS M. A. S. A. SON  
MEJORES.**—Para anunciar: Productos alimenticios.  
Fecha legal: Dic. 7 de 1951.—Plazo de vigencia: Diez

años.—De la propiedad de: Molinos Azteca, S. A.—Ubi-  
cación: Guerrero Núm. 25.—Cerralvo, N. L.—Histo-  
rial: 5.

**Imagen 49: Aviso comercial de Molinos Azteca en 1952**

Captura de pantalla de expediente del IMPI, recuperado de:  
[http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1952\\_01-12\\_001.pdf\\*,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1952\\_01-12\\_001.pdf\\*399,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1952\\_01-12\\_001.pdf\\*400](http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico__pool__IM_RE_1952_01-12_001.pdf*,historico__pool__IM_RE_1952_01-12_001.pdf*399,historico__pool__IM_RE_1952_01-12_001.pdf*400) el 19 de enero de 2014 a las 14: 56 horas



## 2.3 De Cerralvo para todo México

“Casas, prestamos, terrenos, tiendas, etc. para los militares, mejoría económica y moral para el soldado. Se elevará el nivel de vida del ejército y la armada mexicanos”, con este título se vendía el periódico “Excélsior” (1957) del 27 de febrero de 1957. El desarrollo estabilizador había traído un auge económico para el país, atrás había quedado la etapa de inestabilidad política, la modalidad de gobernar el país se había institucionalizado en el partido oficial. El corporativismo político ya era parte de la vida diaria, ese día se manifestaba en: “En Monterrey, Nuevo León el Consejo Nacional Cetemista acordó dar todo su apoyo al PRI y luchar, cuando este lo decida, a fin de que se cumpla el programa de la revolución”. Pero no todo era perfecto pues la desigualdad también era el pan de cada día para muchos, “La desnutrición mata al 40% de los infantes, afirma el Dr. Federico Gómez”.

El maíz todavía se procesaba artesanalmente en gran parte del país por pequeños molineros. Para el gobierno también cada vez era más importante mantener el precio de estos productos. En la primera plana del mismo periódico, un pequeño artículo mencionaba:

Se logró evitar la huelga de molineros. El movimiento de huelga contra 360 molinos de esta capital (Ciudad de México) quedó conjurado ayer, al firmar molineros y patrones un convenio en el cual manifestaron su deseo de evitar un alza en el precio de la masa y las tortillas. Los trabajadores sacrificaron parte de sus exigencias y los patrones una porción de sus ganancias.

Esta interesante nota, en primer lugar habla de la gran fragmentación de estos establecimientos que eran pequeños molinos que producían masa de nixtamal. Por otra parte resalta la atención del gobierno en mediar la situación para asegurar que no hubiera mayores fluctuaciones en el precio de las tortillas.

Los trabajadores obtuvieron un 14.5% de aumento sobre sus actuales salarios. Firmaron el convenio: el Sindicato de Molineros y Empleados del Molino de Nixtamal del Distrito Federal, el Sindicato de Molineros del Distrito Federal, la Comisión Nacional de la Industria de Producción de Masa, Molineros Unidos de la Industria del Nixtamal del Distrito Federal, la Alianza Empresarial de Molinos para Nixtamal, e Industriales del Nixtamal A.C.

Aun cuando estaban organizados, los molineros estaban demasiado fragmentados, y esto solo es representativo del Distrito Federal, en provincia muy probablemente ni siquiera había este tipo de organizaciones. La manera tradicional de preparar masa de nixtamal ya había evolucionado en el norte del país, ahora solo restaba expandirse al resto del país.

Justamente el 27 de Febrero de 1957 en el numero 500 poniente de la calle Bravo en Acaponeta, Nayarit acontecía algo muy importante, ese día se inauguraba la nueva planta de Maseca. Molinos Azteca S.A. Planta Nayarit empezaba a operar, según datos de la misma empresa consultados en el IMPI, con un capital social de dos millones de pesos y con un valor en maquinaria y equipo de \$ 1, 775,200.00. La planta estaba equipada con tecnología de punta y podía producir 1,500 toneladas de harina al mes, un aumento de capacidad monumental comparado con las 15 toneladas iniciales del primer molino, apenas ocho años atrás. La producción de harina se nutría con el maíz cosechado en la zona. El municipio de Acaponeta en el norte de Nayarit colinda con Sinaloa importante productor de maíz, con Durango al este, y esta comunicado a través de la importante carretera internacional no. 15 Ciudad de México-Guadalajara-Tepic-Mazatlán-Nogales que tiene conexión a Durango, esto sitúa a Acaponeta como un municipio estratégico de gran transito interestatal.

Esta fue la segunda planta de Molinos Azteca y marcó el inicio de su expansión en el país. La marca ya se había logrado posicionar en el

noreste del país, pero González Barrera deseaba posicionarla en el resto del país. La planta en Nayarit era el inicio de esta estrategia.

Ya establecidos en Nayarit Roberto González padre se retiró por problemas de salud. Teniendo 30 años Roberto González Barrera se convertía ya en director general de su compañía. Así es como se inicia la expansión nacional de Molinos Azteca. A partir de este momento González Barrera cambió su residencia a la Ciudad de México y desde entonces radico la mayor parte del tiempo ahí.



**Imagen 50: Paquete de harina Maseca producida en la planta de Acaponeta, Nayarit.**

Captura de pantalla del Visor de Documentos Históricos del IMPI, referente a Maseca con número de expediente 69206 y registro 86803.

El propio González Barrera indica los caminos seguidos para la expansión de su empresa: “De la planta esa primera en Cerralvo, pasamos a la segunda en Nayarit, después nos fuimos a Chihuahua, la de Cerralvo la pasamos a Monterrey la hicimos más moderna y ahorita tenemos planta por estado” (CNN Expansión, 2011).

Por supuesto que dicha expansión no estuvo exenta de problemas y obstáculos. En 1960 Molinos Azteca tuvo que enfrentar un litigio con la Corn Products Company, ya que ésta objetaba que el nombre de la marca “Maseca” se confundía con el nombre “Maizena”, que era una marca de su propiedad. El fallo final de este litigio favoreció a Molinos Azteca que pudo seguir utilizando el nombre de marca “Maseca”.

Hacia 1962, Maseca ya empezaba a cosechar frutos, las ganancias y constantes viajes le permitían a Roberto González mantener un avión privado. Ese año, el 17 de octubre, estuvo a punto de morir, cuando su avión que viajaba entre Monterrey y Mazatlán, tuvo una avería y realizó un accidentado aterrizaje de emergencia. Roberto resultó ileso pero el piloto estaba malherido y en un acto heroico lo sacó del avión antes de que explotara (Bello, 2011).

Pronto Maseca pudo hacer frente y superar a Minsa, empresa que dependía del gobierno federal y que a partir de 1964 formó parte de Conasupo. Ya para 1961 ambas tenían la misma capacidad de producción, aunque no había una competencia directa Minsa cubría el centro y sureste del país, mientras Maseca cubría el norte y la costa del pacífico. Mientras Minsa explotaba las patentes del centro tecnológico Banco de México que databan de los años cincuenta y adquiría tecnología extranjera, Maseca creaba sus propias patentes y tecnología. Es importante recordar que Carlos Hank González, el “amigo del alma” de González Barrera fue Subgerente de Ventas de la Conasupo entre 1961 y

1964, y a partir de este último año y hasta 1968 titular de la misma. Aun cuando Maseca pudo haber sido beneficiado de esta situación a través de subsidios, facilidades de venta en tiendas de Conasupo y otras prebendas, esto no fue el único factor de éxito de la empresa, ya que esta nunca dejó de desarrollar tecnología ni de idear nuevas formas de negocio. Además, el control de precios y límites de producción constituían un obstáculo a la expansión de Maseca en el país.



**Imagen 51: Establecimiento de Maseca en la década de los cincuenta**

Imagen recuperada de: <http://www.gruma.com/somos-gruma/historia.aspx?sec=1051> el 3 de febrero de 2014 a las 17:36 horas

La expansión nacional de la empresa continuó en los años sesenta. La tercera planta fue inaugurada en 1962 en Chihuahua, Chihuahua. El 21 de Mayo de 1965 quedó constituida la filial de Molinos Azteca S.A. Planta Jalisco. Con esta última planta se incrementó la capacidad de abastecer

el mercado del centro del país. La lucha por fortalecerse en los mercados del norte del país, que habían sido su sostén desde el principio, continuó con el establecimiento de la filial Industrias Rio Bravo S.A. con domicilio en Matamoros Rio Bravo, Tamaulipas el 7 de septiembre de 1966. Las plantas y molinos de la empresa se ubicaron estratégicamente en zonas de cultivo de maíz y/o consumo de tortilla, lo que es reconocido como una ventaja estratégica de la empresa<sup>48</sup>.



### **Imagen 52: Roberto construyendo su sueño**

Joven Roberto González Barrera, aun cuando no hay más dato sobre el contexto de la foto, se deduce que es una ceremonia por la primera piedra de alguna de sus plantas.

Imagen recuperada de: <http://www.newsweek.mx/index.php/articulo/543> el 19 de enero de 2014 a las 19:27 horas

A la par de la harina, Roberto González decidió entrar directamente al mercado de la elaboración de tortillas a través del establecimiento de tortillerías. Ésta fue una estrategia muy inteligente, además del negocio en si de la tortillería, podía promover su harina y mostrar sus bondades a los consumidores. En un inicio abrieron 300 pequeñas tortillerías, para

---

<sup>48</sup> De hecho, en su último reporte anual (2012) Gruma reconoce que las diversas ubicaciones geográficas de las plantas productoras en México les permiten obtener ahorros en la transportación y manejo de materia prima. Además de preferir a los productores locales, lo que facilita las transacciones.

mediados de los años sesenta, Maseca era dueña de aproximadamente 1200 tortillerías, ubicadas principalmente en el norte y la costa del pacífico. Todo iba viento en popa hasta que el gobierno estableció nuevas reglas para regular la venta de este alimento indispensable entre la población mexicana. Entre otras cosas, la nueva regulación prohibía que una sola persona fuera propietaria de varias tortillerías. Las tortillerías debieron ser vendidas.



**Imagen 53: Roberto González Barrera con José López Portillo en una planta de Maseca**

Imagen recuperada de: <http://www.newsweek.mx/index.php/articulo/543> el 17 de enero de 2014 a las 18: 52 horas.

Así ocurrió un cambio en la estrategia de los negocios, empezaron a comercializar sus propias maquinas tortilladoras a través de su división Tecno Maíz S.A. Maquinaria y Equipo. En 1963 se construyó una planta ensambladora de acondicionadores de aire para máquinas de tortillas y ya en 1974 había iniciado la fabricación de maquinaria para tortilla y snacks. Al principio la venta de maquinaria no era muy redituable por si misma, pero impulsaba la venta de la harina. Sin embargo, sus máquinas comercializadas con las marcas: “Tortec” y “Batitec” pronto comenzaron a

vender miles de máquinas al año y comenzaron a competir e incluso lograron superar a la histórica compañía Celorio<sup>49</sup>.

En Noviembre de 1970 durante la gestión de Luis Echeverría, el gobierno hizo una oferta de compra a Maseca por 400 millones de pesos. Luis Echeverría, acusado por muchos de "izquierdista" tenía especial interés en controlar el estratégico sector alimentario. Es importante recordar<sup>50</sup> que Echeverría tuvo en su periodo presidencial fricciones con empresarios, a pesar de eso, parece ser que su relación con Molinos Azteca fue cordial, pues no hubo represalias por la negativa de venta al estado. Roberto González estuvo tentado de aceptar la oferta para cumplir su frustrado sueño de estudiar, además de tener "problemas sentimentales" en ese momento (Bello, 2011) incluso ya había rentado una casa en Lausana, Suiza. Antonio Ortiz Mena<sup>51</sup> quién terminaba el encargo de Secretario de Hacienda y además era amigo y consejero de González Barrera le sugirió no vender, argumentando que: "Es un error, México necesita empresarios como usted", incluso le ofrecía un préstamo por 100 millones de dólares para apoyar el crecimiento de Maseca" (ídem).

González, no obstante, seguía con la idea de vender su empresa. Estando a un día de cerrar el trato con el gobierno, platicó con su amigo Hank González quien también le aconsejo no vender. Le dijo:

---

<sup>49</sup> La compañía Celorio, es la misma que inicio el pionero Fausto Celorio, de quien se habla brevemente en el primer apartado de este capítulo. Hasta la fecha, la compañía compite con Gruma en el mercado de maquinaria para tortillas.

<sup>50</sup> En el apartado 1.2 se mencionan las fricciones de Echeverría con el empresariado regiomontano.

<sup>51</sup> Antonio Ortiz Mena (1907-2007) originario de Parral, Chihuahua fue un referente del México próspero con crecimiento económico. Su cargo más importante fue el de Secretario de Hacienda y Crédito Público de diciembre de 1958 al 16 de agosto de 1970, desde donde impulsó el, nombrado por él mismo, "desarrollo estabilizador". Este se caracterizó por un crecimiento constante del PIB, una estabilidad macroeconómica, un desarrollo del mercado interno y una industrialización del país. Fue amigo y consejero de Roberto González Barrera.



“Es una tontería tuya vender. Tienes el mejor negocio, lo que no tiene nadie. El café, el azúcar, el trigo o el arroz ya tienen su tecnología, todo está inventado, pero tu estas desarrollando el producto que más come el pueblo mexicano” (idem).

De último minuto y convencido por la plática con Hank González, Roberto habló con Ortiz Mena para cancelar el acuerdo de venta y aceptar el crédito. Desde entonces, nunca más pensó en vender su empresa.



**Imagen 54: Las tortillerías se expanden en la vida diaria gracias a la industrialización de la harina de nixtamal e innovaciones en máquinas tortilladoras.**

Foto: Proceso Foto

Imagen recuperada de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/11/29/el-banquero-improbable> el\_18 de enero de 2014 a las 16: 33 horas.

El 15 de Junio de 1972 el empresario decidió que era el momento de trasladar la original planta de Guerrero número. 25, Cerralvo Nuevo León, a la carretera Miguel Alemán kilómetro 61 de Monterrey, Nuevo León. Las razones de esta mudanza se encuentran en el éxito de la empresa, que necesitaba ampliar sus operaciones y por lo tanto tener mejor infraestructura y de una mayor cercanía al importante mercado de la ciudad de Monterrey que en esa fecha ya contaba con 1,254,691 habitantes en su zona metropolitana (INEGI, 2011). Para el 2 de febrero de

1974 la filial Industrias Rio Bravo S.A. de Tamaulipas ya había cambiado su estatuto de filial a ser parte integrante de Maseca. La expansión proseguía y el 27 de junio de 1973 se estableció otra filial en Tampico, Tamaulipas, denominada Harinera de Tamaulipas S.A.

A finales de 1978 Maseca ya había logrado crear su moderna maquina tortilladora Tortec T-600 que era capaz de producir 600 tortillas por minuto (Díaz, 2010). La industrialización la tortilla no solo implicó desarrollo en maquinaria, sino todo lo que conlleva el proceso de nixtamalización, mejora y enriquecimiento de la harina, la conservación del producto, etc. Parte fundamental en el despegue tecnológico de Maseca fue el ingeniero Manuel Rubio. En un viaje a Estados Unidos Roberto González Padre había conocido al ingeniero cubano y entonces consultor de Dorr Oliver en Connecticut y le había pedido ayuda para solucionar algunos problemas técnicos en la Planta de Chihuahua. Al ver su potencial fue invitado a finales de los años sesenta a conocer la planta de Acaponeta y ahí fue convencido para trabajar para Maseca recibiendo inicialmente un presupuesto para investigación y desarrollo por dos millones de dólares anuales (Bello, 2011).

La figura del ingeniero Manuel Rubio fue fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que el constante avance en innovaciones le permitió a la empresa mantenerse como líder. Manuel Rubio incluso perteneció al consejo de administración de Grupo Industrial Maseca / Gruma durante la década de los ochenta y principios de los noventa. Además de los adelantos tecnológicos también participó activamente en la toma de decisiones de la empresa.

**Patente número 122934.—Exp. de solicitud número 126388.—Día de expedición: 3.—Invento: Composición para incrementar la flexibilidad de las tortillas.—Inventor: Manuel Jesús Rubio.—Nacionalidad del inventor: Norteamericana.—Titular: Roberto González Barrera.—Fecha legal: Jun. 8 de 1970.—Prioridad: Norteamericana.— Clase: 87-1.— SPAT. 44586.**

**“COMPOSICION PARA INCREMENTAR LA FLEXIBILIDAD DE LAS TORTILLAS”.—La presente invención se refiere a una composición para incrementar la flexibilidad de las tortillas que consiste esencialmente de maíz nixtamalizado o harina de maíz nixtamalizado, de 40 a 48% de agua y de 0.1 a 0.4 por ciento en peso de la tortilla de un compuesto de la clase que consiste de mono y diglicéridos y sus mezclas de ácidos grasos que tienen una longitud de cadena de carbono de entre 9 y 21 átomos de carbono, y monoésteres de polioxetileno de dichos ácidos grasos.**

**Imagen 55: Primer patente de Molinos Azteca registrada en el IMPI  
con fecha de Agosto de 1973**

Captura de pantalla de Gaceta de la Propiedad Industrial, Agosto de 1973,  
recuperada de:

[http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1973\\_08\\_001.pdf\\*,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1973\\_08\\_001.pdf\\*21,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1973\\_08\\_001.pdf\\*22](http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico__pool__IM_RE_1973_08_001.pdf*,historico__pool__IM_RE_1973_08_001.pdf*21,historico__pool__IM_RE_1973_08_001.pdf*22)  
el 17 de enero de 2014 a las 19:39 horas.

A partir de ese momento Maseca ha registrado más de cien patentes, siendo una de las empresas con más patentes en México, además de contar con más de 60 patentes en Estados Unidos. Respecto a estas innovaciones el primer registro de patente encontrado en el IMPI es el de la patente: “Composición para incrementar la flexibilidad de las tortillas” con numero de patente 122934, inventada por Manuel Jesús Rubio, siendo el titular Roberto González Barrera. La patente se solicitó el 8 de junio de 1970 pero fue aprobada hasta el mes de agosto de 1973 (Gaceta de la Propiedad Industrial, 1973). Las patentes registradas abarcan desde “mejoras en la composición de masa mejorada para tortillas” a “mejoras útiles y novedosas en métodos y aparatos para la

fabricación de tortillas” e incluso “aparatos y métodos para remover los corazones de las palmas a partir de tramos cortados de los troncos o tallos de la palma”, es decir abarcan diversos aspectos del proceso de nixtamalización e inclusive otros negocios pertenecientes a la empresa como el procesamiento de corazones de palmito<sup>52</sup>.

<b>United States Patent</b> [19]		[11]	<b>3,709,696</b>
<b>Rubio</b>		[45]	<b>Jan. 9, 1973</b>
<b>[54] TORTILLA AND PROCESS USING HYDROPHILIC INORGANIC GELS</b>		[56]	<b>References Cited</b>
[75] Inventor: <b>Manuel J. Rubio</b> , Bridgeport, Conn.		<b>UNITED STATES PATENTS</b>	
[73] Assignee: <b>Roberto Gonzalez Barrera</b> , Monterrey, N.L., Mexico	2,002,053 5/1935	Doolin.....	99/80
[22] Filed: <b>May 6, 1971</b>	2,509,927 5/1950	Johnston.....	99/81
[21] Appl. No.: <b>141,045</b>	2,584,893 2/1952	Lloyd et al.....	99/93
	3,369,908 2/1968	Gonzalez et al.....	99/93
		<i>Primary Examiner</i> —Raymond N. Jones	
		<i>Attorney</i> —Jackson, Jackson & Chovanes	
<b>Related U.S. Application Data</b>		[57]	<b>ABSTRACT</b>
[63] Continuation-in-part of Ser. No. 44,584, June 8, 1970, abandoned.		To retard the staling of tortillas, which are an unleavened unshortened food product made from nixtamalized corn or corn flour to retard microbiological spoilage, and to increase the yield of dough and tortillas by incorporating hydrophilic inorganic gels in making the tortilla dough.	
[52] U.S. Cl. ....	99/80 R		
[51] Int. Cl. ....	A21d 2/18		
[58] Field of Search.....	99/80		
		<b>9 Claims, No Drawings</b>	

### Imagen 56: Primera patente de Molinos Azteca en Estados Unidos

Imagen capturada de documento recuperado en:  
<https://www.google.com/patents/US3709696?dq=3,709,696&hl=es&sa=X&ei=7CwBU9LCJezAGg94CwAw&ved=0CDcQ6AEwAAeL14de enero de 2014 a las 12:2 horas>.

En estados Unidos, el primer registro encontrado es el de la patente US3709696 A solicitada el 6 de mayo de 1971 y publicada el 9 de enero de 1973, en la que el inventor es Manuel Rubio y la patente es asignada a Roberto González Barrera. La invención “Tortilla and process using hydrophilic inorganic gels” que consiste en geles inorgánicos que se incorporan a la masa de maíz nixtamalizado con el fin de retardar el

<sup>52</sup> El procesamiento de palmito inició en la década de los setenta al expandirse a centro y Sudamérica.

enranciamiento de las tortillas y alargar su vida útil (United States Patent, 1973).

La gran ventaja de crear su propia tecnología es que ha facilitado la capacidad de adaptación de la empresa a los requerimientos de los diferentes mercados<sup>53</sup> y al no ser dependiente tecnológicamente de terceros, por lo que puede mantenerse como empresa líder.

Molinos Azteca pronto intentó diversificar sus negocios. En el Sistema de Información de la Gaceta de la Propiedad Industrial hay un registro de patente, como se puede ver en la imagen 57, para la harina de Frijol "Frijolina" presentada desde el 23 de Noviembre de 1951 y aprobada en enero de 1954. Años más tarde, en Agosto de 1969 se registró (IMPI) la marca "Al minuto" para frijol deshidratado instantáneo, que incluso contaba con presentaciones con sabor a chorizo. También hay registro de frituras de origen vegetal "Tosty" y pan de caja "Pan Breddy". La falta de continuidad de estos productos<sup>54</sup> hace suponer que, las marcas se registraron sin llegarse a producir o se produjeron y al no tener éxito fueron descontinuados. Además de la comida mexicana tradicional González Barrera probó suerte en otros mercados, incursionando en 1978 en la comida rápida en México a través de la franquicia americana Pizza Hut<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Hoy en día, Gruma también cuenta con innovaciones en maquinaria para trigo. Sus innovaciones tecnológicas en maíz, trigo y otros productos se usan en sus plantas alrededor del mundo.

<sup>54</sup> A excepción del pan Breddy que se tratara más adelante.

<sup>55</sup> A pesar de una búsqueda exhaustiva no se pudo encontrar más información al respecto. Actualmente la cadena Pizza Hut en México es controlada por Premium Restaurant Brands, grupo que la compro en 2010 al grupo de inversionistas Yum!. no se sabe cuántas veces más cambio de dueño la marca y cuánto tiempo estuvo bajo el control de González Barrera.

# "FRIJOLINA"

Expediente de solicitud número 52490. Molinos Azteca, S. A.—De nacionalidad: Me-  
 Marca número 77936.—Denominada: FRIJO- xicana. — Ubicación: Calle de Guerrero Núm.  
 LINA.—Ampara: Harina de frijol.—Clase: 46. 25, Ciudad Cerralvo, N. L.—Historial: 525.  
 Fecha legal: Nov. 23 de 1961. — Propietario:  
 1266

## Imagen 57: Registro de marca "Frijolina" por parte de Molinos Azteca para harina de frijol en 1954

Captura de pantalla de Gaceta de la Propiedad Industrial, Agosto de 1974, recuperada de: [http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1954\\_01-12\\_001.pdf\\*historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1954\\_01-12\\_001.pdf\\*1266,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1954\\_01-12\\_001.pdf\\*1267](http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico__pool__IM_RE_1954_01-12_001.pdf*historico__pool__IM_RE_1954_01-12_001.pdf*1266,historico__pool__IM_RE_1954_01-12_001.pdf*1267) el 17 de enero de 2014 a las 18:02 horas.

1979, una década estaba por terminar. Según la Dirección general de Invencciones y Marcas de la Secretaria de Patrimonio y Fomento Económico<sup>56</sup>, Maseca ya se comercializaba en tiendas departamentales, de autoservicio como Sukasa y Soriana y para empleados públicos, mayoristas, medio mayoristas y detallistas. Monterrey, Linares y Sabinas Hidalgo en Nuevo León; Nuevo Laredo en Tamaulipas; Monclova, Saltillo y Torreón en Coahuila; y Durango, Durango eran las poblaciones más importantes donde se comercializaba su producto. Aunque Maseca ya se encontraba en los mercados de gran parte del país. Apenas en 1978, según la misma fuente, ya se había logrado vender a nivel nacional 24, 700 toneladas de harina de maíz que equivalían a 112, 374 millones de pesos. Molinos Azteca ya contaba con diez plantas en nueve estados de la república: Nuevo León, Nayarit, Veracruz, Jalisco, Sonora, Tamaulipas, Sinaloa, Chihuahua y Michoacán. La distribución geográfica de las plantas significaba un dominio de la empresa en el norte del país, pero con intenciones de acercarse al mercado del centro del país. La empresa

<sup>56</sup> Este documento fue consultado en el Visor de Documentos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial con fecha de 1 de Febrero de 1979.

había logrado consolidarse y ya tenía preparadas estrategias de expansión no solo a nivel nacional.

TOTAL PAGADO. MAQUINA REGISTRADORA		
O. F. E. 197 18-1048		
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO		Nº 332276
T.I.E.V.MEX.- 207874-1.5M.Hes.-4.74		
EXPEDIENTE NUM.	MARCAS	REGISTRO NUM.
	86803	
PROPIETARIO		
MOLINOS AZTECA S.A.		
DENOMINACION		
M MASECA		
DERECHOS DE EXAMEN	<input type="checkbox"/>	REGISTRO DE FABRICAS SUBSIDIARIAS
DERECHOS DE EXPEDICION	<input type="checkbox"/>	REGISTRO CAMBIO DE NOMBRE
RENOVACION	X <input checked="" type="checkbox"/>	PUBLICACION DE NOMBRE COMERCIAL
RENOVACION ESPECIAL	<input type="checkbox"/>	REGISTRO DE AVISO COMERCIAL
TRANSMISION	<input type="checkbox"/>	CAMBIO DE UBICACION DE ESTABLECIMIENTO
AUTORIZACION DE USO	<input type="checkbox"/>	CONCEPTOS DIVERSOS
VALIDAD, EXTENSION, IMITACION, FALSIFICACION, USO ILEGAL	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	
CLAVE DE TARIFA		CANTIDAD A PAGAR
Fración	Indice	Número
	IVC	
FIRMA DEL COTIZADOR,		\$ 85.00
		Esta forma es foliada. En caso de error no la destruya, canjéala.
		DIAZ ROMO

DUPLICADO para el expediente.

**Imagen 58: Pago a la SHCP por concepto de renovación de marca, con fecha de Febrero de 1975**

Captura de pantalla del Visor de Documentos Históricos del IMPI, referente a Maseca con número de expediente 69206 y registro 86803

## 2.4 Más allá de las fronteras

1970, aun con un éxito comercial y todos los privilegios y ventajas que Maseca obtenía del gobierno, Roberto González no estaba satisfecho. Los primeros 20 años habían sido de una exitosa consolidación nacional de él y su empresa, pero su visionaria mente estaba inquieta. El rígido control de precios vigente en las tortillas y su materia prima, el maíz, no permitían el crecimiento de sus negocios como él lo visualizaba a futuro. Los avances tecnológicos que disponía para incrementar masivamente la producción de tortillas en el país no podían aprovecharse. En los años setenta la inflación internacional y la especulación de granos pintaba un difícil panorama para empresas agropecuarias. Además, el presidente populista Luis Echeverría impulsaba una política económica que elevaba el déficit público y en algunos casos había confrontación directa con las empresas. Al mismo tiempo se creaba el Instituto Mexicano del Comercio Exterior. Fue entonces que Roberto González empezó a fijar sus ojos fuera de las fronteras, al tiempo que oportunidades empezaban a gestarse.

En 1972 surgió fortuitamente la oportunidad de expandirse a Costa Rica. El presidente (por tercera vez) de Costa Rica José María Figueres, quién ya conocía México por haber estado exiliado durante los años cuarenta, buscaba una empresa capaz de desarrollar el mercado del maíz en su país porque el trigo extranjero amenazaba la soberanía alimentaria de su pueblo. A través del presidente Echeverría y sus funcionarios contactó a González Barrera. Este quedó enamorado del país, además comprendió la gran oportunidad que tenía en frente: un mercado sin precios regulados ni subsidios y la relativa estabilidad del país, lo que le permitiría crecer a gran velocidad. En 1973 Maseca ya estaba instalada en Costa Rica y no solo como vendedor de harina, se había diversificado al grado de vender arroz, bocadillos y conservas. A pesar de los retos iniciales



de crear mercado, conocer la población y crear infraestructura, Maseca pronto fue una de las empresas más importantes en Costa Rica. Con esta planta es que inició la exitosa internacionalización de Maseca.



**Imagen 59: La globalización de la tortilla**

Imagen recuperada en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/08/26/el-tino-empresarial-de-roberto-gonzalez> el\_13 de enero de 2014 a las 20: 45 horas.

Maseca a tan solo 24 años de iniciar operaciones, se internacionalizó antes que muchas otras empresas mexicanas, que disfrutaban del confort que les brindaba un mercado interno protegido. Costa Rica solo marco el inicio de un importante proceso que ha dado como resultado a una empresa transnacional con más ventas en el mercado extranjero que en el nacional. La siguiente etapa de este proceso era más ambiciosa, pues implicaba combatir en uno de los mercados más grandes y competitivos del mundo: Estados Unidos.

Desde sus inicios en Cerralvo, Roberto González tuvo siempre en mente a los Estados Unidos. Ahí trabajaron sus padres e incluso el durante su juventud busco el sueño americano, estuvo un mes en Chicago pero al no encontrar suerte decidió regresar a México. Aun concentrado en el mercado nacional nunca perdió de vista el entonces menospreciado mercado hispano en Estados Unidos, que hoy es uno de los más

importantes y en crecimiento. El mismo explica muy concretamente como fue el proceso de entrada al mercado de Estados Unidos:

Voy a Estados Unidos y veo como se iba desarrollando la comida mexicana, la tortilla mexicana. Dije; a chihuahua aquí está una oportunidad. En 76 empezamos los estudios en Estados Unidos. En 77 compre la primera tortillería, una tortillería chiquita e hicimos la primer planta de harina aquí, cerca de Mc Allen Texas. De ahí empezamos ya las dos tortillas, maíz y trigo. Después de extendernos allá en Estados Unidos acabamos con extendernos en Centroamérica, antes de Europa fuimos a Venezuela (CNN Expansión, 2011).



**Imagen 60: Roberto González en una planta de Demasa, división de Gruma en Centroamérica.**

Costa Rica, años setenta.

