

114  
29)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

"ALFA, UNO DE LOS GRUPOS ECONOMICOS MAS IMPORTANTES DE MEXICO".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ECONOMIA PRESENTA : ANA MARIA MENDOZA ANZALDO

ASESOR: MTR. PEDRO LOPEZ DIAZ.



MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS:**

**A mi Padre**

**A mi Madre**

**A mis Hermanos**

**A Antonio**

**A ellos gracias por su comprensión,  
paciencia y apoyo.**

**También agradezco a mi asesor de Tesis Pedro López Díaz quien leyó mi trabajo,  
indicándome un sinnúmero de mejoras y formas de clarificar los conceptos para la lectura  
del presente.**

# INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCION.</b>	1
<b>CAPITULO I. SINOPSIS TEORICA</b>	5
1.1 El proceso de concentración y centralización de capital	5
1.2 Los Grupos Económicos.	11
1.3 El Empresario.	19
<b>CAPITULO II. LOS ANTECEDENTES HISTORICOS DEL GRUPO ALFA.</b>	26
2.1 ¿Qué es el Grupo ALFA?.	26
2.2 Desarrollo y evolución del Grupo ALFA.	32
2.2.1 Etapa de crecimiento 1974-1981.	32
2.2.2 Etapa de reestructuración 1982-1987.	40
2.2.3 Etapa de consolidación 1988-1993.	46
<b>CAPITULO III. LA INTEGRACIÓN DEL GRUPO ALFA.</b>	52
3.1 Hylsamex S.A de C.V y Subsidiarias.	56
3.2 Alpek S.A de C.V y Subsidiarias.	63
3.3 Sigma S.A de C.V.	69
3.4 Versax S.A de C.V y Subaidiarias.	75
<b>CAPITULO IV. EL PROCESO MODERNIZADOR DE ALFA.</b>	86
4.1 El papel de la inversión en sus diversos sectores económicos.	90
4.1.1 Sector Acero.	92
4.1.2 Sector Petroquímico.	95
4.1.3 Sector Alimentos.	96
4.1.4 Sector Varios.	98
4.2 El Grupo ALFA y su asociación con el capital extranjero.	101

<b>CAPITULO V. LA IMPORTANCIA DEL EMPRESARIO EN EL GRUPO ALFA.</b>	<b>108</b>
<b>5.1 El Consejo de Administración.</b>	<b>108</b>
<b>5.2 El perfil de Bernardo Garza Sada.</b>	<b>119</b>
<b>5.3 Una nueva etapa de ALFA con Dionisio Garza Medina.</b>	<b>121</b>
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>124</b>
<b>HEMEROGRAFIA.</b>	

**INDICE DE CUADROS.**

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1. Los 10 Grupos Económicos más importantes de México según ventas, 1995. (millones de pesos).</b>	<b>28</b>
<b>Cuadro 2. Información estadística sobre Nuevo León.</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 3. Los Grupos más importantes de Nuevo León, 1995 (millones de pesos).</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro 4. ALFA: etapa de crecimiento de 1974 a 1981 (millones de pesos).</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro 5. Los Grupos más importantes de México según ventas, 1987.</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 6. ALFA: etapa de reestructuración de 1981 a 1987 (millones de pesos).</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 7. ALFA: etapa de consolidación de 1988 a 1993 (millones de pesos).</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 8. ALFA: nivel de ventas según sector económico, 1991.</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 9. Las empresas más grandes de América Latina.</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 10. ALFA: nivel de ventas según sector económico, 1993.</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 11. Principales vendedores de la industria petroquímica, 1995.</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 12. Principales exportadoras de la industria petroquímica, 1995.</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 13. ALFA S.A DE C.V Y SUBSIDIARIAS.</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 14. Empresas Subsidiarias de Hylsamex.</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro 15. Hylsamex: Información financiera, 1994-1995 (millones de pesos).</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 16. Las 5 grandes del sector siderurgico según capital contable, 1995</b>	<b>60</b>

	Pág.
<b>Cuadro 17. Las 5 grandes del sector siderurgico según ventas, 1995.</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 18. Las 5 grandes del sector siderurgico según utilidad, 1995.</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 19. Las 5 grandes del sector siderurgico según empleo, 1995.</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 20. Empresas subsidiarias de Alpek.</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 21. Alpek: Información financiera, 1994-1995 (millones de pesos).</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro 22. Las 5 grandes del sector petroquímico según capital contable, 1995.</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 23. Las 5 grandes del sector petroquímico según ventas, 1995.</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 24. Las 5 grandes del sector petroquímico según utilidad, 1995.</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 25. Las 5 grandes del sector petroquímico según empleo, 1995.</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 26. Sigma: Información financiera, 1994-1995 (millones de pesos).</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 27. Las grandes del sector alimentos según ventas, 1995.</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 28. Las grandes del sector alimentos según capital contable, 1995.</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 29. Las grandes del sector alimentos según empleo, 1995.</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 30. Empresas subsidiarias de Versax.</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro 31. Versax: Información financiera, 1994-1995 (millones de pesos).</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 32. Otras empresas: Información financiera, 1994-1995 (millones de pesos).</b>	<b>79</b>

Cuadro 33. ALFA S.A DE C.V Y SUBSIDIARIAS: Información financiera por grupo de negocio, 1995.	80
Cuadro 34. Los 10 Grupos Económicos más importantes de México, 1995 (Millones de pesos)	82
Cuadro 35. Inversión total por grupo de negocio (millones de pesos).	91
Cuadro 36. Distribución de plantas con tecnología HYL en el mundo.	94
Cuadro 37. Asociación estratégica con Hylsamex.	103
Cuadro 38. Alianzas estratégicas con Alpek.	104
Cuadro 39. Alianzas estratégicas con Sigma.	105
Cuadro 40. Asociación estratégica con Versax.	106
Cuadro 41. Miembros del Consejo de Administración de ALFA y su participación en otras empresas.	110

## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION.

El estar como ayudante de investigador en el Proyecto "Las élites de poder en México" en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía de la UNAM, a cargo del profesor Pedro López Díaz, me permitió enriquecer el escaso conocimiento que tenía acerca de temas que hasta ese momento me di cuenta que son interesantes, como lo es la élite política y la élite económica de México; esta última despertando especial interés en mí, en primer lugar, por la importancia que adquieren los grandes Grupos Económicos al tener el control y la propiedad de gran número de empresas cuyas actividades se ubican en diferentes sectores de la economía; además por los grandes capitales de que disponen, por las grandes ventas que realizan y porque son los que obtienen las mayores ganancias. Y en segundo lugar, porque en México el estudio sobre la formación y organización de los Grupos Económicos ha sido un tema poco explorado.

Al conocer aspectos interesantes sobre el poder económico, la gran importancia e influencia que tienen los Grupos Económicos para con el desarrollo y crecimiento de la economía mexicana, me motivó para realizar mi Tesis de Licenciatura sobre "ALFA, uno de los Grupos Económicos más importantes de México", e incorporar elementos que permiten situar correctamente al Grupo en el marco de la élite económica; con ello se busca maximizar la contribución de la información existente que es casi nula, con la idea de proveer al estudiantado de elementos de apoyo para conocer más acerca de la importancia que tienen los Grupos Económicos de México en el ámbito económico. Con la presente investigación se procuró realizar un aporte que se consideró necesario, y que espera resulte de gran utilidad académica.

Ante la inexistencia de trabajos y fuentes de información en particular de un grupo empresarial, esta investigación pretende contribuir a este tema, a través del análisis de ALFA Grupo Económico que se presenta como un ejemplo de la problemática de una alta concentración y centralización del capital y de la producción en México.

El objetivo general de esta investigación consiste principalmente en obtener una visión completa acerca de la formación, integración y progreso de uno de los grandes Grupos empresariales de México, ALFA; mostrar la importancia, la influencia y la presencia que tiene en la vida económica del país. El interés fundamental es ubicar la naturaleza de ALFA en cuanto Grupo Económico, conocer cuales son las empresas que controla y la ubicación de éstas en diversas actividades del sector económico.

Se pretende demostrar es si la evolución de ALFA ha sido consecuencia de la capacidad industrial que existe en Nuevo León uno de los centros financieros e industriales más grandes de México, y saber si el Grupo se ha preocupado por lograr mejores niveles de productividad y eficiencia, para competir y enfrentar adecuadamente a las grandes empresas en el mercado nacional e internacional.

El contenido de la investigación ha sido ordenada en cinco capítulos; el primer capítulo, Sinopsis Teórica, presenta elementos que nos permiten entender el origen y la formación de los Grupos Económicos, a través del proceso de concentración y centralización del capital en el sistema de producción capitalista, y como se expanden por medio de la diversificación de la producción adquiriendo una integración vertical y/u horizontal que les permite tener una mayor autonomía en el mercado. Así mismo, los Grupos Económicos se clasifican según la actividad a la que se dedican: en Grupos Industriales, Grupos Comerciales, Grupos de Servicios, Grupos Financieros y Grupos

Mixtos. Además, dentro de este capítulo se le da la importancia que merece al gran hombre de negocios en cuanto miembro de la élite empresarial que tiene el dominio de los Grupos Económicos y empresas más grandes e importantes del sector privado nacional.

En el capítulo II, antecedentes históricos de ALFA, se describen principalmente las características peculiares del Grupo Económico, así como su formación y desarrollo a través de tres etapas, la primera ubicada de 1974 a 1981, periodo en el cual ALFA surge como Grupo Económico, crece y se expande rápidamente logrando ser uno de los grandes consorcio mexicanos; crecimiento que fue posible gracias al impulso y estímulo del Estado Mexicano. En la segunda etapa (1982-1987), ALFA sufre las consecuencias de una expansión que estuvo sostenida por el endeudamiento en dólares, afectando seriamente la situación financiera del Grupo; ello lo obliga a reestructurar su deuda con diferentes bancos, además de recibir un préstamo grande por BANOBRAS. En la tercera y última etapa (1988-1993), una vez concluida la reestructuración de su deuda y sus estados financieros saneados, decide consolidarse a través de programas de modernización y ampliación de sus plantas.

En el capítulo III, se presenta la integración del Grupo en cuatro grandes subgrupos: Hylsamex, Alpek, Sigma y Versax, ubicados en los sectores acero, petroquímico, alimentos y empresas diversas respectivamente; además se hace un breve análisis de la información financiera de cada subgrupo, lo que permite ubicarlos entre las empresas con mayor capital contable, con mayor dominio del mercado y por supuesto con el mayor nivel de ventas, con altas ganancias y con un alto porcentaje en la generación de empleo.

En el capítulo IV, se analiza el proceso modernizador de ALFA, que adquiere especial interés realizar cambios tecnológicos en su proceso productivo como un

mecanismo para incrementar su nivel de competitividad en los mercados tanto nacional como internacional. En este capítulo se hace referencia a las principales inversiones realizadas en los distintos sectores en los que se ubica, y a las principales alianzas estratégicas con grandes empresas de capital extranjero (líderes en el mercado en el que se desempeñan).

Finalmente, en el capítulo V se analiza al gran empresario en cuanto miembro del consejo de administración de ALFA; se detectan los nexos de estos empresarios con otros, a través de su participación como accionistas en otras empresas o Grupos Económicos y/o Financieros. Se analiza además, la trayectoria de Bernardo Garza Sada, empresario que con gran esfuerzo y dedicación; primero, logró colocar a ALFA a fines de los años setenta como uno de los Grupos Económicos más grandes de México; segundo, salvar al Grupo de la crisis financiera por la que atravesó a partir de 1982., y tercero; retirarse de los negocios pero dejando a ALFA consolidado y con nuevos bríos de expandirse y crecer como gran Grupo Económico. Además, se estudia la posición de Dionisio Garza Medina como nuevo Presidente y Director General del Grupo, miembro de la nueva generación de grandes empresarios.

## **CAPITULO I**

### **SINOPSIS TEORICA**

## CAPITULO I. SINOPSIS TEORICA

### 1.1 EL PROCESO DE CONCENTRACION Y CENTRALIZACION DE CAPITAL.

El desarrollo y expansión del modo de producción capitalista que se ha sustentado en la propiedad privada sobre los medios de producción, conlleva a la acumulación de capital y la reproducción de éste sobre una escala ampliada. Los capitales individuales tienden a crecer mediante la acumulación de capital, es decir, mediante la transformación de una parte del excedente en nuevo capital: en nuevos bienes de producción y fuerza de trabajo, que no sólo permiten producir más, sino producir más con menos trabajo. Eso es lo que sería el resultado de la propia acumulación de capital, resultante de los incesantes revoluciones técnicas a que está sujeto el proceso productivo en el sistema capitalista. La competencia entre los capitalistas los obliga a adoptar la mejor técnica disponible, que es la que proporciona la mejor productividad y que suele ser la que requiere más inversión.

El proceso de producción capitalista, ha sido posible gracias a la concentración y centralización de capital. El proceso de *concentración de capital* en su definición es el crecimiento por acumulación de los capitales individuales; es la unión de grandes volúmenes de capital en unas cuantas manos, que proviene ya sea de la absorción de capital de otras empresas o de las inversiones productivas que generan grandes ganancias y por lo tanto crece más su capital. "Marx fue probablemente el primero en declarar que la concentración del capital es una tendencia central y fundamental del capitalismo".<sup>1</sup> Para Marx "Es una concentración de capitales ya formados, la abolición de su autonomía

---

<sup>1</sup> Paul Singel. Curso de introducción a la economía política. Ed. Siglo XXI, México, 1978, p.101.

individual, la expropiación del capitalista por el capitalista, la transformación de muchos capitales menores en pocos capitales mayores".<sup>2</sup>

Las formas de concentración, tal y como se presentan en el régimen capitalista, responden a relaciones sociales capitalistas y a la marcha de la acumulación, tomada en su conjunto. La *concentración de capital* se logra por medio de la acumulación de parte de la plusvalía arrancada a los obreros. Se trata de un proceso acumulativo que debe repetirse por cada capitalista para estar en condiciones de ampliar la producción.

La *concentración de capital*, al traducirse directamente en la autoscumulación de beneficio a nivel de empresas, es previa a la centralización. Los capitales en forma monetaria que se reúnen en un sólo capital son, de hecho, beneficios previamente acumulados que buscan una aplicación a la producción. La *centralización de capital* se refiere al aumento de un capital específico por medio de su unión con otro ya existente. Puede efectuarse mediante la adquisición, por lo general a bajos precios, de las empresas capitalistas en difícil situación, que de esa forma pasan a manos de aquéllos que van incrementando su poder, o puede ocurrir que algunos capitalistas decidan no competir y se pongan de acuerdo para fusionar sus empresas en una sola, centralizando los capitales de éstos. Marx señala "La centralización puede llevarse a cabo mediante la mera distribución modificada de capitales ya existentes, mediante la simple modificación del agrupamiento cuantitativo entre las partes constitutivas del capital social".<sup>3</sup>

La *centralización de capital* es consecuencia de la lucha competitiva entre las empresas, que al redistribuirse el capital provocan que las empresas más fuertes sean las mayores beneficiadas concentrando el mayor nivel de riqueza, e intensificando los

<sup>2</sup> Marx, Carl. El Capital. T.I, Vol. 3, Ed. Siglo XXI, p.778.

<sup>3</sup> Ibídem. Marx, p.779.

contrastes sociales y los antagonismos entre las diferentes fracciones del capital social. Quienes consiguen producir en mayor escala tienen una ventaja muy grande sobre los otros en la lucha competitiva en el mercado. Y en esa medida los capitales mayores ganan esa lucha y expropián los menores; el proceso de centralización actúa como una fuerza de atracción de los capitales mayores sobre los menores. Los menores o bien se funden entre sí, para poder enfrentar y resistir la presión de los grandes capitales, transformándose, por lo tanto, en grandes capitales también, o bien son quebrados y absorbidos por las grandes empresas.

Resumiendo, la concentración es el crecimiento de la empresa en función de la búsqueda de mayor productividad, mediante la acumulación de capital, es decir, por la transformación de una parte de los beneficios en nuevo capital; la centralización, deriva directamente de la lucha competitiva y de las ventajas de las empresas mayores, por poseer escalas de producción mayores, en relación con las menores. Mientras el primer proceso está sujeto al límite que le fija la acumulación de la riqueza de toda la sociedad, el segundo proceso no tiene límite, salvo el límite lógico de la concentración de todos los medios de producción en manos de un único propietario.

La agudización del proceso de la concentración y centralización de capital impulsa el desarrollo de la concentración de la producción, dicha concentración en cierto grado de su desarrollo conduce al monopolio; la centralización del capital, su concentración al igual que de la producción, adquieren tal magnitud que se crean las condiciones necesarias para que los monopolios se conviertan en la fuerza dominante de la sociedad capitalista. El engendramiento del monopolio por la concentración de la producción es una ley general y fundamental de la fase actual de desarrollo del capitalismo.

Para Koutsogiannis, "el *monopolio* es una estructura de mercado en que existe un único vendedor, no hay sustitutos próximos para la mercancía... y existen barreras para el ingreso de nuevas empresas al mercado."<sup>4</sup> La formación del monopolio se basa esencialmente en la posibilidad de controlar la producción o la distribución de una mercancía o un grupo de mercancías; así poseen un grado de influencia para fijar las reglas de producción y comercialización en el mercado. El monopolio puede establecer un precio comercial por encima de su precio de producción precisamente por las ventajas de que goza al producir con menos costos y por el control que ejerce sobre las redes de distribución y comercialización. El precio de monopolio es, la consecuencia de una situación de privilegio de la que gozan un cierto número limitado de grandes empresas respecto a la producción nacional. Para Eduardo Fioravanti monopolio "... son las únicas unidades productivas que ejercen su dominio sobre la producción de determinadas mercancías imponiendo precios de mercado..."<sup>5</sup> La tendencia al monopolio nace precisamente de las grandes proporciones de las empresas.

Esencialmente los monopolios tienen la concentración en sus manos de grandes capitales, que les garantiza la supremacía sobre los demás capitalistas pequeños y medianos; la concentración de parte determinante de la producción de una o varias ramas que les asegura la posición dominante en ellas; la posibilidad de dictar los precios al mercado hasta donde es posible en el capitalismo; la apropiación de alta ganancia monopolista en forma continua, como realización económica del dominio que ejercen.

Además del término monopolio que incluye solamente el caso de un sólo vendedor de una mercancía para la cual no hay sustitutos, existe otra forma mucho más común

<sup>4</sup> Koutsogiannis, A. Microeconomía Moderna. Ed. Amorrortu: Buenos Aires, 1985, p.183.

<sup>5</sup> Fioravanti, Eduardo. El capital monopolista internacional. Ed. Peninsula, Barcelona, 1976, p.77.

dentro del capitalismo que es el "oligopolio, es decir, pocos vendedores que dominan los mercados de productos que son más o menos sustitutos satisfactorios de uno u otro."<sup>6</sup>

Se considera *oligopolio* al dominio relativo que pretende la existencia de un número reducido entre los que ofrecen un mismo producto; es aquella situación de mercado en el que un pequeño número de empresas controla una proporción grande de la producción, el empleo, etc. Su actividad y política esta determinada por las reacciones esperadas de las otras empresas que componen el mercado. La característica esencial de esta forma de mercado es el alto grado de interdependencia en las decisiones de las empresas, ejemplo: si una empresa decide rebajar el precio de su producto para atraer compradores y aumentar sus ingresos, el resultado efectivo de su actuación depender de la reacción de las otros oferentes de su mercado. El resultado de esto es que cada vendedor debe predecir las reacciones de sus competidores antes que pueda determinar las consecuencias de cualquier decisión que pudiera tomar -cada empresa actúa por reacciones e interacciones mutuas-. Desde luego, esto crea gran incertidumbre en la industria y, en parte debido a esto y parte debido a que sus ganancias serán altas, por lo regular se dice que los oligopolistas adoptan algún tipo de política de colusión. La forma más común consiste en un acuerdo para evitar la competencia con precios. "Un oligopolio es un mercado en el que existen muy pocas empresas (pero más de una) y un gran número de compradores, cada uno de los cuales hace una contribución... a la función de demanda del mercado."<sup>7</sup>

El oligopolio se puede presentar como oligopolio diferenciado, que es un tipo de oligopolio en el que los oferentes venden productos con ciertas diferencias, aunque lo

<sup>6</sup> Paul Harn y Paul Sweezy. El capital monopolista. Ed. XXI, México, 1968, p.11.

<sup>7</sup> Friedman, James W. Teoría del oligopolio.. Alianza Editorial, madrid, 1983, p.15.

suficientemente próximos como para que las actuaciones de una empresa no puedan ser ignoradas por las empresas rivales; u oligopolio puro, que es un tipo de oligopolio en el que las empresas participantes venden el mismo producto, con lo cual el precio de dicho producto ser étnico. La diferencia que existe entre grupos monopolícos y oligopolícos, ésta en que estos últimos están ligados estratégicamente los unos con los otros; y que la mejor política a seguir depende de las políticas de las empresas rivales en el mercado.