Imagen recuperada de: <http://www.gruma.com/somos-gruma/historia/70s.aspx>  
el 3 de febrero de 2014 a las 19:36 horas.

En 1977, González Barrera compró la primera tortillería en Estados Unidos, la entonces pequeña "Mission" en Los Ángeles e instaló una planta de harina en Texas, ampliando su oferta a tortilla de maíz y trigo. Estados



Texas y los estados colindantes con México con una gran afluencia de mexicanos y de latinos cuentan con un consumo ya muy importante. Pero lo que me tiene más feliz es que ya los americanos están entrando preciosamente a consumir tortilla, gusta muchísimo la tortilla. Aparte de que tiene el gusto tiene una cosa que a la larga se deberá de imponer: el precio, el precio es más barato que el pan. La tecnología abarató los costos de la tortilla, permitiendo que la tortilla tengo un mayor alcance, una mayor penetración (CNN Expansión, 2011).

A partir de este momento la expansión internacional de Maseca fue imparable. Primero extendiéndose en Centro y Sudamérica y creciendo en Estados Unidos, para luego conquistar Europa, Asia y Australia.

Tenemos planta en Italia, tenemos en Holanda, tenemos en Coventry Inglaterra, Alemania, Turquía en Istanbul y ahorita estamos en Shanghai, echando dos plantas más allá en China. Y de ahí pasamos a Australia y ahora nos quedan Medio Oriente y África. No hay límite, no hay límite. Fueron 6 años de estar buscando el producto, nos tocó una de las crisis, esa crisis nos agarró así pero con los dedos en la puerta. En Estados Unidos nosotros nos llevamos 12 años sin ganar un centavo, en Europa lleve cuatro. Tenemos 60 años y no hemos acabado (CNN Expansión, 2011).



**Imagen 62: Roberto González en una reunión de negocios**

Imagen recuperada de: <http://www.newsweek.mx/index.php/articulo/543> el 4 de febrero de 2014 a las 17:08 horas.

## 2.5 Grandes cambios y nuevas oportunidades

A partir de la década de los setenta comenzó la evolución de empresas a grupos empresariales. Este proceso de corporativización inició con especial fuerza en el empresariado de Monterrey con grupos como: Cemex (1969), Alfa (1974), Visa (1976), Vitro (1979) y Gamesa (1980). La creación de grupos empresariales implicó una reestructuración productiva y administrativa (UANL, s.f.) y en muchos casos fusiones y adquisiciones. Las grandes empresas ya habían evolucionado, se habían logrado integrar de manera horizontal y/o verticalmente, muchas habían diversificado su negocio, además de expandirse a nivel nacional e incluso, como Maseca, a nivel internacional de manera exitosa.

Como parte de esta tendencia de maduración corporativa empresarial es que Molinos Azteca da el salto a grupo empresaria. El 3 de Abril de 1981 se constituyó el Grupo Industrial Maseca "GIMSA", que sustituyó en nombre a "Molinos Azteca". Este nombre fue temporal, ya que unos años más tarde, iniciando los noventas se estableció el nombre actual: GRUMA S.A de C.V. De igual manera en 1982 se modificaron los estatutos sociales siendo ahora la empresa de capital variable y no fijo como anteriormente lo era. Para 1984 GIMSA contaba con una capacidad de producción de 750 mil toneladas anuales, en once plantas productoras de harina, y la marca MASECA había ampliado su mercado en el país. El gran crecimiento de Maseca en esta etapa se vio apoyado por dos factores importantes: el crecimiento de la población y el proceso de urbanización que había comenzado varias décadas atrás, pero que ahora se manifestaba con un aumento en el consumo de alimentos industrializados.



## Evolución de nombre y logo de la empresa



**Imagen 63: Logotipo de Molinos Azteca S.A.**

Documento con Fecha de 2 de Septiembre de 1966  
 Captura de pantalla del Visor de Documentos Históricos del IMPI,  
 referente a Maseca con número de expediente 69206 y registro 86803



**Imagen 64: Logotipo de Grupo Industrial Maseca o Gimsa S.A. de C.V.**

Captura de pantalla del Visor de Documentos Históricos del IMPI,  
 referente a Maseca con número de expediente 69206 y registro 86803



**Imagen 65: Logotipo de Gruma S.A.B. de C.V.**

Imagen recuperada de: <http://www.gruma.com/> el 28 de noviembre de 2012 a las 22:42 horas.

Un personaje importante a partir de los años 80 fue Eduardo Livas Cantú, regiomontano hijo del político Eduardo Livas Villareal<sup>58</sup> que ocupó cargos directivos en Maseca (también ha pertenecido al consejo de administración de Banorte). Aunque el directamente no es político, su medio si lo es, su hermano Javier Livas Cantú es un reconocido político de Nuevo León, que ha sido incluso dos veces precandidato presidencial por el PAN (1993 y 2011).



**Imagen 66: Publicidad de Maseca**

Captura de pantalla del Visor de Documentos Históricos del IMPI, referente a Maseca con número de expediente 69206 y registro 86803

La década de los ochenta fue una época convulsa y de cambios para México y el mundo. La crisis de la deuda afectó a gran parte de Latinoamérica. El gran peso del sector público en la economía se había mantenido por muchos años con los modelos de sustitución de

---

<sup>58</sup> Eduardo Livas Villareal (1911-1991) fue un destacado político originario de Monterrey, Nuevo León. Fue secretario particular de Bonifacio Salinas Leal y de ahí emprendió un camino ascendente hasta llegar a ser senador (1958-1961) y gobernador de Nuevo León (1961-1967). Aunque no hay evidencia documental que lo respalde, por el contexto, medio en que se desarrollaron y amigos en común, es muy posible que haya sido una figura cercana a los González Barrera.



importaciones y desarrollo estabilizador, este modelo había llevado al “milagro mexicano”, nuestra época dorada, pero ahora estaba herido de muerte. La gran centralización, burocratización e ineficiencia llevaron al agotamiento y colapso del modelo. Debido en parte a las presiones de los organismos internacionales como el FMI que apoyaron con créditos el rescate de México, se adoptó al neoliberalismo con lo que la economía se liberalizó, desreguló, abrió al exterior y el papel del estado disminuyó en gran medida. Esta minimización del estado se dio al privatizarse muchas empresas antes paraestatales, al disminuir el gasto público, al darse una reforma política que buscaba descentralizar muchas funciones. El estado pasó de ser interventor a ser fomentador, el papel económico se limita a establecer las condiciones para que el sector privado tome la iniciativa e invierta.

El apoyo al campo y la seguridad alimentaria, dejaron de ser una prioridad en el gobierno, esto se manifestó a partir de 1982, cuando la producción alimentaria fue eliminada del Plan de Desarrollo Nacional. El papel que cumplía el estado fue absorbido rápidamente por la iniciativa privada. Esto benefició a las grandes empresas como Maseca, ya que se quitaron trabas y se incentivó la inversión privada, al mismo tiempo que paulatinamente se fueron eliminando subsidios y controles de precios que le permitieron fijar libremente metas de precio y producción. A partir de 1986 las empresas agroalimentarias pudieron comprar grano directamente a los productores al precio de garantía (al doble del precio fijado en el presupuesto). En 1989 se liberalizaron los mercados agrícolas con la liberación de tarifas por derecho de aduanas del maíz.

Conasupo creada en 1965 tenía como dos objetivos principales: regular los mercados de productos básicos y proteger tanto a los consumidores como a los productores de bajos ingresos. En sus mejores épocas llegó a tener más de 50 mil empleados, el segundo mayor

presupuesto, después de Pemex, y llegó a ser el tercer mayor transportista del país. Entre sus principales productos estaba el maíz, además del frijol, trigo y leche. Por una parte Maseca se beneficiaba comprándole maíz a Conasupo a precios menores a los del mercado. Pero por otro lado se imponían cuotas de producción<sup>59</sup> y la burocracia tardaba en pagarle a Maseca los subsidios y la harina que le compraba.

Conasupo empezó a morir en la década de los noventa, traspasando sus subsidiarias y entidades al sector privado. Hasta que finalmente en 1999 empezó formalmente su desaparición. Regular el comercio de maíz, frijol y leche en polvo fue una de las funciones que mantuvo hasta el final. Fue hasta enero de ese año que empezaron a desaparecer programas como Pronasol (creado en 1991) destinado a brindar subsidios a molineros de maíz y nixtamaleros y así incidir en el precio de las tortillas, al igual que distribuían entre otros productos maíz para ser comercializado en las tiendas Diconsa y a pequeños productores. Otra herramienta importante de la Conasupo era la importación de granos y leguminosas, con especial importancia el maíz. La importación del maíz que de ser realizada en 99.9% por la Conasupo en los setenta se redujo al 38.2% en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y llegó al 15.7% en 1996<sup>60</sup>. Finalmente en febrero de 1999 Conasupo dejó de importar maíz. De igual manera las compras domésticas de maíz por parte de la misma cayeron drásticamente a partir de la lenta agonía de la Conasupo. Así, la que en su momento fue la controladora gubernamental de los elementos básicos de la alimentación mexicana y que llegó a tener innumerables subsidiarias y hasta una institución financiera, moría para dejar todo en manos de libre mercado. Del ahora desprotegido mercado del maíz una gran tajada del pastel la acaparó Maseca, para no soltarla.

---

<sup>59</sup> Las cuotas de producción de harina de maíz se determinaban anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

<sup>60</sup> Con base en datos de la Conasupo en (Barceinas A. Y., 2000).



### Imagen 67: Tienda Conasupo

Imagen recuperada de: <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2013/08/13/la-riqueza-mal-habida-de-raul-salinas/> el 17 de enero de 2014 a las 19:41 horas.

Maseca al ser uno de los mayores compradores de maíz, necesitaba asegurar su abasto. Antes Conasupo le abastecía de maíz a precios controlados y estables, ahora tendría que conseguirlo en el libre mercado. Así fue que creó “los clubes del maíz”, convenios con los que se asegura maíz a precios preferentes con los productores, a la par que son financiados en especie por grupos de proveedores de agroquímicos y semilla mejorada promovidos por Maseca. Con la desregulación del mercado del maíz, aumentó la especulación y acaparamiento tanto del maíz como sus derivados, en este caso harina nixtamalizada y tortillas. La función que ejercía la Conasupo pasó a ser ejercida por corporaciones como Cargill que tiene gran éxito como intermediaria, e incluso Maseca tiene cierto poder de regular precios.

Ante la pregunta expresas: ¿Esta mal el proteccionismo en el país? Durante una entrevista a finales de los años ochenta, González Barrera respondió:

No, no en el pasado. La razón creo yo para que el gobierno haya llevado siempre una política de protección al industrial o a la industria nacional era para que se industrializara el país. Si usted quiere deberíamos de habernos abierto, yo creo sinceramente eso, que debíamos habernos abierto al GATT unos años más atrás, no muchos, digamos unos cinco o seis años atrás. Ya estaríamos ahorita todos los empresarios mexicanos acostumbrados a él. A vivir con la competencia al exterior. La competencia es buena, es muy positiva. Tenemos buenos empresarios, vamos a ser buenos compitiendo también nosotros (Gilberto Marcos, en entrevista personal con Roberto González Barrera, s.f.).



**Imagen 68: Roberto González en entrevista con Gilberto Marcos en el programa “Foro: está en el aire” a finales de los años 80**

Imagen obtenida por captura de pantalla de video disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=erkTDz9Uetw> consultado el 19 de enero de 2014 a las 23:17 horas.

Maseca ya tenía experiencia compitiendo en mercados altamente competitivos como Estados Unidos, y aun siendo una empresa cercana al gobierno en ningún momento bajo la guardia. A diferencia de muchas otras empresas que ante el cambio de modelo quebraron o sufrieron, Maseca se mostró sólida y no solo eso, siguió creciendo dentro y fuera del país.

La crisis de México tuvo consecuencias en otros ámbitos. La cronología inicia cuando a inicios de 1981 comenzaron a surgir expectativas de devaluación, al caer los precios internacionales del

petróleo el gobierno lo compenso con deuda externa, en 1982 al no poder conseguir mayor crédito externo tuvo que devaluar la moneda. Después el gobierno una política de gasto expansionista, pero al aumentar las expectativas de devaluación y aumentar la demanda de divisas el mercado financiero vivió una gran estabilidad. Esto culmino el 1 de Septiembre con la polémica y sorpresiva expropiación del sistema bancario privado y la imposición de controles cambiarios. El Banco de México sufrió una reorganización y los bancos más pequeños un proceso de consolidación. La nacionalización bancaria planteo un gran dilema para el gobierno y lo hizo afrontar muchas críticas, en realidad a nacionalización fue una decisión desesperada, un salvavidas para los problemas creados por el propio gobierno. Pero años después vendría la contraparte: la privatización bancaria, una historia en la que Roberto González Barrera tendría un papel destacado.



**Imagen 69: José López Portillo llorando en su último informe de gobierno el 1° de Septiembre de 1982**

Foto: La Jornada

Imagen recuperada de:

<http://www.jornada.unam.mx/2004/02/18/008n1pol.php?origen=politica.php&fly=1>  
=1 el 19 de enero de 2014 a las 22: 06 horas

Una década más terminaba para Maseca, en medio del caos y profundos cambios, lograba salir airosa e incluso fortalecida. Las

condiciones estaban dadas para que iniciara los noventa con el pie derecho, siempre y cuando Maseca lograra adaptarse y sacar ventajas del cambiante mercado. La elite había abandonado el campo, la industria estaba pasada de moda, los ojos de los poderosos estaban centrados en el mundo de las finanzas, el mercado de valores era ahora donde se tomaban las grandes decisiones. Roberto González como siempre ya pensaba en su próximo gran paso, conquistar el sector financiero y seguir expandiendo sus redes de negocios más allá de las fronteras.



### **Imagen 70: El fin de una era**

Conasupo abandonada, en Mexicali

Foto: Luis Felipe Gaspar

Imagen recuperada de: <http://www.panoramio.com/photo/59422133> el 19 de enero de 2014 a las 15: 41 horas



## 2.6 Harina de nixtamal en paquetes accionarios.

Los antecedentes de la actividad bursátil en México se encuentran en las calles del centro histórico, en donde desde mediados del siglo XIX se reunían corredores que negociaban títulos accionarios de compañías mineras. Se fueron creando grupos de accionistas y emisores, que dieron pie al nacimiento de la Bolsa Mercantil de México en 1886, que después de algunos cambios y fusiones dio origen a la Bolsa de México, cuyo piso de remates empezó a operar el 21 de Octubre de 1985 (Solís, 1997). Un año después dejó de funcionar, otros intentos también fracasaron, aunque las calles del centro histórico de la Ciudad de México se constituyeron como el lugar por excelencia para negociar y realizar transacciones de todo tipo.



**Imagen 71: Escudo de la Bolsa Mexicana de Valores**

Imagen recuperada en:  
[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nace\\_la\\_Bolsa\\_Nacional.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nace_la_Bolsa_Nacional.jpg) el 18 de enero de 2014 a las 16:37 horas.

En 1907 renació la Bolsa Privada de México, a pesar de cambios de nombre y organización, la revolución y crisis económicos, la actividad bursátil continuó y poco a poco dejó de ser intermitente para consolidarse como una institución financiera más. En 1933, después de la publicación de la nueva Ley Bancaria y de la Ley de Bolsas, la Bolsa de Valores de



México S.A. quedó al cuidado de la Comisión Nacional Bancaria, hasta que la Comisión Nacional de Valores se crea en 1946.

Los empresarios del norte no podían ser ajenos a la actividad bursátil, entre 1950 y 1973 operó la Bolsa de Valores de Monterrey, hasta que con la Ley de Mercado de Valores de 1975, se decide fusionar las Bolsas de Monterrey y Guadalajara con la de México (por ser la más importante y de mayor antigüedad) constituyendo la Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V.

El 5 de Diciembre de 1984, Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V. (Gimsa) se inscribió en la Bolsa Mexicana de Valores y enlistando sus acciones clase B. El intermediario fue la Casa de Bolsa Inverlat S.A. de C.V. Al igual que otras empresas Maseca se integraba al mundo accionario. Ahora la harina nixtamalizada se vendía en paquetes accionarios al igual que paquetes de cemento, varillas de acero, etc. Después del proceso de corporativización empresarial siguió el paso de bursatilización. Su primera emisión fue el mismo día de su inscripción y fue por un valor de \$ 1,500, 000, 000.00 de pesos, las obligaciones quirográficas tenían un valor nominal de \$ 1,000.00 cada una, con un plazo de vigencia por siete años.

10 años más tarde, en 1994 Gimsa empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) como ADRs (American Depositary Receipts). Pero, apenas 11 años después dejó de cotizar en el NYSE con el principal argumento de “concentrar las operaciones con las acciones de la compañía en la BMV, y así incrementar su bursatilidad” (GIMSA, 2006). Además se canceló el registro de la compañía ante la SEC (Comisión de Valores de Estados Unidos) el 21 de junio de 2006.

Lo anterior es concerniente a las actividades individuales de Grupo Industrial Maseca, que fue la subsidiaria que se inició en actividades bursátiles. Respecto a la corporación como tal, Gruma S.A. de C.V. entró al

mercado de valores el 29 de Abril de 1994 en México con una serie de acciones tipo B, con una cantidad total de 245, 953 acciones y con un valor contable por acción de 8.46 pesos. En Noviembre de 1998, se enlistó en la Bolsa de Nueva York como ADS o American Depositary Share.

El 13 de octubre de 2008, las acciones de Gruma S.A.B. de C.V. Serie B fueron suspendidas por la Bolsa Mexicana de Valores por estar pendiente la divulgación de información sobre eventos relevantes relacionados con los instrumentos derivados de tipo de cambio de la compañía que era requerida por la Bolsa Mexicana de Valores. También los ADSs fueron suspendidos en la Bolsa de Valores de Nueva York el 20 de octubre de 2008. Pero para el 29 de octubre del mismo año, tanto las acciones Serie B como los ADSs volvieron a cotizar al divulgarse la información requerida.

La bolsa permitió a Maseca adquirir financiamiento para realizar más inversiones y sostener su crecimiento. Pero siempre se controló que las emisiones no afectaran el control mayoritario de la familia sobre la empresa. Esto fue prioritario para Roberto González Barrera. En 2011 tuvo diferencias que propiciaron la salida del director general de GRUMA: Raúl Peláez Cano, con un año en el puesto y que planeaba hacer la empresa más pública y menos familiar incrementando al 40 por ciento el capital de Gruma en el mercado de valores (Maldonado, 2012). Aun cuando el control seguiría estando en manos de la familia González Barrera, esto nunca se llevó a cabo y al 2012 solo el 27% de su capital está en bolsa de valores.

Maseca cotiza con la clave GRUMA para el corporativo Gruma S.A.B. de C.V., la información del último trimestre del 2012 indica que tiene 563, 650,709 acciones en circulación con un valor en libros por acción de 20.05 pesos y una utilidad por acción de 1.98 pesos. Con la clave MASECA se representa a su subsidiaria Grupo Industrial Maseca S.A.B. de C.V. Según

datos del 2012 publicados por la Bolsa Mexicana de Valores en su página web, tiene 414, 254,700 acciones serie B con valor en libros cada una de 9.45 pesos y una utilidad de 1.45 pesos por acción.

Este proceso de bursatilización, sumado a los ya mencionados anteriormente de corporativización e internacionalización, implica que Gruma ha sabido modernizarse y seguir las tendencias mundiales para poder competir en una realidad cambiante. La pregunta es: ¿Consiguió tener éxito?



**Imagen 72: Roberto González Barrera en la Bolsa de Valores de Londres en 2009 al recibir el premio World Finance 100**

Foto: Gruma, Lunes 28 de Septiembre de 2009

Imagen recuperada en:

<http://www.jornada.unam.mx/2009/09/29/economia/021n1eco> el 19 de enero de 2014 a las 20:16 horas

## 2.7 Una empresa que no para de crecer

Ya en los años noventa Grupo Maseca o Gruma era una reconocida empresa en México con una exitosa etapa de consolidación internacional, Banorte crecía a pasos agigantados en el país escalando posiciones entre los bancos más importantes. Roberto González Barrera se había logrado posicionar entre los empresarios más relevantes del país. Un sueño empresarial había tomado forma y una muy fuerte. Un hombre disfrutaba de un éxito atípico, no tenía estudios profesionales, no procedía de una familia rica ni poderosa y había visto nacer, desarrollarse y alcanzar la cima a su propia empresa.

A pesar de ser una empresa consolidada, Gruma aún tuvo muchos retos que afrontar durante los últimos años. A lo largo de este apartado se mencionaran brevemente los acontecimientos más importantes transcurridos a partir de la década de los noventa al 2012.

### *Guerra de la tortilla*

La rivalidad entre los productores industriales de harina y tortillas y los molineros y tortilleros independientes, que ya existía de años atrás, se acentuó en los años noventa con la llamada "Guerra de las tortillas". Los pequeños productores (la Coalición Nacional de Industriales de la masa y la tortilla nixtamalizada tenía en 1992 más de 50,000 afiliados) agremiados en la Asociación de Productores de la Industria de la masa y la tortilla acusaban a la Conasupo de beneficiar a los grandes productores obligándolos a usar harina en vez de granos en su producción. EL movimiento además de Maseca, Conasupo y sus subsidiarias reclama a la Secofi y Profeco. Uno de los argumentos era que la harina tenía menor

valor nutritivo (menos proteínas, calcio y fibra) por su propio método de industrialización. En 1992 el dirigente del gremio, Nazario Palomera fue detenido y el movimiento terminó. La harinización del maíz fue un proceso ligada al salinismo, así se reducían los subsidios a los molineros, además los grandes harineros gozaban de mejores relaciones con el gobierno. Esta fue una guerra por el control de un gran mercado. Maseca ganó, y con gran ventaja; pues para 1995 controlaba el 78% del mercado de harina de maíz y el 5% del mercado de tortillas (Minsa controlaba el 15%, agroinsa el 7% y el 73% restante en pequeños productores) (Espinosa, 1995).

#### *MINSA*

En 1993 con la ola de privatizaciones y la depreciación de Conasupo fue que se privatizó MICONSA (MINSA), una procesadora de maíz que era competencia directa de Maseca. MINSA o Maíz Industrializado había sido diseñada originalmente por Don Rodrigo Gómez, Director del Banco de México entre 1952 a 1970; posteriormente pasó a formar parte de la Conasupo y con la caída de esta se liquidó. Durante el proceso de privatización de MINSA en 1993, González Barrera luchó por comprarla, pero no tuvo éxito, aun con las relaciones de primer nivel que tenía.

La compañía quedó en manos de la familia Gómez Flores. Raymundo Gómez Flores, oriundo de Guadalajara es un empresario sin estudios profesionales que empezó como vendedor de hot dogs en un carrito, pero que llegó a ser exitoso localmente tanto como empresario como político, inclusive llegando a ser senador por el PRI. Sus empresas son familiares y las maneja junto a sus hermanos. Fue un gran beneficiario de la ola de privatizaciones de los noventa, pues además de MINSA adquirió Dina (única armadora nacional), Almer (principal almacenadora del país) y Banca Cremi (que después vendió a Carlos Cabal Peniche), además

individualmente es poderoso dentro de los desarrollos inmobiliarios. Al adquirir Miconsa, los activos más importantes fueron 5 plantas de harina de maíz nixtamalizado y la ya conocida marca "Minsa".



**Imagen 73: Raymundo Gómez Flores, dueño actual de Minsa**

Foto: C. Hernández / El informador

Imagen recuperada de:

<http://www.informador.com.mx/jalisco/2009/81971/6/raymundo-gomez-flores-inicia-precampana-con-su-marabunta.htm> el 19 de enero de 2014 a las 19:48 horas

Actualmente Minsa tiene seis plantas en México y dos en Estados Unidos donde también compite con Maseca. Cuenta con una capacidad instalada de un millón de toneladas anuales y con una facturación anual de 250 millones de dólares. A pesar del poder de mercado de Gruma, Minsa pudo crecer del 9% que tenía en 1993 de participación de mercado al 22% en el 2011 (Minsa, 2012).

A pesar de no haber podido comprar Minsa, que se convirtió en su competidora, Maseca siguió creciendo en México. En 2005 GIMSA adquirió Agroinsa (a través del 100% de acciones). Agroindustrias Integradas del Norte S.A. de C.V. fue fundada en 1956 en Monterrey y en 1990 fue privatizada. Agroinsa es una empresa dedicada a la producción y

comercialización de harinas de trigo y maíz nixtamalizado, Grits (sémolas de maíz) para la industria de botanas, cereales de desayuno y cervecera.

### *Asociaciones estratégicas*

Además del proceso de transnacionalización, Gruma, siguiendo una tendencia muy popular sobre todo entre las grandes empresas regionmontanas, se asoció de con el capital extranjero. Su operación coordinada más importante fue una joint venture con Archers Daniels Midland.

Archer Daniels Midland (ADM) es una de las empresas agroindustriales líderes a nivel mundial. Produce y procesa gran variedad de productos agroindustriales como materias primas, derivados del maíz, cacao y chocolates, alimento para ganado, biocombustibles, insumos alimenticios, farmacéuticos e industriales. La empresa se originó en 1902 en Minneapolis, Minnesota, Estados Unidos cuando George A. Archer y John W. Daniels iniciaron una empresa de procesamiento de semillas de linaza. En 1923, adquirieron la Midland Linseed Products Company dando nacimiento a la Archer-Daniels-Midland Company. A partir de ese momento fue creciendo en la agroindustria y diversificando sus actividades hasta llegar a tener la presencia y poder internacional que hoy tiene (ADM, 2012).

Es una empresa integrada verticalmente a través de: abastecimiento, transporte, procesamiento. En la actualidad es una de las empresas agroalimenticias más importantes a nivel mundial, Forbes la clasifica como número 67 a nivel mundial por ventas, 239 en Compañías Líderes Globales (Forbes, 2012b), y 416 en utilidades. ADM es el mayor



procesador de trigo y también uno de los mayores procesadores de semillas oleaginosas. ADM Milling, que es precisamente la división con la cual Gruma realizó la alianza estratégica para operar en México, elaborando harina de trigo para pasteles, galletas, tortillas y pastas alimenticias, básicamente. ADM posee alrededor de 30 molinos harineros en los Estados Unidos, 10 en Canadá y tres en Centroamérica y el Caribe.



**Imagen 74: ADM, una centenaria historia agroindustrial de Estados Unidos**

Imagen recuperada de: <http://www.adm.com/en-US/company/history/Pages/default.aspx> el 17 de marzo de 2014 a las 13:31 horas

A través de su asociación con Gruma operó nueve molinos de harina de trigo en México. En 1996 ADM adquirió el 22% de participación en Gruma México. Además, Gruma por medio de esta asociación adquirió dos molinos de harina de maíz en Estados Unidos, que operó conjuntamente. ADM También es un importante proveedor de materias primas para Gruma. Además, en Estados Unidos, nació como sociedad de responsabilidad limitada entre ambas la Azteca Milling L.P., en donde Gruma ostentó el control mayoritario (80%), ADM (20%) y mediante la cual produjo harina de maíz.

Esta no fue la única operación conjunta de Gruma. En 1997 Gruma-ADM realizó una alianza estratégica con PepsiCo, a través de sus respectivas subsidiarias: Gamesa y Molinera de México (Taddei Bringas, 2006). Ésta última adquirió el molino de trigo de Gamesa que opera en

Sonora, bajo el acuerdo de que siguiera operando como proveedor de harina y sémola para la galletera.

Llama la atención que ambas operaciones conjuntas compiten al rubro de harina de trigo, que aunque no es el negocio tradicional de Gruma, brinda una buena oportunidad de expandirse en otros mercados.



**Imagen 75: Planta de Mission Foods en Estados Unidos**

Imagen recuperada de: <http://www.cavelect.com/mission-foods/> el 17 de enero de 2014 a las 22:36 horas.

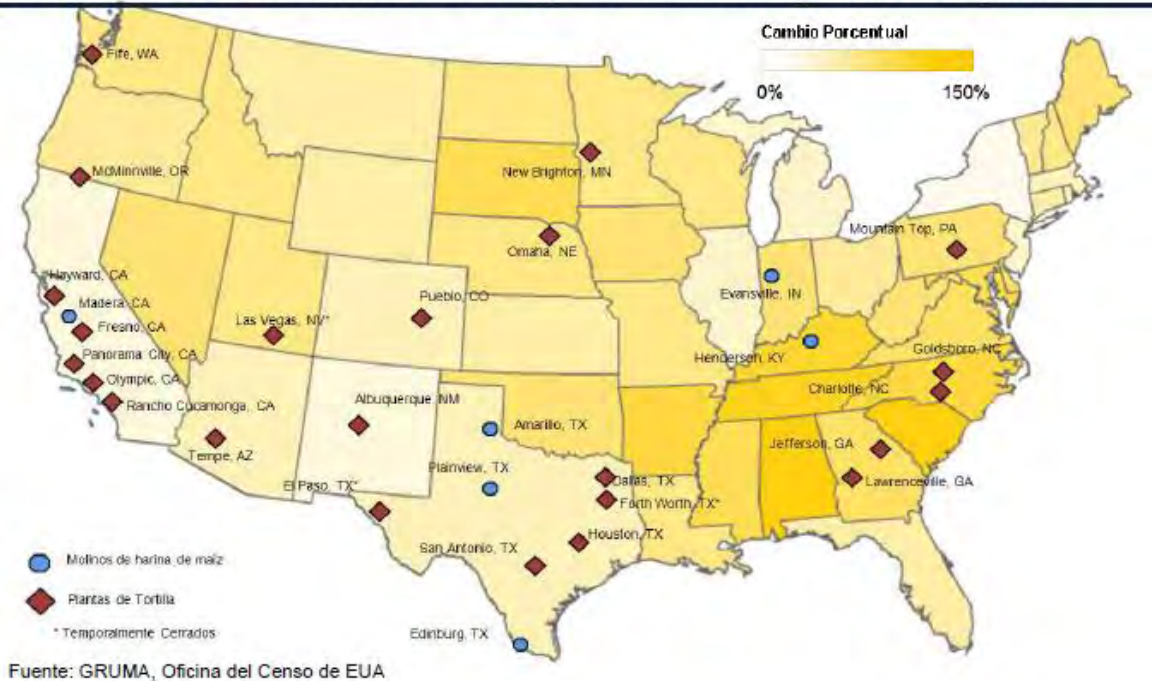
### *Mercado estadounidense*

El mercado de Estados Unidos es muy competitivo e implicó grandes desafíos para Gruma, las principales diferencias con nuestro mercado son, en palabras de Roberto:

Estados Unidos es otro mundo completamente distinto, allá la competencia es feroz, allá usted no tiene problemas ni de subsidios, ni de controles de precios, usted allá no tiene que estar guerreando con el señor de industria y comercio, o con el señor de nada... ah señor pero tiene usted unos competidores tremebundos. Uno se tiene que hacer más eficiente, La competencia es buena, la competencia es muy positiva (González Barrera, entrevista personal, s.f.).

El mercado de la tortilla en EU se empezó a gestar desde los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado, pero su boom fue en la década de los noventa, llegando a ser a nivel mundial el 2º más importante, después de México. A diferencia de México en Estados Unidos predomina el consumo de tortilla fría, es decir para un consumo posterior y donde los canales de comercialización más importantes son los supermercados, restaurantes mexicanos y pequeños productores independientes. Aunque en un inicio los grandes consumidores eran hispanos, hoy en día las tortillas se venden en todos los estados de la unión americana y cada vez hay más consumidores no hispanos.

### Presencia de GRUMA en estados de EUA y crecimiento de la población hispana



**Imagen 76: Presencia de Gruma en estados de EUA y crecimiento de la población hispana, 2012**

Gruma / Actinver

Imagen recuperada de:

[http://www.actinver.com/documentos/Analisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522\\_GRUMA\\_IniciodeCobertura.pdf](http://www.actinver.com/documentos/Analisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522_GRUMA_IniciodeCobertura.pdf) el 17 de marzo de 2014 a las 15:11 horas

En este mercado creciente poco a poco Gruma se ha logrado posicionar como líder a través de su subsidiaria Gruma Corporation que comercializa su producción con las marcas Mission y Guerrero. Se invirtieron millones de dólares en infraestructura, marca y distribución y después de una década de pérdidas empezaron a ver utilidades, hasta que en la actualidad es su mercado más lucrativo. En Estados Unidos a partir de 1968 se han obtenido 57 patentes, de las cuales 20 todavía son vigentes. Sobre sus negocios en Estados Unidos Roberto González ha dicho: "y yo no voy a Washington a negociar nada" (Bello, 2011).

### *Venezuela*

Gruma compró Molinos Nacionales (Monaca) en 1999, siendo el segundo productor de harina de maíz y trigo de Venezuela. Aunque Gruma ya tenía presencia en Venezuela desde 1993 cuando invierten en DEMASECA, una sociedad venezolana dedicada a la producción de harina de maíz.

El 13 de mayo de 2010, el gobierno de Chávez inició un proceso expropiatorio de Molinos Nacionales C.A. (Monaca)<sup>61</sup>. Gruma controlaba al momento del anuncio el 72.86 % de las acciones mientras que el 24.14 % pertenecía al banquero Ricardo Fernández Barrueco, uno de los empresarios más poderosos de Venezuela y al que el gobierno de Chávez era abiertamente hostil, llegándole incluso a arrestar y a intervenir sus bancos. Además del objetivo estatal de tener control directo sobre el sector alimentario argumentando que la expropiación de Monaca era necesaria para combatir la "escasez" y para "bajar" los costos de los alimentos básicos; parece ser que más que contra Maseca, el golpe iba dirigido contra Fernández Barrueco. "Llegamos de rebote a esta

---

<sup>61</sup> Decreto de expropiación disponible en el anexo 4.

circunstancia por un socio que teníamos y que se metió en problemas” afirmó en 2011 el director general de Gruma Raúl Peláez Cano (Maldonado, 2012). Fernández Barrueco, antiguo aliado de Chávez cayó en desgracia en 2009 aparentemente por criticar el manejo de importaciones cubanas de alimentos, además tenía turbios negocios bancarios y de alimentos.



**Imagen 77: Reunión entre Hugo Chávez y Felipe Calderón en  
Diciembre de 2011**

En dicha reunión, entre otros asuntos, se trató el de la expropiación de Monaca

Foto: El Universal

Imagen recuperada de:

<http://www.eluniversal.com/economia/111204/monaca-se-asociara-con-el-estado-para-frenar-estatizacion> el 19 de enero de 2014 a las 21:37 horas

Como todo buen empresario, González Barrera sabía como enfrentar los riesgos: Respecto a los ellos afirmaba: “Se acostumbra a todo uno, le va uno perdiendo el miedo, le va uno encontrando las formas” (González Barrera, entrevista personal, s.f.).

Específicamente sobre los posibles riesgos en sus inversiones en el extranjero pensaba que: “Los gobiernos son como todos los gobiernos (...) Ponen las reglas del juego en cada lado” (idem).

Desde el 4 de diciembre de 2009 una corte de Venezuela había emitido una orden que autorizaba al gobierno a incautar de manera precautoria los activos de todas las compañías en que el empresario venezolano Ricardo Fernández Berrueco tuviera intereses de manera directa o indirecta. DEMASECA, la otra filial de Gruma en Venezuela fue ocupada temporalmente por el gobierno y a la cual también el proceso de expropiación fue extensivo. El entonces presidente Felipe Calderón intercedió por Gruma incluso reuniéndose directamente con Hugo Chávez en Diciembre de 2011 para tratar el tema (El universal, 2011). El proceso de expropiación no se concluyó y se llegó a una negociación, en la que se planteaba una joint venture en la que el gobierno venezolano sería socio, que al día de hoy sigue su curso sin que se hayan fijado más detalles.

Ante la reciente muerte de Chávez (5 de Marzo de 2013) se abren nuevas posibilidades para la empresa. Otras empresas mexicanas operan en Venezuela como Bimbo, La Moderna y Mabe. Cemex que no corrió con buena suerte fue expropiado el 19 de Agosto de 2008 y recibió por concepto de indemnización menos de la mitad de lo que exigía. Cabe destacar que Archer Daniels Midland fue socio minoritario en Venezuela con el 3% de las acciones. A la fecha el gobierno venezolano no ha tomado ni control físico sobre los activos ni sobre las operaciones de las subsidiarias de Gruma, por lo que operan con completa normalidad.

Al 2012 Venezuela, después de Estados Unidos es el segundo mercado fuera de México más lucrativo para Gruma, aun cuando muchos de los precios de los productos básicos son controlados por el gobierno y las devaluaciones del bolívar afectan negativamente sus utilidades, al



igual que los conflictos laborales y afectaciones por el deficiente servicio de energía eléctrica.

Sobre sus operaciones en Venezuela Roberto González opinaba:

Uno de empresario no puede estar tratando de cambiar el mundo. En Venezuela lo vemos así. No puedo hacer nada por cambiar las cosas, como empresario me adapto o me voy. Pierdes el tiempo, y lo más valioso es el tiempo (Bello, 2011).

### *Pan Breddy*

Como toda empresa Gruma no está exenta de fracasos. A finales de los noventas Maseca intento competir de su empresa "Panificadora Azteca" con Grupo Bimbo en el segmento de pan de caja con la marca "Breddy". Oficialmente fue el 20 de Noviembre de 1998 que en la ciudad de Monterrey se empezó a comercializar la línea de pan blanco y pan dulce. Gruma ya había tenido éxito en Costa Rica en el negocio del pan blanco desde 1994. Pero en México la experiencia fue distinta pues competía con Bimbo una de las panificadoras más importantes a nivel mundial y que a nivel nacional cuenta con un poder de mercado impresionante. En una primera etapa el negocio se focalizo en Nuevo León y el noreste del país, para luego expandirse al centro de la república.

La competencia fue muy dura y llegó a ser denominada como "La guerra del pan". Gruma incluso demando a Bimbo ante las autoridades reguladoras por competencia desleal, aunque más tarde se desistió (Millman, 1999). La estrategia de Gruma de centrarse en la distribución en los supermercados fracasó, aunado a una reducción en los precios de Bimbo. Bimbo se esforzó en eliminar a su único gran competidor y lo consiguió. En noviembre del 2001 Gruma se rindió, discontinuó el negocio del pan y decidió vender a Bimbo la marca, plantas y equipo.





**Imagen 78: Publicidad de pan Breddy para Demasa, filial de Gruma en Centroamérica**

Imagen recuperada de:  
[http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/1999/julio/11/negocios2.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/1999/julio/11/negocios2.html) en 19 de enero de 2014 a las 18:26 horas.

### *Crisis de la tortilla*

En 2007 se vivió la llamada "crisis de la tortilla" que consistió en un súbito aumento de los precios de la tortilla en México, que llegó entre el 120% y 150% (Mestries, 2009). En la crisis de la tortilla influyeron muchos factores. Si bien, había un contexto internacional de aumento de la demanda de maíz, por los ambiciosos planes de producción de biocombustibles en base al etanol en Estados Unidos (que lo fabrica con maíz, a diferencia de Brasil que en su mayoría usa caña de azúcar) y un aumento de la demanda de maíz por parte de grandes economías como India y China; la mayor afectación se dio en el maíz amarillo, no el maíz blanco, con el que se fabrica la tortilla. De hecho, no hubo, ni hay escasez de maíz blanco. Los precios del maíz tampoco aumentaron en la misma proporción que aumentó el precio de la tortilla, por lo que el aumento en los precios fue en su mayoría causado por un proceso de especulación y

acaparamiento al interior del país, del que se responsabilizó a intermediarios y acaparadores, empresas transnacionales como Cargill fueron acusadas de lucrar con el precio del maíz y sus derivados. Según datos obtenidos a través de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y publicados por la revista Contralinea (Ramírez, 2007), Cargill obtuvo millonarios subsidios federales por la exportación de maíz mexicano durante los años previos a la crisis de la tortilla.

También se acusó a Gruma, de acaparar maíz y de aumentar directamente los precios, e indirectamente incidiendo en la exportación favorecida con subsidios por las autoridades, de maíz blanco para surtir sus plantas en Estados Unidos, África, Centro y Sudamérica. Durante esta crisis Gruma se comportó de manera cooperativa con el gobierno de Felipe Calderón firmando en el "Pacto para la Estabilización del Precio de la Tortilla" en el 2007 (Ver imagen 21). En este pacto Gruma se comprometió a bajar y mantener sus precios de harina de maíz, para que así los tortilleros pudieran mantener en \$ 8.50 el kilo de tortilla. Se llega a mencionar, que esto le generó incluso pérdidas a Gruma (Bello, 2011).

### *Crisis de derivados*

Durante el 2008, el mundo enfrentó una crisis financiera de grandes proporciones, los problemas en el mercado financiero se transmitieron al sector productivo de la economía. México y sus grandes empresas no fueron ajenos a esta problemática. Entre las empresas mexicanas más afectadas dentro del sector financiero estuvieron: Comercial Mexicana, Cemex, Bachoco, Alfa, Vitro, Autlán y Grupo Posadas.

La devaluación del tipo de cambio ocasionó problemas con el manejo de instrumentos derivados le ocasionaron pérdidas a Gruma por 788 millones de dólares (Actinver, 2012) , equivalentes en ese momento al 20% de sus activos. Esto provocó además un desplome de sus acciones, de hecho Gruma suspendió sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores del 13 al 29 de Octubre del 2008, y el día que regreso tuvo una caída accionaria del 65.73% en la Bolsa Mexicana de Valores y del 5.76% en la bolsa de Nueva York (Martínez, 2008). Gruma cerró el 2008 con pérdidas netas por 11, 124 millones de pesos

González Barrera intento cabildear un rescate del gobierno a las empresas endeudadas con derivados, sin ningún éxito (Loret de Mola, 2010). A pesar de su deuda Gruma, a diferencia de otras empresas como Comercial Mexicana, nunca cayó en una situación de incumplimiento de pagos, pero si enfrento perdidas económicas y un recorte de calificaciones crediticias. La empresa se mostró confiada, ya que su producto es de consumo básico y mantiene sus niveles de consumo, además de que implementó programas de eficiencia y optimización de costos y gastos. En el 2009 Gruma decidió concluir todas sus operaciones con instrumentos financieros derivados del tipo de cambio. Al cuarto trimestre del 2009 Gruma ya había logrado revertir la situación, teniendo utilidades (por primera vez desde su crisis de derivados en el 2008) por 850 millones de pesos. Como consecuencia de su deuda, Gruma restringió su programa de inversiones durante los años siguientes, a pesar de eso la inversión nunca desapareció llegando a ser de 98 millones de dólares en el 2010. Una adecuada administración y negociación de créditos sumada a la venta de su participación accionaria de 8.8% en Banorte, permitieron que para el 2012 Gruma lograra controlar su deuda y continuar con su expansión.

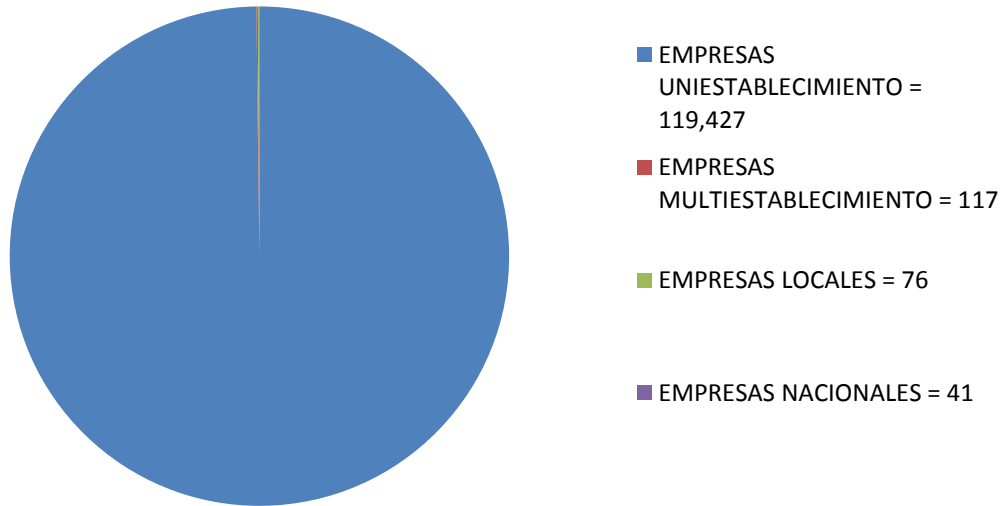
## 2.7 El maíz y la tortilla en el reinado de Maseca

Según el último censo económico publicado por el INEGI (INEGI, 2009), la rama 3118 “elaboración de productos de panadería y tortillas” cuenta con 119,554 empresas, lo que es el 83.75% del total de empresas del subsector de la industria alimentaria. Empleando a 439,431 personas lo que representa el 55.80% del subsector. La composición por tipo de establecimiento que se muestra en la gráfica 1, ejemplifica el alto grado de atomización y desigualdad del mercado, en el que la gran mayoría son pequeñas empresas (99.9%), que generalmente son familiares e informales contra un reducido número de grandes y poderosas empresas nacionales (0.03%), e incluso transnacionales.

De acuerdo con datos publicados por la Sagarpa (SIAP, 2012), se estima que actualmente en el país hay entre 10 mil y 12 mil molinos de nixtamal, que son principalmente microempresas. Respecto a la industria Tortillera, la Cámara Nacional de Maíz Industrializado estima que hay más de 45 mil tortillerías en el territorio nacional. La misma Gruma reconoce que la industria de la tortilla en México es una de las más grandes de México y está altamente fragmentada. La forma tradicional de hacer tortillas predomina en el sur y este del país (zonas predominantemente indígenas) a pesar de las ventajas con las que Maseca promueve su harina como: mayor caducidad, método más higiénico y menor uso de gas, agua y electricidad.

**Gráfica 1 Tipo de empresas dedicadas a la producción de maíz, 2009**

### Tipo de Empresas

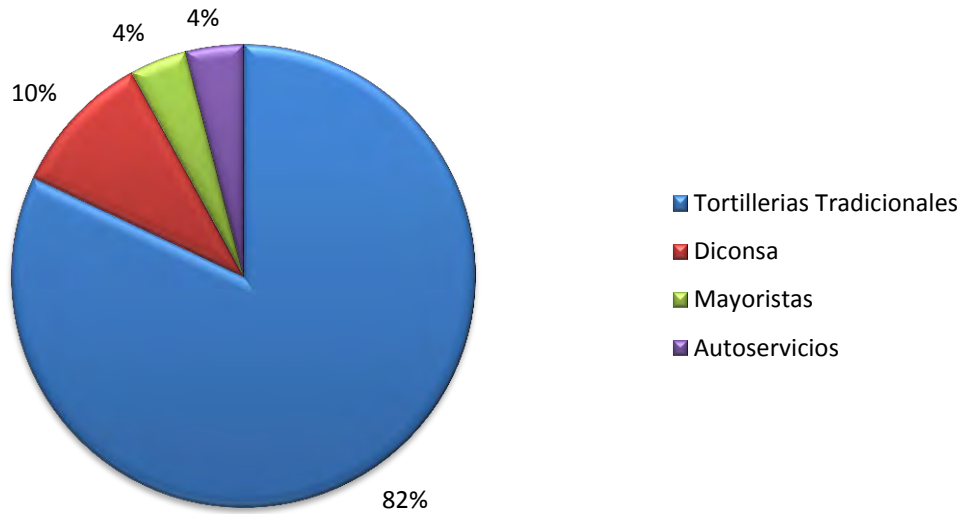


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Específicamente la producción de Tortilla de maíz, se da en su mayoría en tortillerías tradicionales:

**Gráfica 2: Productoras de tortillas, 2009**

### Productoras



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

A pesar del gran crecimiento de Maseca y la industrialización de la tortilla, la forma tradicional de hacer tortillas aún es parte importante del mercado. La Cámara Nacional del Maíz Industrializado calcula que de los 6.8 millones de toneladas anuales de tortilla el 54% se fabrican tradicionalmente con maíz y el 46% con harina de maíz. Gruma (GIMSA, 2006) reconoce que una limitante en el incremento del uso de la harina de maíz, es la subsistencia del método tradicional.



**Imagen 79: Distribución de plantas de Gimsa en México, 2012**

Gruma / Actinver

Imagen recuperada de:

[http://www.actinver.com/documentos/IAalisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522\\_GRUMA\\_IniciodeCobertura.pdf](http://www.actinver.com/documentos/IAalisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522_GRUMA_IniciodeCobertura.pdf) el 17 de marzo de 2014 a las 15:34 horas

Actualmente el mercado de harina industrializada<sup>62</sup> está concentrado en cuatro grandes empresas: Gimsa (Grupo Industrial Maseca, subsidiario de Gruma), Minsa, Harimasa<sup>63</sup> y Molinos Anáhuac; del cual Gimsa acapara el 71% mientras las tres restantes se dividen el 29%. Además recientemente Cargill se ha unido a la competencia abriendo su primera planta harinera en Hidalgo. En 2005, Cargill comenzó a ofrecer harina de maíz Optimasa en la región centro del país y proyecta aumentar su capacidad invirtiendo 47 millones de dólares para el 2013, igualmente planea duplicar sus ventas en un lustro (Aguilar, 2012).

Sobre Cargill, es importante destacar su relevancia en el mercado del maíz. Cargill juega un papel destacado como intermediario de maíz y como transnacional alimenticia. Es el mayor comercializador de granos y oleaginosas en el mundo, tiene operaciones en 61 países y emplea 98,000 trabajadores. En el procesamiento de harina de maíz en Estados Unidos es competencia directa de Gruma. Cargill's Illinois Cereal Mills, de Estados Unidos, produce harina de maíz que también es distribuida como insumo para productos de panadería, cereales, snacks, masa para tortillas, chips y tacos. La división Corn Wet Milling produce y vende endulzantes, almidones comestibles e industriales y proteínas de trigo. En Estados Unidos, las plantas molineras de Cargill producen harina tanto para el mercado interno como para la exportación. También opera molinos harineros en India, Argentina, Brasil y Venezuela y de producción de pasta en este último país. Entre sus ventajas competitivas se encuentra un sistema que le permite comprar granos y oleaginosas directamente de los agricultores y almacenarlos (esperando el tiempo requerido para que alcancen su mejor precio) y entonces comercializarlos alrededor del mundo. Aparte de utilizar su propia

---

<sup>62</sup> Diferente del mercado de la industria de la masa y la tortilla, en el que participan pequeños molineros y tortilleros.

<sup>63</sup> Harinasa es una empresa de Monterrey que nació en el 2000 y que produce harina de maíz y otros derivados. Cubre el mercado regional del noreste del país y de Texas en Estados Unidos. Cuenta con una capacidad instalada de 40 mil toneladas anuales.



flotilla de transportación, acude al arrendamiento de unidades para asegurar una distribución eficiente.

Cargill tiene presencia directa en México y tiene gran poder de mercado, principalmente en la distribución de granos, como se ha señalado en secciones anteriores, se le ha señalado de acaparamiento y especulación. Entre sus muchos detractores se encuentra Álvaro Salgado, representante del Centro Nacional de Misiones Indígenas (Cenami), quien afirma:

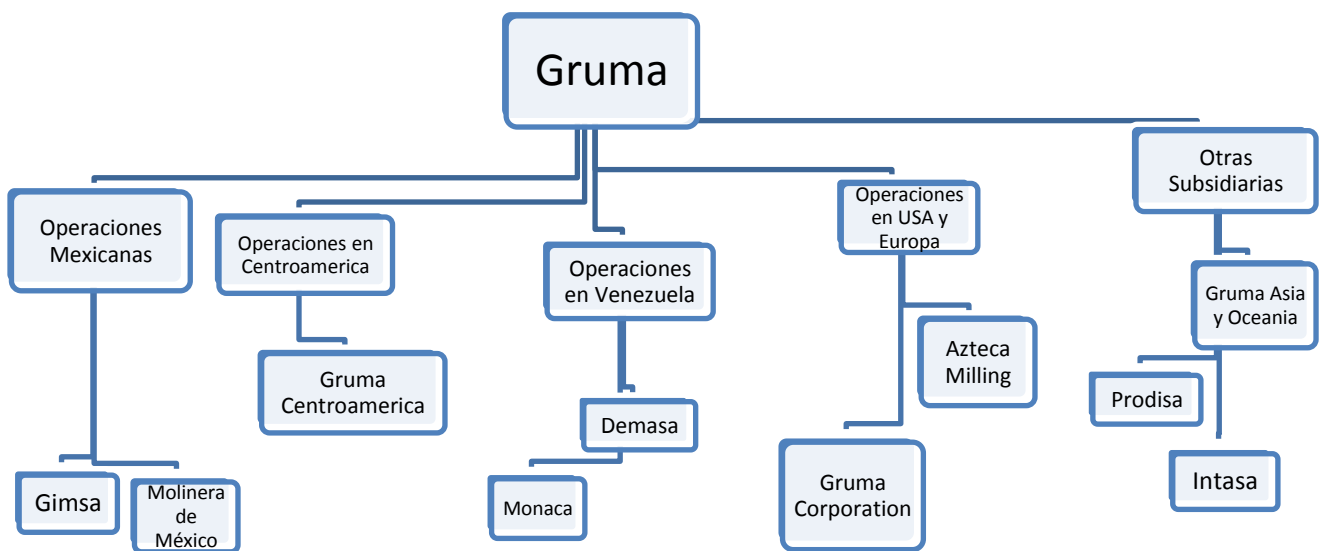
Cargill es una multinacional con un capital poderoso que sustituye el trabajo que desempeñó la Conasupo. Se dedica al abasto y al acopio de granos básicos y controla el 70 por ciento del país, se ha convertido en un coyote trasnacional (Ramírez, 2007).

Muy comúnmente se acusa a Gruma de ser un monopolio, no es un monopolio, aunque tampoco se puede decir que compita en un mercado plenamente competitivo. Aunque Gruma tiene muchos mercados para sus múltiples productos los más representativos son el de harina de maíz y tortillas. Dentro del mercado de la harina de maíz hay múltiples productores desde las grandes empresas de harina industrializada hasta los pequeños molineros locales. Dentro de este mercado, su mayor participación es en Estados Unidos, en México tiene más éxito distribuyendo harina a las tortillerías que vendiendo tortillas. Gruma es líder por su producción a escala, tecnología propia patentada, control de materias primas y relaciones privilegiadas con la elite política y económica del país. Tiene un fuerte poder y control de mercado, pero está muy lejos de ser un monopolio, aunque obviamente es una competencia muy desigual. Pero ésta es una de las características del México actual, la gran desigualdad e inequidad en la competencia. Parte de estas asimetrías de mercado provienen de los mismos contrastes de México, el México urbano e industrializado diametralmente opuesto al México indígena, tradicional y

campesino. De igual manera, no hay que olvidar que entre empresarios hay una eterna guerra, en la que nadie quiere ceder ni un solo milímetro de mercado y en la que cada bien ve por su propio interés.

Hoy por hoy Gruma está organizada como una compañía tenedora de acciones que opera a través de subsidiarias y se encuentra integrada verticalmente. Las empresas y subsidiarias que conforman a Gruma son:

**Diagrama 6: Estructura corporativa de Gruma**



La distribución es uno de los aspectos clave en la comercialización del producto; hasta la fecha, Diconsa o Distribuidora Conasupo, una cadena gubernamental que a través de 25,468 tiendas en todo el país distribuye alimentos básicos en zonas rurales, distribuye productos de Maseca. Aunque no tiene la presencia que en su momento tuvo Conasupo, es importante, sobre todo en el mercado rural. En el mercado urbano Maseca promueve su producto en las grandes cadenas de supermercados y distribuidores al mayoreo que surten a pequeñas tiendas y tortillerías. También surte de harina de maíz para botanas a empresas como Bimbo, además de su tradicional harina nixtamalizada a tortillerías de todos los tamaños. En estados Unidos surte de insumos a la cadena

Taco Bell, aunque el 77% de su mercado es el minorista. Según el reporte anual de Gruma (Gruma, 2013b), en el 2012 Estados Unidos represento el 37% de las ventas totales del 2012 y Venezuela el 15%.

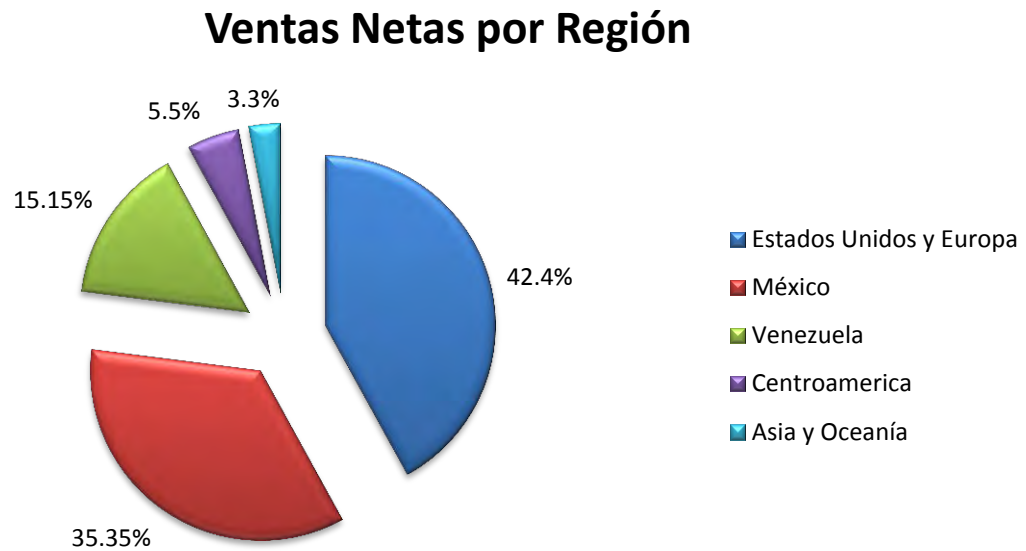
Las ventas netas para el 2012 fueron de:

**Tabla 1: Ventas Netas Gruma 2012**

	Millones de Pesos	Porcentaje
<b>Gruma Corporation</b>	26,932	42
<b>GIMSA</b>	17,573	27
<b>Gruma Venezuela</b>	9,907	15
<b>Molinera de México</b>	5,046	8
<b>Gruma Centroamérica</b>	3,369	5
<b>Otras Subsidiarias</b>	1,490	2
<b>Total</b>	<b>64,317</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informe Anual Gruma 2012

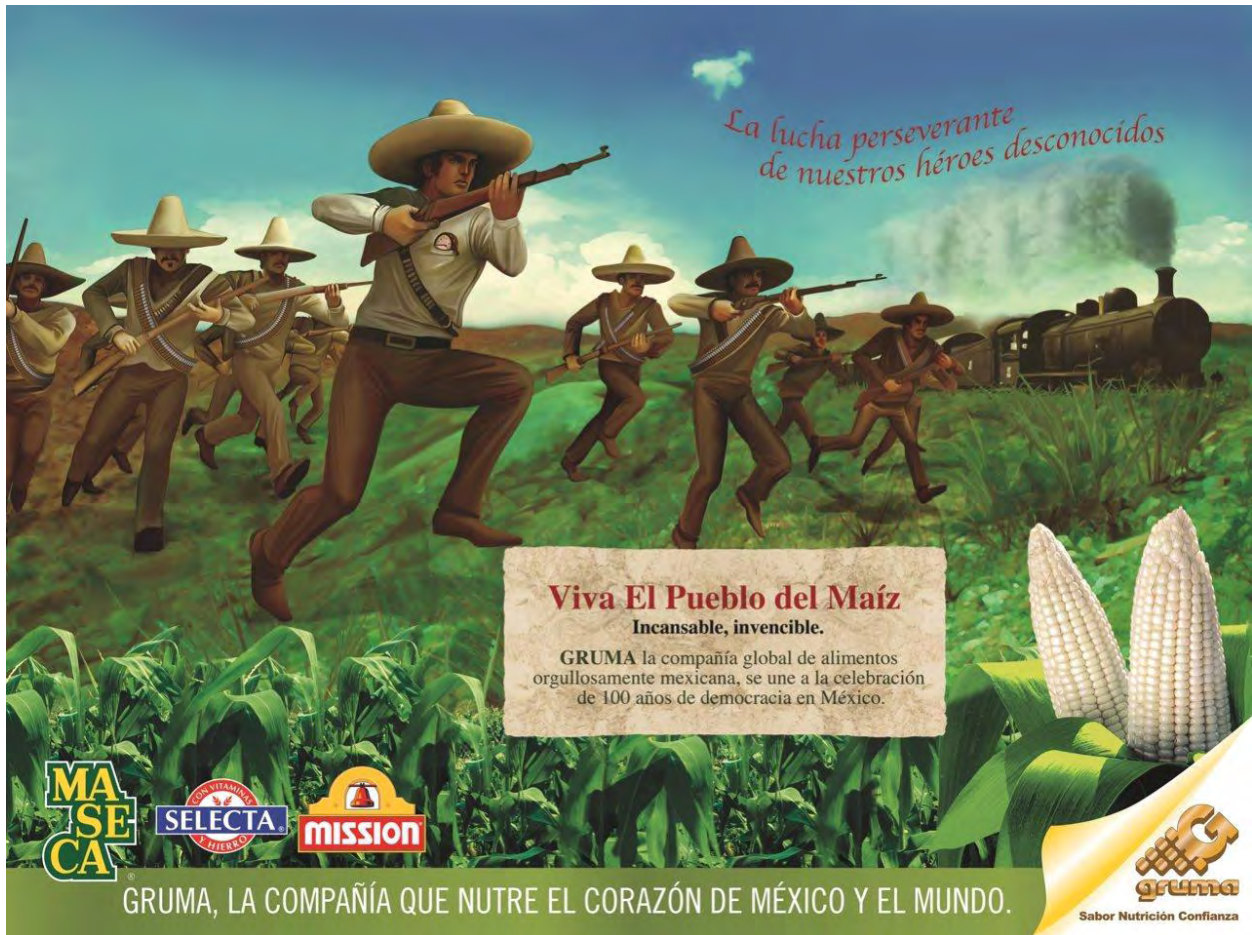
**Gráfica 3: Ventas netas por región geográfica, 2012:**



Fuente: Informe Anual Gruma 2012

Un nuevo reto en México para Gruma (a diferencia de mercados en el exterior) es una disminución en el consumo de la tortilla, propiciado por cambios en gustos y preferencias. Según estimaciones de funcionarios de Gruma, el consumo de tortillas en México se ha reducido en 25% en los últimos diez años. Ha pasado de 94.8 kg. per cápita en 1998 a 80 kg. per cápita en 2008. El principal competidor es el pan industrializado, el cual ha tenido un aumento del consumo del 14.6% entre 2005 y 2009 (Martínez K. , 2010). En especial se ha beneficiado la panificadora Bimbo, otra empresa gigante. La también mexicana y líder mundial en pan industrializado cuenta con una agresiva estrategia de marketing como "Haz sandwich" que promueve el consumo del pan. Bimbo es la octava mayor anunciante de México, a diferencia de Maseca que no figura en la lista elaborada por la consultora Mindshare (Martínez K. , 2010).