La realidad capitalista hoy es reconocida como esencialmente monopolista. Lo cual significa que la mayoría de los ramos de producción son dominados por pocos productores y el excedente crece cada vez más. Bajo el capitalismo monopolista los costos decrecientes implican márgenes de utilidades en continua expansión, y la expansión continua de éstos, a su vez, implica utilidades adicionales, las que se elevan no sólo en términos absolutos, sino como parte del producto nacional. El total de utilidades en este sentido es una primera aproximación real a un concepto muy desarrollado de excedente económico. "De acuerdo con (el enfoque marxista) el excedente económico coincide con la plusvalía total producida en la economía durante cierto tiempo... en una economía capitalista aparece en forma de plusvalía."<sup>8</sup> Excedente que se forma exclusivamente de plusvalor, o sea en una expresión y concentración de la explotación. "... el excedente económico es la parte de la producción que no es absorbido por los gastos necesarios para la misma producción. Esta es la idea más general de lo que es el excedente económico."<sup>9</sup>

El crecimiento del monopolio crea una tendencia fuerte al aumento de los excedentes, sin aportar al mismo tiempo los mecanismos adecuados para la absorción de éstos. Pero el excedente que no se produce; es meramente excedente potencial, y deja su huella estadística no en las cifras de las utilidades e inversión, sino más bien en las cifras

---

<sup>8</sup> Ibidem. Singer, p.67.

<sup>9</sup> Ibidem. Singer, p.58.

de desocupación y de capacidad productiva que no se utilizan. El cúmulo creciente de excedente amplía poderosamente el desarrollo tecnológico y las fuerzas productivas. Además, cuenta con soportes técnicos- económicos más favorables para el diseño de los precios, como es la información de mercados y la movilidad relativa del capital.

El monopolio se ha presentado en diferentes formas durante la evolución del modo de producción capitalista, una de esas formas principales ha sido los grandes consorcios o recientemente conocidos principalmente como *GRUPOS ECONÓMICOS*.

## 1.2 LOS GRUPOS ECONÓMICOS.

El *GRUPO ECONÓMICO* suele estar considerado como una forma reciente del monopolio, que representa un grado mayor de concentración y centralización del capital y de concentración de la producción. Los grandes magnates tienen bajo su control un número mayor de empresas abarcando varias ramas de la actividad económica. El Grupo va adquiriendo mayor poder mediante la creación de nuevas empresas o ampliación de las que ya posee (concentración) en una rama dada, o bien a través de la fusión o absorción (centralización) de otras que realizan la misma actividad.

Las condiciones en el proceso de concentración y centralización de capital permiten que los *GRUPOS ECONÓMICOS* como simple fracción predominante del capital privado nacional se conviertan en agentes principales del proceso de acumulación global de capital. Para María Eleasa Cardero y José Manuel Quijano los grupos "Son expresión de formas avanzadas de centralización y concentración de capital y derivan de la

competencia y el crédito... los grupos implican nuevas formas de competencia y crédito.<sup>10</sup> Los Grupos al disponer del capital necesario (sea por la vía que fuere, es decir, mediante la concentración o centralización o como resultado de ambos procesos), están en mejores condiciones para apropiarse y utilizar, antes que sus competidores, los adelantos técnicos y científicos; deciden canalizar recursos financieros a la modernización o ampliación de las plantas productivas de sus diversas empresas, con el objeto de producir mayor cantidad de mercancías, obtener mayor productividad en el trabajo, y reducir los costos de producción, para enfrentar tanto la competencia nacional como la internacional.

El desarrollo industrial en el proceso productivo capitalista fue marcando la tendencia a la formación de grupos, propiciado la concentración del poder económico en un reducido grupo de individuos o familias. Mauricio Vinhas de Queiros nos dice *GRUPO ECONOMICO* es "todo conjunto estable y relativamente poderoso de firmas relacionadas entre sí por el capital y poder de decisión de dirigentes comunes."<sup>11</sup>

Salvador Cordero señala "Los grupos invierten y producen en múltiples actividades obtienen sus recursos de capital más allá de una familia nuclear o extensa y detentan cuantiosos capitales que abarcan la mayor parte del sector moderno industrial privado nacional... los grupos tienen como características principales las siguientes: a) El capital que obtienen proviene de más de un individuo o familia. b) Producen e invierten en diferentes tipos de mercado en vez de hacerlo en uno sólo, es decir, que controlan inversiones y producciones en campos muy diversos, que van desde textiles a productos químicos e incluso acero. c) Generalmente se originaron en la actividad empresarial de un

<sup>10</sup> Cordero, María Elena y José Manuel Quijano. "Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981" en *Economía Mexicana*, no. 4, 1982, p.183.

<sup>11</sup> Cordero Huerta, Salvador y Rafael Santín. *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*. México: COLMEX, Centro de Estudios Sociológicos. 1977, p.3.

individuo o una familia que tuvo éxito en sus actividades industriales o comerciales, lo cual le permitió atraer capital adicional de otros individuos o familias, para comprender nuevas actividades o inversiones, debido a que eran cantidades muy difícil de movilizar por sí solas; cuando era el caso de actividades que requerían un importante volumen de capital, establecieron bancos o financieras con el fin de obtener recursos. d) Su actuación no se circunscribe solamente al papel de trusts o compañías tenedoras, holdings, sino que desarrollan una importante actividad empresarial en múltiples aspectos. e) Tienen una propiedad y/o dirección común, es decir, que un individuo o una familia controla gran parte o la totalidad de las acciones de las empresas que constituyen el grupo y ocupan los cargos claves en la dirección de las mismas.<sup>12</sup>

La formación de los grupos se da principalmente para tener una situación de predominio sobre la producción y el mercado nacional, llegando a constituirse como un pilar en la estructura industrial y comercial de la economía capitalista. El poder de los *GRUPOS ECONÓMICOS* hacia la economía de un país ha sido relevante por su participación en el avance de la industrialización; en la modernización y expansión de la planta productiva; en la producción de nuevos artículos; incorporación de nuevas técnicas y por la generación de recursos que son destinados a la inversión productiva.

El poder de dominio del mercado por los grupos, es el resultado de su capacidad potencial de producción y de una mayor concentración de capital, mediante la cual un número cada vez menor de Grupos se apropia de una porción mayor del excedente económico, que se vuelve en nuevas inversiones y, por lo tanto, en mayor capital. Son básicamente los *GRUPOS ECONÓMICOS* o empresas que son parte de estos Grupos, quienes controlan la mayor parte de la producción y de la inversión total del país. El excedente económico generado por los Grupos es consecuencia de su posición en el mercado al ser

---

<sup>12</sup> *Ibidem*. Cordera, p.32.

líderes en ventas y utilidades en diversas ramas del sector económico. En el mercado vencen los Grupos que obtienen mayores ganancias y por ello pueden acumular parte de la misma para ampliar la producción, introducir la nueva técnica, aumentar la productividad del trabajo y desplazar a los competidores que no pueden lograr los mismos resultados. La obtención de altas ganancias les permite dedicar grandes sumas a la acumulación y aumentar el volumen de sus actividades. Los grupos cuyos costos son más bajos y sus ganancias más altas goza de diversas ventajas sobre sus rivales con altos costos, en la lucha por la participación de los mercados; logran una reputación especial que les permite atraer clientes y retenerlos, competir por el mejor personal ejecutivo con empresas rivales y reclutar a los profesionistas más capaces de las escuelas de ingeniería y de administración de empresas.

Es evidente que el tipo de producto y la forma de apropiación del mercado que a él corresponde, son dos características o atributos que influyen de manera directa sobre el tamaño y funcionamiento de los Grupos, distinguiéndolos cuantitativa y cualitativamente ya sea en función del capital invertido; del volumen de la mano de obra empleada; del valor de la producción; etc., o de acuerdo con las características de la tecnología utilizada, los niveles de calificación de la mano de obra, etc.,.

Una variable importante para la expansión de los *GRUPOS ECONÓMICOS* es la diversificación de la producción; la diversificación, como forma de concentración y centralización de la producción y del capital, significa la penetración de los grupos monopolícos, mediante la creación, fusión o absorción de empresas en diversas ramas, que le permite al Grupo una mayor autonomía, es decir, le permite beneficiarse y satisfacerse a sí mismo, proporcionando con ello mayor estabilidad, ya que su suerte no depende de los vaivenes de una sola producción o línea determinada. Adoptando una estrategia diversificadora, una firma puede conseguir flexibilidad, puede poner pie en una

serie de zonas de actividad, y estar en situación de desarrollarse en cualquiera de esas zonas. La diversificación es posible ante la presencia de un elevado nivel de concentración de la producción es, a su vez, un factor acelerador de ésta ya que los puntos claves de la economía van pasando a un grupo de grandes monopolios que penetran en todas partes, se incrementan las fusiones y absorciones de empresas en diferentes ramas y esferas. Bryan Caraberg nos dice "una firma puede intentar una diversificación relativamente modesta en la expansión de la gama de sus clientes para un conjunto dado de productos... puede diversificarse en actividades de una industria distinta pero que impliquen la utilización de recursos similares a aquellos de los que ya dispone la firma."<sup>13</sup>

Los capitalistas inician la producción de nuevos artículos en la medida que aumentan sus recursos monetarios, trasladan sus capitales de una rama a otras buscando mejores condiciones para sus inversiones, penetrando en ramas que se relacionan cada vez menos con sus actividades habituales o que no tienen ningún tipo de relación con ellas; introducen la nueva técnica por medios de la acumulación de parte de sus ganancias y desarrollan las fuerzas productivas. Al lograr expandirse las grandes empresas, éstas empiezan a dirigir sus inversiones hacia una integración vertical u horizontal, dándose una diversificación de la producción.

Se entiende por *integración vertical* la producción de nuevos productos que se encuentran dentro de un misma industria. Esta integración permite al *GRUPO ECONOMICO*, abarcar una porción más grande del mercado, y tener más dominio sobre él. "...la integración vertical fue la respuesta a un mercado incierto e imperfecto, que les permitió aliviar la incertidumbre en cuanto a los proveedores de insumos, así como a la necesidad de disminuir costos. Además, este tipo de integración permitió que las inversiones que generaba el grupo repercutieran favorablemente hacia éstos, logrando

---

<sup>13</sup> Caraberg, Bryan. Teoría económica de las decisiones empresariales. Alianza Editorial, 1977, p.58.

además grandes beneficios.<sup>14</sup> Los Grupos se benefician a sí mismos al llevar a cabo un proceso de producción mediante una integración vertical, ya que pueden proveerse de productos que ellos mismos producen y que necesitan para la producción de otro artículo, lo cual les permite, como ya se había comentado una mayor autonomía. Las empresas que forman el grupo llevan a cabo actividades distintas; pero que complementan parcial o totalmente el ciclo, ya que dichas empresas se encuentran ligadas por las sucesivas etapas del proceso de producción, el cual pretende abarcar, controlando la fabricación de artículos, y, por ende, su venta.

Por otro parte, la *integración horizontal*, esta definida como la fabricación de productos de otras industrias, es decir, la producción de productos adicionales a los que se produce; el involucrarse en nuevas actividades de producción, les permite ampliar su gama de productos ofrecidos al mercado, y abarcar otro tipo de mercados. "...la integración horizontal y la diversificación permite ampliar los flujos de información y disminuir las incertidumbres en la toma de decisiones sobre inversiones y producción."<sup>15</sup>

"En el caso de la integración horizontal y de la diversificación de la producción, la formación del grupo hizo posible a las empresas aumentar sus flujos de información, disminuir las incertidumbres en la toma de decisiones sobre inversiones y producción así como ampliar sus oportunidades de obtención de capital."<sup>16</sup> Es una forma de mantener el control y dominio de diversos mercados.

La diversificación y la integración vertical y horizontal, ágiles formas de acumulación y traslado de capitales de las ramas económicas menos rentables a los más rentables que permiten reducir al mínimo el riesgo de pérdidas y mantener por tanto la

---

<sup>14</sup> *Ibidem.* Cordero y Santín, p. 15.

<sup>15</sup> *Ibidem.* Cordero y Santín, p. 4.

<sup>16</sup> *Ibidem.* Cordero y Santín, p. 15.

tasa de ganancia más alta. "Los grupos presentan en el sector industrial una integración vertical y horizontal que les permite una mayor autonomía en un mercado con una producción insuficiente de insumos, además el aprovechamiento de sus capacidades, técnicas de capital, administrativas y empresariales, les permite una diversificación en su producción industrial."<sup>17</sup> Así, las empresas de capital privado nacional han logrado su integración tanto vertical como horizontal, organizándose en grupos.

Los *GRUPOS ECONÓMICOS* se clasifican de acuerdo a la actividad económica que realizan, y pueden presentarse como: a) Grupos Industriales, b) Grupos Comerciales, c) Grupos de Servicios, d) Grupos Financieros, o e) Grupos Mixtos.

Los *Grupos Industriales* son aquellos grupos que se dedican a una o varias ramas del sector industrial -alimentos, bebidas, textil, resinas sintéticas y fibras artificiales, química, petroquímica, cemento, vidrio, siderurgia, automotriz y autopartes, productos metálicos, maquinaria y equipo, etc.-. Existe una gran concentración de grandes Grupos en este sector, ya que les permite una mayor diversificación de la producción.<sup>18</sup>

Los *Grupos Comerciales* son grupos que se encuentran ubicados dentro del sector comercial; el comercio es el principal mercado de atracción para este tipo de grupos; dentro de este sector encontramos a los grupos que se dedican al comercio departamental, comercio autoservicio, distribuidoras, etc.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> *Ibidem.* Cordero y Santin, p.21.

<sup>18</sup> VITRO (vidrio), CEMEX (cemento), VISA (bebidas), GRUPO CELANESE (petroquímica), CYDSA (papel y productos de papel), GRUPO INDUSTRIAL BIMBO (alimentos), ISPAT MEXICANA Y SUBSIDIARIAS (siderurgia), etc., son ejemplos concretos de grandes Grupos Industriales en México.

<sup>19</sup> Ejemplos de este tipo de grupos se encuentran: GRUPO PALACIO DE HIERRO (comercio departamental), CIFRA (comercio autoservicio), GIGANTE (comercio autoservicio), GRUPO CASA AUTREY (distribuidora), etc.

Los *Grupos de Servicios*, son aquellos que se dedican a actividades no productivas pero necesarias para el funcionamiento de la economía. Algunas de las ramas que se ubican dentro de este sector son: restaurantes, hoteles, transporte, comunicaciones, servicios inmobiliarios, etc.<sup>20</sup>

Los *Grupos Financieros* se denominan a aquellos que están integrados por una sociedad controladora y por lo menos con tres de las entidades financieras siguientes: almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, casas de bolsa, casa de cambio, empresas de factoraje financiero, instituciones de banca múltiple, instituciones de fianzas, instituciones de seguros, así como sociedades operadoras de sociedades de inversión.<sup>21</sup>

Los *Grupos Mixtos*, son grupos relevantes por los capitales que manejan, ya que sus empresas invierten y producen en diferentes sectores de la actividad económica (industrial-comercial, industrial-servicios, comercial-servicios, industrial-financiero, comercial-financiero, etc.); es así como los grupos obtienen sus recursos de capital.<sup>22</sup>

Hoy la unidad económica típica en el mundo capitalista es la empresa en gran escala que produce una parte importante del producto de una industria, o de varias industrias, y que es capaz de controlar el proceso, el volumen de su producción y los tipos y cantidades de sus inversiones.

---

<sup>20</sup> Casos concretos: GRUPO POSADAS (hoteles), AEROVÍAS DE MÉXICO (transporte), TRANSPORTACION MARÍTIMA MEXICANA (transportes), GRUPO TELEVISIÓN (comunicaciones), etc.

<sup>21</sup> Ejemplos de este tipo de Grupos están: Grupo Financiero Banamx-Accival, Grupo Financiero Bancomer, Grupo Financiero Serfin, Grupo Financiero Inbursa, entre otros.

<sup>22</sup> En este tipo de grupos tenemos a: GRUPO CARSO (industrial, servicios, comercio y financiero), ALFA (industrial, comercio y servicios), DESC Y SUBSIDIARIAS (industrial, comercio y servicios), GRUPO IMSA (industrial y comercio), GRUPO SIDEK (industrial, comercio y servicios), entre otros.

### 1.3 EL EMPRESARIO.

Iniciemos primero con la definición de Empresario; ¿Qué es un empresario?, el *Empresario* es el hombre de negocios que desempeña un papel muy importante dentro de un Grupo Económico o una gran empresa, pues tiene el control y/o propiedad de una o varias empresas, y posee los recursos financieros para la toma de decisiones, en cuanto a producción e inversiones. Desde el punto de vista de la Teoría General de Keynes, para Eloisa Andjel "En una economía capitalista el nivel del producto est determinado por las decisiones de los empresarios. Ellos deciden qué producir, cuánto producir y cómo producir."<sup>23</sup>

El empresario además de ser el responsable de la organización de los factores productivos, corre un alto riesgo al tomar la decisión sobre la canalización de recursos a ciertos proyectos de inversión. A medida que aumenta la suma de capital invertida, aumenta el riesgo para el empresario, ya que expone una proporción mayor de su riqueza en forma de capital con lo que de no cumplirse sus expectativas puede llegar a perder la totalidad de sus recursos. Para Mills "El empresario... es el que se da por supuesto que ha corrido un riesgo, no sólo respecto de su dinero sino también respecto de su misma carrera."<sup>24</sup> Quien sustenta también este punto es Turgot, para él, el empresario "es un industrial o comerciante rico que, con el fin de acumular más riqueza, se compromete en ciertas operaciones arriesgadas o planifica y supervisa la actividad productiva."<sup>25</sup>

Dada esta definición definamos ¿Qué es un capitalista? y ¿Cuál es su posición en cuanto empresario?.

<sup>23</sup> Andjel, Eloisa. *Keynes: Teoría de la demanda y el desequilibrio*. Ed. UNAM, Facultad de Economía, México, 1988, p. 37.

<sup>24</sup> Mills, C. Wright. *La élite del poder*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1957, p.113.

<sup>25</sup> Hoeselitz, Bert F. "El nacimiento de la teoría empresarial" en *El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall*, Spengler, Joseph y William R. Allen. Ed. Tecnos, Madrid, 1971, p.264.

Entendemos por capitalista aquella persona que es dueño de los medios de producción, y que se aprovechan de ello para explotar a los trabajadores (asalariados). El control del capitalista está basado en los derechos de propiedad privada sobre los medios de producción (recursos monetarios, humanos, materiales, etc.). Marx al respecto nos dice: "todo capital individual es una concentración, mayor o menor, de medios de producción... al aumentar la masa de la riqueza que funciona como capital, aumenta su concentración en manos de los capitalistas individuales y, por lo tanto, la base para la producción en gran escala y para los métodos específicamente capitalistas de producción."<sup>26</sup>

Comerciantes, industriales y banqueros, en su preocupación por un mejor rendimiento de su empresa, por obtener mayores ganancias y por eficientizar su proceso productivo, tienen una participación directa en la empresa, por lo que además de conocerse como capitalistas (por ser los dueños de los medios de producción, en sí propietarios del grupo o empresa), se reconocen también como empresarios; en este caso la toma de decisiones dentro de la empresa, la dirección del proceso productivo, el control del personal y la distribución del producto pasan a manos del mismo dueño del capital, el capitalista.

El capitalista en cuanto empresario, cuenta con el capital, la tecnología, la administración y la acción empresarial que le permiten crecer aún más su capital, al obtener mayores ganancias. Además, en cuanto empresario tiene las funciones de ampliar su empresa, mejorar la producción y maximizar las utilidades. En relación a lo anterior

---

<sup>26</sup> Ibidem. Marx, p.528-531.

Salvador Cordero define al empresario como "al individuo que posee la propiedad y/o el control de la empresa."<sup>27</sup>

A continuación se expresan algunos casos en los que existe una relación o una separación entre la propiedad o control de un *GRUPO ECONÓMICO* o gran empresa:

- a) El caso ya mencionado, cuando el empresario tiene la propiedad y el control de un grupo económico o gran empresa, es decir, es el mismo individuo quien es dueño del grupo y que a su vez lo dirige.
- b) El empresario además de tener la propiedad o control de un grupo o empresa, tiene poder de decisión en otras empresas mediante su participación como accionista.
- c) El control y propiedad del grupo se encuentra en un número reducido de individuos que posee una parte considerable o la totalidad de las acciones de las empresas que constituyen el grupo y ocupan al mismo tiempo los cargos claves en la dirección de éstas.
- d) Se puede tener la propiedad de una empresa mediante la posesión mayoritaria de las acciones de ésta, pero no tiene el control de la misma, es decir no la dirige o administra.
- e) Se puede controlar la empresa (dirigir sus inversiones, planear su producción, administrar sus bienes, etc.) sin ser el propietario del mayor número de acciones del grupo o empresa.

El poder del empresario es mayor cuando además de tener la propiedad y control de un grupo, tiene participación relevante en alguna institución financiera por poseer

---

<sup>27</sup> Ibidem. Cordero y Santia, p.6.

acciones dentro de ésta; por lo tanto el empresario tiene poder de decisión económico productivo y financiero. "los grandes propietarios y los altos directivos de compañías que se autofinancian, son los que tienen la clave del poder económico... por acción o por omisión tienen el poder y los medios para defender los privilegios de su mundo corporativo."<sup>28</sup>

El gran empresario en cuanto miembro de la élite de poder y de la clase dominante en la sociedad, tiene el dominio de los grupos económicos y empresas más grandes e importantes del sector privado.