Justamente lo opuesto ocurre en el extranjero donde el consumo de la tortilla ha registrado un crecimiento sostenido. El 16 de Noviembre de 2010 la UNESCO declaró a la comida mexicana como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad. Gruma se adjudica parte del mérito, pues estuvo apoyando todo el proceso desde la formación del expediente y reuniones con especialistas, apoyo directamente al Conservatorio de la Cultura Gastronómica Mexicana (Caballero, 2010). Esta declaratoria también le brinda a la empresa nuevas ventanas de oportunidad, pues esperan que se revalore la comida mexicana a nivel mundial y se extienda su consumo y por lo tanto el consumo de tortillas.



### Imagen 80: Viva el pueblo del maíz

Campaña: Bicentenario Viva el Pueblo del maíz, 2010, Gruma  
 Imagen recuperada de: <http://www.merca20.com/gruma-bicentenario-viva-el-pueblo-del-maiz/> el 25 de enero de 2014 a las 19: 38 horas

La campaña publicitaria de Gruma para la celebración del bicentenario<sup>64</sup> que retomó el mito del Popol Vuh y los hechos históricos de la Independencia y la Revolución fue muy exitosa, siendo considerada como uno de los monstruos de la mercadotecnia por el sitio CNN Expansión (Hernández, 2010), además de aumentar la identificación de la marca por el público. Es importante resaltar que además, los valores que destaca la campaña coinciden completamente con los de González Barrera. Por ejemplo un cartel tiene la frase: “Viva el pueblo del maíz, trabajador, invencible, que siempre da más”, esto aplica perfectamente a

<sup>64</sup> Ver imágenes 79, 80 y 85.



la personalidad de González Barrera. Además la publicidad enfatiza valores nacionalistas, algo que caracterizó a Roberto durante toda su vida.



### Imagen 81: Viva el pueblo del maíz

Campaña: Bicentenario Viva el Pueblo del maíz, 2010, Gruma  
 Imagen recuperada de: <http://www.merca20.com/gruma-bicentenario-viva-el-pueblo-del-maiz/> el 25 de enero de 2014 a las 19:41 horas

Actualmente Gruma usa como mecanismo mayoritario para sus compras nacionales de maíz a la Asociación de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA)<sup>65</sup>. La

<sup>65</sup> ASERCA “apoya e impulsa la comercialización agropecuaria, mediante incentivos a productores y compradores de granos y oleaginosas, que se otorgan sobre una base selectiva por región; fomentando mecanismos de mercado y diseño de esquemas de negociación entre productores y compradores; estimulando el uso de coberturas de riesgos de precios; generando y difundiendo la información de mercados, asimismo identificando y promoviendo las exportaciones” (ASERCA, 2014).

ventaja es que los contratos se realizan una vez que el maíz se planta con el fin de garantizar el precio y la entrega en las cosechas. Por otra parte, ASERCA ha enfrentado múltiples críticas y señalamientos por presuntamente solo beneficiar a las grandes empresas y desfavorecer a los campesinos y pequeños productores.



**Imagen 82: Protesta de Greenpeace contra Maseca por el uso de maíz transgénico**

Imagen recuperada de: <http://grupo262.blogia.com/2010/051201-con-publicidad-enganosa-maseca-miente-a-consumidores.php> el 26 de enero del 2014 a las 17:46 horas.

Maseca también ha sido detractada por un tema polémico: el de los organismos genéticamente modificados (OGM) o transgénicos. En la actualidad la gran biodiversidad del maíz mexicano está en juego, pues aun cuando el cultivo de transgénicos solo está autorizado en casos específicos, hay un riesgo de que contamine (accidental o intencionalmente) a las variedades autóctonas. Gruma acepta el uso de



maíz transgénico<sup>66</sup> en su producción, al comprar maíz acepta maíz transgénico solo cuando este esté aprobado. Aunque maneja como un factor de riesgo el uso accidental de maíz contaminado con cepas transgénicas no aprobadas o de maíz no aprobado para consumo humano. Gruma también tiene que sujetarse a las regulaciones locales (en algunos países está regulado el cultivo, procesamiento y comercialización de productos transgénicos).



**Imagen 83: Planta de Gruma en Shanghai, China inaugurada en 2006**

Foto: Organización Editorial Mexicana  
 Imagen recuperada de: <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2672392.htm>  
 el 17 de enero de 2014 a las 16:28 horas.

<sup>66</sup> Maseca ha sido incluso demandada por Greenpeace ante la Profeco por el uso de la publicidad engañosa, ya que afirma que su harina es 100 % natural y que está hecha con "el mejor maíz de esta Tierra", cuando admite el uso de maíz transgénico.

En 60 años un pequeño molino de Cerralvo Nuevo León nombrado Molinos Azteca pudo convertirse en Gruma, líder mundial en harina de maíz y exitosa en otros rubros como harina de trigo, palmito y maquinaria para el procesamiento de trigo y maíz; y con más de 100 plantas alrededor del mundo. Las principales características de la empresa a lo largo de este tiempo fueron:

-Innovación tecnológica, la empresa creó su propia tecnología y mantuvo constante la inversión en ella para mantenerse como líder.

-Capacidad de adaptación a todo tipo de cambios: modelos económicos, situaciones políticas, gustos de los consumidores, formas de distribución y evolución en marketing y publicidad. Asimismo se ha logrado adaptar exitosamente en casi todos los continentes del planeta.

-Diversificación de mercado: Gruma es reconocida por ser líder en harina de maíz, de la cual produce más de 40 variedades, pero hoy en día, es de las principales productoras nacionales de harina de trigo. Curiosamente el mercado de harina de trigo industrializada también muestra gran fragmentación, con más de 50 productores, la mayoría de ellos pequeños

-Elevada competitividad, dentro y fuera del país.

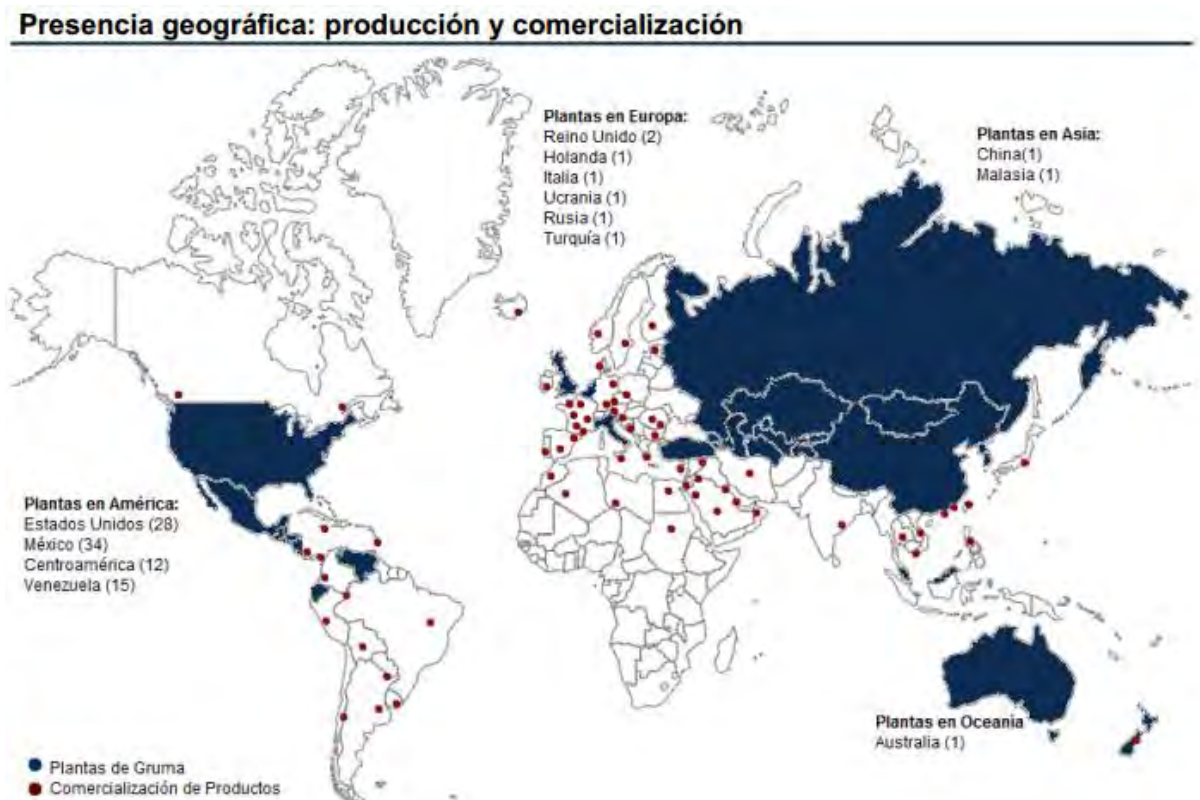
-Alta calidad, con diversas certificaciones: ISO, AIB (EU), entre otros.

-Profesionalización de sus trabajadores.

Pero sobre todo, su principal activo fue Roberto González Barrera, un emprendedor nato que pudo transmitir sus cualidades a su empresa. Una característica especial es que Roberto siempre fue cercano a su empresa y empleados, constantemente visitaba sus plantas y sucursales bancarias. Incluso “los empleados de Maseca destacan con orgullo que pueden

pasar la inspección más rigurosa, que es la que ellos denominan la RGB, por las iniciales de su máximo jefe" (Castruita, 2003).

Es importante destacar que aun cuando la familia siempre ha estado presente en los negocios de Roberto González Barrera<sup>67</sup>, ha sido de manera secundaria, pues él era quien, hasta su muerte, llevaba las riendas de los negocios. Por eso es que aun siendo accionistas otros miembros de la familia, no se considera a Maseca como una empresa familiar tradicional, sino más bien a una empresa unipersonal. Pero ésta consideración necesita revisarse con la ausencia de Roberto, pues la tipología de la empresa todavía puede modificarse en los próximos años.



**Imagen 84: Presencia geográfica mundial de Gruma al 2012**

Gruma / Actinver

<sup>67</sup> En un inicio su padre, y ya en sus últimos años de vida sus hijos, yerno y nietos.

Imagen recuperada de:  
[http://www.actinver.com/documentos/Analisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522\\_GRUMA\\_IniciodeCobertura.pdf](http://www.actinver.com/documentos/Analisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522_GRUMA_IniciodeCobertura.pdf) el 17 de marzo de 2014  
a las 15:34 horas

Al 31 de Diciembre del 2012, Gruma S.A.B. de C.V. es una compañía tenedora de acciones y organizada a través de subsidiarias. Durante el año tuvo un volumen de ventas de 4, 826 miles de toneladas, ventas netas por 64, 137 millones de pesos y una utilidad neta de 1, 704 millones de pesos. Se realizaron inversiones por \$ 212 millones de dólares. Se inauguró la planta número 100 en Florida, Estados Unidos, en México cuenta con 34 plantas. Gruma emplea a más de 20, 000 empleados y cuenta con presencia en más de 100 países (Gruma, 2013b).

*Quetzalcóatl, el dios  
que nos trajo el maíz*



**Viva El Pueblo del Maíz**  
Trabajador, invencible, que siempre da más.

GRUMA la compañía global de alimentos orgullosamente mexicana, se une a la celebración de 200 años de libertad de México.



**MA SE CA** **SELECTA** **MISSION**

GRUMA, LA COMPAÑÍA QUE NUTRE EL CORAZÓN DE MÉXICO Y EL MUNDO.

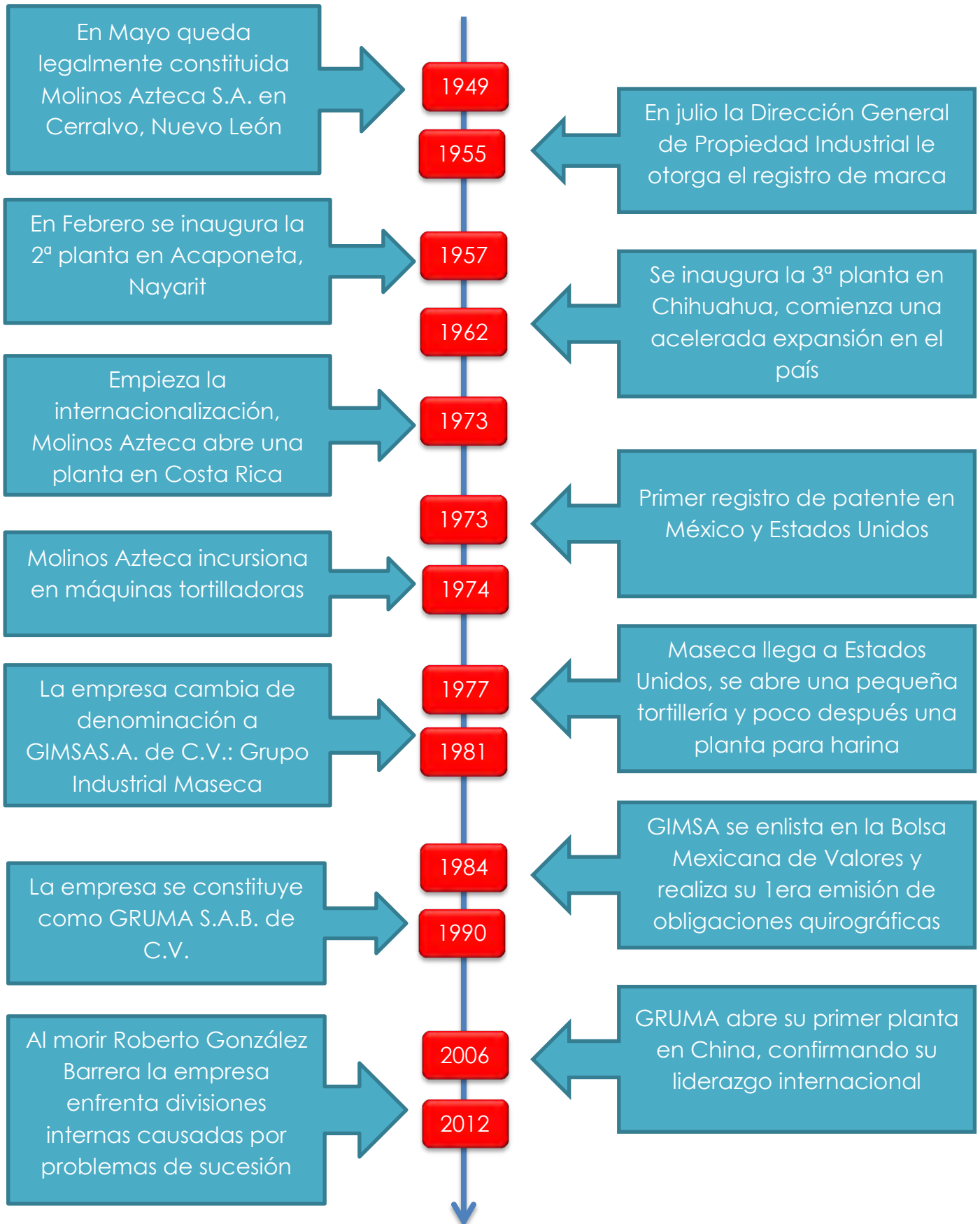
**GRUMA**  
Saber Nutrición Confianza

### Imagen 85: Viva el pueblo del maíz

Campaña: Bicentenario Viva el Pueblo del maíz, 2010, Gruma  
 Imagen recuperada de: <http://www.merca20.com/gruma-bicentenario-viva-el-pueblo-del-maiz/> el 25 de enero de 2014 a las 17:38 horas

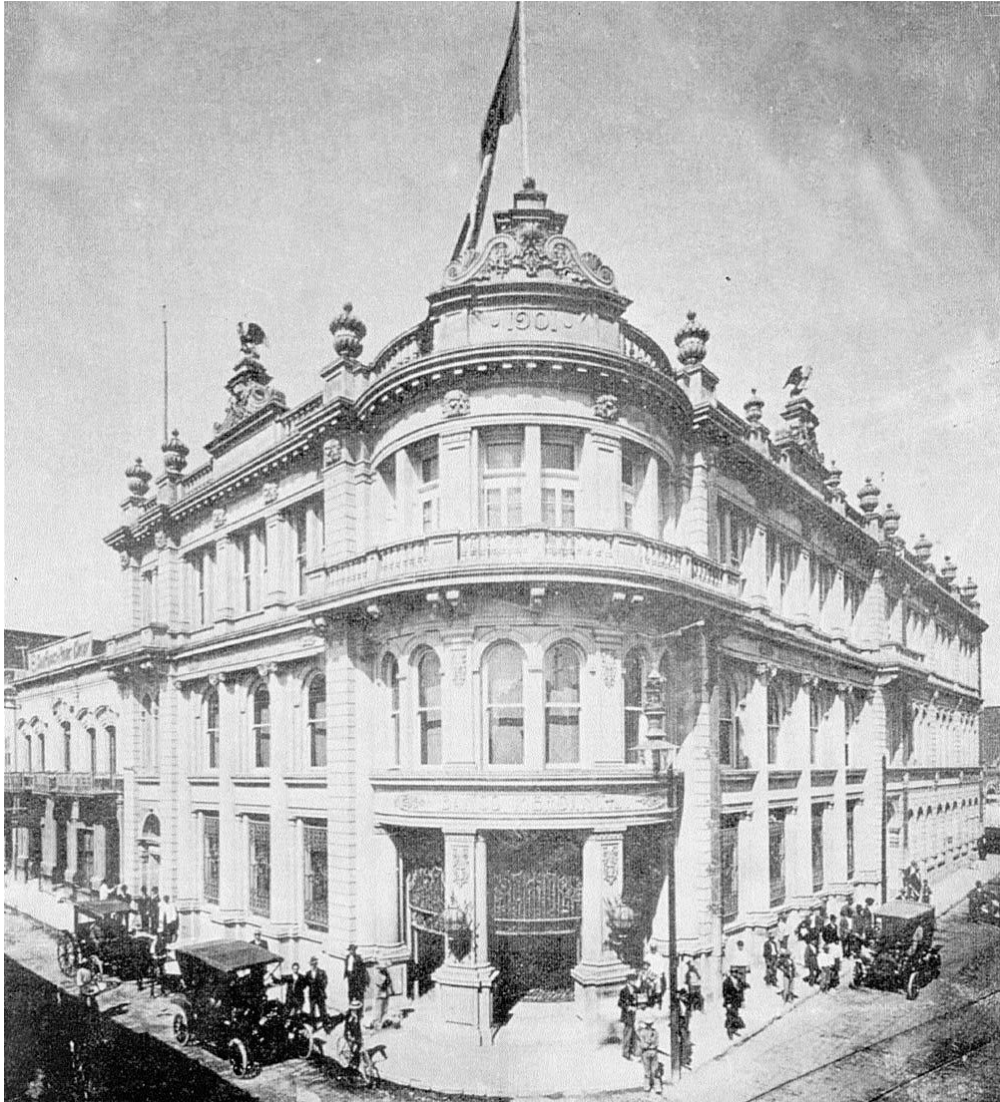


### Línea del tiempo de Molinos Azteca – Gruma (1949-2012)



**Capítulo 3:**  
**Banorte: Una historia comprada**  
**(1899-2012)**





**Imagen 86: Edificio del Banco Mercantil de Monterrey, 1910**

Foto: Periódico El Regio

Imagen recuperada en: <http://fermintellez.blogspot.mx/2010/12/hoy-en-la-historia-banco-mercantil-de.html>

"Yo de banquero no tenía nada. Lo único que sabía de los bancos, cuando me invitaron a participar, era que les debía" (ADNPolítico, 2012)

Roberto González Barrera

### **3 Banorte: una historia comprada (1899-2012)**

#### **3.1 Una añeja historia bancaria**



**Imagen 87: Transeúntes por la calle Morelos. Monterrey, Nuevo León 1905**

Imagen recuperada de:  
<http://s46.photobucket.com/user/edalv/library/NI%20antiguo?sort=3&page=2>  
el 18 de enero de 2014 a las 17:48 horas.

4 de Octubre de 1899, Monterrey Nuevo León, se crea el Banco Mercantil de Monterrey, el segundo banco netamente regiomontano (siendo el primero el Banco de Nuevo León en 1982). La concesión fue otorgada a Joaquín D. Casasús, Enrique C. Creel y Tomás Mendirichaga el día 27 de Junio del mismo año.

“El Imparcial, el diario de la mañana” (1899) destacaba un hurto en la Ciudad de México “Sobre la pista de los autores del robo de \$50,000, aprehensión de Evaristo Moreno y de Alonso Noriega”. Porfirio Díaz y su “pax” habían logrado desarrollar vías de comunicación y un clima de relativa certidumbre para atraer inversiones extranjeras. “El gobernador de Texas ante el Sr. General Díaz” era como se destacaba el encuentro que tendría el presidente con el gobernador James S. Hoog. A pesar de esto, México aún parecía estar muy lejos de estar en el centro de atención mundial, como si lo estaban las populares exposiciones mundiales, tanto así, que aún meses antes ya se anunciaba la esperada “Exposición Universal de Paris” a llevarse a cabo en 1900 y en la que muchos países preparaban sus pabellones<sup>68</sup>. El Banco Mercantil de Monterey surgió en un contexto en el que el sector bancario todavía estaba en desarrollo y convivía con modalidades como “los agiotistas intrigantes” que comentaba el periódico “El Tiempo, diario católico” (1899) en su edición del mismo día:

...en el palacio nacional, en las oficinas del gobierno del Distrito Federal y en otros muchos otros puntos, abundan los agiotistas que verifican operaciones de préstamo a 12% mensual... (El Tiempo, 1899)

El diario advertía de los riesgos de relacionarse con los agiotistas

...los préstamos de los agiotistas, que además de ser bastante onerosos suelen causarles molestias personales, y muchas veces tiene que intervenir en estos litigios irregulares hasta la autoridad correccional (...) en efecto los agiotistas acostumbran en muchos casos exigir recibos de depósitos confidencial por las cantidades que prestan a sus víctimas, y de esta práctica resulta que cuando no son satisfechos los abonos en la forma citada, los agiotistas se permiten el lujo de acusar a sus deudores de abuso de confianza y tienen el derecho de encarcelarlos... (ídem)

“Los yaquis rebeldes” era uno de los titulares de “El país” (1899) y representaba acertadamente la realidad del norte del país, una región en

---

<sup>68</sup> México si tuvo una participación en la exposición mundial de 1900 en Paris, una interesante reseña puede encontrarse en: (B. de Mier, 1901).



la que todavía había problemas con las poblaciones nativas. Además, esta región por su lejanía de la capital, tenía cierta autonomía política y económica, y en muchas ocasiones estaba subordinada al control de caciques y militares.



**Imagen 88: Billeto del Banco Mercantil de Monterrey**

Recuperado de: [https://fbcdn-sphotos-a-a.akamaihd.net/hphotos-ak-frc1/856142\\_212115085596810\\_1806327155\\_o.jpg](https://fbcdn-sphotos-a-a.akamaihd.net/hphotos-ak-frc1/856142_212115085596810_1806327155_o.jpg) el 15 de marzo de 2014 a las 12:27 horas

Monterrey se había consolidado como el centro político y económico del norte oriental de México. La burguesía local se había enlazado exitosamente con la comarca lagunera (a través de préstamos e inversiones principalmente algodonerías). El triángulo se completaba con Chihuahua, cuyos capitales locales también se habían enlazado ya con la elite regiomontana. Este triángulo económico del norte se manifiesta muy bien en la composición de accionistas iniciales del Banco Mercantil de Monterrey, que aun cuando es predominantemente neoleonés se complementa con capital chihuahuense y coahuilense<sup>69</sup>. El paso natural era el del comercio y la industria a la banca. Aun con la falta de una

<sup>69</sup> Tabla de accionistas iniciales del Banco Mercantil de Monterrey disponible en el Anexo 5.

banca establecida las actividades de préstamos entre comerciantes y productores rurales eran de lo más comunes. Gran parte de los reconocidos prestamistas se integraron a la actividad bancaria, ya fuera en el Banco de Nuevo León o en el Mercantil de Monterrey.



**Present Board of Directors, Banco Mercantil de Monterrey.**  
**Jose A. Muguersa, Mariano Hernandez, V. Rivero y Gaja, Francisco G. Sada, Jose L. Garza.**

**Imagen 89: Miembros del Consejo de administración del Banco  
 Mercantil de Monterrey, 1909**

Modern Financial Institutions and their equipment, Banco Mercantil de Monterrey  
 in The Bankers Magazine

Imagen recuperada de: <http://books.google.com/books?id=9f7paaaamaaj> el  
 23 de Octubre del 2012 a las 21:39 horas

El banco abrió inicialmente como banco de emisión con un capital de \$2, 500,000 pesos e inició sus operaciones el 6 de diciembre de 1899. Su primer consejo de administración estuvo integrado por las siguientes personas: Tomás Mendirichaga, Enrique C. Creel, Marcelino Garza, L. González Treviño, V. Rivero y Gajá, Antonio V. Hernández, Francisco G. Sada, Gabriel Flores, José A. Muguersa, Mariano González Treviño, Francisco Madero y Roberto Law. Sus primeros funcionarios fueron el señor Antonio V. Hernández, gerente, el señor Rodolfo J. García, contador, el

señor Enrique Miguel, cajero, y el señor José L. Garza, jefe de contabilidad (Vizcaya Canales, 2006.).

## MODERN FINANCIAL INSTITUTIONS AND THEIR EQUIPMENT

**BANCO MERCANTIL DE MONTERREY, MONTERREY,  
N. L., MEXICO.**

**I**N the October number of THE BANKERS MAGAZINE were presented sketches and illustrations of the banks of the City of Mexico. There are many large and important institutions outside the Federal District. One of the largest of these is

They are known throughout Mexico as gentlemen of the highest business ability, being connected with many of the leading banking commercial and manufacturing enterprises. It was proposed to organize the bank



Banco Mercantil de Monterrey.

The Banco Mercantil de Monterrey of Monterrey, State of Nuevo Leon. It was organized November 18, 1899, by virtue of a concession issued by the Federal Government on June 27, 1899, based on the General Banking Laws of March, 1891. Messrs. Enrique C. Creel, Joaquin D. Casasus, and Tomas Mendocino organized the bank, with a capital not to exceed \$2,000,000, but the amount was largely over-subscribed, and as a compromise the capital was made \$2,500,000. Subscribers to the stock were largely residents of the City of Monterrey or the State of Nuevo Leon, of which it is the capital, besides many residing in other parts of Mexico and abroad.

### Imagen 90: El Banco Mercantil de Monterrey en la revista The Bankers Magazine, 1909

Modern Financial Institutions and their equipment, Banco Mercantil de Monterrey in The Bankers Magazine

Imagen recuperada de: <http://books.google.com/books?id=9f7paaaamaaj> el 23 de Octubre del 2012 a las 21:39 horas

El Banco Mercantil de Monterrey fue fundado mayoritariamente con un capital regional y en el que se manifestaba la crema y nata de elite político - económica de la región. Por ejemplo, Enrique Clay Creel Cuiltly pertenecía al grupo Terrazas de Chihuahua, era esposo de Ángela Terrazas Cuiltly que además de su prima era hija del poderoso cacique Luis Terrazas. Creel Cuiltly previamente había sido fundador y presidente del Banco Minero de Chihuahua, presidente de la Asociación de Banqueros de la Republica, presidente del Banco Central, además de gobernador de Chihuahua y Secretario de Relaciones Exteriores. No por nada era

conocido como el principal banquero de México (Dueñas, 1945). Arriba de él, estaban los Sucesores de Hernández hermanos como principales accionistas, ellos eran herederos de una exitosa red mercantil que se había beneficiado del comercio durante la guerra de secesión en Estados Unidos y que había diversificado su red con compra de tierras entre otras actividades, además estos eran primos de los Mendirichaga que también participaban en el banco. Antonio V. Hernández era hermano político de Evaristo Madero (principal impulsor del banco de Nuevo León), Vicente Ferrara Ferrigno (Fundador de Fundidora Monterrey y también socio del Banco de Nuevo León). En fin, apellidos y nombres reconocidos y poderosos no faltaron entre los principales accionistas, esta lista es una clara radiografía de una red económica de la cual surgieron grandes empresas y conglomerados, muchos de ellos todavía hoy en pie.

El emblemático edificio de la institución se empezó a construir en 1900 en Monterrey. Ya para 1908 tenía nueve agencias en Coahuila, tres en Tamaulipas, una en Durango y seis en Nuevo León (Bouret, 1909). En 1909, en la antesala de la revolución se mencionaban únicamente como bancos de emisión y descuento en Monterrey únicamente al Banco de Nuevo León, el Mercantil de Monterrey y las sucursales de los bancos Nacional de México y de Londres y México. El mismo año la revista estadounidense "The Bankers Magazine" publicaba el artículo: Modern Financial Institutions and their equipment: Banco Mercantil de Monterrey.<sup>70</sup> En éste se menciona al Mercantil de Monterrey como "el que ocupa la posición líder en el norte de México", además de "ser el banco designado oficial para depósitos de los fondos del estado y la ciudad de Monterrey". En el mismo texto se presume del buen nivel de dividendos que otorga el banco:

---

<sup>70</sup> Artículo disponible en el anexo 6.



**Tabla 2: Pago de dividendos del Banco Mercantil de Monterrey, 1900-1903**

Año	Porcentaje	Año	Porcentaje
<b>1900</b>	6.75%	1904	7%
<b>1901</b>	10%	1905	11%
<b>1902</b>	10%	1906	11%
<b>1903</b>	10.40%	1907	11%

Todo indicaba que el Banco Mercantil de Monterrey iniciaba con el pie derecho.

El 2 de Enero de 1947 con un capital de 10, 000, 000 pesos (Ortega Ridaura, 2007) nació el Banco Regional del Norte S.A., que también era regiomontano y tenía raíces fuertemente atadas a la actividad empresarial. Inició actividades el 17 de marzo del mismo año como Banco de Deposito, Ahorro y Fideicomiso. En este caso, los personajes centrales son los renombrados Garza Sada ligados en ese momento con su inmobiliaria y urbanizadora Construcciones, S.A. Entre sus accionistas también figuraban nombres como Eloy Vallina (También fundador de Comermex y conocido de Roberto González Barrera), José Benítez (exgobernador de Nuevo León), Ignacio y Manuel Santos (Gamesa), Roberto N. Garza y Eugenio Clariond Garza (IMSA), Guillermo Zambrano (Cemex), Joel y Omar Rocha (Salinas y Rocha), Jesús Ferrara (fundidora), Eugenio Maldonado (Bolsas Maldonado luego Coparmex), Pedro Calderón (casa Calderón) y Alejandro Guajardo.

Por separado los dos bancos se consolidaron a nivel regional (noreste del país), teniendo su base en Monterrey y extendiéndose en los estados aledaños<sup>71</sup>.



**Imagen 91: Logo Banco Mercantil de Monterrey S.A., Julio 1974**

Captura de pantalla de Gaceta de la Propiedad Industrial, Año XLV, No. 7,  
Recuperada en:

[http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1974\\_07\\_001.pdf\\*,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1974\\_07\\_001.pdf\\*510,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1974\\_07\\_001.pdf\\*511](http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico__pool__IM_RE_1974_07_001.pdf*,historico__pool__IM_RE_1974_07_001.pdf*510,historico__pool__IM_RE_1974_07_001.pdf*511)  
el 14 de enero de 2014 a las 17:46 horas

A partir de la Ley Bancaria expedida en 1941 se buscó orientar los recursos bancarios hacia la producción industrial y se diferenció entre banca comercial e instituciones de inversión. En 1974 inició la conversión hacia la banca múltiple, con el fin de fortalecer al sistema financiero y favorecer la competencia. Como consecuencia, el 30 de Junio de 1977 el Banco Mercantil de Monterrey da el paso a la banca múltiple fusionándose

<sup>71</sup> Esta investigación pretendía ahondar en el desarrollo de ambos bancos antes de que fueran estatizados, por desgracia y pese a los esfuerzos realizados, no fue posible encontrar suficiente información para dicho propósito.

con Instituciones de Crédito Financiera Mercantil de Monterrey S.A. y con el Banco Hipotecario S.A. Un año después, el Banco Regional del Norte realiza el mismo proceso, fusionándose con Financiera Industrial S.A. e Hipotecaria Monterrey S.A.

Para Diciembre de 1980 el Banco de México (Banco de México / Rubén Yesin Toledo, 1980) reportaba sobre ambos bancos:

**Tabla 3: Concentración Bancaria Medida por la Participación Relativa de la Banca Múltiple Privada y Mixta en los Principales Instrumentos de Captación. Diciembre 1980**

**Participación porcentual respecto al total**

Banco	Cuenta de Cheques	Cuentas de Ahorro	Depósitos Retirables en días preestablecidos	Depósitos a Plazo Fijo	Crédito
<b>Regional del Norte</b>	1.0	0.7	0.7	0.6	0.8
<b>Mercantil de Monterrey</b>	0.9	0.5	0.7	0.6	0.6

Fuente: Banco de México. Documento No. 52. Estructura de Mercado, Comportamiento y Políticas de la Banca Privada y Mixta Mexicana, 1970-1980.

Si bien, estos bancos tenían cierta presencia regional, distaban mucho de tener importancia nacional, apenas sí se acercaban al 1% de participación en las actividades bancarias. De hecho la concentración bancaria era muy alta, los cuatro bancos más grandes (Bancomer, Banamex, Serfín, Comermex) concedieron el 70.4 por ciento de los créditos totales de la banca privada y mixta múltiple del mismo año (ídem).

En el mismo informe se menciona que el Banco Regional del Norte empleaba a 1,051 personas, mientras el Mercantil de Monterrey ocupaba a 1,172 personas. El Mercantil de Monterrey operaba de manera relevante

en Coahuila, Tamaulipas, Distrito Federal y Nuevo León: y tenía presencia marginal en: Guanajuato, Jalisco, Estado de México, Morelos, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí y Tlaxcala. Mientras tanto, el Regional del Norte concentraba el 65% de su participación en Nuevo León y tenía presencia mínima en Coahuila, Chihuahua, DF, Durango, Sonora, Tamaulipas.



**Imagen 92: Billete de diez pesos del Banco Mercantil de Monterrey**

Recuperado de: [http://1.bp.blogspot.com/\\_DVNnenhhFqM/THhW7AE-GEI/AAAAAAAAAYU/i2oTJ3ORvag/s1600/Billete+anverso.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_DVNnenhhFqM/THhW7AE-GEI/AAAAAAAAAYU/i2oTJ3ORvag/s1600/Billete+anverso.jpg) el 15 de marzo de 2014 a las 12: 36 horas

### 3.2 Una historia que cambia de manos

“Nacionaliza José López Portillo la banca: los depósitos garantizados”, así era como estaba titulado el periódico “El universal” (1892). El 1º de Septiembre 1982, José López Portillo en su último informe de gobierno decretó la nacionalización bancaria y la adopción generalizada de control de cambios. “37 bancos y 100 de las empresas más importantes del país, con valor cercano a los 144, 440 millones” (Mercado, 1982) fueron incorporados al estado. Este fue el síntoma no solo de una crisis económica, sino la última crisis de un modelo que vivía sus últimos minutos. El crecimiento económico se había estancado con altos índices de inflación, la tasa de interés de préstamos internacionales se había disparado, la paridad peso dólar había descendido y la falta de liquidez amenazaba con llevar a una insolvencia de pagos a la deuda externa.



**Imagen 93: Informe del Presidente José López Portillo, el primero de Septiembre de 1982 donde anunció la nacionalización de la banca mexicana**

Imagen recuperada de:  
<http://lossexeniosdelacrisis1970a1982.blogspot.mx/> el 24 de enero del 2014 a las 19:54 horas

Cabe destacar que de 1981 a 1982 México había vivido una “contrarrevolución bancaria” (Solórzano), en la que la banca extranjera ya se había apoderado de cerca del 50% del crédito a la producción. A los factores anteriores se sumaba la baja popularidad del presidente, todos estos elementos explosivos resultaron en las polémicas medidas de expropiación bancaria en las que José López Portillo apeló al nacionalismo y a los excesos de la banca privada:

...la banca privada mexicana ha pospuesto el interés nacional y ha fomentado, propiciado y aun mecanizado la especulación y la fuga de capitales (...) estas son las decisiones difíciles de mis últimos tiempos difíciles, tiempos que no elegí, pero en los cuales ejerzo mi responsabilidad... (El Universal, 1982).

El 30 de Diciembre del mismo mes se formalizó el proceso a través de la publicación de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, en donde se estableció que los bancos nacionalizados funcionarían como “sociedades nacionales de crédito” de carácter mixto.

Desde el mismo 1º de Septiembre, el periódico “El Norte” (1982) reportaba con el título “Custodia el ejercito los edificios de instituciones bancarias en Monterrey”:

Elementos del ejército mexicano custodian desde hoy al mediodía los edificios que albergan las oficinas matrices de las instituciones bancarias que operan en la ciudad, a raíz del decreto presidencial que estatiza la banca privada del país. (Ídem)

Tanto el Banco Mercantil de Monterrey como el Banco Regional del Norte fueron estatizados. En enero de 1986 fueron fusionados y se estableció el "Banco Mercantil del Norte, S.N.C." como nombre de la entidad fusionada, esto como parte de una estrategia gubernamental de centralización y concentración de la banca. En ese momento se convirtió en el banco regional más importante del país.



En Mayo de 1990, con Carlos Salinas de Gortari como presidente, se anunció la desincorporación bancaria con la que se pondrían en venta las instituciones anteriormente expropiadas, así inició el proceso de reprivatización bancaria, y al mismo tiempo se dio paso a la banca universal.



**Imagen 94: Logo de Banorte en Marzo de 1992, unos meses antes de ser vendido a González Barrera**

Captura de pantalla de Gaceta de Invenciones y Marcas del IMPI, Marzo 1992., Recuperada en:  
[http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico\\_\\_pool\\_\\_MA\\_RE\\_1992\\_03\\_001.pdf\\*,historico\\_\\_pool\\_\\_MA\\_RE\\_1992\\_03\\_001.pdf\\*253,historico\\_\\_pool\\_\\_MA\\_RE\\_1992\\_03\\_001.pdf](http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico__pool__MA_RE_1992_03_001.pdf*,historico__pool__MA_RE_1992_03_001.pdf*253,historico__pool__MA_RE_1992_03_001.pdf)  
\*254 el 20 de enero de 2014 a las 18: 52 horas.

El último banco subastado en la primera etapa de privatización bancaria fue el Banco Mercantil del Norte. Fue adjudicado el 14 de Junio de 1992 a Grupo Industrial Maseca de Roberto González Barrera y un grupo de inversionistas, cuando era la segunda entidad bancaria más pequeña del sector. La licitación se ganó ofreciendo 4.5 veces el valor del banco en libros: un billón 775 mil 779 millones de pesos, y derrotando a los hermanos Lobo Morales de Grupo Protexa que también buscaban quedarse con el banco (Concheiro Borquez, 1996).



Hasta mayo de 1992 los activos totales de este banco ascendían a 6.4 billones de pesos con una captación de 4.5 billones de pesos, un otorgamiento de crédito de 4.4 millones de pesos y 276,000 cuentahabientes.



**Imagen 95: Roberto González con el presidente Ernesto Zedillo, en un evento bancario**

Foto: Reforma

Imagen recuperada de:

[http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201208271427\\_INF\\_81527962](http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201208271427_INF_81527962) el 18 de enero del 2014 a las 16:47 horas.

La reprivatización bancaria permitió retomar el vínculo entre el capital industrial y el capital financiero que, si bien ya existía, se perdió durante la nacionalización de la banca en 1982. Anteriormente, Gruma no había tenido vínculos directos con un grupo financiero. Esto constituye un caso atípico, ya que históricamente el empresariado mexicano, en especial la burguesía regiomontana, había combinado lazos entre la industria y la banca. Canalizar flujos de ahorro hacia las necesidades de inversión del sector productivo, es fundamental en el crecimiento de la producción y el empleo.

Al final, el banco no regresó a sus dueños originales, pero sí a las de un empresario regiomontano, demostrando su poder regional vigente. Además de la privatización bancaria, a partir de 1993 se otorgaron nuevas autorizaciones para abrir nuevas instituciones de crédito, como Inbursa de Carlos Slim y Banco Interacciones de Carlos Hank Rohn, casado con Graciela González Moreno hija de Roberto González Barrera.

Vale la pena analizar el siguiente párrafo que contiene las reflexiones del propio empresario ante la compra de Banorte:

Banorte fue una sorpresa para mí. Cuando me invitan a participar en la privatización yo no tenía el menor conocimiento de la banca y sin embargo me pareció oportuno. Entonces yo tenía liquidez porque no podíamos invertir en el negocio del maíz, era un negocio muy regulado, subsidiado, controlado por todas partes, entonces teníamos algo de liquidez y cuando nos invitaron a participar, acepté con mucho gusto. Había 18 bancos en total y Banorte tenía el lugar 17; apenas tenía 80 sucursales en el norte, sobre todo en Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas, y una sucursal en la Ciudad de México que todavía existe, en Bolívar y Madero (Serrano, 2010).

A pesar de ser una sorpresa para González Barrera, la decisión de comprar Banorte no fue disparatada ni con falta de fundamentos. Su empresa Gruma a lo largo de toda su historia había obtenido financiamiento a través del crédito, desde el préstamo en sus inicios hecho por el General Bonifacio Salinas Leal hasta su incursión en la Bolsa de Valores por medio de obligaciones. Todavía en una entrevista realizada a finales de los ochenta Roberto decía: “Espero que los banqueros estén tomando nota de todo esto para que no me nieguen nunca los créditos y me sigan ayudando” (González Barrera, entrevista personal, s.f.). Con un banco propio González Barrera tendría una mayor facilidad para financiar su expansión internacional. Además con ella consiguió dar créditos a productores de maíz que le vendían a él. Aun cuando Roberto no tenía ninguna experiencia en el sector bancario, aprovechó su habilidad de rodearse con gente preparada y experimentada para incorporarla a su banco.

### 3.3 De banquito regional a banco fuerte de México

A partir de su privatización, el crecimiento de Grupo Financiero Banorte fue imparable. En 1993 se constituye el Grupo Financiero Banorte incorporando los servicios de Casa de Bolsa, Factoraje, Almacенadora y Arrendadora, y se adquiere Afin Grupo Financiero. Durante la crisis bancaria de 1995 y posterior a ella, fue de los pocos grupos financieros que no vendieron el control a inversionistas extranjeros, de hecho, se benefició de la situación comprando y fusionándose con grupos financieros que no corrían con la misma buena suerte. En 1997 adquirió Banco del Centro, S.A. y Banpais, S.A. El 30 de Septiembre del mismo año firmó un contrato de coinversión con Assicurazioni Generali S.P.A. para llevar a cabo la consolidación del área de bancaseguros.

El objetivo principal en ese periodo fue crecer de un banco regional a uno nacional. El proceso de compra y fusiones por parte de Banorte, fue fundamental en esa proyección nacional. La consolidación de esa presencia continuó con la adquisición de Bancrecer S.A. en el 2001. En noviembre del 2003, Grupo Financiero Banorte anunció la fusión de sus operaciones de seguros con Grupo Generali, con lo que nació la compañía Seguros Banorte Generali. En 2006, adquirió el 70% de los activos de Inter National Bank de Texas. Inclusive se llegó a plantar una fusión con el Grupo Financiero Interacciones de su yerno Carlos Hank Rhon, sin embargo las negociaciones nunca se concretaron.

El éxito y rápido crecimiento de Banorte, causaron el interés de la banca extranjera interesada en adquirirlo.

El primer banco que me invitó a fusionarnos fue Scotiabank pero no me interesó porque ellos eran más grandes y el público no iba a pensar que me asocié, sino que me compraron. Siempre tuve en la mente que si podía aguantar y quedarme como banco mexicano, lo haría (Serrano, 2010).

En 2008, Emilio Botín, presidente de Banco Santander le ofreció cerca de 15,000 millones de pesos por Banorte, González Barrera lo consultó con su amigo Guillermo Ortiz<sup>72</sup>, entonces gobernador del Banco de México (actual presidente de Banorte), con Agustín Carnstens Secretario de la SHCP y con el mismo presidente Calderón, los cuales le recomendaron no vender al único banco mexicano capaz de competirle a los extranjeros.

Un día me invitan a comer. Estábamos en la casa de su director, cuando me dijo: 'Le voy a hacer una oferta que usted no va a poder resistir. Se trató de una interesante propuesta con un valor muy alto. Aquella vez sí me tentó la oferta, pero no la aceptamos, y esa fue la última vez que le puse oídos a una proposición así (idem).

Tanto en el discurso como en los hechos Roberto González Barrera siempre defendió a la banca mexicana. Incluso él aceptó que intentó quedarse con Banamex y cabildeó activamente cuando se generó la intensa discusión en torno de los bancos extranjeros que fueron capitalizados por sus respectivos gobiernos, específicamente Citi. "A Banamex lo deseé y lo deseo" (CNN Expansión, 2010)

La cúspide del crecimiento de Banorte se dio en 2010 cuando se anunció la compra de del 100% de acciones a Ixe Grupo Financiero, operación por las que pagaron cerca de 1,300 millones de dólares, y con lo que lo se convirtió en el tercer grupo financiero más importante del país y el banco mexicano más importante, al final de la operación la entidad resultante fue Grupo Financiero Banorte S.A.B. de C.V.

---

<sup>72</sup> Guillermo Ortiz Martínez, nacido el 21 de Julio de 1948 en la Ciudad de México inició su carrera en la administración pública en 1971 y se afilió a su partido: el PRI desde 1965. Estudió la licenciatura en Economía en la UNAM y la maestría y doctorado en Stanford. Entre sus cargos más importantes se encuentran: Representante de México ante el FMI (1984), Secretario de Comunicaciones y Transporte (1994), Secretario de Hacienda y Crédito Público (1994-1998), Gobernador del Banco de México (1998-2009) y Presidente del Banco de Pagos Internacionales (2009). En la iniciativa privada se ha desempeñado en empresas como Mexichem, Vitro y Chedraui.



### **Imagen 96: “El Maseco” y “El Potrillo”**

Roberto González Barrera con Alejandro Fernández y Guillermo Ortiz, después de un concierto privado en el auditorio nacional para celebrar la fusión Banorte – Ixe.

Foto: Carlos García / Reforma, 15 de abril de 2011

Imagen recuperada en: <http://criteriohidalgo.com/notas.asp?id=44143> el 16 de marzo de 2014 a las 11:44 horas

El origen de IXE se encuentra en Comer Intra, agrupación financiera constituida en 1990 por capitales de diversos intereses y mayoritariamente regionales (Chavarín Rodríguez, 2010). En 1993, adquirió Fimsa Casa de Bolsa, S.A. de C.V. constituida en 1964 y dedicada a la intermediación bursátil. En 1994 se crea Grupo FIMSA con un banco y una casa de Bolsa, el cual cambió la razón social un año después a Grupo Financiero Ixe. En 1997 se constituyó Afore XXI, administradora de fondos de pensiones, como una coinversión entre Ixe y el IMSS, cada cual controlando el 50% del capital accionario, hasta el año 2002 en que Ixe decidió vender su participación accionaria. En 2000 los accionistas fundadores de Ixe decidieron venderlo a un nuevo grupo de accionistas encabezados por Enrique Castillo Sánchez Mejorada con experiencia en el sector financiero (Banamex, Nacional Financiera, Seguros Atlas, Casa de bolsa Inverlat; además de empresas como Herdez y Mexicana) y otros inversionistas entre

los que destacan Ángel Lozada Moreno (Grupo Gigante), los hermanos Martín Soberón (participan en grupo Soriana) y Alejandro Burillo Azcárraga (Grupo Pegaso). Con este cambio de administración el banco logró una expansión relativa en el sector.

Cabe destacar, que a partir de la fusión con Banorte se fueron unificando las operaciones hasta que el 1 de Abril del 2013 se completó este proceso y Banorte unificó todas las operaciones en dicha institución, pero manteniendo la marca IXE, como parte de su banca patrimonial y especializada en un segmento de mercado de altos ingresos.

A partir de Marzo del 2011 el reciente exgobernador del Banco de México Guillermo Ortiz Martínez se integró como presidente del Grupo Financiero. González conocía a Ortiz desde la privatización de Banorte, cuando Ortiz era subsecretario de hacienda, al respecto González comenta:

La negociación del banco la hice con Guillermo. Y me vendió carísimo (risas). Desde entonces, nos hicimos muy amigos. El prestigio de Guillermo no hay quien lo ponga en duda. Es un prestigio no solamente nacional, sino yo diría, mundial. Le tengo una confianza bárbara a sus conocimientos, sus conexiones. El simple nombramiento le dio prestigio al banco (CNN Expansión, 2010).

Más recientemente, el 6 de diciembre de 2011, Grupo Financiero Banorte y el Instituto Mexicano del Seguro Social llegaron a un acuerdo para fusionar sus Administradoras de Fondos para el Retiro: Afore Banorte y Afore XXI, resultando Afore XXI Banorte. El crecimiento de Afores continúa, apenas el 8 de Marzo de 2013 concluyó el proceso de Fusión con Afore Bancomer con lo que Afore XXI Banorte es la administradora de fondos de retiros más grande del país con 11.7 millones de cuentas individuales y 522 mil millones de pesos.

En la actualidad (Banorte, 2013) Grupo Financiero Banorte tiene 1,316 sucursales en el país, 25, 802 empleados. En el 2012 obtuvo una



utilidad neta por \$10,888 millones de pesos y cuenta con activos totales por \$916,567 millones de pesos, pasivos totales por \$828,058 millones de pesos y un capital contable de \$88,509 millones de pesos. Además tiene presencia en el mercado hispano de Estados Unidos, a través de InterNational Bank (INB) y dos compañías remesadoras: Motran, que opera en el estado de California, y Uniteller, con base en Nueva Jersey.



**Imagen 97: Roberto González en reunión directiva de Banorte**

Guillermo Ortiz Martínez; Roberto González Barrera, presidente del consejo de administración y presidente vitalicio del Grupo Financiero Banorte, y Alejandro Valenzuela, director general del grupo, en el consejo de administración celebrado en el edificio del corporativo en Santa Fe, Enero 2012.

Foto: Banorte-Ixe

Imagen recuperada de:

<http://www.jornada.unam.mx/2012/01/24/economia/031n1eco> el 19 de enero de 2014 a la 18 horas

Dentro del consejo de administración de Grupo Financiero Banorte (2012) participan: Bertha González Moreno, hija de Roberto González Barrera como representante familiar, hay representantes de la cúpula empresarial norteña como Manuel Saba Ades (Grupo Saba) y Armando Garza Sada (Grupo Alfa), miembros destacados de la clase política Don Guillermo Ortiz Martínez (Exgobernador del Banco de México) y Alfredo



Elias Ayub (Exdirector de la CFE), además de especialistas (consultores externos y directivos del mismo banco). Esta composición sintetiza muy bien la forma en que vivió Roberto González Barrera, rodeado de empresarios, políticos y gente con estudios profesionales (de los que él careció) y especialistas que lo apoyaron; pero no por ello descuidando el sentido familiar de sus negocios.

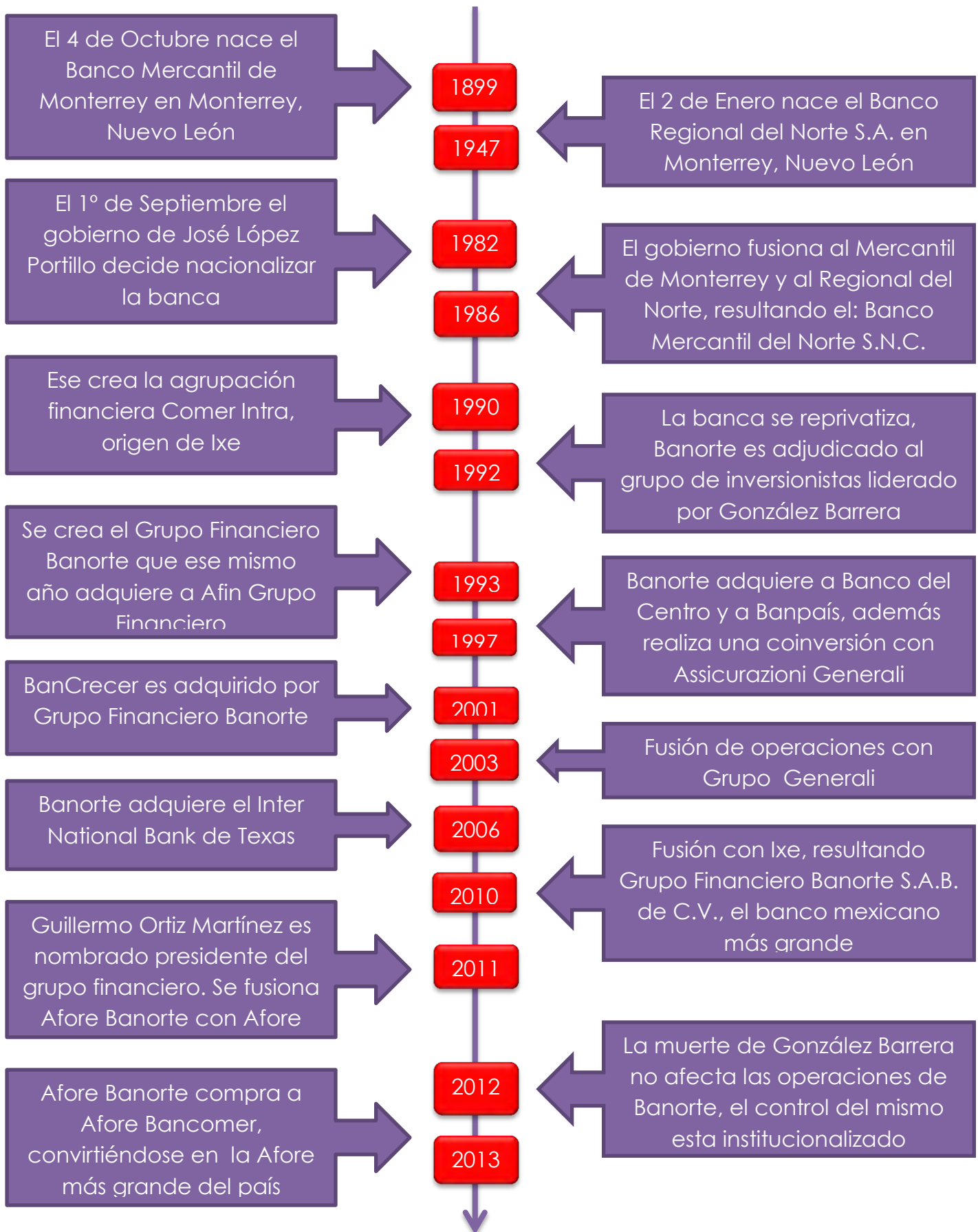
Siempre fue mi objetivo, y de hecho está en el slogan, ser el banco fuerte de México. La verdad es que yo no tengo conocimientos universitarios, aprendí siendo vendedor y mercadotecnista natural, como tal pensé que se debía sacar adelante el orgullo mexicano y así competir contra HSBC o Scotiabank; además están los servicios, quisimos innovar y sacar adelante todos los productos que se pudieran (Serrano, 2010).



**Imagen 98: Banorte – Ixe: El banco fuerte de México**

Imagen recuperada de: <http://finanzasenmexico.com/empresas.php> el 19 de enero de 2014 a las 22: 05 horas

## Línea del tiempo de Banorte (1899-2012)





### **Imagen 99: Homenaje a Roberto González Barrera**

El Presidente Felipe Calderón Hinojosa, durante el Homenaje en memoria de Don Roberto González Barrera, que se llevó a cabo en el Patio del Paraguas del Museo Nacional de Antropología. México D.F., 3 de septiembre del 2012

Foto: Francisco Santos

Imagen recuperada de:

<http://www.flickr.com/photos/30118979@N03/7927246478/> el 19 de noviembre de 2012 a las 01:28 horas

Bertha Alicia González Moreno, hija de Roberto, expresa en uno de los homenajes póstumos en su honor:

Don Roberto escribió su historia partiendo de sus valores de esfuerzo, tenacidad y trabajo, valores que lo llevaron, de aquel molino con el que iniciara aquí mismo, en Cerralvo, a desarrollar una empresa con presencia en más de 100 países alrededor del mundo (Aguirre R)

## **Epilogo:**

### **Un personaje que muere, una historia que continúa y un legado que perdura**

La última aparición pública<sup>73</sup> de Roberto González fue el 27 de Junio de 2012 durante la entrega de reconocimientos a la fidelidad GRUMA 2012, donde habló favorablemente de la democracia en México y el sexenio que terminaba:

En los años que tengo de vida, y como empresario, no recuerdo haber presenciado en nuestro México un proceso electoral con una participación tan intensa como la que estamos viviendo ahora, esto es extraordinario para nuestro país (Cavazos, 2012).

González Barrera ya llevaba más de un año enfermo de cáncer pancreático<sup>74</sup>, desde Noviembre del 2011 empezó a ser hospitalizado por cortos periodos. A partir de ese momento paso por una etapa de altibajos en la que a pesar de su enfermedad, cada que podía y se recuperaba un poco regresaba a sus labores, pero residió la mayor parte del tiempo en Houston, Texas. Ya, en mayo del 2012 un análisis de Actinver advertía de que un riesgo para Gruma era la edad avanzada de Roberto González Barrera y los problemas sucesionarios que ocasionaría su muerte. En julio del 2012 ya era muy evidente su mal estado físico causando preocupación por su aspecto acabado y demacrado.

Sábado 25 de agosto de 2012. Un sábado especialmente sangriento en México, en medio de la violencia habitual y el caos poselectoral, una noticia paso casi desapercibida: a los 81 años de edad moría Roberto González Barrera en Houston, Texas. A pesar de ser conocido su grave

---

<sup>73</sup> González Barrera también dejo una carta póstuma escrita una semana antes de morir, fue escrita para CNN Expansión y se encuentra disponible en el anexo 7.

<sup>74</sup> Una de las modalidades más agresivas del cáncer.

estado, su fallecimiento fue sorpresivo para sus allegados. En realidad su muerte fue por consecuencia de una infección pulmonar que adquirió al acudir a tratarse por quimioterapias. De hecho tenía programados varios actos públicos los días siguientes como la inauguración del Centro de Contacto Banorte y la celebración de su próximo cumpleaños (Central, 2012). Las redes sociales fueron las primeras en esparcir la noticia. Al mismo tiempo que prominentes miembros de la política como Felipe Calderón, Manlio Fabio Beltrones, Rodrigo Medina y Josefina Vázquez Mota expresaban sus condolencias. Si bien, algunos periodistas, columnistas y analistas destacaban su importante y estrecha relación con el gobierno en turno, todos coincidían en su gran valor como innovador y empresario y destacaban lo sorprendente de su historia de éxito.



### **Imagen 100: Homenaje en Cerralvo, Nuevo León**

Homenaje a González Barrera en Cerralvo, Nuevo León el 1º de Septiembre de 2012

Imagen recuperada de: <http://eldiariodevictoria.com.mx/2012/09/02/despiden-en-cerralvo-a-roberto-gonzalez/> el 24 de enero de 2014 a las 16:37 horas

El Maseco fue objeto de dos grandes homenajes. El primero se realizó en el parque "El Sabinal" de su natal Cerralvo, el Sábado 1º de Septiembre

de 2012. Este homenaje fue el más personal, a él acudió su familia, amigos y habitantes del pueblo, en total unas dos mil personas. Se realizó una misa y hablaron su hijos Bertha González Moreno y Roberto González Alcalá (los más allegados a él). Entre las personalidades distinguidas que acudieron estuvieron el gobernador de Nuevo León Rodrigo Medina<sup>75</sup>, el empresario Alfonso Romo Garza y diputados de la legislatura local. Se le recordó diciendo: “Nació en Cerralvo y creció por todo el mundo”.

El lunes 3 de Septiembre se realizó el segundo homenaje en el Museo Nacional de Antropología e Historia, éste fue más formal y protocolario, a él acudió la gente que siempre lo acompañó: familia, políticos y empresarios. En la ceremonia encabezada por el presidente Felipe Calderón, estuvo la crema y nata de la política: los priistas Manlio Fabio Beltrones, Francisco Labastida y Emilio Gamboa; los panistas Josefina Vázquez Mota, Ernesto Cordero y Martha Sahagún; Guillermo Ortiz Martínez; el gobernador del Banco de México Agustín Carstens; los sindicalistas Elba Esther Gordillo y Carlos Romero Deschamps; el empresario y miembro de la junta directiva de Gruma Juan Manuel Ley; los empresarios Antonio Chedraui, Mario Vázquez Raña y Daniel Servitje; su yerno Carlos Hank Rhon y otras personalidades como Alfredo Elías Ayub y Mariano Francisco Saynez. Una asistencia de lo más variada, pero toda poderosa en su ámbito. Además, en el Congreso de la Unión la comisión permanente guardó un minuto de silencio por su fallecimiento.