Rasgos que caracterizan a la élite empresarial:

- Ser dirigentes y/o dueños de algún grupo económico o gran empresa.
- Tener el poder económico y/o financiero de tomar decisiones.
- Ser los hombres de negocios más ricos.
- Un alto nivel de educación y capacitación profesional.

La élite empresarial la configuran los grandes propietarios de los grupos económicos o empresas y en menor medida el grupo constituido por los altos directivos de empresas nacionales. Elite que se identifica tanto por el monto de sus capitales y de sus ingresos, como por toda una forma de vida que comprende valores, educación y hábitos de consumo. Esta élite es la que cuenta con el capital, la tecnología, la administración y la acción empresarial que le permite maximizar las oportunidades que le brinda dicha política. Un alto nivel de educación es común entre quienes forman la élite empresarial, pues reúnen una gran gama de conocimientos y experiencia profesional. Están al tanto de los nuevos conocimientos del progreso técnico y de los cambios de mercado. Cada vez es

---

<sup>28</sup> *Ibidem.* Mills, p.123

más activa la presencia empresarial y la forma de liderazgo que tienen en los diversos aspectos de la vida social y económica.

Por un lado, los empresarios intervienen en parte en la estructura social. Porque una vez que identifican las necesidades sociales de una comunidad, diseña un producto para satisfacerlas, beneficiando a la sociedad con el enorme flujo de mercancías y servicios que brinda. Al respecto Eloïas Andjel comenta desde un enfoque keynesiano "...los empresarios estiman en función de los hábitos de consumo de la sociedad y del nivel de la demanda..."<sup>29</sup>

No hay espacio de la vida cotidiana de los consumidores, que no este invadido por algunos de los productos o servicios que generan los grupos o empresas controlados por la élite empresarial (ejemplo: en la telefonía, construcción, vidrio, cerveza, prendas de vestir, acero, automotriz, etc.). Según Mills "las grandes empresas... emplean al hombre como productor y hacen que compre como consumidor lo mismo que produce; lo visten y lo alimentan e invierten su dinero."<sup>30</sup> La importancia de los grandes empresarios en el ámbito económico y social, se debe al impacto de sus acciones sobre todo el conjunto de la sociedad, siendo capaz de incidir de muchas formas en la sociedad, por sus decisiones sobre aspectos económicos y sociales.

Por otro lado, uno de los principales temas que preocupa a la élite empresarial es el eje de la transformación de la economía nacional; en sus manos se encuentran las acciones que articulan y fomentan la actividad económica. La responsabilidad empresarial incluye un comportamiento más dinámico y competitivo que lleve a la producción nacional a competir en condiciones más ventajosas con la de otros países del mundo, por ello el

---

<sup>29</sup> Ibidem. Andjel, p.38.

<sup>30</sup> Ibidem. Mills, p.123.

empresario se preocupa por adquirir una mayor y más amplia capacidad tecnológica para conseguir mejoras en la producción; ejemplo de ello es que cada vez han aumentado su participación en el proceso modernizador de la planta productiva nacional.

El empresario decide si se destinan o no grandes cantidades de recursos financieros a la modernización y ampliación de sus plantas, para mejorar su competitividad, para cubrir la expansión del mercado local y aprovechar los mercados del exterior que han abierto la integración de un país a la economía global. El empresario tiene la necesidad de estar informado en cuanto aspectos económicos, sociales y políticos, teniendo en mente las consecuencias y cambios que generarían en la economía nacional y los efectos que esto tendría en su *GRUPO ECONÓMICO* o empresa. El comportamiento de los empresarios se observa a través del desenvolvimiento y la gran influencia que poseen los grupos económicos en la economía nacional, ya que estos controlan y dominan gran parte de los diversos mercados, los que se encuentran en sectores dinámicos y estratégicos de la actividad económica, por ello constituyen una prueba suficiente del control que ejercen los miembros de la élite empresarial. La élite empresarial -reducido número de empresarios- es la que controlan sectores claves de la economía de una nación, a través del control de los grandes *GRUPOS ECONÓMICOS* o grandes empresas, ya que éstos son los que cosechan la mayor parte del beneficio económico y social.

Por otra parte, también tienen que estar actualizando estrategias, objetivos y planes para asegurar la presencia y permanencia del *GRUPO ECONÓMICO* o empresa en su mercado. Asegurar una presencia y permanencia en su mercado, siendo más competitivos y generando una mayor eficiencia interna, maximizando el aprovechamiento de todos los recursos, el uso óptimo de la capacidad instalada, con procesos de calidad, invirtiendo en talento humano y en la adquisición o generación de nuevas tecnologías. Se ve en la necesidad de incrementar constantemente su productividad y ser innovador.

El gran empresario busca la innovación, la cual consiste en el lanzamiento de nuevos productos, en la adopción de nueva tecnología, en el descubrimiento de nuevos mercados y en el establecimiento de nuevos sistemas administrativos. Para Shumpeter, "el innovador poseía la notable habilidad de ver nuevas oportunidades y así poder derivar ventajas de ellas. La innovación era un amplio proceso social en el que tomaban parte muchos individuos, haciendo del cambio un aspecto penetrante de la economía."<sup>31</sup> Al respecto Mills comenta: son "Las grandes empresas (las que) dominan las materias primas y las patentes de inventos para convertirlas en productos acabados..."<sup>32</sup>

La función empresarial sólo adquiere su plenitud en medio de un ambiente de competencia, porque es en él donde se impone la necesidad de incrementar la productividad y de innovar. La actividad del empresario es una actividad productiva, que se manifiesta como movilización, inversión y la aplicación de recursos, y que de ella depende la actividad de la economía, el desarrollo o no de determinadas ramas productivas, el empleo o desempleo de mucha gente.

---

<sup>31</sup> Seligman, Ben B. Principales corrientes de la ciencia económica moderna. Ed. Oikos-Tau, Barcelona, 1966, p. 839.

<sup>32</sup> *Ibidem.* Mills, p. 123

**CAPITULO II**

**LOS ANTECEDENTES HISTORICOS  
DEL GRUPO ALFA**

## CAPITULO II.

### LOS ANTECEDENTES HISTORICOS DEL GRUPO ALFA

#### 2.1 ¿QUE ES EL GRUPO ALFA?

El Grupo ALFA nace el 19 de junio de 1974 a consecuencia de la división de el "Grupo Monterrey"<sup>33</sup>, Grupo dirigido por Eugenio Garza Sada quién fue secuestrado y después asesinado en 1973. Dicho acontecimiento provoca la división del gran conglomerado regiomontano en 1974, división que se da con el fin de descentralizar y diversificar la producción, lograr un mejor funcionamiento administrativo y alcanzar niveles más altos de productividad y ganancias. Surgen así cuatro consorcios principales: el Grupo Cuauhtémoc (VISA) encabezado por Eugenio Garza Lagüera, el Grupo del Vidrio (VITRO) representado por Rogelio Sada Zambrano, el Grupo Celulosa y Derivados (CYDSA) en manos de Andrés Marcelo Sada y el Grupo del Acero (ALFA) encabezado por Bernardo Garza Sada.

El Grupo ALFA se crea con la integración de cuatro empresas: HYLSA (producción de acero), Empaques de Cartón y Titán (productos de empaque y papel), Televisa (con una participación de 25% de las acciones) y Braco relacionada con la exploración y explotación de recursos no renovables. El Grupo ALFA fue uno de los consorcios de el "Grupo Monterrey" que había sobresalido y se había proyectado más nacionalmente; era un Grupo que llevaba una política económica muy cercana a las decisiones del gobierno

<sup>33</sup> El Grupo Monterrey se originó con la creación de la Cervecería Cuauhtémoc (1890), sus fundadores: Isaac Garza y Francisco G. Sada. De ésta surgieron numerosas empresas dentro de un proceso de integración vertical: se estableció una planta de corcholatas metálicas, una fábrica de vidrio (con el fin de proveer a la cervecería de envases para su producto), una fábrica de cartón (con el objeto de proveer de empaques a la misma cervecería), una fábrica para producir láminas de acero, se creó un Instituto Tecnológico con el propósito de satisfacer sus necesidades de personal, etc.

(expansión del gasto público, endeudamiento externo, y política de tipo de cambio en gran medida controlado, que terminaba subsidiando las importaciones para facilitar la inversión y el crecimiento de la actividad económica, que incentiva la inversión). El Grupo ALFA siguió una política de expansión acelerada, diversificándose a grandes pasos, y adquiriendo varias empresas, teniendo como núcleo la planta siderúrgica HYLISA; se extendió hacia diversas ramas económicas, teniendo un peso importante en campos claves de la economía mexicana como: minería, siderurgia, papel, medios de comunicación y turismo, además de productos petroquímicos, aparatos eléctricos, procesamiento de alimentos y bienes de capital; así llega a convertirse en la compañía mexicana privada más importante de la década de los setenta.

Actualmente bajo la denominación de ALFA, S.A DE C.V Y SUBSIDIARIAS, se encuentra entre los Grupos Económicos más importantes de México por su nivel de ventas (ver Cuadro 1). Está integrado por cuatro grandes subgrupos -Hylsamex, Sigma, Alpek y Versax-, los cuales están ubicados en los sectores acero, alimentos, petroquímica y varios, respectivamente.

ALFA es un Grupo regiomontano, cuya sede esta ubicada en Garza García, Nuevo León. Una de las características de las empresas regiomontanas que distingue de las demás, es su antigüedad (ALFA surge de la división de el "Grupo Monterrey" que se originó con la creación de la Cervecería Cuauhtémoc y la Vidriera Monterrey), y con ella la formación de una imagen de pioneras en el México industrial moderno. Nuevo León a sido reconocida con el paso de los años como uno de los centros industriales más importantes del país; representa un caso muy particular de desarrollo industrial autónomo llevado a cabo por capitalistas locales, consolidándola como un eje de crecimiento económico. El desarrollo y evolución de ALFA se debe principalmente a factores como, el que su matriz este ubicada en ese Estado, el cual se encuentra en una posición altamente

ventajosa, primeramente en función de su colocación geoeconómica (su cercanía con Estados Unidos), y además por las ventajas que cuenta con su infraestructura industrial y comercial, superior en mucho al resto del país, infraestructura que se ha logrado en parte por ser la sede de importantes Grupos industriales a nivel nacional, y a nivel internacional -la capacidad industrial, y el nivel de educación que predominan en el Estado, han dado la pauta para que los inversionistas internacionales se decidan a desarrollar sus negocios en esta metrópoli- (ver Cuadro 2).

CUADRO 1

**LOS 10 GRUPOS ECONÓMICOS MAS IMPORTANTES DE MÉXICO  
SEGÚN VENTAS, 1995 (Millones de pesos).**

GRUPO	VENTAS
1. VITRO	21876
2. ALFA	21501
3. CIFRA	20172
4. CEMEX	19821
5. GRUPO CARSO	17866
6. VISA	15591
7. GIGANTE	11893
8. BIMBO	10160
9. GRUPO MEXICO	10075
10. DESC	8979

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

Nuevo León, es hoy uno de los principales puntos económicos del país, la importancia de esta entidad como polo económico se refleja por su alto grado de concentración industrial y de interdependencia productiva, dado por el nacimiento de las

empresas que más tarde se convertirían en los grandes Grupos industriales de hoy en día (ver Cuadro 3).

CUADRO 2

## INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SOBRE NUEVO LEÓN.

	1994
Población (1990)	3,098,736
Población Económicamente Activa (1990)	1,036,770
Desocupados (1990)	27,186
Kilómetros de carreteras	7,188
Kilómetros de vías férreas	1,127
Aeropuertos Internacionales	2
Viviendas (1990)	647,367
Centros de educación superior	15
Escuelas técnicas	181
Unidades económicas (minería)	65
Unidades económicas (manufactura)	9,739
Empresas constructoras	931
Total de turistas	1,853,227
Servicios financieros (sucursales)	452
Monto de crédito (Banca comercial)*	56,760,857
Monto de crédito (Banca de desarrollo)*	10,181,921

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México". División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

La formación y el desarrollo de los grandes Grupos industriales regionomontanos están muy ligados a la historia de Nuevo León, ya que ellos han contribuido de sobremanera a conformar la gran capacidad industrial que existe en ese Estado.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> El Nuevo León industrial, surgió en 1890 con dos empresas que aún hoy en día: Lamona y Cervecería Cuahémoc. Esta última fue el disparador de la región industrial de nuestros días, ya que con sus propias necesidades de insumos se obligó a la creación de otras empresas que posteriormente conformarían los grandes Grupos corporativos del noroeste del país; actualmente la empresa es parte del Grupo Fomento Económico Mexicano (FERMSA). Siguiendo el orden cronológico, la segunda corporación que nació fue

Nuevo León además de consolidarse como una región altamente industrial, en la que tienen su base de operaciones muchos de los grandes corporativos del país, es ahora sede de varios de los Grupos financieros más importantes de México, que en conjunto acumulan casi la mitad de los activos del sistema financiero bancario nacional.<sup>35</sup> Los Grupos Financieros cuyos dueños son empresarios del norte son: Bancomer, Serfin, Abaco, Banorte y Oriente (Grupo Margen), entre los principales. Si bien ésta es la

---

Ladrillera Monterrey (hoy, Grupo Lamosa); que actualmente fabrica azulejos y recubrimientos y muebles para baño. Le sigue la corporación Gruma, mejor conocida como Maseca, la cual tiene sus orígenes a principios del siglo XX, hoy convertida en una multinacional que lidera los mercados mexicanos, el sur de Estados Unidos y Centroamérica. En 1906 se forma lo que actualmente se conoce como Salinas y Rocha, constituida por alrededor de 110 tiendas en todo el país. Cementos Mexicanos (Cemsa) es otra corporación de origen noroeste, que se fundó también en 1906; es la cuarta empresa del sector a nivel mundial. De una dimensión impresionante es el Grupo Vitro, el cual surge en 1909 con la empresa Vidriera Monterrey; desde entonces, la corporación ha mantenido un paso ascendente que la ubica como una de las primeras organizaciones mundiales en su género. Durante los años de la Revolución se detuvo la creación de nuevas empresas. Fue hasta 1917 cuando surge la Botica del Carmen, esta pequeña farmacia de provincia se convirtió en lo que se conoce hoy como Faribén (Farmacia Benavides). Otro importante Grupo es el de Industrias Monterrey que nace en 1936; ha crecido vertiginosamente, hasta llegar a estar conformado por cinco grandes divisiones que agrupan 17 empresas. celulosa y Derivados (Cydena) aparece en 1945 para la elaboración de rayón textil; es uno de los consorcios más integrados y que se han convertido en líderes en su sector. En 1946 se crea Grupo Industrial Ramírez, el cual está dedicado a la industria automotriz; con el tiempo se convierte en el Grupo Proeza, conformado por más de 50 empresas. Para 1956 nace el Grupo Aza, dedicado a la fabricación de productos para los sectores eléctrico, automotriz, metalmeccánico, químico y alimentario. Otra organización que surge en 1958 es el Grupo Industrial Maldonado, dedicado a la elaboración de productos de papel (empaques, envoltura, escritura, impresión, higiénicos y faciales). Ya que en épocas más recientes se integra el Grupo Proeza, conformado por empresas que ya existían hacia muchos años; son alrededor de 10 empresas que lo conforman, destacándose principalmente en el sector autopartes. Uno de los también importantes Grupos y de nueva creación es Palasar, el cual se conforma a principios de los 80 y con antecedentes de una pastelería y restaurante; se encuentra formada por más de 20 empresas. Finalmente, no hay que olvidar nuestro Grupo de estudio ALFA, que si bien la creación como Grupo es relativamente reciente (1974), algunas de las empresas que lo conforman se crearon en función de las necesidades propias de la empresa Cervecería Cusubtémec. Estas son las principales empresas y Grupos Económicos en cuanto a sus dimensiones en términos de ventas y su participación a nivel de nacional.

<sup>35</sup> En los últimos años se ha dado una participación de inversionistas en la compra de las instituciones bancarias (Bancomer y Serfin), con lo que tienen los empresarios regiomecánicos en sus manos alrededor del 46% de todos los activos bancarios a nivel nacional. De ese total, el 21% es de Bancomer, el 18% es de Serfin, el 3% de Banorie, el 2% de Banorte y el 2% de Confía. Los regiomecánicos acumulan casi la mitad de las utilidades del sistema bancario (Serfin 7.7%, Banorie 0.4%, Banorte 3.8%, Confía 1.1%, Bancomer 29.4%, resto del sistema 57.8%, -cifras al 31 de diciembre de 1992-. Acumulan más de la tercera parte del capital contable de la banca (Serfin \$2,659.4; Banorie \$127.1; Banorte \$780.9; Confía \$360.8; Bancomer \$7,838.3; resto del sistema \$18,062.6). -cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 1992.

posición que ocupan en el terreno bancario estos Grupos cuentan también con otro tipo de intermediarios financieros, como arrendadoras, afianzadoras, factoraje, etc.

El Estado de Nuevo León con su desarrollo industrial, el vertiginoso crecimiento del sector financiero y su cercanía a Estados Unidos, le han otorgado una característica muy singular frente al resto de los Estados del país.

## CUADRO 3

## LOS GRUPOS MÁS IMPORTANTES DE NUEVO LEÓN - 1995

(Millones de pesos)

GRUPO	Capital Contable	Ventas	Utilidad	Giro
1. Vitro y Subs.	13,438	21,876	836	Vidrio
2. ALFA Y SUBS.	14,559	21,524	2,152	Varios
3. Cemex y Subs.	29,119	19,821	5,869	Cemento
4. VISA	10,010	5,591	1204	Bebidas
5. Empresas La Moderna	4,973	9,376	861	Tabaco
6. Gruma	3,577	7,657	1,064	Alimentos
7. Grupo Insa	4,348	6,516	228	Varios
8. Cydsa y Subs.	3,729	5,558	ND	Res. Sint.
9. Copamex Industrias	4,288	3,233	171	Varios
10. Far-Iben	680	1,916	15	Comercio

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México". División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

## 2.2 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL GRUPO ALFA.

### 2.2.1 Etapa de crecimiento 1974-1981.

Entre 1974 y 1981 ALFA fue el Grupo Económico más grande y de más rápido crecimiento en México, iba a la par de la expansión económica del país, expansión que se dio gracias a la gran disponibilidad de recursos financieros que se derivaron del crecimiento del mayor endeudamiento externo y de las exportaciones del petróleo.<sup>36</sup> Esta disponibilidad de recursos posibilitó que la inversión creciera más que la capacidad de ahorro interno, sin tener que contraer el consumo interno. La sobreexpansión del crédito externo y el auge petrolero -que sirvió a México de aval para obtener importantes recursos financieros en los mercados internacionales de capital-, le permitió disfrutar a la economía mexicana, por un breve período, de una cuantiosa transferencia de riqueza, que incentivó el mayor crecimiento de la economía. Los Grupos Económicos del sector privado se reorganizan, se consolidan y crecen vertiginosamente a través, sobre todo, de un proceso de diversificación; el crecimiento de los Grupos se hizo en forma de conglomerados, integrando empresas de distintas actividades económicas. En la reorganización de los Grupos, la más notable fue la del "Grupo Monterrey" que quedó dividido en cuatro grandes consorcios: ALFA, Vitro, Visa y Cydsa, además de otros Grupos como Desc, Ica, Grupo Industrial Saltillo, Grupo Industrial Minera, etc., Grupos que lograron su consolidación como grandes corporaciones.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> A partir de 1978 se inició uno de los períodos de más auge de la historia económica reciente del país. El incremento sustancial en el precio del petróleo elevó el volumen y el valor de las exportaciones en los cuatro años siguientes para alcanzar niveles nunca antes observados. Mientras que en 1977 el valor de las exportaciones petroleras era de 915 millones de dólares y representaban el 24.4% de las exportaciones de mercancías totales, para 1981 su valor llegó a 13.3 millones de dólares y representó el 74.5% del total exportado ese año.

<sup>37</sup> Se da un proceso de concentración y centralización del capital en poder de los grandes Grupos Económicos privados; el proceso de centralización del capital fue el principal mecanismo en la expansión de los grandes Grupos; centralización a través de la adquisición y fusión de grandes empresas y adquisición de

ALFA como Grupo Económico surge en 1974, formado entonces por cuatro empresas: HYLSA dedicada a la producción de acero, Empaques de Cartón y Titán que fabrica productos de empaque y papel, Televisa (con una participación de 25% de las acciones) y Braco relacionada con la exploración y explotación de recursos no renovables. Al final de ese año contaba con activos por 7,176 millones de pesos; el capital contable era de 2,179 millones de pesos; las ventas de 4,363 millones de pesos y una utilidad neta de 345 millones de pesos, resultados que reflejaron un buen comienzo (ver Cuadro 4) del Grupo regiomontano.

A mediados de 1976 México atraviesa una crisis económica, que se derivó de la persistencia de los desequilibrios de la economía mexicana -déficit público; déficit de la cuenta corriente; alto endeudamiento externo-.<sup>30</sup> La recesión del comercio mundial en 1975 había provocado una caída de la capacidad de pago de los países deudores, golpeando profundamente a las actividades económicas mexicanas. La banca internacional que hasta principios de 1976 había manifestado una confianza ilimitada en la solvencia de México, empezó a cerrar las válvulas del crédito destinado a México. Bajo la presión bancaria y ante la perspectiva de declararse insolvente y decretar una moratoria en el pago de la deuda, el gobierno maniatado por su propia indecisión, devaluó el peso el 31 e agosto de 1976, ubicándose el tipo de cambio a 20 pesos por dólar.