Así es como termina la historia de Roberto González Barrera, en medio de un gran reconocimiento como hombre de negocios. Aunque en el último año ya había ido delegando responsabilidades, después de ser diagnosticado de cáncer pancreático en Octubre de 2011, hasta sus últimos meses de vida siguió al tanto de sus negocios. Al morir Roberto

---

<sup>75</sup> Muy cercano a Roberto, acudieron juntos a muchos eventos públicos.



González Barrera se rompió la unidad entre el empresario – innovador y sus empresas. No obstante que, uno de los protagonistas muere, la historia de Maseca continúa.

Al momento de su muerte Gruma contaba con 21 mil empleados en 4 continentes y estaba a punto de inaugurarse la 100ª planta. Era considerada la 38ª empresa más importante de las 500 de expansión y Roberto González, el 12º empresario más importante de la misma publicación contando. Según Forbes (2012a), al morir era el 7º mexicano más rico y el 683º a nivel mundial, con una fortuna de aproximadamente 1,900 millones de dólares.

La muerte de González desencadenó problemas de sucesión que afectaron sobre todo a Gruma. En primer lugar, es importante considerar la división entre los cinco hijos que tuvo con su esposa Graciela Moreno, a esto se suma el hijo que tuvo con Guadalupe Alcalá; Roberto González Alcalá. A la ecuación se agrega su yerno Carlos Hank Rhon y el hijo de este (y nieto de González Barrera) Carlos Hank González.

En el mismo 2012 Carlos Hank Rhon se estrenó en la lista Forbes como el 8º hombre más rico del país y el 913º a nivel mundial, con 1, 400 millones de dólares, gracias a su banco Interacciones y Grupo Hermes. Su hijo Carlos Hank González (junior) ya había trabajado seis meses con su abuelo en Banorte cuando se planteó una fusión entre Banorte y el banco Interacciones que nunca se llevó a cabo, después renunció por desacuerdos y la relación entre los Hank y Roberto se distanció. En los últimos días de González Barrera ya había fricciones entre él y sus hijos, meses antes de su muerte durante un consejo de administración uno de sus hijos pidió el relevo de su padre y que se le otorgara a él, el control de la compañía, González furioso decidió anularlo (Riva Palacio, 2012).





**Imagen 101: Roberto González Alcalá, el hijo ilegítimo de González Barrera**

Imagen recuperada de:

<http://www.sexenio.com.mx/nuevoleon/articulo.php?id=13838> el 17 de enero de 2014 a las 17:34 horas

Legalmente Roberto González Barrera previendo problemas de sucesión diseñó el control de sus acciones de Gruma y de Banorte mediante la integración de un fideicomiso. El divorcio ya estaba consumado, pero un turbio fallo posterior a la muerte de Roberto dio la nulidad de divorcio a favor de su exesposa Graciela Moreno disolviendo el fideicomiso, con lo que la sucesión es aún incierta. Los intereses económicos dividieron a la familia: en un bando están Roberto González Alcalá y Bertha González Moreno que decidió apoyarlo, ambos fueron los más apegados a González Barrera. Por el otro están la viuda Graciela Moreno y sus hijos Mayra, Juan y Roberto González Moreno, a quien ella propuso para dirigir la empresa. Aparte, están Graciela González, su esposo Carlos Hank Rhon y su hijo Carlos Hank Gonzalez defendiendo sus propios intereses. (Celis, 2012a).

En Banorte aun cuando el control es familiar, esté se encuentra más diluido y no presento la misma problemática. Como Roberto decía:

“Maseca es mi hijo y el banco es hijo de mi esposa”, Gruma era la empresa en la que tenía puesta más atención y tenía una estructura familiar. En Banorte, al que le tenía menor afecto (pero no por eso dejaba de ser muy importante para él), había logrado institucionalizar el control del banco, y la mayor responsabilidad ya estaba delegada en Guillermo Ortiz<sup>76</sup>, quien actualmente dirige exitosamente el banco<sup>77</sup>. A pesar de ello, se presume que también hay fricciones al interior del banco. Antes de morir, casi en su lecho de muerte, González Barrera buscó infructuosamente aumentar su participación accionaria en Banorte (Celis, 2012b), acción que estaba fundamentada, pues en el último año Ortiz Martínez se había deshecho de directivos cercanos de González Barrera para sustituirlos por personas afines a él.

En Octubre de 2012 la antes socia Archer Daniels Midland decidió poner en venta su participación accionaria del 23.2% en Gruma al igual que sus joint ventures con y a través de ella, para enfocarse en el negocio de producción de biocombustibles. Sorpresivamente el 22 de Octubre el empresario Fernando Chico Pardo de ASUR (dedicada a la administración de terminales aeroportuarias) anunció la intención de comprar el paquete accionario. Pero poco después la familia informó que usaría su derecho de compra preferencial para adquirir el paquete accionario con lo que se cerró la puerta a la participación de Chico Pardo. Esto representa una forma de protección para continuar con el control familiar de la empresa. La compra de acciones por parte de la familia se concretó en Diciembre del mismo año y representó un monto de 450 millones de dólares, que se financió con deuda.

---

<sup>76</sup> Además de la gran experiencia de Guillermo Ortiz en la materia, es importante recordar que González quien no tenía estudios ni mayor experiencia en la banca. Esto motivo a Roberto a delegar responsabilidades, lo que acertadamente hizo rodeándose de gente muy preparada.

<sup>77</sup> Al parecer, Consejo de administración de Grupo Financiero Banorte al 2013, disponible en el anexo 9.

13 de Diciembre de 2012, Monterrey Nuevo León: En la última Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Gruma se dieron cambios sorprendentes: Carlos Hank González se incorporó como vicepresidente. Cabe destacar que él ya había sido consejero propietario de Banorte en 2003 y su padre Carlos Hank Rhon, fue consejero propietario de Banorte entre 1993 y 2002 y en Gruma lo continuó siendo. Se ha llegado a mencionar (Garza, 2012) que Carlos Hank Rhon con ayuda del nuevo gobierno de la republica (que al igual que él pertenece al grupo Atlacomulco) aprovecha las disputas familiares para hacerse del control de la compañía. Así como lo fue en la vida de González Barrera, en su ausencia el factor político esta íntimamente ligado a sus negocios. En la misma asamblea, fue despedido Roberto González Alcalá, el hijo ilegítimo, que se desempeñaba como director general de Gruma para México y Latinoamérica. La purga no se quedó ahí, pues otros directivos muy cercanos a González Barrera fueron removidos de sus cargos o cambiados a otros de menor perfil. Se estableció como nuevo dirigente a Juan González Moreno, hijo que a pesar de su experiencia en la compañía, es cuestionado por su capacidad, e incluso se piensa que solo es una pantalla para el verdadero control que podrían ejercer los Hank<sup>78</sup>.

El consejo de Administración quedó integrado de la siguiente forma:

**Tabla 4: Consejo de administración de Gruma tras la muerte de Roberto González Barrera, Diciembre de 2012**

Consejero Propietario	Antecedentes
<b>Lic. Juan Antonio González Moreno</b>	Hijo de Roberto González Barrera.
<b>Lic. Carlos Hank González</b>	Nieto de Roberto González Barrera. Hijo de Graciela González Moreno y Carlos Hank Rhon
<b>Lic. Roberto González Moreno</b>	Hijo de Roberto González Moreno

<sup>78</sup> Consejo de administración de Gruma al 2013, disponible en el anexo 8.

<b>Sra. Bertha A. González Moreno</b>	Hija de Roberto González Moreno.
<b>Sra. Mayra González Moreno</b>	Hija de Roberto González Barrera
<b>Consejeros propietarios independientes:</b>	
<b>Alfonso Romo Garza</b>	Presidente del Consejo de Administración y Director General de Plenus. Miembro del Consejo de Administración de Synthetic Genomics, Donald Danforth Plant Science Center, Agradis Inc. y J. Craig Venter Institute. Inversionista en diferentes industrias y compañías.
<b>Adrián Sada González</b>	Presidente del Consejo de Administración de VITRO. Miembro del Consejo de Administración de ALFA, CYDSA, Regio Empresas, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios y Grupo de Industriales de Nuevo León.
<b>Don Juan Manuel Ley López</b>	Presidente del Consejo de Administración de Casa Ley y de Grupo Ley. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banamex-Accival y TELMEX.
<b>Ing. Bernardo Quintana Isaac</b>	Presidente del Consejo de Administración de Empresas ICA. Miembro del Consejo de Administración de BANAMEX y de CEMEX. Director General de Empresas ICA.
<b>Dr. Eduardo Livas Cantú</b>	Doctor en Economía por la Universidad de Texas en Austin. Director de Finanzas de GRUMA Director general de Gruma entre 1994 y 1999.
<b>Ing. Javier Vélez Bautista</b>	Director de Value Link. Miembro del Consejo de Administración de Chiapas Granjas Orgánicas y Financiamiento Progresemos.
<b>Dr. Juan Diez-Canedo Ruiz</b>	Director General de Financiera Local. Con experiencia en Banorte, Gruma, Cintra y Probursa.

<b>C.P. Mario Laborin Gómez</b>	Presidente del Consejo de Administración de ABC Holding y Director General de ABC Holding y ABC Capital. Miembro del Consejo de Administración de GIMSA, CYDSA, XIGNUX y Megacable. Director General de Bancomext, Nacional Financiera, Bancomer y Grupo Vector, Presidente de la Casa de Bolsa de Bancomer.
<b>Ing. José de la Peña y Angelini</b>	Director General de Corporativo Obama. Con experiencia en Chrysler México, Gimsa y Gruma.
<b>Sr. Mark Kolhorst</b>	Subdirector Corporativo de Archer-Daniels-Midland, Subdirector Corporativo y Director de las divisiones de Cocoa y Milling.
<b>Lic. Federico Gorbea Quintero</b>	Presidente y Director General de Archer-Daniels-Midland México. Presidente del Consejo de Administración de Terminales de Carga Especializadas, miembro del Consejo de Administración de Asociación de Proveedores de Productos Agropecuarios de México.

2013, en los rankings de este año hubo un personaje que no figuró entre los poderosos de México: Roberto González Barrera. Pero había uno que se lograba posicionar entre las primeras posiciones, Carlos Hank Rhon y familia que en ese mismo año se ubicaba como el 11° hombre más rico de México y el 792° a nivel mundial según el listado de Forbes. Entre los hijos de Roberto González Barrera no hubo quien heredara el talento de su padre, pero entre sus nietos sí. Futuro y pasado de Maseca están ligados a Carlos Hank González. Un mismo nombre, dos personas distintas. Hace décadas era “El Profesor” Hank, hoy es Carlos Hank González, hijo de Carlos Hank Rhon y de Graciela González Moreno, heredero de dos historias de poder y dinero que se ligaron hace muchos años y que fructificaron en él.



**Imagen 102: Juan González Moreno, al 2013 presidente del consejo de administración de Gruma**

Imagen recuperada de: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2013/09/16/continuidad-factor-crecimiento-maseca> el 18 de enero de 2014 a las 15:36 horas.

Al 2013 la sucesión todavía no está definida en los negocios de González Barrera, los juicios, impugnaciones y disputas continúan. En Banorte, donde las disputas familiares siempre ocuparon un bajo perfil, se conoció la decisión familiar de dejar fuera a Bertha González Moreno (quién llevaba años ocupando ese puesto, además de las labores filantrópicas de la familia) como representante familiar ante el consejo de administración del banco, reemplazándola con su hermana Graciela González Moreno, quien es esposa de Carlos Hank Rhon. El banco realizó una colocación accionaria, que afectó a la familia al diluir su participación accionaria del 14.41% al 12.35% del capital social del banco (Arena Pública, 2013). En este tablero las piezas se siguen reacomodando.

Dentro de Maseca, ya no se llegó a publicar mayor información sobre movimientos familiares, ni se conocieron mayores reacomodos. En cambio, si hubo noticias de Gruma en el medio económico. Las acciones

de Gruma en la Bolsa Mexicana de Valores fueron las que mejores rendimientos obtuvieron en el mercado mexicano, con una ganancia anual del 152.2% (De la Rosa, 2014) sustentada en un incremento de participación en Estados Unidos, España y Centroamérica. Monaca, filial de Gruma en Venezuela todavía enfrenta un panorama dudoso. La empresa había empezado un proceso de expropiación, Gruma demandando al gobierno venezolano ante el Banco Mundial. En Noviembre del 2013 El Gobierno de Venezuela anuncio la intención de crear una empresa mixta con Gruma, esa fue la última información al respecto. Gruma finalizó el año rankeada en el número 39º de “Las 500 empresas más importantes de México”, su nuevo líder Juan González Moreno en el 20º lugar de los “100 empresarios 2013” y Carlos Hank González en la 63ª posición de la misma categoría (Expansión, 2014).

Exactamente 30 años después del sueño frustrado de Hank González, el grupo Atlacomulco logró colocarse en la silla presidencial con el nombre de Enrique Peña Nieto. El PRI ha regresado a ser central en la vida política del país. Los Hank extienden sus tentáculos para controlar Gruma. Aunque el futuro de la compañía es dudoso, el legado de Roberto González Barrera es más que eso. Su legado está en el bocado de cada día, en los platos de las familias mexicanas aquí y más allá de las fronteras, pero sobre todo en su historia, la historia de un niño bolero que quería ser alguien en la vida y lo logró.





**Imagen 103: Joven Roberto González Barrera**

Imagen recuperada de:  
[http://www.banorte.com/pop\\_up/informe\\_anual\\_2012\\_nueva/espanol/in\\_memo\\_riam.htm](http://www.banorte.com/pop_up/informe_anual_2012_nueva/espanol/in_memo_riam.htm) el 25 de enero de 2014 a las 20:19 horas

“Nunca me cansé de trabajar, y nunca me cansaré, mientras tenga fuerza y lucidez, aquí estaré”

Roberto González Barrera

## Conclusiones

Hace 65 años un cerralvense discretamente puso en marcha un molino de harina de maíz en un solitario pueblo desértico del norte del país. Hoy por hoy, el molino es Gruma, la empresa líder a nivel mundial en harina de maíz, y el cerralvense es Roberto González Barrera, una respetada figura empresarial. A pesar del tinte burlón del apodo "El Maseco", es adecuado en el sentido de que hoy por hoy Roberto González Barrera y Maseca son casi sinónimos.

Incluso cuando, para el presente trabajo se trataron en capítulos diferenciados al empresario y a la empresa, fue evidente la dificultad de separar ambas facetas. Están tan intrínsecamente ligadas que en el capítulo dedicado a la empresa salían a relucir las características y habilidades del empresario, y respecto a la vida del empresario no había mucho que no estuviera relacionado con su empresa. Sin Roberto González Barrera, Maseca no podría haber existido, aun cuando es casi seguro que alguien más se hubiera encargado de industrializar la nixtamalización de la harina de maíz, el proceso y consecuencias hubieran sido completamente distintos.

El caso estudiado en esta tesis es atípico por varios factores. Además del ya mencionado factor de unidad empresa – empresario, se considera que Roberto González creó, consolidó y disfrutó el éxito de su empresa, lo cual al mismo tiempo significó su realización como persona. Es un éxito empresarial en una sola generación, en una vida; en 60 años con Gruma logró lo que a muchas empresas les tomaría varias generaciones. Este es un caso paradigmático en la historia de los negocios en México. Sobre todo, si se toma en cuenta que otras empresas exitosas cuentan con trayectorias que abarcan más de una generación. Así mismo, destaca el hecho de que el producto que constituyó su éxito es bastante peculiar: la

harina de maíz nixtamalizado, producto que logró ubicarlo en el sector industrial de la economía.

El alcance y triunfo de Gruma solo se puede explicar porque González Barrera fue un emprendedor nato. Su personalidad emprendedora se manifestó en muchos campos, fue innovador en tecnología, logró innovar en los mercados y su actividad impactó en la sociedad al simplificar el proceso de elaboración del alimento básico de la población mexicana, sustituyendo la elaboración del nixtamal doméstico, por la harina de maíz industrializada. En su actividad emprendedora tomó los riesgos que vio y aprovechó oportunidades donde otros no lo hacían. Fue un líder empresarial, durante gran parte de su vida se codeó con la elite del país. Inteligente y astuto, siempre estuvo pendiente de todos sus negocios. Su mayor éxito fue poder poner todas esas cualidades al servicio del éxito de su empresa.

En la historia de los negocios se encuentran personalidades similares, líderes que al ser uno solo con su creación empresarial, al momento de su muerte la sucesión se convierte en un problema. Dejan un vacío difícil de llenar poniendo en peligro, con su ausencia, su más preciada obra. Al ser el líder emblemático de Gruma y ser el centro de la toma de decisiones, su repentina muerte pone en peligro el destino futuro del grupo empresarial. Los costos de la sucesión, si ésta es conflictiva, que lo es, pueden ser elevados. Las posibilidades son muchas, las decisiones complejas y ahora está en manos de la tercera generación, se han saltado la segunda.

Roberto construyó su éxito con su personalidad y aptitudes, alguien que tenía todo en su contra logró convertirse en uno de los mexicanos más exitosos. Nacido en una pequeña población, siendo hijo de braceros y con estudios mínimos pudo escapar al fatal destino del mexicano pobre norteño y seguir el camino de sus padres hacia el país del norte. Sin embargo, su talento nato para los negocios se manifestó desde su infancia, cuando descubrió que podía obtener ganancias no solo

boleando zapatos, sino fabricando y rentando cajones para bolear. Poco a poco fue multiplicando los ingresos, hasta que años más tarde, en sociedad con su padre empezaron negocios que les permitieron acumular un pequeño capital y crecer. A pesar de los momentos complicados nunca se rindió en sus negocios.

Aun sin estudios tenía un olfato increíble para hacer negocios y tuvo la inteligencia de darse cuenta que necesitaba asesorarse en los aspectos que él desconocía y encontró siempre las personas adecuadas para ello. Por ejemplo, en el caso de la compra de Banorte, él desconocía por completo el funcionamiento de la banca, pero consiguió asesores de primer nivel como el ex gobernador del Banco de México Guillermo Ortiz. Así logró convertir a un pequeño banco regional en el último gran banco mexicano y hacerlo crecer a pesar de crisis económicas, fuerte competencia extranjera y otros problemas.

La fama pública de Roberto González Barrera no siempre fue impoluta. Se le acusaba de sacar provecho de sus relaciones con el poder y si, lo hizo como todos los empresarios del mundo lo hacen, si tienen la oportunidad. Además, lo supo hacer con gran habilidad, lo que le otorga méritos en vez de restárselos. A pesar de su origen humilde se insertó en el medio político, y no solo eso, se mantuvo dentro como figura relevante, durante sus más de 60 años como empresario. Incluso en sus últimos años de vida y durante los gobiernos panistas, tuvo la habilidad de mantener muy buenas y productivas relaciones con los poderosos, cosa que pocos logran.

Ante las constantes críticas por su estrecha relación al poder, la mejor defensa la puede hacer el mismo González Barrera:

Toda la vida me han cargado que yo he tenido socios de gobierno o que los presidentes han sido mis socios, que todos los hombres fuertes de los sexenios han sido mis socios, pero no es así... Tampoco voy a salir con una pancarta a decirlo, que crean lo que quieran. (Bello, 2011, p. 412)

Pero al mismo tiempo siempre fue honesto y reconoció: "Yo siempre he sido un empresario gobernista (...) El PRI y yo somos casi del mismo año, y fue el PRI lo que me creó a mi" (ibid. p.410).

Su respuesta es comprensible, a él lo tenían sin cuidado las críticas, un empresario con su trayectoria estaba acostumbrado a los ataques y murmuraciones, más cuando estaba inmerso en el siempre conflictivo mundo político. También es destacable que estando sumergido en este medio, salvo su polémica participación como testigo en el juicio de Raúl Salinas de Gortari, no estuvo envuelto en mayores escándalos, a diferencia de muchos otros empresarios que enfrentan (ya sea judicialmente o simplemente en la opinión pública) acusaciones por narcotráfico, malversación de fondos y fraude, entre muchas otras.

Las ventajas que obtuvo en este medio, además de amistades, fueron sobre todo oportunidades. Maseca si fue beneficiaria de subsidios y algunas facilidades administrativas, al igual que muchas otras empresas. Una economía tan protegida y con controles de precios fue una ventaja pero a la vez una limitante, recibía maíz a precio bajo pero los controles de precio no le permitían crecer al ritmo que él quería. Además los subsidios no siempre existieron, Maseca creció en el norte del país antes de los subsidios y controles de precio, y continuó expandiéndose después de la supresión de estos. Roberto recibió información privilegiada y de primera mano. Aprovechó de la mejor manera todas las ventajas de sus relaciones y cercanía con la elite, pero no por eso dejó de ser un empresario competitivo.

A su éxito nacional, rápidamente le siguió un proceso de internacionalización, que realizó con gran éxito mucho antes que otras empresas mexicanas. La prueba de que su empresa era competitiva y sana fue que, a pesar del cambio de modelo, de reiteradas crisis y condiciones negativas que hicieron quebrar a otras, Gruma supo

sobrellevar dichos contratiempos y encontrar nuevas oportunidades de éxito, ya fuera en otros mercados, modalidades o modificando la oferta.

Por ejemplo, aunque su mayor reconocimiento es por sus negocios en la harina de maíz industrializada, ahora también Gruma es uno de los principales competidores a nivel nacional en el mercado de la harina de trigo, a través de su subsidiaria Molinera de México. Su expansión global no solo la hace vendiendo tortillas, además, ocupa un lugar preponderante en el mercado de las botanas basadas en maíz. Gruma produce igualmente wraps, bases para pizzas; y grits de maíz usados en la industria cervecera y la de cereales para desayuno y polenta. Hoy en día, el imperio empresarial de González Barrera esta tan presente en la tortillería de la esquina, como en las botanas de la pequeña tienda de abarrotes, la panadería de la cuadra, en el Banorte de la colonia o incluso en la pizza del centro comercial.

Quizás, su mayor logro, consistió en la innovación de industrializar el proceso de nixtamalizado, creando su propia tecnología aplicada también a la fabricación de tortillas. Algo que contrasta con el hecho de que México históricamente ha sido importador de tecnología, mientras tanto Gruma exporta tecnología, y no solo en el maíz, también produce tecnología para procesar trigo, palmito, frijol, entre otros rubros.

La distribución y conquista de nuevos mercados también requirió de nuevas ideas y estrategias. Uno de los primeros espacios hacia donde se expandió fue el creciente mercado hispano de Estados Unidos desde mucho antes del boom actual. En los últimos años, ha apostado e invertido en plantas productoras en territorio asiático y países como China, que como se sabe, es un mercado con gran crecimiento y un futuro prometedor.

Es curioso que Roberto González Barrera naciendo en Nuevo León estuviera desligado del empresariado de Monterrey. Pero a pesar de eso y de ser visto como alguien pro-gobierno si comparte algunas características

de éxito con el empresariado regiomontano como: la innovación tecnológica, exitosa internacionalización, asociaciones estratégicas y creación de redes familiares. Con la salvedad de que en lugar de ligarse a una tradicional familia empresarial regiomontana, se ligó al clan político-empresarial de los Hank, del grupo Atlacomulco. Roberto tomó algunas de las mejores características del empresariado de Monterrey para aplicarlas a su manera y en conjunto con sus propias habilidades.

Los resultados de Maseca en la sociedad son tangibles en el día a día. A Maseca se le ha acusado de destruir una tradición milenaria como lo es el nixtamal. Se considera que esto es relativo. Hoy por hoy la mitad de las tortillas producidas en México se hacen por el tradicional método de masa húmeda, y de la mitad restante Maseca solo ostenta, cuando mucho  $\frac{3}{4}$  partes del mercado, en el que enfrenta la competencia de empresas como Minsa y Cargill. La industrialización del nixtamal se dio justo cuando el país franqueaba por un cambio demográfico, una urbanización acelerada y una transformación en el rol social de la mujer. En ese momento, nuestra comida típica corría el riesgo de desaparecer. Aunque es cierto que muchos hábitos alimenticios han cambiado o se han perdido, esto pudo haber sido peor, si sus procesos de elaboración no se hubieran adecuados a las nuevas condiciones de vida, justo como lo hizo Maseca. Gruma logró que fuera mucho más práctico y fácil el proceso de producir nuestra alimentación tradicional, y de esta manera preservar uno de nuestros mayores patrimonios: la cocina mexicana.

De igual manera permitió que las tortillas traspasaran fronteras y fueran más fáciles de ser adquiridas en el extranjero. La gran diferencia entre la harina de maíz industrializada y la masa de maíz tradicional, es muy característica de nuestro México, estos dos métodos conviven de la misma manera que lo hacen la modernidad y la tradición y; la miseria y la opulencia.



Maseca creció y maduró al mismo tiempo que lo hacía nuestro país. Su historia es representativa de los cambios que enfrentamos como nación. Su historia abarca desde caudillos revolucionarios a tecnócratas; cacicazgos, proteccionismo y promesas; cohabitan con decepciones, instrumentos, derivados y banqueros; del milagro mexicano a los desafíos de la gran crisis del 2008; del priismo a la transición democrática y de vuelta al priismo; del paternalismo nacionalista a la globalización neoliberal; todos estos y más son los elementos en los que confluyen ambas historias. Modelos económicos, presidentes, crisis y procesos tecnológicos se han transformado durante 60 años, Gruma ha sabido hacerle frente a cada uno de ellos, es por esos que no solo está viva, se ha mantenido como líder.

“El Maseco” es definitivamente una de las figuras más destacadas del empresariado mexicano. Sorpresivamente no tomado en cuenta y muchas veces subestimado, es indispensable que su figura este entre aquellas más reconocidas y estudiadas por la historia empresarial mexicana. Nunca perdió su calidad humana, a pesar de las críticas que siempre enfrentó, siempre fue reconocido por ser humilde y solidario.

De la nada fue capaz de levantar un imperio empresarial que traspasó fronteras, convirtió un pequeño e histórico banco regional en el último gran banco mexicano, pudo transformar a ese pueblerino sin estudios en un icono del empresariado mexicano. En estas últimas páginas se habla de un personaje que muere, un testamento incumplido, y una historia que continua, entretejiéndose con muchas otras. Colocar en los estantes de las bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México esta tesis, esta interesante e increíble historia empresarial, ese es el legado que perdura y ese constituye mi principal aporte.



**Imagen 104: Priistas**

Roberto González Barrera, con la elite del nuevo PRI, Enrique Peña Nieto e Ivonne Ortega

Imagen recuperada de: <http://laprimera plana.com.mx/2012/08/26/envia-pena-nieto-condolencias-a-familiares-de-roberto-gonzalez-barrera/> el 17 de noviembre de 2012 a las 18:26 horas

## Bibliografía

- @ADNPolítico. (2012, 28 de Agosto). Roberto González Barrera: el perfil político del empresario. Recuperado de: <http://www.adnpolitico.com/ciudadanos/2012/08/26/roberto-gonzalez-barrera-el-perfil-politico-del-empresario> el 27 de Septiembre de 2012 a las 18:57 horas.
- Actinver. (2012, 22 de Mayo). GRUMA S.A.B. DE C.V. Inicio de cobertura. Recuperado de: [http://www.actinver.com/documentos/IAalisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522\\_GRUMA\\_IniciodeCobertura.pdf](http://www.actinver.com/documentos/IAalisis/Analisis/Doc/PaginaActinver/OtrosDocumentos/A120522_GRUMA_IniciodeCobertura.pdf) el 17 de marzo de 2014 a las 18:37 horas.
- Aguilar, A. (2012, 15 de Agosto). Cargill por duplicar tamaño aquí en un lustro, su motor fuerza del mercado interno e inversión de 47 mdd al 2013 en Hidalgo. *Milenio*.
- Aguirre R, J. (s.f.). Don Roberto González Barrera, el hombre que cambió la imagen del maíz. *Newsweek*. Recuperado de: <http://www.newsweek.mx/index.php/articulo/543> el 12 de febrero de 2014 a las 19:07 horas
- Alarcón, I. B. (2004). Teorías sobre la figura del emprendedor. *Papers*(73), 81-103.
- Alonso, M. Á. (2011, 29 de Septiembre). Capitanes. *Terra Economía*. Recuperado en: [http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201109291214\\_REF\\_80269843](http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201109291214_REF_80269843) el 18 de enero de 2014 a las 22:37 horas.
- Arena Pública. (2013, 18 de Julio). El pleito por la sucesión en Banorte. 24 horas, el diario sin límites. Recuperado en: <http://www.24-horas.mx/el-pleito-por-la-sucesion-en-banorte/> el 14 de Abril de 2014 a las 03:02 horas.
- Arrona, J. C. (2013, 20 de Abril). 'Cantinflas' es añorado por su nuera Abril del Moral. *am*. Recuperado de: <http://www.am.com.mx/leon/espectaculos/cantinflas-es-a%C3%B1orado-por-su-nuera-abril-del-moral-10638.html> el 22 de enero del 2014 a las 15:38 horas.

- B., Aracelí. (2001, Diciembre). La tortilla, sol de maíz. *México desconocido* (298). Recuperado en: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/> el 28 de agosto del 2012
- B. de Mier, S. (1901). México en la exposición universal internacional de París 1900. París: Imprenta de J. Doumoulin.
- Banco de México, Toledo, Rubén Yesin T. (1980, Noviembre). *Documento No. 52. Estructura de Mercado, Comportamiento y Políticas de la Banca Privada y Mixta Mexicana, 1970-1980*. Obtenido de Banco de México: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/documentos-de-investigacion/banxico/%7BD23B660A-300B-224E-5C35-28FEF13B568D%7D.pdf> el 12 de Septiembre de 2012 a las 14:32 horas.
- Banorte. (2013). Reporte Anual 2012. Recuperado en: [http://www.banorte.com/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_1C20FB5D6459AECDACB9CAA06A899C9319D60900/filename/Reporte\\_Anual\\_CNBV\\_2012\\_GFNORTE.pdf](http://www.banorte.com/pv_obj_cache/pv_obj_id_1C20FB5D6459AECDACB9CAA06A899C9319D60900/filename/Reporte_Anual_CNBV_2012_GFNORTE.pdf) el 27 de Agosto de 2013 a las 18:34 horas.
- Barceinas, A. Y. (2000, Julio-Diciembre). Efectos de la desaparición de la conasupo en el comercio y en los precios de los cultivos básicos. *Estudios Económicos*, 15(002), 189-227.
- Bárcenas, A. C. (2011, 3 de Agosto). "Lo que mas admiro de Cantinflas es su inquebrantable altruismo". *La Jornada*, pág. 8. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2011/08/03/espectaculos/a08n1esp> el 14 de enero de 2014 a las 18:37 horas.
- Bello, A. (2011). Roberto González Barrera: El Banquero Improbable. En J. Z. Patterson, *Los amos de México* (págs. 387-421). México, D.F.: Editorial Planeta Mexicana.
- Bouret, L. d. (1909). *Nuevo León, reseña geográfica y estadística*. Paris-México.
- Caballero, J. (2010, 2 de Diciembre). La UNESCO reconoció la cocina mexicana por ser milenaria. *La Jornada*, pág. 9.
- Carrizales, R. G. (2012, 31 de Agosto). Familiares, colaboradores y políticos rinden homenaje a González Barrera. *La Jornada*, pág. 30.
- Casson, M. (2008) *An An Entrepreneurial Theory of the Firm*. Department of Economics, University of Reading. UK

- Castaño, R. (2010). Roberto González Barrera. En L. Ludlow, *200 Emprendedores mexicanos. La construcción de una nación*. (Vol. II). Siglo XX.
- Castro, C. (2003). ¿Por qué Don Roberto sigue siendo Don Maseco? *Cronica*. Recuperado de: <http://www.cronica.com.mx/notas/2003/54187.html> el 28 de enero de 2014 a las 16:29 horas.
- Cavazos, L. (2012, 25 de Agosto). "Esto es extraordinario para nuestro país", última declaración de Roberto González. *Milenio*.
- Ceballos Ramírez, Manuel (Ed.) (1998). Monterrey 400. Estudios históricos y sociales. México, Universidad Autónoma de Nuevo León. 320 p.
- CEC, C. f. (2004). *Maize and biodiversity: effects of transgenic maize in México*". Report of the Secretariat according to Article 13 of the NAAEC. 31 August 2004. Commission for Environmental Cooperation of North America. Obtenido de COMMISSION FOR ENVIRONMENTAL COOPERATION: [http://www.cec.org/storage/56/4837\\_maize-and-biodiversity\\_en.pdf](http://www.cec.org/storage/56/4837_maize-and-biodiversity_en.pdf) el 14 de enero de 2012.
- Celis, D. (2013, 2 de Septiembre). Herederos de González Barrera bloquean honorarios de abogado que les aseguró fortuna. *Dinero en Imagen*. Recuperado en: <http://www.dineroenimagen.com/2013-09-20/26205> el 28 de Noviembre de 2013 a las 13:27 horas.
- Celis, D. (2012a, 5 de noviembre). Nulifica Graciela Moreno fideicomiso de Gruma y Banorte y buscan desliste. *Zocalo Saltillo*. Recuperado de: <http://www.zocalo.com.mx/seccion/opinion-articulo/nulifica-graciela-moreno-fideicomiso-de-gruma-y-banorte-y-buscan-desliste> el 28 de Noviembre de 2013 a las 13:46 horas.
- Celis, D. (2012b, 7 de noviembre). Último intento de González Barrera por elevar tenencia en Banorte y blindan fideicomiso en Mifel. *Dinero en Imagen*. Recuperado de: <http://www.dineroenimagen.com/2012-11-07/10395> el 28 de Noviembre de 2013 a las 13:49 horas.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, C. d. (2007, Febrero). *Camara de diputados, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas*. Obtenido de <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0042007.pdf>
- Cerutti, M. (1982, Julio-Septiembre). Arqueología del Grupo Monterrey. *Cuadernos Políticos*(33), 94-101.
- Cerrutti, M. (1985). El préstamo prebancario en el noreste de México; la actividad de de los grandes comerciantes de Monterrey (1855-1890). En:

- Ludlow L. y Marichal, C. (eds.) *Banca y poder en México*. México, D.F. Editorial Grijalbo. 427 p.
- Cerutti, M. (2000). *Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México, Monterrey: de 1848 a la globalización*. México: Siglo XXI Editores.
- Cerutti, M., Ortega, I. y Palacios, L. (2000). *Empresarios y empresas en el norte de México. Monterrey: del Estado oligárquico a la Globalización*. *European Review of Latin American and Caribbean Studies* 69, October 2000.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. (1987). *La mano visible, La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- Chandler, A. (1997). *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Chavarín Rodríguez, R. (2010). *Banca, Grupos Económicos y Gobierno Corporativo en México*. México, D.F.: Centro de Estudios Espinosa Yglesias.
- CNN Expansión. (2010, 13 de Diciembre). González Barrera quiere comprar Banamex. Recuperado en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/12/09/roberto-gonzalez-desea-banamex> el 14 de Diciembre de 2013.
- CNN Expansión. (2012, 26 de Agosto). Las cifras clave de Roberto González. *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/08/26/las-cifras-clave-de-roberto-gonzalez> el 28 de agosto del 2012.
- CNN Expansión. (2014). *Los 100 empresarios más importantes de México*. Obtenido de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2013/los-100-empresarios-mas-importantes-de-mexico-2013>
- CONACYT. (2014). Obtenido de Censo de población de 1930, habitantes por municipio: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CEcQFjAG&url=http%3A%2F%2F2006-2012.conacyt.gob.mx%2Ffondos%2FFondosSectoriales%2FINEGI%2FDocuents%2FCenso\\_Poblacion\\_19](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CEcQFjAG&url=http%3A%2F%2F2006-2012.conacyt.gob.mx%2Ffondos%2FFondosSectoriales%2FINEGI%2FDocuents%2FCenso_Poblacion_19)
- Concheiro Borquez, E. (1996). *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la privatización salinista*. México, D.F.: IEC y Ediciones Era.

Cuellar, M. (2004, Miércoles 18 de Febrero). Corrupción, frivolidad y despilfarro, ejes del sexenio lopezportillista. *La Jornada*.

De la Rosa, G. (2014, 7 de Enero). Gruma logra ganancia de 152% en la BMV. *CNN Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/01/06/en-2013-gruma-lidero-ganancias-en-bmv> el 8 de enero de 2014 a las 17:35 horas.

Díaz, A. O. (2010, 1 de Septiembre). 1978: Gruma internacionaliza la tortilla. *CNN Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/bicentenario/2010/08/27/bicentenario-historia-tortillas-gruma> el 18 de Agosto del 2012.

Dueñas, H. (1945). *Los bancos y la revolución*. México, D.F.

Eje Central, Redacción. (2012, 29 de Agosto). Nadie esperaba que Roberto González Barrera muriera el sábado pasado. *Eje Central*. Recuperado en: <http://www.ejecentral.com.mx/nadie-esperaba-que-roberto-gonzalez-barrera-muriera-el-sabado-pasado-no-fue-por-el-cancer-pancreatico-que-se-trataba-con-quimioterapia-sino-por-una-infeccion-en-los-pulmones-adquirida-en-el-hospital/> el 18 de enero de 2014 a las 12:18 horas.

El Financiero. (2014). Gruma la emisora más rentable del 2013. Recuperado en: <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/gruma-la-emisora-mas-rentable-del-2013-en-america-latina.html> 22/02/2014 el 17 de Febrero del 2014.

El Porvenir, El periódico de la Frontera. (1930a, 1 de Septiembre). Consultado en formato digital en la Hemeroteca Nacional.

*El Porvenir, El periódico de la Frontera*. (1930b, 5 de Septiembre). Consultado en formato digital en la Hemeroteca Nacional.

El Porvenir: El periódico de la frontera. (1973, 18 de Septiembre). Consultado en formato digital en la Hemeroteca Nacional.

El Universal. (1930, 1 de Septiembre). Consultado en formato microfilm en la Hemeroteca Nacional.

El Universal (2011, 4 de Diciembre). Monaca se asociaría con el estado para frenar estatización. *El universal*.

El Universal (2012, 4 de Septiembre). El Adios de Marcelo a AMLO. *El Universal*. Recuperado en: <http://www.eluniversalmas.com.mx/columnas/2012/09/97641.php> el 4 de Septiembre del 2012.



- Espinosa, G. (1995, Enero-Diciembre). "La guerra de la tortilla". *Cuadernos Agrarios*(11-12, nueva época).
- Excelsior "Elperiodico de la Vida Nacional". (1930, 1 de Septiembre de). Consultado en formato microfilm en la Hemeroteca Nacional.
- Farah, D. (1999, 2 de Junio). Prominent Mexican Family Viewed As Threat to U.S. *Washington Post Foreign Service*, pág. A1. Recuperado en: <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/inatl/longterm/mexico/stories/hank060299.htm> el 14 de Julio del 2012 .
- Flores, N. (2006, Febrero, 1a quincena). Salinas de Gortari y González Barrera, conflicto entre familias. *Revista Contralinea*. Recuperado de: [http://www.contralinea.com.mx/archivo/2006/febrero/htm/Salinasde\\_gortari\\_Gonzalez\\_Barrera.htm](http://www.contralinea.com.mx/archivo/2006/febrero/htm/Salinasde_gortari_Gonzalez_Barrera.htm) el 10 de enero de 2014 a las 15:36 horas.
- Forbes. (2012a, 1 de Marzo). *Forbes*. Obtenido de Forbes Billionaires: <http://www.forbes.com/profile/roberto-gonzalez-barrera/> el 1 de Marzo de 2012
- Forbes. (2012b). *Forbes*. Obtenido de [http://www.forbes.com/global2000/list/#p\\_1\\_s\\_d3\\_All%20industries\\_All%20countries\\_All%20states\\_](http://www.forbes.com/global2000/list/#p_1_s_d3_All%20industries_All%20countries_All%20states_) el 1 de Marzo de 2012
- Fundación Cultural Isidro Fabela A.C. (2013, 5 de Julio). Obtenido de <http://www.isidrofabelafundadf.com/biografia-de-isidrio-fabela-alfaro/> el 10 de enero de 2014 a las 15:41 horas.
- García, R. (2011, 13 de Agosto). 'El profesor' Carlos Hank González y su herencia en el Estado de México. Obtenido de CNN México: <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/08/13/politica-ficcion> el 18 de julio del 2012 a las 17:30 horas.
- Garza, R. A. (2012, 14 de Diciembre). Huitlacoche corporativo. *Reporte Indigo*. Recuperado de: <http://www.reporteindigo.com/reporte/mexico/huitlacoche-corporativo> el 16 de Diciembre de 2012.
- GIMSA. (2006). *Informe Anual GIMSA 2006*. Obtenido de <http://www.gimsa.com/html/index.htm>
- Gobierno de Nuevo León. (2012, 7 de Julio). Obtenido de <http://www.nl.gob.mx/?P=cerralvo>. el 7 de Julio de 2012

- Gómez, F. (2001, 5 de Agosto). Revelan pactos narcos-estado. *El Universal*. Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/61547.html> el 11 de enero del 2014 a las 18:09 horas.
- González Barrera, R. (2011, 29 de Septiembre). El éxito, al alcance: González Barrera. (CNN Expansión, Entrevistador)
- González Barrera, R. (s.f.). Foro: Esta en el aire. Gilberto Marcos en entrevista con Roberto González Barrera. (G. Marcos, Entrevistador) Recuperada de: <http://www.youtube.com/watch?v=erkTDz9Uetw> el 12 de enero de 2014 a las 16:37 horas.
- González, C. H. (1995, 21 de Mayo). (T. G. (USA), Entrevistador)
- Gruma / Patronato de Cerralvo. (s.f.). *Grupo Maseca*. Obtenido de Maseca nació en Cerralvo y se extendió por todo el mundo. Recuperado de [http://grupomaseca.com.mx/noticias/seccion\\_3/articulo\\_50/Pagina\\_143.asp](http://grupomaseca.com.mx/noticias/seccion_3/articulo_50/Pagina_143.asp) p el 12 de Febrero del 2012 a las 10:25 horas.
- Gruma. (2012, 17 de Agosto de). *El nacimiento de un coloso*. Obtenido de Gruma Recuperado de: [http://grupomaseca.com.mx/noticias/seccion\\_3/articulo\\_47/Pagina\\_140.asp](http://grupomaseca.com.mx/noticias/seccion_3/articulo_47/Pagina_140.asp) p el 17 de Agosto del 2012.
- Gruma. (2013a). *Gruma, Historia*. Recuoerado de <http://www.gruma.com/somos-gruma/historia.aspx?sec=1051> el 26 de Junio de 2013 a las 14:16 horas.
- Gruma. (2013b). Reporte anual 2012. Recuperado en: [http://www.gruma.com/media/444326/01-01-2012\\_gruma\\_20-f.pdf.pdfcompressor-142872.pdf.pdfcompressor-142883.pdf](http://www.gruma.com/media/444326/01-01-2012_gruma_20-f.pdf.pdfcompressor-142872.pdf.pdfcompressor-142883.pdf) el el 26 de Junio de 2013 a las 14:31 horas.
- Gruma. (2013c). *Gruma, Visión de responsabilidad social*. Obtenido de <http://www.gruma.com/responsabilidad-social/visi%C3%B3n-de-responsabilidad-social.aspx?sec=1081> el 26 de Junio de 2013 a las 14:27 horas.
- Hernandez, C. J. (2009). *El regreso del PRI*. México D.F.: Editorial Planeta.
- Hernández, I. V. (2010, 12 de Noviembre). Mito del 'Popol Vuh' da suerte a Gruma. *CNN Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/monstruos-de-la-mercadotecnia-2010/2010/10/21/el-bicentenario-impulsa-a-gruma> el 13 de Noviembre del 2013 a las 21:09 horas.

- Hernández, Marcela A. (s.f.) *Estrategia de las macroempresas en México: el sexenio de Fox*. Este País 193,
- IMPI. (s.f.). *Gaceta de la Propiedad Industrial no. 9 año XL*. Obtenido de Sistema de Información de la Gaceta de la Propiedad Industrial: [http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1969\\_08\\_001.pdf\\*,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1969\\_08\\_001.pdf\\*322,historico\\_\\_pool\\_\\_IM\\_RE\\_1969\\_08\\_001.pdf\\*323](http://siga.impi.gob.mx/doc?id=historico__pool__IM_RE_1969_08_001.pdf*,historico__pool__IM_RE_1969_08_001.pdf*322,historico__pool__IM_RE_1969_08_001.pdf*323)
- Impulsa*. (2012). Recuperado de Eloy Vallina: [http://www.impulsa.org.mx/SEM/galardonados\\_97\\_vallina.html](http://www.impulsa.org.mx/SEM/galardonados_97_vallina.html) el 16 de Agosto del 2012
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (Ed.). (1973, 8 de agosto). *Gaceta de la Propiedad Industrial, XLIV*.
- INE, C. S. (2008, 5 de Junio). *Documento de trabajo para el taller: Agrobiodiversidad en México: el caso del Maíz*. Obtenido de Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático en: <http://www.inecc.gob.mx/descargas/dgipea/agrodiversidad.pdf> el 13 de Marzo de 2012.
- INEGI. (2009). *Censos Económicos 2009. Características principales de las empresas locales y nacionales del sector privado y paraestatal que realizaron actividades en 2008, según sector, subsector, rama de actividad y tipo de empresa*. México, D.F.: INEGI.
- INEGI, C. c. (2011). *Centro de Desarrollo Metropolitano y Territorial*. Obtenido de Población de México en comparación con Nuevo León y el Área Metropolitana de Monterrey (AMM\*) 1950-2010, en: [http://cedem.mty.itesm.mx/pdf/POB\\_AMM\\_1950\\_2010.pdf](http://cedem.mty.itesm.mx/pdf/POB_AMM_1950_2010.pdf) el 12 de Enero del 2014 a las 19: 02 horas.
- José, M. M. (2001, 15 de Agosto). *Carlos Hank González: El fin de una era*. Obtenido de Narconews: <http://www.narconews.com/figredocs.html> el 10 de Agosto del 2012
- Lerner, V. (1976, Octubre - Diciembre). *El reformismo de la década de 1930 en México*. (E. C. México, Ed.) Obtenido de Colmex: Consultado en [http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apache\\_media/74CVLFKCF8R2PF8NHYMI9EYQEYAK11.pdf](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/74CVLFKCF8R2PF8NHYMI9EYQEYAK11.pdf) el 15 de Agosto del 2010.
- Long, J. (s.f.). *e-journal*. Obtenido de Tecnología Alimentaria Prehispánica: <http://www.ejournal.unam.mx/ecn/ecnahuatl39/ECN039000006.pdf> el 18 de Septiembre del 2012

- Loret de Mola, C. (2010, 5 de octubre). "Patyfló" y el "Maseco". *El Universal*. Recuperado en: <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/86382.html> el 14 de enero del 2014 a las 14:31 horas.
- Maldonado, M. (2012, 25 de Septiembre). *El futuro de Gruma y su sociedad con Archer-Daniels*. Obtenido de [HTTP://BLOGS.MILENIO.COM/NODE/4210](http://BLOGS.MILENIO.COM/NODE/4210) el 25 de Septiembre del 2012.
- Martinez, J. (s.f.). *¿Qué es el Grupo Atlacomulco?* Obtenido de *Revoluciontrespuntocero*: <http://revoluciontrespuntocero.com/pulsociudadano/que-es-el-grupo-atlacomulco-los-origenes-de-enrique-pena-nieto> el 19 de Septiembre del 2012.
- Martínez, J. M. (2008, 29 de octubre). Derivados desploman acciones de Gruma. *CNN Expansión*. Recuperado en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/10/29/derivados-desploman-acciones-de-gruma> el 17 de Marzo del 2014 a las 16:42 horas.
- Martínez, K. (2010, 13 de Febrero). La tortilla pierde popularidad. *CNN Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/02/11/consumo-pan-tortilla> el 19 de Septiembre del 2012.
- Mercado, E. L. (1982, 2 de septiembre). 37 bancos y 100 de las empresas mas importantes del país, con valor cercano a los 144, 440 millones, incorporados al estado. *El Universal*. Consultado en formato microfilm en la Hemeroteca Nacional.
- Mestries, F. (2009, Mayo-Junio). La crisis de la tortilla en los albores del sexenio de Felipe Calderón. *¿Libre mercado o ley de los monopolios?* (U. A. Azcapotzalco, Ed.) *El Cotidiano*, 87-93.
- Meyer, L. (2000). La institucionalización del nuevo régimen, en: *Historia General de México*. Colmex.
- Millman, J. (1999, 27 de Agosto). *Publicación eltiempo.com*.
- Minsa. (2012). Reporte Anual 2011. Recuperado en: [http://www.bmv.com.mx/Digital/fina/MINSA/2011/minsa\\_infoanua\\_2011.pdf](http://www.bmv.com.mx/Digital/fina/MINSA/2011/minsa_infoanua_2011.pdf) el 28 de Noviembre del 2012 a las 14:53 horas.
- Montenegro, E. T. (2008, Enero - Marzo). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Estudios Gerenciales*. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

- Moore, E.(1963). Evolución de las instituciones financieras en México. Centro de estudios monetarios latinoamericanos. México.
- Ortega Ridaura, I. (Coord.) (2007). *Nuevo León en el siglo XX: La industrialización. Monterrey*. Monterrey, Nuevo León: Nuevo León: Fondo Editorial de Nuevo León. 247 p. (La historia en la Ciudad del conocimiento)
- Paredes López, e. a. (Octubre 2008 – Marzo 2009). La nixtamalización y el valor nutritivo del maíz. *Revista Ciencias* 92-93, 62-70.
- Paredes, S. (2012, 4 de Septiembre). Roberto González Barrera 1930-2012. *Reforma*. Recuperado en: <http://www.reforma.com/libre/online07/Impresion/Articulos/default.asp?Categoriald=85&CategoriaDir=club&Folder2000=248&ArtFolder=494872&PagAct=1> el 4 de Septiembre del 2012.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons.
- Peralta Alemán, G. (2006). *Tendencias del Desarrollo Nacional*. México, D.F.: Grupo Editorial Esfinge.
- Pozas, R. (2006). El Maximato: El Partido del Hombre Fuerte, 1929-1934. (U. Instituto de Investigaciones Históricas, Ed.) *Estudios de Historia Moderna Y Contemporánea de México*, 9(114).
- PRI Campeche*. (2012, 16 de Octubre ). Obtenido de [http://www.pricampeche.com.mx/unpriunido/index.php?option=com\\_content&view=article&id=375&Itemid=116](http://www.pricampeche.com.mx/unpriunido/index.php?option=com_content&view=article&id=375&Itemid=116) el 19 de Octubre del 2012.
- Prieto Sanchez, G. (s.f.). La Tecnología del siglo XX utilizada en la molienda de maíz, elaboración y cocción de tortilla. Puebla, Puebla: DIHMO-BUAP.
- Ramírez, Erika. (2007). Cargill “coyote trasnacional” del maíz. *Contralinea*. Periodismo de Investigación. 2007Año 5, No. 81, Junio 2a quincena de 2007. Recuperado en: [http://contralinea.com.mx/archivo/2007/junio2/htm/Cragill\\_Coyote\\_Maiz.htm](http://contralinea.com.mx/archivo/2007/junio2/htm/Cragill_Coyote_Maiz.htm) el 7 de Marzo de 2014 a las 19:54 horas.
- Ramos, Dulce. (2011, 11 de Julio). De tal palo, tal astilla: Carlos Hank y su hijo Jorge. *Animal Político*. Recuperado en: <http://www.animalpolitico.com/2011/07/de-tal-palo-tal-astilla-carlos-hank-y-su-hijo-jorge/> el 17 de Diciembre de 2012 a las 19:17 horas.
- Reporte Indigo. (2011, 4 de Octubre). El asesinato que cambió el destino de Monterrey. *Reporte Indigo*. Recuperado de:

<http://www.reporteindigo.com/especiales/articulo/el-asesinato-que-cambio-el-destino-de-monterrey> el 11 de Septiembre del 2012 a las 19:52 horas.

Revueltas, E. (s.f.). *La gesta de la guerra cristera a la luz del discurso histórico y literario*. . Obtenido de Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3100/22.pdf> el 28 de Noviembre del 2013.

Ridaura, I. O. (2005). *Génesis y evolución de la administración pública de Nuevo León*. Monterrey: INAP / Fondo Editorial de Nuevo León / Universidad Autónoma de Nuevo León.

Riva Palacio, R. (2012, 22 de Julio). Un hombre llamado "Maseco". *El Debate*. Recuperado de: <http://www.debate.com.mx/eldebate/noticias/default.asp?IdArt=12290065&IdCat=6115> el 18 de Septiembre del 2012

Romo, M. H. (s.f.). Los estudios empresariales en América Latina y el Caribe: Balance y alternativas de análisis. Documento Digital recuperado de [http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/teoria\\_social/cap5.pdf](http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/teoria_social/cap5.pdf) el 14 de Marzo del 2012.

Salas Porras, A. (2000, Enero - Abril). ¿Hacia un nuevo mecenazgo político? Democracia y participación electoral de los grandes empresarios en México. (E. C. México, Ed.) *Estudios Sociológicos*, XVIII(1), pp. 53-84.

Schumpeter, J. ". (1949). *Economic Theory and Entrepreneurial History*.

Schumpeter, J. (1971). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar.

Serrano, R. (2010, 12 de Mayo). Roberto González Barrera. El corazón con Gruma, la mente con Banorte. *Líderes Mexicanos*.

SIAP, S. /. (s.f.). *Situación Actual y Perspectivas del Maíz en México 1996-2012*.

Solís, L. (1997). *Evolución del sistema financiero mexicano hacia los umbrales del siglo XXI*. México, D.F.: Siglo XXI editores.

Solórzano, M. D. (s.f.). *La nacionalización de la banca*. . Obtenido de Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM.: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/7/est/est22.pdf> el 25 de Octubre del 2012.

Taddei Bringas, Cristina. (2006). Estrategias de mercado en firmas líderes de la industria alimentaria. *Estudios Sociales*, vol. 15, núm. 28, julio-diciembre,

2006, pp. 68-106, Coordinación de Desarrollo Regional México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41702803> el 24 de Marzo de 2013 a las 19:19 horas.

Tarapuez Chamorro, E., J. J. (2007, Julio-Diciembre). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 39-63.

UANL (s.f.). *Universidad Autonoma de Nuevo León*. Obtenido de Las Formaciones Empresariales:  
[http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130147/1020130147\\_02.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130147/1020130147_02.pdf) el 18 de Noviembre del 2012.

United States Patent. (1973, 9 de Enero). *Google Patentes*. Obtenido de <https://www.google.com/patents/US3709696?dq=3,709,696&hl=es&sa=X&ei=7CwBU9LCJeazyAGg94CwAw&ved=0CDcQ6AEwAA> el 14 de Enero del 2014 a las 14:36 horas

Valadez, V. (2012). Abril del Moral, 'Roberto, mi amor por siempre'. *Cerro Gordo AM*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10151186588877638.450272.257675627637&type=1> el 11 de Enero del 2014 a las 15:48 horas.

Valdalizo, J. M. y López Garcí, S. (2000). *Historia Económica de la Empresa*.

Vázquez Chagoya, C. A. (2013, 3 de Octubre). El espíritu de González Barrera en Veracruz. *Veracruzanos.info*. Editorial Crítica S.L. Barcelona. 573 p.

Vizcaya Canales, I. (2006.). *Los orígenes de la industrialización de Monterrey (1867-1920)*. Monterrey, N.L.: Fondo Editorial Nuevo León, ITESM.



## **Anexos**

### **Anexo 1: Red de Roberto González Barrera**

En la próxima página se muestra en forma esquematizada la red de Roberto González Barrera. Se agregaron las figuras más importantes que lo rodearon a lo largo de su historia. Por cuestiones prácticas se trató de realizarlo de la forma más sintética y directa posible. La red es de elaboración propia con los datos obtenidos a lo largo de la investigación. A continuación se muestra el significado de los colores del esquema:

**Naranja = Roberto González Barrera**  
Protagonista de la historia

**Fucsia = Carlos Hank González**  
Personaje de gran importancia

**Azul = Figuras políticas**

**Verde = Figuras empresariales**

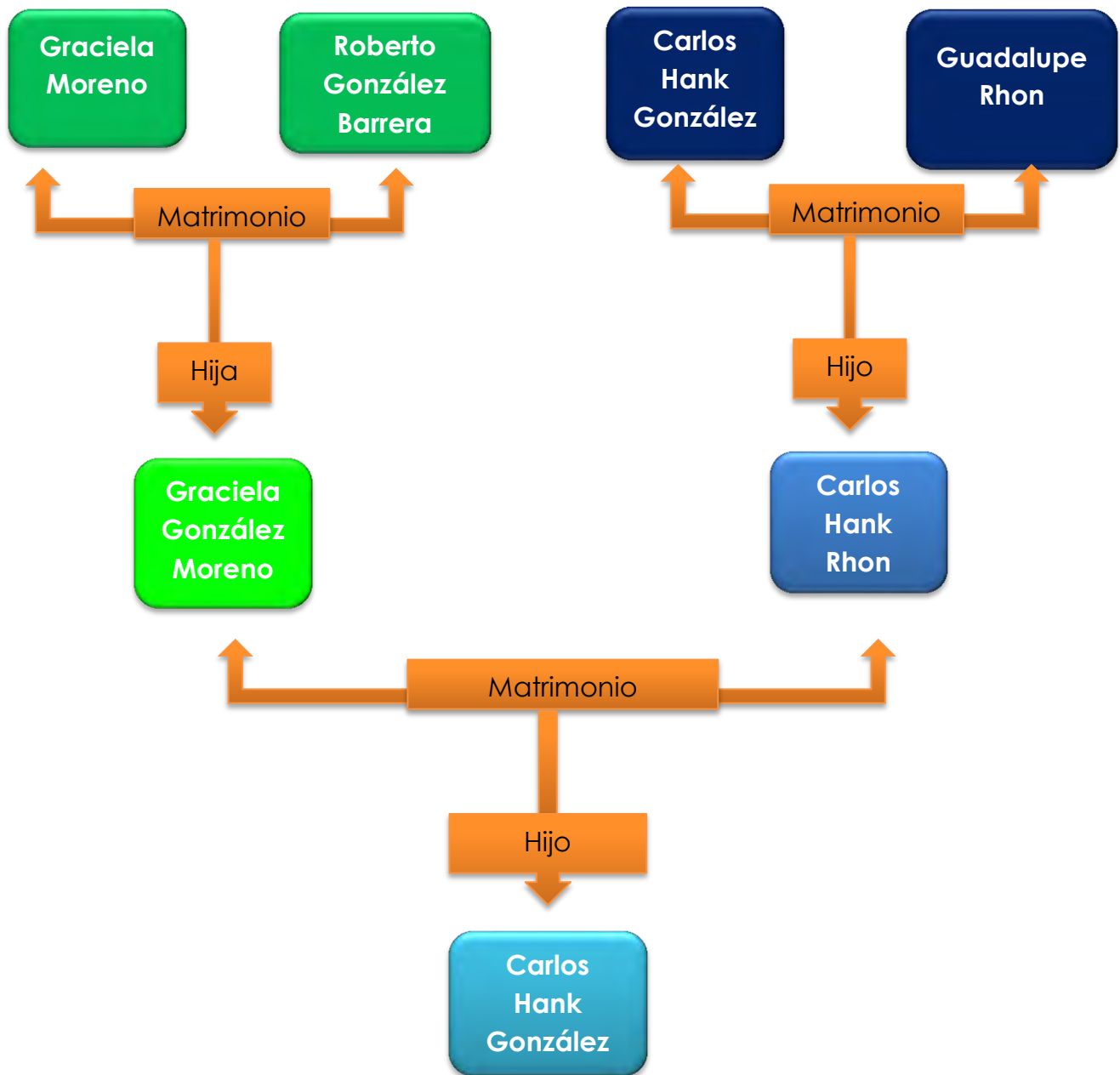
**Rojo = Presidentes de México**

**Morado = Otros**

**Negro = Narcotráfico**



## Anexo 2: La red familiar González-Hank



Anexo 3: Registro de marca ante el IMPI

FORMA P. L. NUM. 3



SECRETARIA DE ECONOMIA  
DIRECCION GENERAL DE LA  
PROPIEDAD INDUSTRIAL

Título de Marca Núm. 86803

*El C. Presidente de la República, en vista de que* "MOLINOS AZTECA" S.A.,  
DE CERRALVO, N.L.,  
cuyo establecimiento está ubicado en CIUDAD DE CERRALVO, N.L.

ha cumplido con los requisitos que la Ley establece, le concede el registro de marca cuyo  
facsimile y descripción van adjuntos, a partir del 29 de JULIO  
de 1955, a las 10 horas 30 minutos, con sujeción a las disposiciones legales relativas.

*Este registro es válido por diez años a partir de la fecha antes citada.*

*Y para constancia se extiende el presente título en*

*México, D. F., a 19 de OCTUBRE de 1955*

POR EL SECRETARIO DE ECONOMIA  
EL OFICIAL MAYOR

LIC. RICARDO TORRES GAITAN

RECIBI EL TITULO  
México D.F. a 19 de Octubre 1955  
*[Signature]*



En el *Historial de Marcas* se registró la presente, cuya tramitación consta en el expediente número 69206

México, D. F., a 19 de OCTUBRE de 1956

El Jefe de la Oficina.

*David Medellín G.*  
DAVID MEDELLIN G.