ALFA sufre pequeños problemas como resultado de la contracción de la actividad económica del país, aunque no se observaron contablemente; retoma una tasa de crecimiento en 1977 hasta 1980 -año en que el Grupo alcanza su momento cumbre logrado

---

empresas estatales. Mediante la centralización de capital habían avanzado en su integración horizontal y vertical, a la vez que se habían diversificado a otras actividades.

<sup>30</sup> El endeudamiento externo del país paso de 5 065 millones de dólares en 1972, que representaban el 12% del PIB ese año, a 25 894 millones de dólares en 1976. El Déficit en Cuenta Corriente paso de 761 millones de dólares en 1972 a 3 693 millones en 1975.

mediante una acelerada política de diversificación-. Después el Grupo se despliega con mayor dinamismo y expansión hacia diversos sectores de la industria como: mineral de hierro, minerales metálicos no ferrosos, productos cárnicos y lácteos, empacada de frutas y legumbres, producción de celulosa, producción de papel y cartón, resinas y plásticos, fabricación de productos de plástico, industrias básicas del hierro y acero, otros productos metálicos, maquinaria y equipo no eléctrico, maquinaria y aparatos eléctricos, electrodomésticos, autopartes y construcciones. Se relaciona con empresas transnacionales como ARKO, Hytachi, Ford Company, Magnavox, Massey Ferguson, FUD, entre otras; además vende tecnología a Venezuela como parte de su expansión en el ramo del acero.

El crecimiento de ALFA estaba basado en un proceso de integración y diversificación de la producción. Como parte de su política de diversificación, compraban e integraban a su portafolio cualquier clase de empresas que se le ofreciera, aunque algunas de ellas se encontraban en condiciones difíciles. El crecimiento a través de adquisiciones se produce básicamente cuando la economía mexicana se dinamiza. ALFA durante este auge recurre a la inversión y a las adquisiciones como forma de crecimiento; una de las características de su expansión como ya se mencionó fue la adquisición de empresas, en 1980 posee alrededor de 150 empresas subsidiarias, gran número de ellas se fusionaron con el Grupo, o por diferentes mecanismos fueron absorbidas; entre las empresas más sobresalientes están Nylon de México, Fibras Químicas, Petrocel y Polioles, empresas que hasta el momento han tenido importante participación dentro del Grupo. En ese año sus activos totales fueron de 91,055 millones de pesos; obtuvo ingresos totales de 46,221 millones de pesos; su utilidad neta consolidada fue de 3,733 millones de pesos; y generó 49,019 empleos.

CUADRO 4

## ALFA: ETAPA DE CRECIMIENTO DE 1974 A 1981.

(Millones de pesos)

AÑO	ACTIVO	PASIVO	CAPITAL CONTABLE	VENTAS	UTILIDAD O PERDIDA
1974	7,176	-	2,179	4,363	345
1975	11,147	-	2,982	6,463	526
1976	16,591	-	4,230	8,359	606
1977	24,352	14,183	7,369	13,634	959
1978	34,055	17,858	11,797	19,061	1,552
1979	52,943	25,593	21,840	30,207	2,692
1980	91,055	52,339	32,129	46,221	3,733
1981	120,762	76,171	31,077	61,847	(6,270)

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Los élites de poder en México". División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

ALFA se convirtió en poco tiempo en el Grupo industrial privado más importante del país, ocupando el tercer lugar entre las 500 empresas más grandes de México. "Si ALFA creció, había sido, en efecto, como parte de un fenómeno generalizado. El coeficiente de inversión en 1980 fue de 25.6%, cifra que representa en México el nivel histórico más alto que ha registrado este indicador."<sup>39</sup>

Entre 1974 y 1980 su nivel de ventas creció 959%; sus activos pasaron de 7,176 a 91,055 millones de pesos -crecieron 1169%-; y las utilidades aumentaron de 345 a 3,733 millones de pesos (lo que significa un 982%). Por otro lado, en 1980 su pasivo total era por 52,339 millones de pesos, 104% mayor que en 1979, de los cuales el 74% de sus pasivos de largo plazo estaban contratados en moneda extranjera, básicamente dólares. En diciembre de ese año sufre un sensible deterioro en su situación financiera: de cada peso de su patrimonio debía 57.12 centavos, frente a 47.97 centavos en diciembre de 1979. Lo más grave fue sus deudas a corto plazo pues aumentaron de 19.7 centavos en 1979 a 26.5

<sup>39</sup> Nuncio, Abraham. El Grupo Monterrey. México, Nueva Imagen, 1984, p.178.

centavos en 1980 sobre sus activos. ALFA se había endeudado año con año, aprovechando las facilidades que les brindaba un crédito barato, sin pensar la problemática que traía consigo endeudarse en dólares.

La utilización del financiamiento externo fue alentado por el costo relativamente bajo -había grandes excedentes financieros disponibles a bajas tasas de interés-. El sector privado ante las facilidades del crédito externo se endeudó en dólares, ampliaba su capacidad de producción, impulsando las importaciones, las adquisiciones de equipo nacional y la construcción de nuevas instalaciones, con ello, la economía nacional ingresaba en una de las fases de auge más extraordinarias de toda su historia, pero que la colocaría más tarde, en serios problemas financieros. El endeudamiento externo venía desempeñando un papel muy importante para financiar los desequilibrios existentes y evitar que se frenar la actividad económica; había mantenido el crecimiento de la inversión y sostuvo expectativas optimistas sobre la estabilidad económica, en sí mantuvo la dinámica económica del país.

En 1980 se dan los primeros signos de debilitamiento del precio del petróleo, los préstamos de bancos extranjeros disminuye, y el capital privado en cantidades cada vez mayores abandona el país anticipando una inminente devaluación. La persistencia de presiones inflacionarias y el surgimiento de expectativas devaluatorias empiezan a generar desconfianza en el peso mexicano. Se elevan las tasas de interés, y se inicia el llamado deslizamiento del peso, consistente en efectuar minidevaluaciones diarias. Lo que contribuye a alentar las presiones inflacionarias, y que a su vez reflejo una mayor desconfianza hacia el peso mexicano, una creciente dolarización del sistema financiero mexicano y en fuga de capitales. Dicha situación se agudiza a fines de 1981 y principios de 1982, cuando se decide devaluar 80%, aproximadamente, el peso mexicano, el tipo de cambio libre pasó de \$26.23 pesos por dólar, a finales de 1981, a \$148.50 al terminar

1982, lo que desató una pérdida de confianza generalizada a la salida de capitales que agravarían aún más la situación financiera.

El total de la deuda de ALFA ascendía a \$2,500 millones de dólares: \$900 millones correspondían a ALFA, otro tanto igual a su subsidiaria más importante HYLSA, y el resto estaba entre las demás filiales. La banca extranjera se negaba a otorgar nuevos financiamientos y a renovar créditos vencidos. En 1981 el financiamiento total era de 76,171 millones de pesos, del cual 54,500 era financiamiento externo y 21,671 era interno. Lo cual le provocó contraer altos gastos financieros (142% más que en 1980), provocando a su vez pérdidas netas por 6,270 millones de pesos en 1981.

La crisis de liquidez que afrontaba ALFA, lo lleva a reajustar su personal administrativo. En 1981 la suma de personas despedidas fue de alrededor de 4 mil 300 empleados, entre los despedidos estaban funcionarios menores y técnicos, que se extendió a cientos de trabajadores de base. En agosto del mismo año, tres de los principales directivos de ALFA -miembros además de su Consejo de Administración- renuncian a sus puestos en la empresa, entre ellos se encuentra Diego Sada (director de la División Industrias), Dionisio Garza Sada (director de la División Empaques) y Armando Garza Sada (responsable de la Comisión de Finanzas); no se trataba de un conflicto administrativo, sino desacuerdos familiares. Apartir de entonces la estructura administrativa que funcionaba a partir de 3 divisiones, ahora sólo estaba en manos de Bernardo Garza Sada y, para efectos operativos, se encontraba Rafael R. Pérez.

Además se tuvo que vender varias empresas por un valor de 5,697 millones de pesos en diversas áreas: petroquímica, telecomunicaciones, motocicletas, electrónica, fibras químicas; empresas que eran consideradas como poco o nada rentables o conflictivas, como: Power Eléctrica, Corporación Industrial Mexicana (fabricadora de las

lavadoras Easy), Vistar (maquiladora de Moulinex), Acermex, el 25% de las acciones de Televisa, Clark, Viajes Le Grand, Compañía Industrial Maderera. Las empresas vendidas no eran significativas ni en porcentaje de activos -no más de 7%- ni en número de empleos. Así el número de subsidiarias del Grupo se fueron reduciendo de 1981 a 1983. "...no solo vendía gran parte de los activos que adquirió prácticamente en un santiamén, sino que el efecto multiplicador que antes produjo en su expansión acelerada se revertía a una mayor velocidad."<sup>40</sup>

Existía una profunda crisis de carácter estructural, crisis que era reflejo del agotamiento de la capacidad dinamizadora del mercado interno y de los serios desequilibrios de la planta productiva, que el auge petrolero ocultó temporalmente. A pesar de la gran disponibilidad de recursos con que contó el país, no se generó un desarrollo más diversificado, ni más integrado de la capacidad productiva interna, por lo que el crecimiento no sólo agudizó los problemas productivos existentes sino que aumentó la vulnerabilidad de la economía respecto al exterior. Dada la situación económica del país y la del mismo Grupo, ALFA ya no podía pagar el servicio de la deuda que tenía a corto plazo, por lo que en octubre de 1981, solicita un préstamo de \$12,000 millones de pesos al gobierno de López Portillo, crédito altamente subsidiado que otorgó el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS).<sup>41</sup> Con ello, México incrementa su hipoteca con la banca extranjera, el gobierno pide crédito a USA por 680 millones en dólares llegando a endeudarse el mismo en dólares para prestarle a ALFA en pesos, y violando las normas existentes sobre el monto tope establecido que una institución bancaria puede prestar (cuando mucho 25% de su capital y ALFA obtuvo el 618% del capital exhibido de BANOBRAS).

<sup>40</sup> Ibidem. Nuncio, p.185.

<sup>41</sup> El préstamo de BANOBRAS evidenció el papel del Estado mexicano como promotor insustituible de la acumulación de capital en la etapa hegemónica por los monopolios.

Otro de los beneficios que recibió ALFA del gobierno (1979), fue por concepto de estímulos fiscales 520,336 millones de pesos, cantidad que se triplicó en 1980 elevándose a 1,600 millones de pesos. Recibe del Estado: gas a una pequeña fracción de su valor (PEMEX subsidia a ALFA con aproximadamente 3,285 millones de pesos anuales, sólo en la venta de gas para producir acero); permiso para producir su propia energía eléctrica; agua gratuita; transporte ferroviario casi regalado; créditos blandos a través de FONATUR y del Banrural; CEDIS; exenciones de impuestos; protección laboral; control de salarios; apertura de mercados internacionales por medio del petróleo y avales del gobierno para los créditos del exterior. Todas estas prerrogativas y apoyos gubernamentales hicieron posible el crecimiento del consorcio regiomontano. Por eso era el Grupo Privado más poderoso de México, pues su crecimiento había sido posible gracias al impulso y el estímulo del Estado mexicano a través de los subsidios gubernamentales, de incentivos fiscales, de la liberación de montos adicionales de créditos para el sector privado<sup>42</sup> -va reducción del encaje legal-, y de un régimen de salarios controlados; por otro lado, también se benefició de la explotación de los trabajadores de sus empresas, pues mientras que las utilidades subieron ocho veces en el transcurso de los siete años, los salarios sólo lo hicieron cinco veces. La caída de ALFA afectó seriamente a la economía nacional, por principio privó al erario público de su obligada aportación fiscal suspendiendo los impuestos que debía pagar en 1981; cerró innumerables fuentes de trabajo y se retiró de planes de inversión para los cuales el gobierno había invertido previamente sumas cuantiosas.

Las dificultades de ALFA, en última instancia se deben a una política equivocada de expansión acelerada y una deficiente estructura administrativa para sostenerla, además de la falta de liquidez y una extensa deuda externa -ALFA se tuvo que endeudar en dólares

---

<sup>42</sup> El propósito de esa transferencia de recursos (derivados del petróleo y del endeudamiento externo) hacia el sector privado de la economía, era generar condiciones de rentabilidad para impulsar la dinámica de acumulación de capital en el país.

debido a que en México no había muchos recursos en pesos para crecer,<sup>43</sup> deuda que casi se duplicó a raíz de la devaluación de 1982, por lo que la supervivencia del consorcio se veía bastante difícil.

## 2.2.2 Etapa de reestructuración 1982-1987.

Después de alcanzar tasas de crecimiento superiores al 8%, como sucedió en 1981, la economía del país se precipitó a una contracción que se alargó hasta 1987. En principio, en 1982 la menor entrada de divisas por exportación de petróleo y la falta de capacidad exportadora no petrolera, para hacer frente al pago del servicio de la deuda, generaron expectativas pesimistas sobre la actividad económica que propiciaron actitudes especulativas y fugas de capital, que afectaron al sector financiero, frenando la disponibilidad crediticia y contrayendo aún más la inversión -que empezó a recuperarse sólo hacia fines de los años ochenta-. El alto nivel de endeudamiento coincidió con una situación de retracción de las principales economías del mundo, lo que restringió para México el acceso a nuevo financiamiento. En consecuencia, al dejar de operar los elementos exógenos (endeudamiento externo, básicamente) se alteró la estabilidad y funcionamiento de la economía. El endeudamiento se había elevado considerablemente (al crecer la deuda externa del país de 25 894 millones de dólares en 1976 a 87 600 millones de dólares en 1982) como resultado de la devaluación de 1982 -cuando el tipo de cambio era de 148.5 pesos por dólar- y de la crisis mundial del petróleo, afectando severamente a

---

<sup>43</sup> Durante la mayor parte de la década del setenta, se dió una tendencia de crédito barato: las tasas nominales habían sido en promedio de 10% durante 1977-80 y menor a 9% entre 1973-76, mientras que la tasa media real, tras descontar la inflación en los precios de las importaciones, fue prácticamente igual a cero durante el mismo periodo.

las empresas mexicanas, ALFA entre ellas. En agosto de 1982, México anunció que no podía cumplir con los pagos vencidos de la amortización de su deuda externa, lo que desencadenó la crisis de la deuda. ALFA también al hallarse en quiebra, se declara en suspensión de pagos, y confiesa su incapacidad financiera a las 130 instituciones de crédito internacionales (estadounidenses, europeas, japonesas, etc.). La crisis del Grupo riogirontano antecedió unos cuantos meses a la de México; los problemas del Grupo a nivel micro, eran un reflejo de la situación crítica que atravesaba la economía mexicana en su conjunto, al igual que ésta., ALFA registró un crecimiento acelerado, con una deuda demasiado alta, y tras la devaluación su crisis empeoró.

Debido a la crisis y a la devaluación del peso, la acción de ALFA con un valor contable de \$115.82 pesos, tiene modificaciones severas, en febrero de 1982 se cotiza en \$10.25 pesos, luego a \$5.75 pesos, hasta llegar a \$2.70 pesos por acción. El 6 de octubre de 1982 la Comisión Nacional de Valores dictamina que el Grupo se ausentara del mercado bursátil, quedando congelado el precio de cada acción en \$2.70 pesos. Las razones: falta de información financiera y ausencia de claridad en la reestructuración de su deuda.

La situación de crisis económica demandaba la necesidad de renegociar la deuda externa para evitar que el alto pago de su servicio y la amortización continuaran descapitalizando la economía y agravarían los problemas tanto de liquidez como los productivos. México inició un proceso de reforma estructural, recurriendo a los mercados de capital mediante la reestructuración y el dinero nuevo en 2 paquetes consecutivos de reestructuración de la deuda: 1) 1983-84; y 2) 1986-87. Hay acuerdos y compromisos con varias entidades del capital mundial (los grandes bancos internacionales, Reserva Federal de Estados Unidos, el F.M.I., etc.) exigiendo un estricto programa de saneamiento económico. La banca internacional para conceder la renegociación de la deuda, y para

otorgar mayores créditos de apoyo exigió la aplicación de medidas económicas - disminución del déficit público, eliminación de subsidios, liberalización de precios, realismo en la fijación de la tasa de interés y del tipo de cambio, liberalización paulatina del comercio exterior y flexibilidad del control de cambio-. Se obtiene financiamientos de emergencia de acreedores extranjeros, públicos y privados y reestructuración de la deuda externa tanto del sector público como del privado con prestamistas privados.<sup>44</sup>

ALFA tramita la renegociación de su elevada deuda, y después de un periodo ininterrumpido de negociaciones, se dan los términos contemplados en un acuerdo por el comité de bancos acreedores, los que consistían en un intercambio de la totalidad de la deuda existente de ALFA por \$2,500 millones de dólares en efectivo en el momento del cierre del contrato definitivo: \$200 millones de dólares de papel de deuda mexicana que la empresa adquiriría en el mercado y 45% del capital social de ALFA por la capitalización del pasivo remanente -acuerdo con los bancos acreedores, cediéndoles 45% de las acciones de la compañía a cambio de la cancelación de una parte de su deuda externa-. Como resultado de esto los bancos participarían como accionistas en su Consejo de Administración -a través de consejeros que fueron seleccionados de común acuerdo entre los bancos y los accionistas del Grupo-. Los bancos le pusieron un fideicomiso, y la recompra efectuada por el Grupo fue sobre aproximadamente 27% del capital social de ALFA. Con esta recompra, pudo sanear su situación financiera, y tener una mayor estabilidad en el precio de sus acciones, y además, contaría con menos restricciones para la inversión extranjera en sus subsidiarias; con esta recompra recuperaba la autonomía en la toma de decisiones por parte de los accionistas mexicanos del Grupo. Asimismo, el

---

<sup>44</sup> Se crea un Fideicomiso para la Cobertura del Riesgo Cambiario (FICORCA) que permite a las grandes empresas privadas que estaban fuertemente endeudadas con el exterior a hacer depósitos denominados en dólares mediante el pago en pesos al tipo de cambio preferencial, el controlado, hasta un monto igual a su deuda. El proceso de rescate financiero de las grandes implementado a través del programa FOCORCA, permitió que éstas se reestructuraran financieramente y que pasaran a una situación superavitaria en términos financieros.

18% restante de los derechos que integraban la otra parte del fideicomiso y que no compró ALFA, ya habían sido vendidos por los bancos en un mercado accionario secundario en el cual se intercambiaron derechos fiduciarios sobre el fideicomiso original de 45%, y así quedaron distribuidas entre un Grupo de personas físicas e instituciones bancarias, mientras las acciones estaban negociándose libremente en la Bolsa Mexicana de Valores. Para ALFA su principal meta era recuperar la participación accionaria en poder de los bancos, pues se pensaba que a un plazo mediano los bancos venderían su participación pues no era su intención conservarla. Desarrollo Inmobiliario Privado, S.A (DIPSA), había comprado acciones del consorcio regiomontano que estaban en manos de Operadora de Bolsa e Inverlat, más tarde esta empresa fue adquirida por ALFA.

Como resultado de su etapa de reestructuración durante aproximadamente ocho años ALFA en tanto Grupo Económico estuvo estancado, todo esfuerzo fue para salvar la compañía y prácticamente no invirtió, dejando pasar grandes oportunidades, como las privatizaciones de Altos Hornos de México y Teléfonos de México; el flujo disponible se ocupó para pagar y solucionar necesidades prioritarias. El objeto del Grupo era la recuperación mediante el mejoramiento de las operaciones, la reestructuración del pasivo a corto plazo y la desinversión. A nivel nacional, el crecimiento de la inversión y de la producción cayó inicialmente por la carencia de recursos financieros y materiales para mantenerlo, así como por la previsión de que no se podrían sostener los niveles de rentabilidad. La caída de la inversión fija bruta en los ochenta (hasta 1988) fue muy pronunciada. De hecho puede hablarse de que durante ese periodo se produjo una profunda descapitalización real, pues los montos de inversión resultaban insuficientes para restituir el equipo y la maquinaria depreciada.

ALFA mejoró su estructura financiera a través de la reducción de más de 80% de su pasivo vía todas las reestructuraciones y los prepagos. Empresas subsidiarias del

sector petroquímico como: Petrocel, Nylon de México, Polioles, Fibras Químicas, Seltther, entre otras, pudieron pagar sus propios préstamos con el exterior; dentro del sector alimentos lo hizo también Fud; Hylsa del sector acero cubría hasta el momento 50% de sus intereses de sus adeudos; las demás empresas habían diferido sus pagos. Con la reestructuración, el Grupo tuvo mejores posibilidades de sanear totalmente sus finanzas y de recuperar lo que perdió por las devaluaciones y la crisis generada. Sus problemas los resolvió vía renegociación; el crédito de BANOBRAS fue totalmente saldado, y en diciembre de 1987 concluye la reestructuración de su deuda.

La recuperación de la actividad económica se había iniciado desde el tercer trimestre de 1986 (año en que la economía recibe un choque externo, el derrumbe de las cotizaciones internacionales del petróleo, y además se firmó el protocolo de adhesión al GATT) y que continua en la mayor parte de 1987 (año en que se ve afectada la economía por el crack bursátil mundial, y se da una concentración entre el Estado y la gran burguesía, para combatir la inflación, quedando involucrada en el acuerdo también la apertura comercial). El mayor peligro para la estabilidad de la economía era la posibilidad de grandes quiebras de empresas sobreendeudadas. Esto se evitó a través de la creación del Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) - para congelar el tipo de cambio con el cual se pagaría la deuda externa privada-, quien cubrió unos 11 mil millones de dólares de deuda, de los cuales 80% pertenecían a unas 20 grandes corporaciones, nacionales, mixtas y de capital extranjero. El otorgamiento de este subsidio a las empresas privadas y la depreciación de los salarios, ayudó a generar una rápida recuperación de los niveles de rentabilidad.

El sobreendeudamiento de México comenzó a abatirse a partir de 1987 dentro del marco de la reestructuración global de la economía mexicana, cuyo objetivo era la modernización del sistema económico para adecuado a las exigencias del capitalismo

mundial. Sin la reestructuración económica emprendida, hubiera sido difícil que las compañías mexicanas pudieran haberse globalizado.

Durante ese año, ALFA estuvo entre los Grupos más importantes de México, por su alto nivel de ventas (ver Cuadro 5). El indicador que mejor refleja el desempeño del Grupo durante 1987 fue el incremento del capital contable, al arrojar un incremento del 111% en relación con el ejercicio de 1986 (ver Cuadro 6). También tuvo incrementos en sus activos, pasivos y ventas; respecto a sus resultados netos, estos nuevamente fueron negativos, con respecto a 1986.

#### CUADRO 5

##### LOS GRUPOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO SEGÚN VENTAS, 1987.

GRUPO ECONÓMICO	MILLONES DE PESOS
1.- Petróleos Mexicanos	18,314,291
2.- Grupo Industrial ALFA S.A	1,902,414
3.- General Motors	1,814,796
4.- Vitro, S.A y Subs.	1,720,724
5.- Teléfonos de México SA CV	1,587,265

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

## CUADRO 6

## ALFA: ETAPA DE REESTRUCTURACIÓN DE 1982 A 1987.

(Millones de pesos)

AÑO	ACTIVO	PASIVO	CAPITAL CONTABLE	VENTAS	UTILIDAD O PERDIDA
1982	269,974	253,492	30,146	81,626	(32,185)
1983	409,409	381,871	55,038	152,029	(31,610)
1984	565,807	532,229	88,296	189,632	(14,817)
1985	1,052,623	909,662	142,961	399,409	(43,140)
1986	1,984,044	2,139,919	524,563	700,738	(311,929)
1987	5,208,196	4,100,798	1,107,398	1,902,414	(503,862)

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

## 2.2.3 Etapa de consolidación 1988-1993.

Concluida la reestructuración de la deuda del Grupo, vinieron tiempos mejores; ALFA se sostuvo y a partir de entonces el reto fue encontrar las áreas de crecimiento más adecuadas. Después de tanto batallar, volvía a ser un Grupo 100% mexicano, con estados financieros saneados y una integración concentrada en las áreas del acero y la petroquímica principalmente.

A nivel nacional, a partir de 1988-1989 la economía mexicana empezó a manifestar un nuevo dinamismo, se dan señales alentadoras de recuperación económica, impulsada por un fuerte resurgimiento de la inversión privada; la confianza restaurada en la estabilidad macroeconómica, mejoró el clima para la inversión, proceso que se había favorecido por una baja en las tasas de interés reales. El capital destinado a las nuevas inversiones fue aplicado principalmente a la modernización de la planta productiva, trayendo consigo un incremento de la competitividad nacional y una elevación de la

productividad del trabajo. El repunte de la economía a fines de los ochenta y principios de los noventa, apoyado en la serie de políticas de privatización, desregulación, apertura y modernización,<sup>45</sup> conyugaron a la consolidación de grandes empresas y Grupos de capital nacional y extranjero en el país, los cuales aplicaron diversas estrategias empresariales que conllevaron una serie de cambios en el aspecto productivo, administrativo y financiero.

El año de 1988 fue un buen año para ALFA (ver cuadro 7), su utilidad neta fue de 1,446,805 millones de pesos, después de haber tenido pérdidas un año anterior por 503,862 millones de pesos. Las ventas crecieron un 116% de 1987 a 1988, año en que fue considerado el segundo Grupo Económico más importante, por su nivel de ventas; se orientó el Grupo al campo de las exportaciones, lo que permitió a ALFA aprovechar en mayor medida la capacidad instalada. Otro de los aspectos notables, fue el crecimiento del activo total y por otra parte, la disminución de sus pasivos, que representaron en 1988 el 47% de los activos, y en 1989 sólo el 31%; entre 1987-1988 sus pasivos disminuyeron 11.5% y para el año siguiente cayeron 32.2%. Este fue el buen comienzo de una nueva etapa, porque después, en 1991 y 1992 los pasivos crecieron 63 y 31% respectivamente,

<sup>45</sup> **POLÍTICAS DE PRIVATIZACIÓN:** los principales instrumentos del programa de desincorporación gubernamental han sido el cierre de plantas no rentables y las fusiones y privatización de otras; el programa se desarrolló en tres fases: de 1983 a 1985 fueron liquidadas o fusionadas empresas no viables; de 1986 a 1988 se hizo hincapié en la venta de empresas pequeñas y medianas; y de 1988 en adelante, fueron privatizadas empresas importantes (parte del capital social de TELMEX, Mexicana y Aeroméxico, al igual que una variedad de firmas). Además los 18 bancos nacionalizados han sido vendidos, el principal banco del país, BANAMEX fue adquirido en 1991. **POLÍTICA DE DESREGULACIÓN:** En 1989: desregulación del transporte por camión y multimodal en la jurisdicción federal; desregulación de las normas sobre envases y embotellamiento; desregulación de las telecomunicaciones. En 1990: desregulación de la acuicultura; desregulación del transporte de pasajeros y de turistas en autobuses, desregulación de las aerolíneas, puertos, y transporte de flete en las carreteras federales. **POLÍTICA COMERCIAL:** En 1988: introducción de la estructura de aranceles de importación, basada en el sistema armonizado del GATT; reforma del programa de importación temporal para generar exportaciones. En 1989: Reforma aduanera; se establece una zona de libre comercio con Guatemala; se suscribe un convenio para facilitar el comercio y la inversión entre México y Estados Unidos. En 1990: comienzan las negociaciones del TLCAN. En 1991: Tratado de Libre Comercio con Chile.

por el programa de inversiones, lo cual se reflejó en el aumento de sus activos totales. En noviembre de 1988 adquiere el 81.4% de las acciones de Tereftalatos Mexicanos (TEMEX), empresa productora de materia prima para la fabricación de poliéster, ésta fue una de las inversiones más importantes en la década de los ochenta, además del programa para reconvertir a Hylsa, una de sus grandes empresas, en el ramo acerero.

En 1991 como resultado de las mejoras operativas y las inversiones realizadas, las empresas del Grupo tenían una posición de liderazgo en costos, en los mercados más relevantes. Se encontraban en una escala adecuada para ser competitivos en negocios globales, ejemplo de ello, estaba Petrocel y Temex, que en conjunto ocupan el segundo lugar mundial en exportaciones de materias primas para producir poliéster. La estrategia de ALFA ha tenido un objetivo fundamental: incrementar la competitividad hasta alcanzar estándares mundiales. En ese año, el sector de mayor importancia para ALFA es el de acero básico, que contribuye con 37% de los ingresos totales; sus exportaciones representan 13% del total de ALFA. El segundo sector con 37% de ingresos, es el sector petroquímico, sector que participa con 77% a la exportación. El tercer sector es el de empresas diversas, que aporta 15% al total de los ingresos y participa con 9% del total de exportaciones. Y el último sector, aunque no menos importante, es el de alimentos, que aporta 11% de los ingresos del Grupo (ver *Cuadro 8*).

CUADRO 7

## ALFA: ETAPA DE CONSOLIDACIÓN DE 1988 A 1993.

(Millones de pesos)

ANO	ACTIVO	PASIVO	CAPITAL CONTABLE	VENTAS	UTILIDAD O (PERDIDA)
1988	7,651,175	3,626,176	2,767,680	4,121,006	1,446,805
1989	12,202,564	3,796,027	6,156,747	8,697,652	1,554,538
1990	10,198,108	4,398,275	6,216,179	7,840,235	465,680
1991	11,262,212	6,037,327	6,349,423	7,524,499	633,602
1992	13,705,135	7,061,593	5,663,067	8,395,365	239,834
1993	13,185,000	6,296,000	6,889,000	8,557,000	228,000

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México". División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

CUADRO 8

## ALFA: NIVEL DE VENTAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, 1991

SECTOR	MILLONES DE PESOS	%
Sector Acero	2,748,065	37
Sector Petroquímica	2,748,065	37
Sector Alimentos	1,128,675	15
Sector Empresas Diversas	827,694	11
<b>TOTAL</b>	<b>7,524,499</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México". División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

En 1992 logra ubicarse entre las empresas más grandes de América Latina (ver Cuadro 9). Afines de ese mismo año, ALFA se reestructura corporativamente, integrando sus empresas en cuatro Grupos de negocios afines: Hylsamex (acero), Sigma (alimentos), Alpek (petroquímica), y Versax (varios). El avance del proceso de reestructuración

productiva en los seis o siete años anteriores permitió que un número importante de empresas preferentemente monopólicas u oligopólicas operaran más eficientemente, reduciendo los costos de producción y elevaran su productividad. Para 1993 el Grupo ya operaba bajo sus cuatro grandes Grupos, y sus ventas se encontraban segmentadas como sigue: acero, 37%; petroquímica, 31%; alimentos, 16%; y otros negocios, 16% (ver Cuadro 10). Año que fue recesivo para ALFA, ya que cayeron sus ventas, su utilidad, su capital contable y sus activos totales; reestructuró sus sistemas operativos, se realizó ajuste de personal de todas sus empresas, de esa forma su planta laboral se redujo de 26,224 empleados en 1992 a 22,458 en 1993. A pesar de ello, en sus márgenes de productividad, la empresa ha registrado un crecimiento anual de 8.5%.

ALFA durante su etapa de consolidación, las inversiones en activos fijos correspondieron a proyectos de modernización y ampliación de capacidades principalmente. Entre ellas sobresalen la nueva planta de acero no plano de Hylsa Planta Norte (Apodaca), esta inversión aumentaría la capacidad de producción en 350 mil toneladas anuales; también se invirtió en proyectos de expansión y modernización en su División Alimentos y en equipo con tecnología de vanguardia para la producción de fibras sintéticas, de las compañías Fibras Químicas y Nylon de México. El Grupo Económico invirtió buscando una mayor calidad de reducción de costos, y ampliar su cobertura en el mercado nacional. Así fue como ALFA consolida y moderniza su planta productiva.

CUADRO 9

## LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DE AMÉRICA LATINA

1992	EMPRESA	PAIS	SECTOR	VENTAS (US\$Mill)
1	PDVSA	Venezuela	Petróleo	21465
2	Pemex	México	Petróleo	21137
3	Petrobrás	Brasil	Petróleo	14234
4	Telmex	México	Telecomunicaciones	6631
5	General Motors	México	Automotriz	6630
6	CFE	México	Electricidad	5947
7	Petrobrás Distribuidora	Brasil	Petróleo	5696
8	Autolatins (Ford&VW)	Brasil	Automotriz	5192
9	YPF	Argentina	Petróleo	3867
10	Cifra	México	Comercio	3681
11	Souza Cruz (BAT)	Brasil	Tabaco	3591
12	Shell	Brasil	Petróleo	3521
13	Chrysler	México	Automotriz	3479
14	Vitro	México	Vidrio	3303
15	Ford	México	Automotriz	3300
16	McDermott Internacional	Panamá	Metalurgia	3213
17	Electropaulo	Brasil	Electricidad	3098
18	Codelco	Chile	Minería	3017
19	Furnas	Brasil	Electricidad	2886
20	Carso	México	Tabaco	2550
21	ALFA	México	Acero	2489

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

CUADRO 10

## ALFA: NIVEL DE VENTAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, 1993

SECTOR	MILLONES DE PESOS	%
Sector Acero	3,166,090	37
Sector Petroquímica	2,652,670	31
Sector Alimentos	1,369,120	16
Sector Empresas Diversas	1,369,120	16
<b>TOTAL</b>	<b>8,557,000</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

### **CAPITULO III**

## **LA INTEGRACION DEL GRUPO ALFA**

### CAPITULO III. LA INTEGRACION DEL GRUPO ALFA

A finales de 1992 ALFA se reestructuró corporativamente, integrando sus empresas en cuatro grupos de negocios afines:

- **HYLSAMEX:** el grupo siderúrgico más grande de México.
- **ALPEK:** uno de los más grandes consorcios petroquímicos mexicanos.
- **SIGMA:** líder del mercado mexicano de productos alimenticios refrigerados.
- **VERSAX:** grupo de negocios diversificados con alta rentabilidad.

Estos cuatro grandes grupos, están ubicados en diferentes tipos de mercado; HYLSAMEX que está ubicado en el sector acero, es una de las productoras más rentables de México de ese sector; está integrado por seis empresas cuya producción proviene principalmente de la siderurgia y productos metálicos. El segundo gran grupo es ALPEK, el cual se distingue a nivel mundial por ser uno de los principales productores y vendedores de la industria petroquímica (ver Cuadro 11), además de ser una de los exportadores más importantes del país (ver Cuadro 12); empresa manufacturera de productos petroquímicos y fibras sintéticas, formado por cinco empresas subsidiarias. El tercer grupo es SIGMA, que está dedicado totalmente al mercado de alimentos, y que tiene una nueva perspectiva como rama productiva; es el principal productor y distribuidor de carnes frías procesadas en México. El cuarto grupo es VERSAX, controla compañías que operan en la industria de autopartes, tapetes y alfombras y artículos comerciales, y lo componen cuatro empresas. Además de estos cuatro grandes grupos -Hylsamex, Sigma, Alpek y Versax-, ALFA tiene otras empresas como lo son: Alestra, S. de R. L. de C.V (Telecomunicaciones); Alfa Corporativo, S.A de C.V., Dinámica, S.A de C.V., y Indelpro, S.A de C.V. (administrada por Alpek), empresas que se dedican a servicios

corporativos. En el *Cuadro 13* se podrán observar como está integrado ALFA. El grupo realiza su actividad a través de sus empresas subsidiarias de las cuales es propietaria de la mayoría de las acciones comunes representativas de sus capitales contables.

CUADRO 11

## PRINCIPALES VENEDORES DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA, 1995

EMPRESA	(Miles de \$)
1.- Alpek y Subs.	9,612,322
2.- Grupo Celanese	8,788,068
3.- Agro Nitrogenados	1,551,802
4.- Grupo Primex	1,389,051
5.- Grupo Idesa	1,223,776

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

CUADRO 12

## PRINCIPALES EXPORTADORAS DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA, 1995

EMPRESA	(Miles de \$)
1.- ALPEK y Subs.	5,314,235
2.- Grupo Celanese	3,612,961
3.- Agro Nitrogenados	857,407
4.- Grupo Primex	772,538

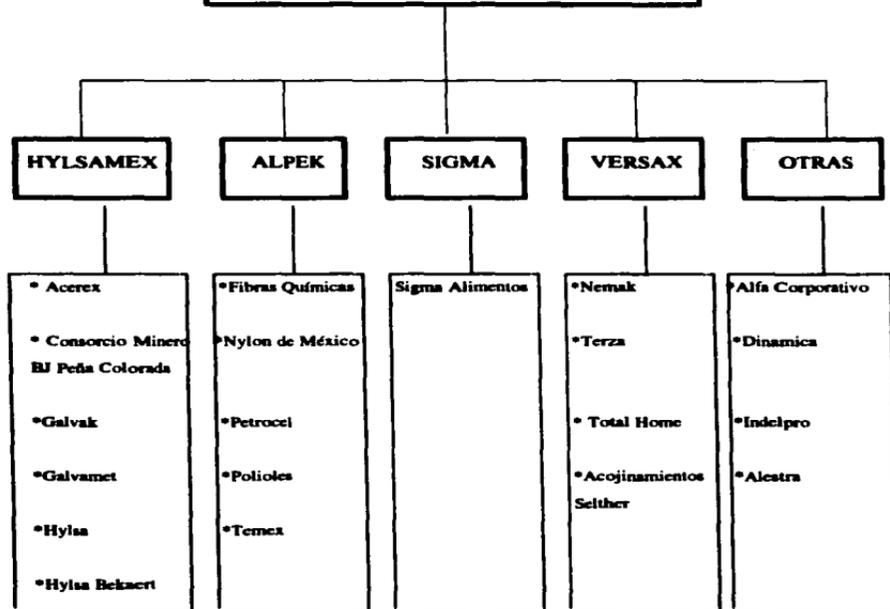
FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

CUADRO 13

## ALFA S.A DE C.V Y SUBSIDIARIAS.

SUBSIDIARIAS:	RAMA:
Productos de acero y derivados. <b>HYLSAMEX, S.A DE C.V Y SUBS.</b> - Acorex, S.A de C.V - Consorcio Minero El Peña Colorada, S.A de C.V - Galvsk, S.A de C.V - Galvsmet, S.A de C.V - Hylas, S.A de C.V 2 - Hylas Belvaert S.A de C.V	Productos metálicos Minería (extractiva) Productos metálicos Productos metálicos Siderurgia Siderurgia
Productos petroquímicos y fibras sintéticas. <b>ALPEK, S.A DE C.V Y SUBS.</b> - Fibras Químicas, S.A - Nylon de México, S.A - Petrocel, S.A - Polioles, S.A de C.V - Terrefalatos Mexicanos, S.A	Resinas sint. y fibras artif. Resinas sint. y fibras artif. Petroquímica Petroquímica Petroquímica
Alimentos refrigerados. <b>SIGMA, S.A DE C.V</b>	Alimentos
Colchones, cabezas de motor, alfombras y ventas al detalle de materiales para construcción. <b>VERBAX, S.A DE C.V Y SUBS.</b> - Nensak, S.A - Terza, S.A de C.V - Total Home de México, S.A de C.V - Acojinamientos Selther, S.A	Autopartes Textil Comercio auto-servicio Otras industrias manufactureras
<b>OTRAS EMPRESAS.</b> - Alfa Corporativo, S.A de C.V - Dinámica, S.A de C.V - Indelpro, S.A de C.V (administrada por Alpek, S.A de C.V)	Servicios Corporativos Servicios Corporativos Servicios Corporativos
Telecomunicaciones. <b>ALFA Telecom, S.A de C.V</b> - Alostra, S. de R. L. de C.V	Telecomunicaciones

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

**ALFA S.A DE C.V Y SUBSIDIARIAS**

### 3.1 HYL SAMEX S.A DE C.V Y SUBSIDIARIAS.

HYLSAMEX es una holding creada para conjuntar todos los negocios del ramo acerero de ALFA, además de ser uno de los subgrupos más grandes y más importantes del consorcio, también lo es de la siderurgia nacional, ya que es una de las principales productoras de acero de México. Su matriz esta ubicada en San Nicolás de los Garza, Nuevo León y cuenta con 12 oficinas en el país (Tamaulipas, Estado de México, etc.); opera sus propias minas de mineral, trabajando al 100% de su capacidad para dirigirse al mercado nacional o al de exportación, en donde cubre Centroamérica, Europa y América del Sur. Participa en el Grupo Económico ALFA mediante cuatro divisiones: *División Aceros Planos*, que produce un millón de toneladas anuales de lámina rollada, en caliente y en frío (producción que es utilizada principalmente en la industria de la construcción, automotriz y línea blanca); la *División Alambrón y Varilla*, que produce 700 mil toneladas anuales de varilla y alambrión; la *División Aceros Tubulares*, que manufactura 130 mil toneladas anuales de tubería de diámetro bajo (hasta 6 pulgadas) y pared gruesa, así como perfiles estructurales ligeros; y la *División Tecnología*, que actualiza y comercializa el proceso HYL de reducción directa, además de proporcionar asesoría técnica en este campo y en hornos eléctricos. HYL SAMEX es de las pocas empresas mexicanas que no exporta sólo producto, sino tecnología a partir de mineral de hierro y lo convierte en un material que sustituye a la chatarra.

Hylsamex a través de sus diferentes empresas (ver Cuadro 14) ha tenido una participación muy importante dentro de los mercados de siderurgia, productos metálicos y minería. Hablando de la gran magnitud de este Grupo en términos nacionales, tenemos que "HYLSAMEX e IMSA (Industrias Monterrey) fabrican alrededor de 50% de la producción nacional, que es de 10 millones de toneladas anuales". Ambas empresas

cuentan con un nivel más alto de competitividad y calidad que las demás empresas dedicadas al mismo sector; para HYLAMEX ello lo ha llevado a conquistar y consolidarse en los mercados nacional e internacional, ahora con una mayor gama de productos, ahorro de agua y energía, en cumplimiento de los exigentes estándares ecológicos norteamericanos, además del incremento en la capacidad instalada y menores costos de operación; también ha logrado obtener el nivel de ventas más alto en México. En el *Cuadro 15* se muestra el resultado obtenido en cuanto capital contable, ventas netas, utilidad neta y empleo durante 1994-1995.