Vo. Bo.

El Director General.

*Cesar Sepúlveda*  
LIC. CESAR SEPULVEDA



SECRETARÍA  
DE  
INDUSTRIA Y COMERCIO

*1066*  
EL REGISTRO DE ESTA MARCA HA QUEDADO RENOVADO  
POR EL TERMINO DE 10 AÑOS A PARTIR DE 29 de julio de 1965.

MEXICO, D. F. 31 de Mayo DE 1965.

EL DIRECTOR GENERAL,

LIC. ROBERTO PALANCA

No. 565

La ubicación de la fábrica relacionada con esta marca fue trasladada a Guaymas, Sonora  
Alvarado Km. 6 1/2 Montemorelos, Sonora

México, D. F., a 27 de Septiembre de 1972.

C.A. DEL DIRECTOR GENERAL.

*Agustín Landy Rodríguez*  
Agustín Landy Rodríguez

"MASECA"

**Anexo 4: Decreto de expropiación de Monaca**

Decreto N° 7.394

27 de abril de 2010

**HUGO CHAVEZ FRIAS**  
**Presidente de la República**

Con el supremo compromiso y voluntad de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del Socialismo, por mandato del pueblo y en ejercicio de las atribuciones que le confieren los numerales 2 y 11 del artículo 236 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de conformidad con los artículos 115 y 305 *ejusdem*, el artículo 3º del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, en concordancia con lo previsto en el artículo 5º de la Ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública o Social, en Consejo de Ministros,

**CONSIDERANDO**

Que es deber del Estado garantizar el abastecimiento de los rubros estratégicos para la seguridad y soberanía agroalimentaria de la Nación, con el objeto de satisfacer las necesidades primarias de la población,

**CONSIDERANDO**

Que el Estado debe garantizar la continuidad y permanencia en el procesamiento, distribución y acceso a la población a los diversos grupos alimenticios a saber, harina de trigo, harina de maíz, pasta, arroz, aceite, avena, productos del mar, adobo y especias, en aras del pleno y efectivo desarrollo de la cadena de producción nacional,

**CONSIDERANDO**



Que en caso, que la cadena de producción se vea afectada por alguna medida o procedimiento judicial llevado a cabo contra alguno de los actores que hacen vida en la misma, el Estado debe intervenir y tomar acciones nuevas para salvaguardar la Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, a fin de garantizar la producción y el derecho del pueblo venezolano a alimentarse de manera preferente con productos nacionales, como ejercicio pleno de soberanía alimentaria,

#### **CONSIDERANDO**

Que el artículo 3º del Decreto N° 6.071, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, declara de utilidad pública e interés social los bienes que aseguren la disponibilidad y acceso oportuno a los alimentos, de calidad y en cantidad suficiente a la población, así como las infraestructuras necesarias con las cuales se desarrollan dichas actividades,

#### **CONSIDERANDO**

Que la Sociedad Mercantil **Molinos Nacionales, C.A. (MONACA)** cuenta con una amplia estructura para el procesamiento, comercialización y distribución de cereales y oleaginosas; que a nivel nacional se encuentran dedicadas a la actividad agroindustrial de procesamiento y empaquetado de harina de trigo, harina de maíz, pasta, arroz, aceite, avena, productos del mar, adobo y especias; la cual consta de bienes muebles e inmuebles necesarios para la producción, distribución y generación de fuentes de ocupación productiva en la zona,

#### **CONSIDERANDO**

Que la adquisición forzosa de los bienes muebles e inmuebles presuntamente propiedad de la Sociedad Mercantil **Molinos Nacionales, C.A. (MONACA)**, resultan imprescindibles para l:

**ejecución de la obra "CONSOLIDACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO SOCIALISTA AGROINDUSTRIAL PARA LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI".**

### **DECRETA**

**Artículo 1º.** La adquisición forzosa de los bienes muebles, inmuebles y bienhechurías que constituyen o sirven para el funcionamiento de la Sociedad Mercantil Molinos Nacionales, C.A. (MONACA), o sirven para la producción, procesamiento agroindustrial y almacenamiento a gran escala de harina de trigo, harina de maíz, pasta, arroz, aceite, avena, productos del mar, adobo y especias, por parte de dicha Sociedad Mercantil, para la ejecución de la obra **"CONSOLIDACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO SOCIALISTA AGROINDUSTRIAL PARA LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI"**, la cual tendrá un uso y aprovechamiento social en el procesamiento de cereales y oleaginosas para promover de manera efectiva y eficiente la consecución de la seguridad y soberanía alimentaria de la población venezolana.

La obra **"CONSOLIDACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO SOCIALISTA AGROINDUSTRIAL PARA LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI"**, será ejecutada por la empresa CVA Cereales y Oleaginosas, S.A., de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes.

La adquisición forzosa declarada en el presente artículo alcanza cualesquiera otros bienes muebles o inmuebles, maquinarias, equipos industriales y de oficina, implementos de trabajo y otros materiales, dispuestos por la Sociedad Mercantil Molinos Nacionales, C.A. (MONACA) para el procesamiento primario y secundario o el almacenamiento a gran escala de harina de trigo, harina de maíz, pasta, arroz, aceite, avena, productos del mar, adobo y especias, así como, en general, cualesquiera otros bienes o derechos que sean necesarios para ejecutar el cometido de la obra **"CONSOLIDACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO SOCIALISTA AGROINDUSTRIAL PARA LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI"**.

**Artículo 2º.** Los bienes y derechos expropiados pasarán libres de gravamen o limitaciones al patrimonio de la República Bolivariana de Venezuela, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública o Social.

**Artículo 3º.** La empresa CVA Cereales y Oleaginosas S.A., promoverá la incorporación en la obra **"CONSOLIDACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO SOCIALISTA AGROINDUSTRIAL PARA LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI"**, de las distintas asociaciones, cooperativas y cualquier forma de asociación comunitaria para el trabajo, bajo el régimen de propiedad colectiva, teniendo como sustento la iniciativa popular, y asegurando la articulación de los procesos de capacitación y asistencia técnica que fueren necesarios, en el marco del nuevo modelo de producción socialista.

**Artículo 4º.** Se califica de urgente realización la ejecución de la obra **"CONSOLIDACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO SOCIALISTA AGROINDUSTRIAL PARA LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI"**, mediante la puesta en funcionamiento, el uso y aprovechamiento de los bienes indicados en el artículo 1º del presente Decreto.

**Artículo 5º.** La Procuraduría General de la República iniciará y tramitará el procedimiento de expropiación previsto en la Ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública o Social, hasta la transferencia del derecho de propiedad de la totalidad de los bienes indicados en el artículo 1º del presente Decreto.

**Artículo 6º.** Procédase a efectuar las negociaciones y expropiaciones según los casos, para la adquisición de los inmuebles y demás bienes comprendidos dentro del área determinada en el artículo 1º del presente Decreto, que sean necesarios para la ejecución de la referida obra.

**Artículo 7º.** En la ejecución del proceso de adquisición forzosa ordenado mediante el presente Decreto, deberán resguardarse de manera especial los derechos y garantías de los

trabajadores y trabajadoras que laboran en las Plantas Procesadoras ubicadas a nivel nacional, para la producción, procesamiento agroindustrial y almacenamiento a gran escala de harina de trigo, harina de maíz, pasta, arroz, aceite, avena, productos del mar, adobo y especias, presuntamente pertenecientes a la Sociedad Mercantil **MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA)**., objeto de adquisición forzosa.

**Artículo 8º.** Los trabajadores y trabajadoras que laboran en la Sociedad Mercantil **MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA)**, así como los productores y productoras de la zona, podrán participar en la ejecución de la obra **"CONSOLIDACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO SOCIALISTA AGROINDUSTRIAL PARA LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI"**.

A tal efecto, la participación de los trabajadores y las trabajadoras, así como de los productores y productoras de la zona, se realizará de forma organizada, conforme a las necesidades de operatividad de dicha obra y mediante manifestación expresa de voluntad ante el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social.

**Artículo 9º.** Los Ministros del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, y del Poder Popular para Planificación y Finanzas, quedan encargados de la ejecución del presente Decreto.

**Artículo 10.** El presente Decreto entrará en vigencia a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Dado en Caracas a los veintisiete días del mes de abril de dos mil diez. Años 200º de la Independencia, 151º de la Federación y 11º de la Revolución Bolivariana.

Ejecútese  
(L.S.)

**HUGO CHAVEZ FRIAS**

El Vicepresidente Ejecutivo,  
**ELIAS JAUA MILANO**  
 La Ministra del Poder Popular del Despacho de la Presidencia,  
**ISIS OCHOA**  
 El Ministro del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia,  
**TARECK EL AISSAMI**  
 El Ministro del Poder Popular para Relaciones Exteriores,  
**NICOLAS MADURO MORÓS**  
 El Ministro del Poder Popular de Planificación y Finanzas,  
**JORGE GIORDANI**  
 El Ministro del Poder Popular para la Defensa,  
**CARLOS JOSE MATA FIGUEROA**  
 El Ministro del Poder Popular para el Comercio,  
**RICHARD SAMUEL CANAN**  
 El Ministro del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería,  
**JOSE SALAMAT KHAN FERNANDEZ**  
 El Ministro del Poder Popular para el Turismo,  
**ALEJANDRO ANTONIO FLEMING CABRERA**  
 El Ministro Encargado del Poder Popular para la Agricultura y Tierras,  
**ELIAS JAUA MILANO**  
 El Ministro del Poder Popular para la Educación Universitaria,  
**EDGARDO RAMIREZ**  
 El Ministro del Poder Popular para la Educación,  
**HECTOR NAVARRO**  
 El Ministro del Poder Popular para la Salud,  
**LUIS RAMON REYES REYES**  
 La Ministra del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social,  
**MARIA CRISTINA IGLESIAS**  
 El Ministro del Poder Popular para las Obras Públicas y Vivienda,  
**DIOSDADO CABELLO RONDON**  
 El Ministro del Poder Popular para la Energía y Petróleo,  
**RAFAEL DARIO RAMIREZ CARREÑO**  
 El Ministro del Poder Popular para el Ambiente,  
**ALEJANDRO HITCHER MARVALDI**  
 El Ministro del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias,  
**RICARDO JOSE MENENDEZ PRIETO**  
 La Ministra del Poder Popular para la Comunicación y la Información,  
**TANIA VALENTINA DIAZ GONZALEZ**  
 La Ministra del Poder Popular para las Comunas y Protección Social,  
**ERIKA DEL VALLE FARIAS PEÑA**  
 El Ministro del Poder Popular para la Alimentación,  
**FELIX RAMON OSORIO GUZMAN**  
 El Ministro del Poder Popular para la Cultura,  
**FRANCISCO DE ASIS SESTO NOVAS**  
 La Ministra del Poder Popular para el Deporte,  
**VICTORIA MERCEDES MATA GARCIA**  
 La Ministra del Poder Popular para los Pueblos Indígenas,  
**NICIA MALDONADO MALDONADO**  
 La Ministra del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género,  
**MARIA LEON**  
 El Ministro del Poder Popular para Energía Eléctrica,  
**ALI RODRIGUEZ ARAQUE**  
 El Ministro de Estado para la Banca Pública,  
**HUMBERTO RAFAEL ORTEGA DIAZ**

**Anexo 5: Accionistas iniciales del Banco Mercantil de Monterrey S.A. (1899)**

<b>Accionistas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Sucesores de Hernández Hnos.	6520	26%
Enrique C. Creel de Chihuahua	2850	12%
Antonio V. Hernández	2160	9%
Manuel Garza Guerra	1300	5%
Valentín Rivero y Gajá	1050	4%
Vicente Ferrara	1000	4%
Roberto Law	850	3%
Marcelino Garza	840	3%
Manuel Cantú Treviño Hnos.	600	2%
Gabriel Flores	600	2%
Tomás Mendirichaga	500	2%
Carlos Bracho (de Durango)	500	2%
Gral. Gerónimo Treviño	400	2%
Francisco Arizpe y Ramos (de Saltillo)	400	2%
Ramón G. Chavarri	400	2%
Lorenzo González Treviño	350	1%
Banco Central Mexicano (de México)	250	1%
Melber y Rohmer (de México)	250	1%
Patricio V. Milmo	250	1%
José María Sánchez (de Chihuahua)	200	1%
Pedro Treviño	200	1%
Otto Degetan	200	1%
Isaac Garza	200	1%
José Calderón	150	1%
Dámaso Rodríguez (de Saltillo)	150	1%
Juan Castellón	130	1%
Mariano González Treviño	120	0%
Francisco Garza Treviño	120	0%
Francisco G. Sada	120	0%

<b>Eugenio Garza</b>	120	0%
<b>Arturo Monnom</b>	100	0%
<b>José A. Muguerza</b>	100	0%
<b>Eduardo Zambrano</b>	100	0%
<b>Manuel Amaya</b>	100	0%
<b>William Hirichsen</b>	100	0%
<b>Dr. Amado Fernández</b>	100	0%
<b>Guido Moebius</b>	100	0%
<b>Francisco Madero</b>	100	0%
<b>Lic. Joaquín Casasús (de México)</b>	100	0%
<b>Ing. Francisco Beltrán</b>	80	0%
<b>Matías Garza Guerra</b>	50	0%
<b>Mariano Hernández</b>	50	0%
<b>Lázaro Villareal</b>	50	0%
<b>Leandro Aguilar</b>	50	0%
<b>Enrique Miguel</b>	50	0%
<b>José Oliver</b>	50	0%
<b>Lic. Juan F. Buchard</b>	50	0%
<b>Arnulfo Berlanga</b>	50	0%
<b>Dr. Francisco García Cantú</b>	50	0%
<b>Gustavo Dresel</b>	50	0%
<b>José Ma. Lozano</b>	50	0%
<b>Lic. Pedro Benítez Leal</b>	50	0%
<b>Juan Guzmán</b>	50	0%
<b>Filemón Lozano</b>	50	0%
<b>Margarita F. Vda. De Martínez</b>	50	0%
<b>Andrés Farías</b>	50	0%
<b>José González Treviño</b>	30	0%
<b>Zacarías Méndez y Hno.</b>	30	0%
<b>Antonio López Zambrano</b>	30	0%
<b>Manuel Maria Hinojosa</b>	20	0%
<b>A. J. Escajadillo</b>	20	0%
<b>Alfredo S. Farías</b>	10	0%



<b>Total</b>	<b>24700</b>	<b>100%</b>
--------------	--------------	-------------

Fuente: AGENL, Protocolo de Francisco Pérez, noviembre de 1899, fs. 186-214. 214. En Mario Cerutti, El préstamo prebancario en el noreste de México: la actividad de los grandes comerciantes de Monterrey (1855-1890).

## Anexo 6: Modern Financial Institutions and their Equipment: Banco Mercantil de Monterrey

# MODERN FINANCIAL INSTITUTIONS AND THEIR EQUIPMENT

## BANCO MERCANTIL DE MONTEREY, MONTEREY, N. L., MEXICO.

**I**N the October number of *THE BANKERS MAGAZINE* were presented sketches and illustrations of the banks of the City of Mexico. There are many large and important institutions outside the Federal District. One of the largest of these is

They are known throughout Mexico as gentlemen of the highest business ability, being connected with many of the leading banking commercial and manufacturing enterprises.

It was proposed to organize the bank



Banco Mercantil de Monterrey.

the Banco Mercantil de Monterrey of Monterrey, State of Nuevo Leon. It was organized November 16, 1899, by virtue of a concession issued by the Federal Government on June 27, 1899, based on the General Banking Laws of March, 1897. Messrs. Enrique C. Creel, Joaquin D. Casaus, and Tomas Mendirichaga organized the bank.

with a capital not to exceed \$2,000,000, but the amount was largely oversubscribed, and as a compromise the capital was made \$2,500,000. Subscribers to the stock were largely residents of the City of Monterrey or the State of Nuevo Leon, of which it is the capital, besides many residing in other parts of Mexico and abroad.



**DÓN TOMÁS MENDIRICHAGA**  
First President Banco Mercantil de Monterey.



**JOSE L. GARZA**  
Manager Banco Mercantil de Monterey.



Manager and Employees of Bank.  
**BANCO MERCANTIL DE MONTEREY.**



Entrance to Manager's Office.



Directors and Stockholders' Room—west end.  
BANCO MERCANTIL DE MONTEREY.





Cashier's Department and Entrance to Safe Deposit Vaults.



Receiving and Paying Tellers Windows.  
BANCO MERCANTIL DE MONTEREY.

## MODERN FINANCIAL INSTITUTIONS.

307

The shares of the bank are now well distributed and rank as first-class securities and are owned largely in Mexico, Europe and the United States.

On December 29, 1899, the bank entered into an agreement with the State of Nuevo Leon for the erection of a substantial banking building in the center of the City of Monterey. A three-story, fireproof building, of cream-colored stone, covering over 10,000 square feet of space, was

depository for state and city funds, this designation to continue as long as the bank operates under the concession issued by the Federal Government under which it was organized. The business done by the bank or any of its branches or agencies is exempt from taxation.

The bank's affairs have been splendidly handled by its directors and officers, who are all well-known business men of the highest class, and amongst them are many



Waiting Room.

erected, at the northwest corner of Morelas and Zaragoza streets. This is not only one of the handsomest buildings of Monterey, but, as may be seen from the views presented herewith, compares most favorably with the best modern bank buildings. It is elegantly finished and well equipped throughout.

This bank soon came to occupy the foremost position amongst the banking institutions in northern Mexico, and was designated by the State of Nuevo Leon as the official

of the foremost men of northern Mexico. To their experienced care the bank owes its remarkable success.

The bank has always paid satisfactory dividends as shown in the following statement of dividends paid:

Year	per cent.	Year	per cent.
1900.....	6.75	1904.....	7
1901.....	10	1905.....	11
1902.....	10	1906.....	11
1903.....	10.40	1907.....	11

Mr. Jose L. Garza, the manager of the bank, has had many years of actual banking experience in Mexico and has been connected with the Banco Mercantil de Monterey since its organization, formerly holding the position of auditor. Because of special aptitude, and solely on account of merit, he was elected manager on May 1, 1906.

The record made by the bank during the

largely increased its holdings of gold and silver currency, so as to be prepared at all times to meet any situation that might present itself.

The present board of directors and officers consist of the following gentlemen:

Directors: Senor Tomas Mendirichaga, Senor Enrique C. Creel, Senor M. Hernandez Mendirichaga, Senor L. Gonzalez Trevino, Senor V. Rivero y Gaja.



Fire-place in Main Banking Room, with Tablet showing names of Founders of Bank.

past year, under most trying circumstances, due to the unfavorable business conditions prevailing throughout Mexico and the United States, has demonstrated the ability of its board of directors and officers. The bank met every demand on it, and extended concessions and assistance to many new clients as well as to its regular customers, promptly paying its depositors and bills in metallic money. During this time it acted prudently, reducing its loans about one million dollars, and

Substitutes: Senor Manuel Garza Guerra, Senor Francisco G. Sada, Senor Marcelino Garza, Senor Jose A. Mugerza, Senor Jose L. Garza.

Auditors for Board of Directors: Senor Andres Martinez Cardenas. Substitutes: Senor Francisco de P. Martinez, Senor Joaquin Villegas.

Direction: Jose L. Garza, manager; Senor Enrique Miguel, cashier; Senor Emeterio Velarde, accountant; Senor Manuel E. Gomez, Government inspector.



Agencies are established in the following cities of northern Mexico: State of Nuevo Leon—Cadereyta, Lampazos, Montemorelos, Villaldama; State of Coahuila—Allende, Cuatro Ciénegas, Monclova, Muzquiz, Parras, Saltillo, Torreon; State of Tamaulipas

nais, Paris; Credit Lyonnais, London, Hamburger Filiale der Deutschen, Hamburgo.

As shown by a recent monthly balance-sheet, the reserve fund (or surplus) amounted to \$232,869.49, and deposits, cur-



Present Board of Directors, Banco Mercantil de Monterey.

Jose A. Muguerza, Mariano Hernandez, V. Rivero y Gaja, Francisco G. Sada, Jose L. Garza.

—Ciudad Laredo, H. Matamoros, Ciudad Victoria; State of Durango—Gomez Palacio.

The principal correspondents of the Banco Mercantil de Monterey are National Park Bank, New York city; Banco Hispano America, Madrid; Credit Lyon-

rent accounts, etc., aggregated \$2,836,459.41.

The accompanying illustrations will serve to indicate in a general way the appearance of the Mercantile Bank's building. In point of convenience, elegance and solidity it ranks with the best bank structures of the present day.

---

Information about this article:

*Modern financial Institutions and their equipment Banco Mercantil de Monterey in The Banker's magazine*

Published by Bradford-Rhodes & Co., 1909

Original from the University of Michigan

Digitized Jan 16, 2009 Google

## Anexo 7: Carta póstuma de Roberto González Barrera

**NOTA DEL EDITOR: El fallecido presidente de Gruma y Banorte escribió el siguiente texto para la revista Expansión entre el 15 y el 18 de agosto de 2012, una semana antes de su muerte. Fue publicado en la edición 1100 del 1 de octubre como parte del ranking 'Los 100 empresarios más importantes de México', listado donde el empresario ocupa el puesto 12.**

Mi primera incursión en los negocios fue cuando tenía entre cinco y seis años. Era tan pobre que a mí la pobreza me hablaba de usted. Después de ir a la escuela, hacía mandados. Nací trabajando.

Primero me hice de un cajón para bolear y, al mismo tiempo, seguía haciendo encargos. Luego, pude hacerme de otros cajones que rentaba a mis primos.

Luego vendí verduras, hasta que un día mi abuelo me llamó para preguntarme: "¿qué te deja más?" A lo que respondí que las verduras. Entonces me dijo: "dedícate a eso y no pierdas el tiempo en otras cosas". La pobreza fue mi mejor maestra.

En mis 70 años como empresario, me ha tocado enfrentar una buena cantidad de dificultades, crisis y cambios en el país y en el mundo. Y de ellos aprendí una lección: detrás de cada crisis siempre hay una oportunidad, lo importante es saber encontrarla.

Los primeros 20 años de Gruma fueron de consolidación en México. Fue muy difícil, tuvimos que vender todos los negocios familiares y hasta empeñar los juguetes de mis hijos. A veces estábamos arriba, a veces abajo, pero nunca perdí la fe.

A partir de los años 70, iniciamos la expansión internacional de la empresa. Primero en Costa Rica, lo que sirvió de impulso para, poco a poco, instalarnos en otros países como Honduras, Estados Unidos, El Salvador o Venezuela.

Así fuimos evolucionando y conquistando mercados. A finales de los 90, llegamos a Inglaterra y en la actualidad vendemos productos en prácticamente todo el mundo.

No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. Una crisis es la mejor bendición que puede pasarle a las personas y a los países, porque las crisis traen progreso. Hay que analizar las oportunidades con serenidad y cuidado.

Otra cosa que aprendí en mi vida es que la calidad humana y profesional del equipo con el que trabajas es un factor determinante para alcanzar el éxito. Sin equipo, no hace uno nada. Con un buen equipo, uno puede crecer incluso a nivel internacional.

Esto da una gran base para trabajar en países con diferentes sistemas políticos y enfoques de desarrollo económico y social. Esto lo hemos asimilado cabalmente en Gruma. Incluso dentro de situaciones o modelos económicos difíciles. Por ejemplo, la decisión de operar en Asia, primero en China. Nos dedicamos a aprender y adaptarnos a su cultura, sus instituciones y su mercado. A respetar a sus pueblos y gobiernos pero, sobre todo, a entender sus gustos y necesidades como consumidores.

El que quiera hacer negocios fuera de México, tiene que invertir tiempo y recursos en profundizar el análisis del sector, conocer la idiosincrasia del pueblo y, en especial, cumplir con las leyes de cada nación.

El desarrollo tecnológico e investigación han sido elementos importantes desde la fundación de Gruma, la tecnología propia nos ha permitido generar un cambio en la cultura y percepción del maíz a nivel global. Ha sido clave para alcanzar el éxito a nivel mundial. Para mí, es una gran satisfacción que el maíz y la tortilla no sólo se conozcan sino que se disfruten en rincones del mundo jamás imaginados.

A los empresarios nos corresponde tomar la iniciativa y aventurarnos. Como en toda empresa se corren riesgos, pero si establecemos cimientos sólidos, las recompensas pueden ser muy atractivas. Por ejemplo, ahí está Carlos Slim Helú, un gran empresario mexicano al que admiro y que también ha logrado cosas importantes fuera de nuestro querido México.

Como empresario, lo que siempre he buscado ha sido poner "mi granito de harina" para crear industria, generar empleo y con ello apoyar al desarrollo de mi natal Nuevo León y mi querido México.

Nunca dejaré de trabajar, mientras tenga fuerza seguiré trabajando.

La carta póstuma de Roberto González Barrera. CNN Expansión. Miércoles 17 de octubre de 2012.  
Recuperada en: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2012/10/08/memorias-de-un-empresario>  
el 18 de febrero de 2014 a las 21:15 horas.

### Anexo 8: Consejo de administración de Gruma al 26 de Abril del 2013

Nombre	Edad	Consejero	Principal Cargo	Participación en otros consejos
<b>Juan Antonio González Moreno</b>	55	Relacionado	Presidente del consejo de Gruma y Gimsa y Director General de Gruma	Consejero suplente de Grupo Financiero Banorte y Presidente del Consejo de Administración de Car Amigo USA
<b>Carlos Hank González</b>	41	Patrimonial relacionado	Director general de Grupo Financiero Interacciones y Grupo Hermes	Consejero de Grupo Hermes, Casa de Bolsa Interacciones, Banco Interacciones y Bolsa Mexicana de Valores
<b>Mayra González Moreno</b>	63	Relacionado	Presidente del Consejo de Saturitas	Ninguno
<b>Homero Huerta Moreno</b>	50	Relacionado	Director Corporativo de Administración de GRUMA	Ninguno
<b>Eduardo Livas Cantú</b>	20	Patrimonial relacionado	Miembro del Comité Ejecutivo de Gruma	Consejero de GIMSA, Grupo Financiero Banorte e Industrias Alen
<b>Javier Vélez Bautista</b>	56	Relacionado	Miembro del Comité Ejecutivo de Gruma	Miembro del Consejo de Administración de GIMSA y de Financiamiento Progreseemos
<b>Adrián Sada González</b>	68	Independiente	Presidente del Consejo de Administración de Vitro	Consejero de Alfa, CYDSA, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios y Grupo de Industriales de Nuevo León
<b>Juan Manuel Ley López</b>	80	Independiente	Presidente del Consejo de	Miembro del Consejo de

			Administración de Casa Ley y Director General de Grupo Ley	Administración de Grupo Financiero Banamex-Accival y TELMEX
<b>Mario Martín Laborín Gómez</b>	61	Independiente	Presidente del Consejo de Administración de ABC Holding y Director General de ABC Holding y ABC Capital	Consejero de GIMSA, CYDSA, XIGNUX, Megacable, VITRO, Astrum y Goldman Sachs
<b>Alberto Santos Boesch</b>	41	Independiente	Presidente de Empresas Santos, Presidente y Director General de Ingenios Santos y Vicepresidente de Grupo Tres Vidas Acapulco	Consejero de Axtel, Interpuerto Monterrey, Fundación Santos y De La Garza Evia, Instituto Nuevo Amanecer y En Nuestras Manos
<b>Gabriel A. Carrillo Medina</b>	56	Independiente	Presidente y accionista de Mail Rey y Detecno	Consejero de GIMSA
<b>Thomas S. Heather Rodríguez</b>	58	Independiente	Socio de Heather & Heather	Consejero de GIMSA y Grupo Bimbo

Elaboración propia con información del Reporte Anual 2012 recuperado en: [http://www.gruma.com/media/444323/01-01-circular\\_unica\\_2012\\_gruma\\_espa\\_ol.pdf.pdfcompressor-142873.pdf.pdfcompressor-142884.pdf](http://www.gruma.com/media/444323/01-01-circular_unica_2012_gruma_espa_ol.pdf.pdfcompressor-142873.pdf.pdfcompressor-142884.pdf) el 26 de Agosto de 2013 a las 16: 38 horas.

**Anexo 9: Consejo de administración de Grupo Financiero Banorte al 26 de  
Abril del 2013**

<b>Nombre</b>	<b>Consejero</b>	<b>Principal Cargo</b>
<b>Guillermo Ortiz Martínez</b>	Relacionado	Presidente del Consejo de Banco Mercantil del Norte, S.A.
<b>Graciela González Moreno</b>	Patrimonial	Miembro del Consejo de Administración de Asociación Gilberto, A.C.
<b>José G. Garza Montemayor</b>	Patrimonial	Director General y accionista de Productos Laminados S.A de C. V.
<b>Manuel Saba Ades</b>	Independiente	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Casa Saba
<b>Alfredo Elías Ayub</b>	Independiente	Director General de la Comisión Federal de Electricidad
<b>Herminio Blanco Mendoza</b>	Independiente	Presidente y Director General de Soluciones Estratégicas. Consejero del Banco Latinoamericano de Exportaciones, Bladex.
<b>Eduardo Livas Cantú</b>	Independiente	Asesor Financiero Independiente.
<b>Patricia Armendáriz Guerra</b>	Independiente	Director General de Credipyme, S.A. de C.V.
<b>Armando Garza Sada</b>	Independiente	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Alfa, S.A.B. de C.V.
<b>Héctor Reyes Retana</b>	Independiente	Consejero Independiente del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C.
<b>Juan Carlos Braniff Hierro</b>	Independiente	Presidente y Director General de Capital I, Fondos de Inversión Inmobiliaria.
<b>Miguel Alemán Magnani</b>	Independiente	Presidente Ejecutivo de Interjet.
<b>Alejandro Azcárraga Burillo</b>	Independiente	Presidente del Consejo de Grupo Pegaso.
<b>Juan Antonio González Moreno</b>	Patrimonial	Presidente del Consejo de Administración y Director General de Gruma.
<b>Juan Antonio González Moreno</b>	Patrimonial	Presidente del Consejo de Administración y Director General de Gruma.
<b>Alejandro Valenzuela del</b>	Relacionado	Director General de Grupo



<b>Río</b>	Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.
------------	------------------------------------

Elaboración propia con información recuperada de:  
<http://www.banorte.com/portal/personas/informacion.web?grupo=13&elemento=58&fullSite=true> el 18 de marzo de 2014 a las 12: 27 horas.

**Anexo 10:**

Se anexa un disco compacto con un video de la entrevista realizada a Roberto González Barrera por Gilberto Marcos, para el programa Foro: Esta en el aire. La entrevista no tiene una fecha precisa, pero por el contenido de la misma se deduce que fue hecha en los últimos 3 años de la década de los ochenta. Tampoco se sabe en qué ciudad fue hecha, pero tomando en cuenta la trayectoria del entrevistador, se cree que se realizó en Monterrey, Nuevo León. El video fue recuperado del portal de videos Youtube, en: <http://www.youtube.com/watch?v=erkTDz9Uetw> el 12 de enero de 2014 a las 16:37 horas.