Por otro lado, se realizó un cambio fundamental en la estrategia financiera de HYLAMEX, al colocar por primera ocasión acciones en el mercado bursátil durante 1994; colocó en el mercado nacional y extranjero el equivalente al 18% de su capital; el principal objetivo fue tener acceso a financiamiento para sus proyectos de inversión.

El monto total de capital contable de HYLAMEX mostró un aumento entre 1994 y 1995, dicho incremento lo llevó a un monto total por 6,891 millones de pesos en 1995, cerca del 7% más que 1994, cuyo monto fue de 6,460 millones de pesos. El nivel de su débito no afectó al capital contable en virtud de que el nivel de los pasivos en dólares no exceden al monto en los activos en esa moneda; el capital del consorcio regiomontano no ha sufrido afectación, ya que desde hace varios años, se ha seguido la política de mantener el nivel del pasivo en moneda extranjera por debajo del de los activos denominados en dicha moneda. Respecto a este rubro, la firma se encuentra en la tercer posición de un total de 5 empresas (*ver Cuadro 16*), que encabezan el listado de las grandes del sector siderúrgico según capital contable, HYLAMEX representa el 21% de un total de 33,226 millones de pesos.

## CUADRO 14

**EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE HYL SAMEX:****(Productos de acero y derivados)**

<b>EMPRESA SUBSIDIARIA</b>	<b>RAMA</b>
- Acerex, S.A. de C.V.	Productos metálicos
- Consorcio Minero BJ Peña Colorada, S.A. de C.V.	Minería (extractiva)
- Galvalk, S.A. de C.V.	Productos metálicos
- Galvamer, S.A. de C.V.	Productos metálicos
- Hylsa, S.A. de C.V. <sup>48</sup>	Siderurgia
- Hylsa Bekaert S.A. de C.V.	Siderurgia

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

Los ingresos consolidados del Grupo se incrementaron alcanzando la cantidad de seis mil 947 millones de pesos, 30% superiores a los del año 1994, como resultado de aumentos tanto de volumen como de precio de venta; la firma tuvo la ventaja estratégica de autoabastecerse de su materia prima, de ahí que el aumento en precio de los desechos de acero no afectaran sus costos de producción. El crecimiento en este rubro se dio gracias a la reactivación en dicho sector, y a la mejora en los precios internacionales del acero.

<sup>48</sup> Parte de la historia de esta empresa comienza en 1943, cuando fue fundada y perteneció al "Grupo Monterrey" dirigido por Eugenio Garza Sada. En aquel entonces HYLSA fue creada en función de las necesidades propias de la empresa Cervocería Cusubtémoc (del Grupo Monterrey), para producir corcholatas; ya que en un comienzo fue una planta de laminación pequeña y dependía de la importación de chatarra. En 1974 con motivo de la división del "Grupo Monterrey" en cuatro grandes consorcios (Vitró, Cydas, Visa y ALFA), Hylsa pasa a formar parte de ALFA. Hylsa ha sido ejemplo en la producción de tecnología mexicana a través del proceso llamado HYL (proceso que permite la reducción directa de hierro a fierro esponja, materia prima necesaria en la producción del acero), que ha sido patentado en varios países - Venezuela, Indonesia, Brasil e Irak-. Su tecnología resolvió el problema del consumo de energía y eficiente sin más el proceso de producción del fierro esponja. Desde un principio HYLSA decidió tecnológicamente no depender de nadie, sólo se asoció en la parte de la comercialización con la firma estadounidense Fullman. El éxito de HYLSA se debe a las innovaciones hechas en el terreno de la productividad para poder ser más competitivos. Ha puesto énfasis en el desarrollo de su tecnología, lo que ha ayudado a competir con firmas norteamericanas y obtener utilidades por venta de la misma. HYLSA se convirtió en una de las pioneras de exportación de tecnología de México al exterior. Desde 1992 HYLSA pasa a formar parte de HYL SAMEX, subgrupo de ALFA.

El año completo de 1995 llegó a dos millones 136 mil toneladas, cifra superior a las dos millones de toneladas de producto de 1994. Tuvo un crecimiento de 7% en volumen, apoyados en su planta con su capacidad adicional. Del monto total de ventas netas, cinco mil 125 millones fueron ventas nacionales y mil 823 millones representaron las ventas al extranjero. Los resultados obtenidos por HYL SAMEX en este rubro le han permitido colocarse entre las mejores vendedoras del sector siderúrgico de México, por ejemplo en 1994 fue la empresa número uno al obtener ventas por cinco mil 351 millones de pesos, cantidad que representó el 35% del total de las 5 empresas más exitosas, y durante 1995 con seis mil 947 millones de pesos, o sea el 23% del total, ocupó la posición número tres después de Ispat Mexicana y Altos Hornos de México (ver Cuadro 17).

CUADRO 15

## HYLSAMEX: INFORMACIÓN FINANCIERA, 1994-1995

(Millones de pesos)

Concepto	1994	1995	VAR. %
1.- Capital Contable	6,460	6,891	7
2.- Ventas Netas	5,351	6,947	30
3.- Utilidad o Pérdida	(1,095)	254	-
4.- Ocupación	6,207	5,843	-6

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

## CUADRO 16

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR SIDERÚRGICO  
SEGÚN CAPITAL CONTABLE - 1995**

Empresa	Millones de \$	%
1.- Ispat Mexicana y Subs.	12,173	36
2.- Altos Hornos de México y Subs.	8,011	24
3.- HYLAMEX S.A de C.V Y SUBS.	6,891	21
4.- Tubos de Acero de México S.A	4,557	14
5.- Mexinox y Subs.	1,594	5
<b>TOTAL</b>	<b>33,226</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

Durante 1994 en medio de un entorno económico adverso, caracterizado por un bajo dinamismo de la actividad económica, inestabilidad política y volatilidad de los mercados financieros en México y en el exterior, así como en el incremento de la paridad cambiaria, las empresas mexicanas vieron seriamente afectadas sus utilidades. Debido a las pérdidas cambiarias y al crecimiento del costo integral de financiamiento, los resultados netos de la empresa se vieron impactados negativamente en 1994, la firma registró una pérdida neta por mil 095 millones de pesos. La vulnerabilidad de sus resultados a los movimientos cambiarios se explica por el hecho de que 83.3% del total de sus débitos son en moneda extranjera, por la revaluación de su deuda en dólar, por lo que su costo de financiamiento representó un gasto mayor. Su utilidad neta se vio afectada por la excesiva carga financiera. Pero las cosas cambiaron para 1995, al obtener resultados positivos en su utilidad neta por 254 millones de pesos, lo que le permitió ubicarse en 1995 entre las 5 empresas más grandes por su monto total en cuanto utilidad (ver Cuadro

18), al ocupar la cuarta posición y representando sólo el 6% de un total de tres mil 859 millones de pesos.

CUADRO 17

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR SIDERÚRGICO  
SEGÚN VENTAS - 1995**

Empresa	Millones de \$	%
1.- Ispat Mexicana y Subs.	9,755	33
2.- Altos Hornos de México S.A. de C.V	7,781	26
3.- HYLAMEX Y SUBS.	6,947	24
4.- Tubos de Acero de México S.A	2,887	10
5.- Mexinox y Subs.	2,127	7
<b>TOTAL</b>	<b>29,497</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

Respecto al empleo generado por parte de esta firma, observamos que en 1995 empleo a 5 mil 843 personas, entre funcionarios, empleados y obreros, cantidad inferior 6% de la obtenida en 1994 que fue de 6 mil 207 empleados. En el sector siderúrgico, del total de las 5 empresas más importantes en cuanto generación de empleos, HYLAMEX ocupa la posición número dos, después de Altos Hornos de México (ver Cuadro 19), abarcando el 20% del total equivalente a las primeras cinco empresas creadoras de empleo.

CUADRO 18

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR SIDERÚRGICO  
SEGÚN UTILIDAD - 1995**

Empresa	Millones de \$	%
1.- Ispat Mexicana y Subs.	2,263	59
2.- Mexinox y Subs.	671	17
3.- Altos Hornos de México S.A de C.V	506	13
4.- HYL SAMEX Y SUBS.	254	7
5.- Grupo Simec S.A de C.V y Subs.	165	4
<b>TOTAL</b>	<b>3,859</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

CUADRO 19

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR SIDERÚRGICO  
SEGÚN EMPLEO - 1995**

Empresa	Personal Ocupado	%
1.- Altos Hornos de México y Subs.	18,661	57
2.- HYL SAMEX Y SUBS.	5,043	18
3.- Ispat Mexicana y Subs.	4,361	13
4.- Tubos de Acero de México S.A	2,117	6
5.- Grupo Simec y Subs.	2,078	6
<b>TOTAL</b>	<b>33,060</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

A lo largo de los años, HYL SAMEX ha llevado a cabo un esfuerzo permanente por ampliar la gama de productos, aumentando su valor agregado; para Alejandro Elizondo Barragan director de dicha firma, son "la industria siderúrgica en México con la línea de

productos más amplia y con los productos más elaborados". Dado el esfuerzo realizado por ser mejores en su ramo, durante 1995 obtuvo en general resultados positivos al incrementar sus ingresos consolidados, aumentó el monto de capital contable y obtener utilidades netas. HYLAMEX presenta una sólida posición para enfrentar la crisis financiera que se desató en México y aun prosperar.

### 3.2 ALPEK S.A DE C.V Y SUBSIDIARIAS.

ALPEK es uno de los consorcios petroquímicos más grandes de México, operando en los negocios de ácido tereftálico (PTA) y dimetil tereftálico (DMT) -materias esenciales para la industria textil, básicas para la fabricación de poliéster, fibras sintéticas de nylon, películas y empaque, además de otras resinas y productos petroquímicos-; fibras sintéticas de nylon, poliéster y likra; resinas de polipropileno, poliestileno, poliamidas y poliéster; además de otros productos petroquímicos como polioles, glicoles, glicóteres y poliglicoles. ALPEK con cinco empresas subsidiarias (ver Cuadro 20), ha sobresalido principalmente por la considerable aportación en las exportaciones totales de ALFA. "El nivel de ventas de ALPEK al exterior... la ubican como el exportador petroquímico más importante en el país después de Petróleos Mexicanos (PEMEX)."<sup>47</sup> Sus empresas subsidiarias principalmente Petrocel y Tereftalatos Mexicanos son consideradas como las más importantes de ALFA dentro del sector petroquímico; ubican al consorcio regiomontano como el único productor en México y el tercero a nivel mundial de (PTA) y (DMT). Del total producido de estas materia primas exporta el 40% del DMT, mientras que todo el PTA se consume en el mercado nacional así como el DMT restante. Esta industria

---

<sup>47</sup> Periódico El Financiero, 22 de agosto de 1995, p.9.

"suministra materias primas a 42 sectores económicos y demanda bienes y servicios de otros 31."<sup>48</sup> De ahí la importancia para invertir en ésta por lo atractivo que resulta, al tener un amplio mercado que abastecer.

CUADRO 20

**EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE ALPEK:**  
(Productos petroquímicos y fibras sintéticas)

EMPRESA	RAMA
- Fibras Químicas, S.A	Resinas sintéticas y fibras artificiales
- Nylon de México, S.A	Resinas sintéticas y fibras artificiales
- Petrocel, S.A	Petroquímica
- Poliolen, S.A de C.V	Petroquímica
- Tereftalatos Mexicanos, S.A	Petroquímica

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

En los últimos años ALPEK ha incrementado su capacidad de producción en 82%, mostrando una elevada eficiencia en sus procesos productivos, con un severo control sobre sus costos y gastos, sobre todo porque 50% de su materia prima, que es importada, incrementó su costo por el efecto de la devaluación del peso en 1994.

Así, el enfoque a mercados estratégicos, el desarrollo de productos de mayor valor agregado y niveles de competitividad mundial, han ubicado a ALPEK como una empresa líder en sus mercados. Respondiendo a los requerimientos del mercado nacional e internacional, la política de modernización en las plantas de ALPEK han elevado su capacidad de producción, incrementado su volumen de producción que dirige

<sup>48</sup> Periódico El Financiero, 10 de abril de 1995, p.12

principalmente a los productos de mayor demanda potencial. Consecuencia del esfuerzo realizado por mejorar aun más los resultados obtenidos en años anteriores, en el Cuadro 21 se muestran los principales indicadores financieros que obtuvo ALPEK durante 1994 y 1995.

El monto de su capital contable en 1995 fue de cinco mil 172 millones de pesos, teniendo una variación de 24% en relación a 1994, que fue de cuatro mil 161 millones de pesos. Petrocel y Tereftalatos Mexicanos representaron entre ambas cerca del 50% del total de ALPEK, lo cual nos demuestra la gran participación de éstas empresas para con el grupo. A nivel sectorial, durante 1995 ALPEK se ubicó en segundo lugar como empresa con mayor capital contable -después de Grupo Celanese- (ver Cuadro 22), representando el 37% del total de las cinco empresas más importantes según dicho rubro, le siguen empresas como Mexicana de Lubricantes y Agro Nitrogenados.

#### CUADRO 21

#### ALPEK: INFORMACIÓN FINANCIERA, 1994-1995

(Millones de pesos)

Concepto	1994	1995	VAR. %
1.- Capital Contable	4,161	5,172	24
2.- Ventas Netas	4,828	9,612	99
3.- Utilidad o (Pérdida)	(665)	1,265	-
4.- Ocupación	5,065	5,624	11

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

Durante 1994 los resultados operativos fueron consecuencia de: primero, de la mejoría en el ciclo de la industria petroquímica, que motivaron que los precios internacionales fueran a la alza; segundo, la entrada en operación de capacidad de producción adicional en varias de las plantas, lo que permitió incrementar el volumen de ventas. Los ingresos consolidados ascendieron a 9 mil 612 millones de pesos en 1995, casi 100% más que los del año pasado, año en que tuvo ventas netas por 4 mil 828 millones de pesos. En 1994, ALPEK alcanzó la cifra récord de ventas al extranjero por 411 millones de dólares, y en 1995 incrementó dicha cifra 78%, teniendo exportaciones totales por 730 millones de dólares, lo que lo confirma como el mayor exportador de petroquímicos mexicanos. Sectorialmente, se ubicó como la mejor vendedora en el sector petroquímico al ocupar la primer posición del mercado de dicho sector (*ver Cuadro 23*), ya que presenta el 42% del total de las cinco empresas más exitosas según ventas, le siguen empresas como: Grupo Celanese y Agro Nitrogenados.

CUADRO 22

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR PETROQUÍMICO  
SEGÚN CAPITAL CONTABLE - 1995**

Empresa	Millones de \$	%
1. Grupo Celanese	6,015	43
2. ALPEK SA CV Y SUBS.	5,172	37
3. Mexicanos de Lubricantes	1,025	7
4. Agro Nitrogenados	944	8
5. Grupo Idesa	768	5
<b>TOTAL</b>	<b>13,924</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Los élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

En la parte operativa se observó que la firma mantuvo un control estricto sobre los costos y gastos, que sumando a los márgenes de comercialización en el exterior le permitieron mejorar su resultado de operación. Mientras sus ganancias netas alcanzaron un monto de mil 265 millones de pesos, para también recuperar las pérdidas anotadas en el resultado final de un año anterior. Sectorialmente, en 1995 la firma fue la segunda empresa con mayor utilidad (ver Cuadro 24), después de Grupo Celanese que ocupó el primer lugar, el monto obtenido equivale al 40% del total de las 5 empresas más grandes según utilidad del sector petroquímico.

CUADRO 23

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR PETROQUÍMICO  
SEGÚN VENTAS - 1995**

Empresa	Millones de \$	%
1. ALPEK SA CV Y SUBS.	9,612	43
2. Grupo Celanese	8,788	39
3. Agro Nitrogenados	1,552	7
4. Grupo Primex	1,459	6
5. Grupo Idesa	1,224	5
<b>TOTAL</b>	<b>22,635</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

En relación al personal ocupado, empleo 5,065 y 5,624 personas en 1994 y 1995 respectivamente, teniendo una tasa de crecimiento de un año respecto al otro del 11%. Dentro del sector petroquímico es la segunda empresa generadora de empleo (ver Cuadro 25), después de grupo Celanese, con 5,624 empleos, representando el aproximadamente el 39% de un total de las 5 empresas más importantes creadoras de empleo.

CUADRO 24

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR PETROQUÍMICO  
SEGÚN UTILIDAD - 1995**

Empresas	Millones de \$	%
1.- Grupo Celanese	1,450	45
2.- ALPEK SA CV Y SUBS.	1,265	40
3.- Agro Nitrogenados	171	5
4.- Grupo Idesa	160	5
5.- Grupo Primex	149	5
<b>TOTAL</b>	<b>3,195</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

CUADRO 25

**LAS 5 GRANDES DEL SECTOR PETROQUÍMICO  
SEGÚN EMPLEO - 1995**

Empresas	Personal Ocupado	%
1.- Grupo Celanese	6,694	46
2.- ALPEK SA CV Y SUBS	5,624	39
3.- Agro Nitrogenados	785	6
4.- Grupo Idesa	771	5
5.- Mexicanas de Lubricantes	594	4
<b>TOTAL</b>	<b>14,468</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

### 3.3 SIGMA ALIMENTOS S.A DE C.V.

SIGMA ha estado en el negocio de alimentos por más de 50 años, fue fundada por los hermanos Pablo e Israel Brener y vendida a ALFA en la década de los ochenta; años de experiencia en la venta de carnes frías ubican a la firma en el primer lugar de la producción y comercialización de alimentos empacados. Ahora como subsidiaria del corporativo regiomontano, además de operar en las áreas de embutidos y carnes frías, lo está haciendo en el área de lácteos. SIGMA es el principal productor y distribuidor de carnes frías procesadas en México con marcas reconocidas como son en el mercado nacional, FUD y San Rafael, además participa regionalmente con Iberomex, Chimex y Viva. Existe una fuerte concentración en el mercado de alimentos ya que tres de los principales productores controlan el 47% de la demanda total de carnes frías y embutidos, el resto 53% se distribuye entre los más de 500 pequeños y medianos fabricantes del país. La importancia que SIGMA tiene en el mercado, dentro del reducido grupo que cubre la mayor parte, le corresponde el primer lugar con el 33% de la demanda nacional, tres veces superior a la proporción que tiene su más cercano competidor.

Sus plantas están estratégicamente localizadas en los principales lugares de consumo en el país, como Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara, Chihuahua e Hidalgo. Su red de distribución como la más grande en México en cuanto productos refrigerados, cuenta con más de 570 vehículos y 71 centros de distribución; sirven al mercado a través de dos canales de distribución: los supermercados y las tiendas tradicionales.

Su nueva estrategia de crecimiento fue implementar nuevas líneas de productos, en este caso su incursión al mercado de lácteos, para ello se asoció con líderes internacionales

como Oscar Mayer Foods y Sodima Internacional, dos de las más grandes a nivel mundial; adquirió la franquicia de Sodima Internacional para producir y comercializar el yogur Yoplait en México, esto trajo como consecuencia que se elevara su nivel de ventas. "La introducción de mayores productos lácteos en el mercado, un aspecto que ha contribuido a incrementar la posición de SIGMA en el mercado de alimentos procesados."<sup>49</sup> También tuvo otras oportunidades de expansión y crecimiento mediante otras líneas de negocios como los quesos (lanzó al mercado una nueva línea de queso de tipo manchego) y comidas preparadas, de las cuales recibió beneficios de sus ventas durante 1995. Con la incorporación de nuevas líneas, se redujeron los costos y por la distribución más eficiente también disminuyeron los gastos de transporte.

La evolución de SIGMA ha sido positiva en los últimos años, en 1994 invirtió alrededor de 286 millones de pesos y en 1995 cerca de 182 millones, recursos que lograron consolidar la infraestructura de producción y distribución que les permite hacer frente a los retos y oportunidades que la apertura comercial presenta, además que "...el sector alimentos es en la actualidad uno de los más atractivos para las inversiones, gracias principalmente al potencial exportador que han descubierto en esa rama productiva."<sup>50</sup> Este sector sobresale como uno de los líderes de latinoamérica, y ahora que Sigma se ha expandido hacia el mercado centroamericano principalmente Guatemala y El Salvador, destaca entre las empresas más competitivas.

Por otra parte, SIGMA colocó en 1994 por primera vez acciones del grupo en el mercado bursátil, con el objeto de tener acceso a financiamiento para sus proyectos, colocó el equivalente al 12% de su capital.

---

<sup>49</sup> Periódico El Financiero, 26 de enero de 1995, p.7A.

<sup>50</sup> Periódico El Financiero, 2 de febrero de 1995, p.11.

En el *Cuadro 26* se muestran los resultados obtenidos en 1994 y 1995, después de los grandes esfuerzos realizados para ser uno de los mejores en el ramo alimenticio. El dinamismo más importante de SIGMA en este lapso fue hacia el exterior, en donde sus ingresos observaron un crecimiento de 27% por sus ventas foráneas. De esta forma, sus ventas acumuladas del año anterior crecieron 4.8% real, al pasar de dos mil 249 a dos mil 358 millones de pesos entre 1994 y 1995, respectivamente. Aun cuando la demanda local se mantuvo constante, la firma mejoró sus volúmenes de venta y obtuvo mayores beneficios con la introducción de nuevas líneas de productos al mercado de alimentos (lácteos, quesos y comidas preparadas). Este aspecto contribuyó a incrementar la posición de SIGMA en el mercado de alimentos procesados. Sectorialmente, la firma se ubicó dentro de las 5 empresas más importantes (*ver Cuadro 27*), ocupando la posición número cinco y representando sólo el 7% de un total de 32 mil 951 millones de pesos. Se beneficiaron sus volúmenes de ventas, en base a la dinámica de sus productos durante ese año, por lo que éstos avanzaron en términos anualizados, a diferencia del ahorro obtenido en los costos de producción, por la mayor eficiencia de sus procesos.

En relación a su capital contable tuvo una disminución en su monto total de 1994 a 1995, al pasar de mil 120 millones de pesos a 920 millones, reducción que equivalente al 18% menos que el año anterior; el patrimonio de los accionistas se vio reducido, a pesar de la política seguida desde hace años, de mantener un equilibrio entre los activos y los pasivos en moneda extranjera. En lo que respecta a este rubro, sectorialmente SIGMA está ubicado dentro de las siete empresas más grandes según capital contable (*ver cuadro 28*), ocupando la posición siete con 920 millones de pesos, representando sólo el 5% del total de las siete empresas con mayor capital contable en el sector alimentos.

## CUADRO 26

**SIGMA: INFORMACIÓN FINANCIERA, 1994-1995**

(Millones de pesos)

Concepto	1994	1995	VAR. %
1.- Capital Contable	1,120	920	-18
2.- Ventas Netas	2,249	2,358	5
3.- Utilidad o Pérdida	(54)	23	-
4.- Ocupación	6,674	7,404	11

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

## CUADRO 27

**LAS GRANDES DEL SECTOR ALIMENTOS****SEGÚN VENTAS - 1995**

Empresa	Millones de \$	%
1.- Grupo Industrial Bimbo S.A de C.V	10,160	34
3.- Gruma S.a de C.V	7,657	26
2.- Cía Nestle S.A de C.V	6,745	23
4.- Grupo Industrial Lala S.A de C.V	2,631	9
5.- SIGMA ALIMENTOS S.A DE C.V	2,358	8
<b>TOTAL</b>	<b>29,551</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

A pesar de los buenos resultados que arrojaron sus ventas totales en 1994, la pérdida cambiaria que ocasionó la devaluación del peso a fines de ese año, hizo que SIGMA registrara una pérdida neta de 54 millones de pesos. Sin embargo, con la expansión de su mercado, la introducción de nuevas líneas de productos y los menores gastos

financieros, la firma revierte su saldo negativo y cierra el año de 1995 con ganancias netas por 23 millones de pesos, a diferencia de las pérdidas de 1994. La utilidad operativa sólo creció en 2%, para cerrar el año con un nivel de 208 millones de pesos. Aunque con la actividad realizada en este lapso y la disminución de su deuda, la firma redujo sus costos financieros de 147 millones de pesos al 31 de diciembre de 1995, por lo mismo sus ganancias sufrieron una menor presión.

CUADRO 28

**LAS GRANDES DEL SECTOR ALIMENTOS  
SEGÚN CAPITAL CONTABLE - 1995**

Empresa	Millones de \$	%
1.- Grupo Industrial Bimbo S.A de C.V	6,793	39
2.- Gruma S.A de C.V	3,578	21
3.- Cía Nestle S.A de C.V	2,671	15
4.- Industrias Bachoco	1,467	9
5.- Grupo Industrial Lala S.A de C.V	949	6
6.- Promotora industrial Azucarera y Subs	937	5
7.- SIGMA ALIMENTOS S.A DE C.V	920	5
<b>TOTAL</b>	<b>17,315</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

El número de personas empleadas en 1995 fue de 7,404 cifra que se incrementó en un 11% en relación al año anterior. En el sector alimentos ocupa el lugar número tres (ver Cuadro 29), dentro de las 5 empresas más importantes generadoras de empleo, después de grandes Grupos Empresariales como Grupo Industrial Bimbo y Gruma, que juntos representan aproximadamente el 73% de un total de 74 mil 117 millones de pesos, Sigma sólo representa el 10%.

El comportamiento de SIGMA ha tenido mucho que ver con el aumento de su capacidad instalada, derivado de la inversión realizada en los últimos años por el grupo. SIGMA mejoró su presencia en el mercado local, al ocupar el lugar que dejaron los productos importados y absorber la demanda que dejaron al descubierto los pequeños productores que cerraron sus operaciones durante este lapso. Con la introducción de nuevos productos en el mercado local y por su enfoque hacia la producción de alimentos básicos, SIGMA superó en sus resultados el estancamiento en el poder adquisitivo de los consumidores; además redujo en forma importante sus desembolsos en costos y gastos de operación, por la sustitución de productos importados por materias primas del país y la optimización en sus procesos productivos y de distribución.

CUADRO 29

**LAS GRANDES DEL SECTOR ALIMENTOS  
SEGÚN EMPLEO - 1995**

Empresa	Personal Ocupado	%
1.- Grupo Industrial Bimbo S.A de C.V	40,883	55
2.- Gruma S.A de C.V	13,632	18
3.- SIGMA ALIMENTOS S.A DE C.V	7,404	10
4.- Cía Nestle S.A de C.V	6,584	9
5.- Grupo Industrial Lala S.A de C.V	5,546	8
<b>TOTAL</b>	<b>74,117</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

#### 3.4 VERSAX S.A. C.V Y SUBSIDIARIAS.

VERSAX integra el conjunto de empresas donde ALFA busca diversificarse mediante el desarrollo de negocios con alta rentabilidad y potencial de crecimiento. Controla cuatro empresas (ver Cuadro 30): *Nemak*: el más avanzado fabricante de Norteamérica, de cabezas de aluminio para motor; *Terza*: el mayor productor de alfombras y tapetes en México; *Total Home*: nueva cadena de tiendas de distribución al detalle y productos para la construcción; y *Selther* y *Simmons*: fabricantes de los mejores colchones de marca en México, operando también en los negocios complementarios de bordeado de tela y espuma y producción de espuma de poliuretano. Las empresas manejadas por VERSAX han tenido logros importantes, entre los que destacan: significativo aumento en la capacidad de producción de *Nemak*; asociación estratégica con Shaw Industries, en el negocio de alfombras, apertura de la primera tienda Total Home, así como la adquisición de Colombin Bel, en el negocio de espuma de poliuretano. Estas acciones son una manifestación del potencial de crecimiento de este Grupo. Un elemento importante en VERSAX es la realización de asociaciones internacionales con compañías líderes en sus campos de actividad, que en capítulos posteriores se hablar.

*Nemak*: Ha mostrado un gran dinamismo. El crecimiento de la industria automotriz en Norteamérica; la cada vez mayor utilización de la cabeza de aluminio; así como la productividad de la empresa, han sido los factores determinantes del crecimiento de *Nemak*, el cual se sustenta también en la más avanzada tecnología. Además, trabaja muy de cerca con los proveedores de materia prima y maquinaria, para asegurar que tanto insumos como equipo y refacciones, sigan dando soporte a las necesidades de un negocio tan dinámico.

**Terza:** La asociación con Shaw Industries, Inc., líder mundial en la producción y distribución de alfombras y tapetes, trajo consigo una innovación y ambiente de mejora, que han llevado a la empresa a la vanguardia en tecnología, calidad, costos y productividad. Terza expandió sus operaciones y exportó sus alfombras a 31 países, en los cinco continentes.

CUADRO 30

**EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE VERSAX:**  
(Colchones, cabezas de motor, ventas al detalle de materiales  
para construcciones y alfombras)

EMPRESA	RAMA
- Nemak, S.A	Autopartes
- Terza, S.A de C.V	Textil
- Total Home de México, S.A de C.V	Comercio autoservicio
- Acojinamientos Selther, S.A	Otras industrias manufactureras

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

**Total Home:** Abrió sus puertas en diciembre de 1994 y esta ubicada en la ciudad de Monterrey. Total Home es una empresa dedicada a la comercialización al detalle, de productos para la construcción, remodelación y decoración en general; la tienda ofrece a sus clientes más de 22 mil productos, desde cemento hasta iluminación decorativa, agrupados en 17 distintos departamentos. Además cuenta con 9 centros de atención al cliente donde éste encuentra asesoría en proyectos de construcción. Total Home ofrece tanto productos nacionales como de importación, además de la garantía de "satisfacción total", es decir el compromiso de igualar, bajo ciertas restricciones, cualquier precio

vigente de la competencia o reembolsar cualquier artículo que no haya sido de entera satisfacción.

*Selther y Simmons:* Las empresas que conforman esta unidad, participan en tres diferentes sectores económicos dentro de la industria del confort: colchones, espuma de poliuretano y bondeado, siendo líderes en cada uno de ellos. En el negocio de colchones, importantes desarrollos en mercadotecnia, como nuevas familias de productos, distinto enfoque publicitario y diferentes canales de distribución, permitieron enfrentar con éxito un entorno económico difícil en la primera parte del año de 1994 y recuperar la rentabilidad operativas de años anteriores. La empresa siguió aprovechando la posición geográfica de sus plantas, para asegurar una cobertura de mercado y óptimo servicio, que ningún otro competidor tiene en México. En el negocio de espuma de poliuretano, la empresa consolidó su posición de mercado, al adquirir Colombin Bel, el líder en esa industria. La industria automotriz es uno de los principales clientes, por lo que las perspectivas de crecimiento y de exportaciones indirectas son muy amplias. En el negocio de bondeado, que consiste en el pegado de espuma a la tela, se tiene una posición dominante en el mercado nacional, en un producto que también va dirigido principalmente a la industria automotriz.

VERSAX en conjunto ha obtenido significativos resultados, dados los esfuerzos realizados durante 1994 y 1995 (*ver Cuadro 31*). El comportamiento que tuvo el nivel de ventas al cierre de 1995, mostró resultados favorables, al crecer el monto total de las ventas netas cerca de 30%, superando la cifra registrada en 1994, al pasar de mil 397 a mil 811 millones de pesos en 1995. En relación al renglón de utilidades, éstas arrojaron nuevamente resultados negativos como en 1994, el obtener resultados positivos en su utilidad de operación por 120 millones no impidió que en 1995 también tuviera pérdidas netas por 72 millones de pesos; sus resultados se vieron afectados por los mayores costos

de operación y de financiamiento. Los resultados de VERSAX denotan la extrema sensibilidad a los movimientos en la paridad cambiaria del peso en virtud de los compromisos que tienen contraídos en dólares, por lo que el nivel de utilidades se vio afectado por la situación financiera del subgrupo.

Por otro lado, tuvo un considerable aumento en su capital contable, el cual fue de 784 millones de pesos al cierre de 1995, incrementándose sólo 4% respecto al año anterior, que había sido de 751 millones de pesos. Respecto a la generación de empleos, la firma empleo en 1995 a 4,113 y en 1994 a 4,060 personas, incremento sólo del 1%.

CUADRO 31

## VERSAX: INFORMACIÓN FINANCIERA, 1994-1995

(Millones de pesos)

Concepto	1994	1995	%
1.- Capital Contable	751	784	4
2.- Ventas Netas	1,397	1,811	30
3.- Utilidad o (Pérdida)	(46)	(72)	-
4.- Ocupación	4,060	4,113	1

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

Además de los grandes grupos analizados anteriormente - Hylsamex, Alpek, Sigma y Versax-, ALFA cuenta con empresas independientes como:

- Alestra, S.A de C.V
- Alfa Corporativo, S.A de C.V
- Dinámica, S.A de C.V
- Indelpro, S.A de C.V (administrada por Alpek, S.A de C.V)

Cada una de estas empresas tiene puesta su atención en servicios corporativos; en conjunto tuvieron ventas netas en 1995 por 792 millones de pesos (ver Cuadro 32), 102% más que el año anterior; en relación a sus utilidades, en esta ocasión les fue bien, ya que obtuvieron ganancias netas por 620 millones de pesos, favorable respecto a 1994, que reportaron en conjunto pérdidas netas por 304 millones de pesos, resultado del alto costo integral de financiamiento; su capital contable sumó 792 millones de pesos, o sea, el 41% más que el año anterior; y dieron empleo a 1,549 personas.

Como hemos visto ALFA esta conformado por cuatro grandes subgrupos: Hysalmex, Alpek, Sigma y Versax, y Otras Empresas (Alfa Corporativo, Dinámica y Indelpro; además de Alestra -de comunicaciones-), que en 1995 formaron en su conjunto activos totales por 33 mil 011 millones de pesos, y que están segmentados de la siguiente manera: Hysalmex 44%, Alpek 35%, Sigma 6%, Versax 6% y Otras Empresas 9%.

CUADRO 32

**OTRAS EMPRESAS: INFORMACION FINANCIERA, 1994-1995**

(Millones de pesos)

Concepto	1994		1995		%
1.- Capital Contable		562		792	41
2.- Ventas Netas		388		796	105
3.- Utilidad o (Pérdida)		(304)		620	-
4.- Ocupación		1,406		1,549	10

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

En el Cuadro 33 se muestran los rubros analizados (capital contable, ventas, utilidad y empleo) para cada uno de los Grupos de ALFA; la información financiera se presenta tanto en números absolutos como en números relativos.

CUADRO 33

**ALFA S.A. DE C.V Y SUBSIDIARIAS: INFORMACIÓN  
FINANCIERA POR GRUPO DE NEGOCIOS.**

(1995)

	Capital Contable		Ventas		Utilidad		Ocupación	
	Mill. \$	%	Mill. \$	%	Mill. \$	%	Mill. \$	%
Hylsamex	6,891	47	6,947	32	254	12	5,843	24
Alpek	5,172	36	9,612	45	1,265	60	5,624	23
Sigma	920	6	2,358	11	23	1	7,404	30
Versax	784	5	1,811	8	(72)	(3)	4,113	17
Otras	792	6	796	4	620	30	1,549	6
<b>ALFA</b>	<b>14,559</b>	<b>100</b>	<b>21,524</b>	<b>100</b>	<b>2,090</b>	<b>100</b>	<b>24,533</b>	<b>100</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

En 1995 el capital contable total de ALFA estuvo segmentado de la siguiente forma: Hylsamex con el mayor porcentaje, 47%; Alpek 36%; Sigma 6%; Versax 5% y Otras Empresas 6% (ver Gráfica 1). En ese mismo año, el consumo regiomontano cierra el año con ganancias espectaculares; con el destacado comportamiento de sus filiales en el exterior y la mejoría en los precios internacionales del acero y los productos petroquímicos, los resultados de ALFA al 31 de diciembre de 1995 se ubicaron por arriba del nivel estimado, con un crecimiento de 51% en sus ventas y con ganancias acumuladas de 2 mil 090 millones de pesos. Sus ingresos consolidados de ese año ascendieron a 21 mil 524 millones de pesos en contraste con los 14 mil 559 millones anotados en 1994. Dentro

de este rubro el comportamiento más destacado fue el de su división petroquímica (ver *Gráfica 2*), ya que las ventas de Alpek representaron el 45% del monto total, en segundo término se ubicó Hylsamex con 32%, Sigma con 11%, Versax 8% y Otras Empresas 4% respecto del total. Además de ser Alpek el mejor grupo de ALFA en cuanto ventas, también lo es en cuanto a exportaciones, del monto total -US\$1,105 millones de dólares- Alpek participa con el 66% (ver *Gráfica 3*).

Asimismo, con el flujo de ingresos provenientes de sus exportaciones, la firma nortea redujo sus gastos financieros a casi la mitad del nivel de un año anterior, de esta forma superó las pérdidas de lapso con ganancias acumuladas de 2 mil 090 millones de pesos durante 1995, de las cuales el 60% lo obtuvo Alpek, o sea, mil 265 millones, le siguen Otras Empresas con el 305, Hylsamex con 12% y Sigma 1%, Versax fue el único grupo con resultados negativos, ya que obtuvo pérdidas netas por 72 millones de pesos (ver *Gráfica 4*).

El nivel de empleo estuvo segmentado de la siguiente manera: Sigma fue el grupo que generó mayor empleo al participar con el 30% del total -que es de 24 mil 533 trabajadores-; le sigue Hylsamex con el 24%; después se ubica Alpek con 23%; Versax 17% y por último Otras Empresas con 6% respecto del total (ver *Gráfica 5*).

Por último, en el *Cuadro 34* se presentan a los 10 Grupos Económicos más grandes y más importantes de México en cuanto capital contable, nivel de ventas, y utilidades; con ello se puede observar la ubicación y presencia de ALFA dentro de los grandes en cuanto poder económico.

CUADRO 34

## LOS 10 GRUPOS ECONÓMICOS MÁS IMPORTANTES DE MEXICO, 1988

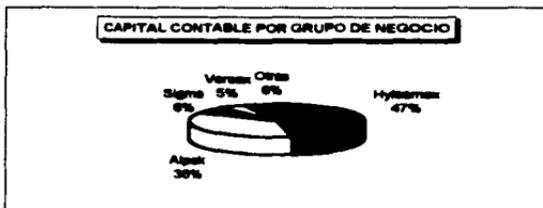
GRUPO	Capital Constante*	GRUPO	Ventas**	GRUPO	Unidad o Párrafos*	GRUPO	Empleos**
1. CEMEX	29,119	1. VITRO	21,879	1. CEMEX	5,880	1. CIFRA	47,128
2. G. CARSO	22,982	2. ALFA	21,836	2. G. MEXICO	3,603	2. G. CARSO	43,868
3. G. MEXICO	14,630	3. CIFRA	20,172	3. G. CARSO	2,158	3. BAMBÓ	40,883
4. ALFA	14,089	4. CEMEX	19,821	4. ALFA	2,898	4. VITRO	35,317
5. VITRO	12,711	5. G. CARSO	17,889	5. CIFRA	1,580	5. ALFA	34,833
6. CIFRA	12,117	6. VISA	15,501	6. KIMBERLY	1,131	6. TELEVISIA	20,724
7. VISA	10,010	7. GIGANTE	11,883	7. GRUAMA	1,084	7. ICA	19,981
8. TELEVISIA	9,788	8. BAMBÓ	10,180	8. PERELES	1,011	8. DESC	17,020
9. ICA	9,058	9. G. MEXICO	10,075	9. TELEVISIA	942	9. CEMEX	16,731
10. BAMBÓ	6,783	10. DESC	8,979	10. ICA	686	10. SORIANA	16,387

\* En millones de pesos.

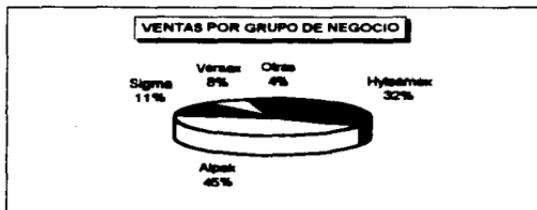
\*\* Personal ocupado

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

GRAFICA 1



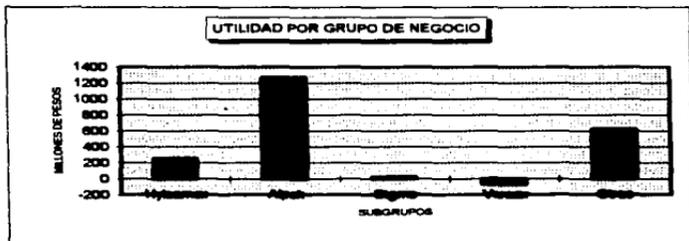
GRAFICA 2



GRAFICA 3



GRAFICA 4



GRAFICA 5



## **CAPITULO IV**

### **EL PROCESO MODERNIZADOR DE ALFA**

## CAPITULO IV.

## EL PROCESO MODERNIZADOR DE ALFA.

A partir de que se inició la apertura comercial en México hacia el exterior en 1985 con la declaración de intención de adscripción al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), y complementada con el Tratado de Libre Comercio (TLC), la actitud empresarial hacia el desarrollo tecnológico ha dado un creciente interés por la modernización tecnológica de sus empresas. "La modernización, en términos económicos, tendría dos dimensiones que vale la pena diferenciar: la microeconomía, que muestra la relación con la competitividad y eficiencia de las unidades económicas, las empresas individualmente consideradas; la macroeconomía, que plantea la problemática de la competitividad y eficiencia global de un país o una región."<sup>51</sup>

*La modernización en las empresas:* La conciencia de las empresas acerca de la importancia de su modernización tecnológica comienza a aumentar -ante la apertura de la economía mexicana al comercio internacional-, y adquiere especial interés realizar cambios tecnológicos en los procesos productivos como un mecanismo para incrementar su nivel de competitividad en los mercados internacionales, tanto en precio como en calidad. Desde entonces, para las empresas mexicanas, alcanzar niveles internacionales de competitividad se ha convertido en un asunto de supervivencia.

Entre 1988 y 1994 el ambiente de globalización<sup>52</sup> viene modificando significativamente la actitud y forma de operar de un número creciente de empresas; a

<sup>51</sup> Zapata Martí, Ricardo. "Globalización: modernidad y desarrollo", en Problemas del desarrollo, vol. 25, No. 96, enero-marzo 1994, p.28.

<sup>52</sup> Globalización expresada en políticas de liberalización, abandono de los mecanismos de regulación tradicional y apertura creciente de fronteras -la incorporación de México al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT) y, en concreto la negociación de tratados de libre comercio con Estados

partir de la apertura comercial muchas empresas no sólo exportan, sino producen, venden e invierten dentro y fuera del territorio; se ven en la necesidad de modernizar la planta productiva, de expandir su empresa, de penetrar nuevos mercados, aunque con ciertos riesgos como: la disminución de utilidades, la pérdida de un mercado, o hasta la posible desaparición de la empresa. Las estrategias adecuadas para participar con éxito a nivel global son aquellas encaminadas a elevar significativamente el nivel de competitividad de las empresas, incrementando su productividad y su potencial para la participación en el mercado mundial. Principalmente los grandes consorcios industriales son los que realizan importantes programas de inversión para fortalecer las áreas base del Grupo y reforzar su competitividad a nivel nacional e internacional. ALFA ha sido uno de los Grupos Económicos de México que se ha preparado para enfrentar tales desafíos. El Grupo se presenta como un claro ejemplo de la modernización mexicana, pues ha trabajado para promover la eficiencia, modernizar y ampliar la capacidad de sus instalaciones. El nuevo entorno en el que vive México ha propiciado que ALFA invierta en proyectos de expansión y modernización, con el propósito de aumentar los niveles competitivos en sus diversas empresas para enfrentarse a los grandes del mercado nacional e internacional.

*La modernización en el país:* La modernización de la industria en México adquiere singular importancia en los últimos años, sobre todo a partir del inicio de las negociaciones con los países del Norte para el Acuerdo Comercial. Durante los primeros años de gobierno de Carlos Salinas de Gortari se elaboraron un gran número de programas modernizadores, cuyo principal interlocutor es el sector privado del país. El primero de éstos, el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, que se dio a conocer en enero de 1990, plantea la necesidad de consolidar la planta productiva

para orientarla, básicamente, a la actividad exportadora, en un contexto de economía abierta que exige niveles de competitividad nunca antes considerados.<sup>53</sup>

La consigna de la modernización del país se convirtió en el eje del acuerdo político entre el nuevo gobernante y los dirigentes del sector privado. "... en opinión de los propios empresarios los proyectos de modernización son, de manera esencial para: a) responder al cambio en el enfoque del mercado y poder cumplir con las especificaciones exigidas por los clientes internacionales y b) lograr la reducción de costos."<sup>54</sup>

Hasta hoy, la incorporación radical de tecnología nueva en el país se ha hecho a través de la instalación de plantas nuevas, más que mediante la modernización absoluta de plantas viejas; los casos observados son pocos, y son principalmente los grandes Grupos Económicos del sector privado, quienes han invertido más en la instalación de nuevas plantas, entre ellos ALFA.

Otro mecanismo esencial en el proceso de modernización es el establecimiento de alianzas tecnológicas con socios extranjeros, que se ha constituido en la vía más eficaz para la incorporación de innovaciones tecnológicas en las plantas productivas.

Durante la década de los ochenta en México se inició un periodo de amplia asociación empresarial con los capitalistas extranjeros principalmente estadounidenses. Las

---

<sup>53</sup> Después del Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, se publicó el Programa de Modernización del Abasto y del Comercio Interior, el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública, el Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica y, en 1991, el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, el Programa Nacional de Modernización del Campo y el Programa de Modernización Energética, entre los principales.

<sup>54</sup> Pozas, María de los Angeles. "Problemas de la innovación y la transferencia tecnológica en las empresas regionontanas", en Tecnología y modernización económica, de Jordy Micheli (compilador), UAM, 1993, p.327

alianzas estratégicas se han realizado en prácticamente todos los sectores económicos mediante participación accionaria, transferencia de tecnología, creación de nuevas empresas o redistribución de nichos de mercado. Las empresas con participación extranjera tienen, en general, mejores condiciones de acceso a nuevas tecnologías, debido a que mantienen contacto continuo con los centros de desarrollo tecnológico del socio extranjero. Lo anterior les permite absorber más rápidamente las mejores tecnologías y aumentar la productividad. Esto se traduce, a su vez, en mayores niveles de productividad en las actividades en las que participan dichas empresas.

En el caso de ALFA, 75% de sus unidades de producción funcionan en asociación con capitales foráneos. Realizar alianzas estratégicas con compañías extranjeras, le ha permitido aprovechar el intercambio tecnológico e incrementar su eficiencia y competitividad, la cual le ha permitido producir con mejor calidad y menores costos, facilitando así la penetración de los productos nacionales a diferentes mercados internacionales (obteniendo mayores ingresos). "... para los dueños del capital, modernizar es abrirse al exterior, tener una economía sin regulaciones ni trabas para permitir la expansión y la asociación de la gran empresa con el capital extranjero, dando paso a la más libre competencia."<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Concheiro Bórquez, Elvira. El gran acuerdo. Ed. Era, México, 1996. p.12

#### 4.1 EL PAPEL DE LA INVERSIÓN EN SUS DIVERSOS SECTORES PRODUCTIVOS

Debido a la gran competencia que impera en una economía abierta y globalizada, como la de México, ALFA ha llevado a cabo un esfuerzo sin precedentes aumentando su inversión en activos fijos, para modernizar y expandir la capacidad productiva de sus empresas. Haciendo un recuento de su programa de inversiones realizadas en los últimos años, no sólo para mantenerse en el mercado nacional, sino para estar en condiciones de competir en los mercados internacionales, en 1994 inició un programa de inversiones que se caracterizó como el inicio de una nueva etapa en la vida del conglomerado (por la nueva presidencia a cargo de Dionisio Garza Sada). En ese año el grupo invirtió 2 mil 466 millones de pesos, entre los avances más importantes, sobresalen las inversiones de Hylsamex y Alpek, de las cuales más adelante hablaremos, siendo el sector acero y el petroquímico prioritarios para invertir.

Congruente con la estrategia de reforzar la posición competitiva de los negocios y siguiendo la política de ser líder del mercado, ALFA invirtió 3 mil 124 millones de pesos en 1995 (ver Cuadro 35) para incrementar la capacidad de producción y distribución de las empresas, ampliar sus mercados y dotarlas de mejor tecnología, eficiencia y costo. Actualmente, el 60% de sus activos fijos son nuevos y cuentan con tecnología de vanguardia.

CUADRO 35

## INVERSIÓN TOTAL POR GRUPO DE NEGOCIO

(Millones de pesos)

Grupo	1994	1995
Hylasamex	(1673)	(1484)
Alpek	(56)	(1099)
Sigma	(188)	(182)
Veruax	(107)	(301)
Otras	63	(58)
<b>TOTAL</b>	<b>(2466)</b>	<b>(3124)</b>

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

Entre 1994 y 1995 el monto invertido ascendió a 5 mil 590 millones de pesos, de los cuales, el 70% de las inversiones fueron aplicadas a la modernización de su planta productiva y el 30% restante a la expansión de las instalaciones fabriles, ello le ha permitido principalmente cubrir la demanda, reducir en forma sensible sus costos, y obtener una mayor eficiencia operativa de sus principales negocios. Debido a la modernización lograda en los últimos años, el Grupo ha alcanzado tanto una competitividad nacional como internacional; la experiencia acumulada en más de quince años de llegar a los mercados internacionales con productos de calidad y precio, es un factor que le ha garantizado el éxito en este sentido.

El comportamiento que presenta ALFA se debe principalmente al proceso de globalización que vive México, las recientes inversiones -las cuales tienen un papel muy importante para la modernización y expansión de su planta productiva-, confirman la

decisión de este conglomerado regional de participar para que el país tenga una estructura industrial competitiva, y pueda enfrentar la globalización internacional. A continuación se hace un breve recuento de las inversiones realizadas por ALFA en los diversos sectores productivos en los que participa.

#### 4.1.1 SECTOR ACERO.

En el sector acero ubicamos a Hylsa (HYL) la división tecnológica (desde 1980) de Hylsamex subgrupo de ALFA, esta empresa ha creado tecnología propia para la producción de acero, ello le ha permitido afianzar una posición importante en los mercados internacionales, construyendo 35 plantas de acero en ocho países (ver Cuadro 36), representando el 38% del mercado total mundial. Ante la competencia existente, Hylsamex se ve en la necesidad de invertir -en la construcción de plantas productivas-, no sólo en México sino en el extranjero. También invierte en la expansión de sus plantas a nivel nacional e internacional, en modernizar maquinaria y equipo, y en eficientar sus operaciones -buscando moverse hacia productos de mayor calidad y valor agregado-.

A pesar de las dificultades por descenso de los precios en el sector acero que se dieron en 1993, Hylsamex estableció programas de modernización entre 1993 y 1995 invirtiendo 3 mil 493 millones de pesos, logrando elevar la capacidad productiva un 85%, reducir a la mitad el costo del mineral, energía eléctrica y mano de obra por tonelada y, en menor grado, los demás insumos. A continuación se mencionan las principales inversiones realizadas en este sector:

a) Se inauguró la nueva acería de alambón y varilla de Hylsa, planta instalada en la municipalidad de Apodaca, Nuevo León, con una producción de 350 mil toneladas por año; además de contar con la más moderna tecnología, proporcionar menores costos en la producción de varilla y en fletes; del total de la inversión la quinta parte correspondió a control ambiental.

b) Así mismo, en 1993 se comenzó la construcción de una nueva planta de aceros planos (el proyecto más importante en la historia reciente de la compañía), que se terminó en 1994. Esta planta cuenta con la tecnología más avanzada del mundo, y produce a una capacidad de producción de 750 mil toneladas anuales, ello le ha permitido a Hylsamex incrementar su capacidad de producción en un 30% aproximadamente, además de reducir costos en más de 25%, dicha planta elevaría a niveles internacionales la gama, calidad, tamaño, servicio y costo de los productos. Los objetivos principales de esta inversión son aumentar la capacidad de producción y alcanzar los niveles de competitividad que demanda una economía abierta, produciendo al menor costo en México y a uno de los menores de Norteamérica. Con esta nueva planta logra producir con una calidad igual a la de los productos importados en México, por lo que se crea una nueva base para el desarrollo de las exportaciones.

c) También inició operaciones Galvamet, empresa destinada a producir los paneles de lámina aislados usados en la construcción de techos y paredes de bodegas y edificios comerciales tradicionales. Esta planta productora de paneles aislados con poliuretano trae consigo grandes ventajas de costos y rapidez, además de lograr mayor diversificación e integración vertical y horizontal entre otras empresas de ALFA hacia productos de mayor valor agregado.

d) Se invirtió en la modernización y ampliación de una de sus plantas, la ubicada en Puebla, que se tradujo en una mayor fabricación de productos de aplicación.

CUADRO 36

**DISTRIBUCIÓN DE PLANTAS CON TECNOLOGÍA  
HYL EN EL MUNDO.**

País	Número de plantas
México	11
Brazil	2
India	1
Indonesia	6
Irak	4
Irán	3
Malasia	2
Venezuela	4

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.

La industria del acero es: "Una de las industrias más importantes a nivel mundial, por el papel que desempeña en el desarrollo económico de cualquier país y por su importancia en términos de inversión de capital, es la del acero."<sup>26</sup> El objetivo de Hylsamex es ser uno de los productores de acero de menor costo en el mundo y el proveedor preferido en México, por eso ha llevado a cabo su proceso de modernización.

<sup>26</sup> Periódico El Financiero, Suplemento especial, 9 de agosto de 1994, p.6

#### 4.1.2 SECTOR PETROQUÍMICO.

Este sector que está representado por Alpek, ha incrementado la eficiencia en sus procesos productivos y con ello la capacidad de producción entre 1994 y 1995, gracias a la modernización y ampliación de las plantas productivas de sus empresas subsidiarias. En estos años realizó importantes proyectos de modernización y expansión invirtiendo 56 y mil 099 millones de pesos respectivamente, entre los principales avances se obtuvo:

- a) El incremento de la capacidad de producción de una de las plantas -la ubicada en Cosoleacaque, Veracruz-, de Tereftalatos Mexicanos (Temex), subsidiaria de Alpek. Temex avanzó considerablemente en el proyecto para ampliar la capacidad de producción de PTA (materia prima para la producción de poliéster para fibras, películas o empaques) de 310 a 510 mil toneladas por año, este incremento de la capacidad de PTA, es para responder a la creciente demanda del mercado nacional como de exportación.
- b) La modernización de varias de las líneas de producción, específicamente las de poliéster, de Nylon de México y Fibras Químicas. Los recursos invertidos estuvieron dirigidos en su mayor parte a reducir costos y mejorar la calidad de sus productos, con el fin de aumentar su competitividad.
- c) La expansión de la capacidad productiva de DMT de Petrocel, que aumentó de 410 a 460 mil toneladas por año, dicha expansión contempla surtir el mercado nacional y de exportación de dichos productos.
- d) Los avances en el proyecto de una nueva planta de espuma de poliestireno expansible localizada en Altamira, Tamaulipas, dicha planta de la empresa Polioles, la cual se

encargar de surtir los mercados de construcción y de empaque, además realizar exportaciones indirectas a través de la industria maquiladora.

Estos logros están orientados hacia los segmentos de mercado más atractivos, con el fin de mejorar la posición en calidad y costos. Por otra parte, Alpek ha logrado implementar en varias de sus empresas el concepto de "equipos de alto desempeño", el cual consiste en grupos de trabajadores preparados para desempeñar funciones sumamente especializadas, con supervisión; estos sistemas de trabajo se traducen en incremento de la productividad, mejor calidad de productos y aumento de la motivación del personal.

#### 4.1.3 SECTOR ALIMENTOS.

En el sector alimentos ALFA a través de Sigma, ha pretendido crecer por ser un negocio rentable, como ya se mencionó en el capítulo anterior, este sector es uno de los más atractivos para los inversionistas, gracias principalmente al potencial exportador que se ha descubierto en dicho sector; ejemplo de ello, es que el impulso que Sigma le ha dado a su capacidad exportadora y la introducción de nuevos productos en el mercado de lácteos, permitieron aumentar su nivel de ganancias.

Durante 1994 y 1995 Sigma invirtió 188 y 182 millones de pesos respectivamente, consolidando la infraestructura de producción y distribución, permitiéndole hacer frente a los retos que presenta México con la apertura comercial. Entre los avances sobresalientes se encuentra:

a) El inicio de operaciones de la nueva planta de carnes frías, ubicada en Tula, Hidalgo; la que incorpora la más avanzada tecnología, permitiéndole incrementar un 37% el volumen de producción.

b) En el mercado de lácteos se llevó a cabo, el lanzamiento de la línea de yoghurt "Yoplait", con la tecnología y marca de este producto, bajo un acuerdo de franquicia con Sodima Internacional, alcanzando un porcentaje mayor en el mercado de yoghurt de frutas y natural, que pese a la gran cantidad de marcas, "Yoplait" ha tenido la buena aceptación del público. También en el negocio de lácteos, se lanzó al mercado las líneas de quesos "Charlet" y "La Villita", cuyos resultados iniciales fueron buenos.

c) Con el ingreso a Centroamérica principalmente a Guatemala, ahora se expande a El Salvador con el arranque de un centro distribuidor (ha invertido en centros de distribución debido a la creciente demanda de este tipo de productos que viene observando).

d) Se dió el arranque de la segunda línea de producción de la planta de Atitalaquia en el Estado de Hidalgo con la producción de jamón Virginia cuadrado de Fud; dicha inversión logró aumentar su capacidad instalada.

e) La puesta en marcha de dos centros de distribución para productos congelados, en Guadalajara y Monterrey, que junto con el que tiene en la ciudad de México atienden a 250 autoservicios en 29 ciudades diferentes en la República.

f) El contar con mayor liquidez permitió a la firma continuar con sus planes de crecimiento como la construcción de una planta de comidas preparadas en Nuevo León.

Los planes de inversión de Sigma se han concretado en: 1) la expansión y modernización de sus plantas industriales y de su red de distribución, 2) la incursión en nuevos negocios de alimentos refrigerados, y 3) su reciente incursión en el exterior. La consolidación de su liderazgo en el mercado nacional de embutidos y carnes frías, ha sido consecuencia del esfuerzo realizado por ser mejores en su ramo, controlando en 1994 el 33% del mercado. Además cuenta con un extenso canal de distribución refrigerada -el más grande de México- con cinco plantas de carnes frías, 71 centros de distribución y 660 vehículos provistos de frigoríficos que le permite cubrir hasta el 90% del mercado de carnes frías y más recientemente de yoghurt.

La competitividad de los alimentos procesados proviene básicamente de su eficiencia productiva -gracias a que ha introducido tecnología de punta-. Su estrategia competitiva, le ha permitido elevar su participación de mercado, obteniendo un crecimiento atractivo; esta estrategia tiene dos vertientes: 1) expandir las operaciones en un mercado creciente, para lo cual tienen capacidad, tecnología de producción, distribución, una situación financiera sana y habilidad administrativa para manejar el negocio, y 2) aprovechar su red de distribución para crecer en negocios afines. Por otro lado, a duplicado la producción de sus plantas de Monterrey, Guadalajara, Chihuahua y Ciudad de México, mediante la modernización de su maquinaria.

#### **4.1.4 SECTOR VARIOS.**

Este sector representado por Versax y subsidiarias, alcanzó logros importantes, entre los que destacan:

- a) La inversión de Nemak subsidiaria de Versax -dedicada a la fabricación de autopartes de alta tecnología-, en una nueva fábrica para la producción de cabezas de aluminio, con el propósito de aumentar la capacidad de producción, y que además de incrementar sus ingresos, proporcionó nuevos empleos. Esta fábrica ha incrementado un 29% el volumen vendido, como consecuencia tanto de una mayor capacidad productiva, como de la mejora de la industria automotriz norteamericana.
- b) La expansión de las operaciones de Terza. Amplió su línea de productos mediante la adquisición de activos y marcas de sus competidores mexicanos Luxor-Mohawk y Santa Rosa, reforzando su posición de mercado. La adquisición de nuevos activos dentro de este grupo, permitir consolidar su participación en el mercado mexicano de alfombras, así como continuar su expansión internacional. Además con ello pretende reforzar su nivel de exportación a los cinco continentes, donde tiene presencia en 31 países.
- c) La apertura de la tienda Total Home<sup>57</sup> (en sociedad con Payless Cashways), que ubica ahora a ALFA también dentro del sector comercio. Mediante un programa de expansión Total Home pretende ampliar su presencia en el país con la apertura de 24 establecimientos más.

---

<sup>57</sup> Entrar a Total Home es como visitar 17 tiendas distintas: el cliente encuentra productos de ferretería, pinturas, puertas y ventanas, acabados, herrería, cocinas integrales, maderas, equipos y sistemas de iluminación, plantas eléctricas, artículos de jardinería, muebles y accesorios para baños, entre otros. Los productos son productos nacionales e importados. Se piensa que el concepto de atención es único. Servicios a domicilio, estimaciones gratuitas de materiales y acabados, igualación por computadora de los colores de pinturas, referencias de contratistas e instalaciones certificados, diseño de cocinas integrales por computadora, entrenamiento a profesionales de la construcción, surtido de pedidos por teléfono, fuerza de ventas que visita las construcciones, clínicas de "hágalo usted mismo" para los clientes, una tarjeta de crédito exclusiva y un amplio patio de materiales donde el cliente puede hacer sus compras sin entrar a la tienda.

d) La adquisición del 100% de la empresa Colombin Bel, a principios de 1994 por Selther. Colombin Bel es empresa líder en México en la producción de espuma de poliuretano, material que es ampliamente usado en la industria mueblera, automotriz y de colchones. Al controlar de ahora en adelante esta empresa ALFA pretende aumentar la capacidad de distribución con el afán de dar un mejor servicio al cliente.

Versax con la expansión de sus diversas plantas, ha logrado una mayor integración vertical con otras subsidiarias de ALFA, y ha diversificado sus negocios al entrar en el área de ventas al detalle y servicios directos al consumidor, mediante Total Home.

Resultado del programa de inversiones realizadas por ALFA, actualmente cuenta con: 1) instalaciones productivas modernizadas, 2) liderazgo de mercados, 3) gran competitividad, 4) alto nivel de exportaciones -lo que le permite el acceso a divisas y financiamientos-, 5) productividad por encima del promedio de la industria manufacturera mexicana, y 6) una estrategia financiera más flexible, al contar con subsidiarias listadas en Bolsa -en los meses de septiembre y octubre de 1994, se colocó en Bolsa el 12% y el 18% del capital de Sigma e Hylsamex, respectivamente; es doble el objetivo de listar en los mercados de valores: obtener recursos de capital que ayuden a financiar proyectos de inversión en cada uno de esos grupos y hacer más transparente la valuación de la acción de ALFA-.

La inversión que ha destinado ALFA a la expansión y modernización de sus instalaciones, ha sido para cumplir uno de sus objetivos, el aumentar el volumen de ventas en el mercado externo, es decir, aumentar sus exportaciones y con ello apoyar el crecimiento de la economía mexicana.<sup>58</sup> El objetivo final del plano de las inversiones, es

<sup>58</sup> Las exportaciones han sido un factor determinante en la recuperación del crecimiento. Son los grandes consorcios del capital privado los que han incrementado considerablemente sus incursiones en los mercados internacionales con las exportaciones, por lo que existe una gran concentración de éstas en unos cuantos

dotar a las empresas con instalaciones productivas modernas y eficientes, para alcanzar competitividad internacional en sus productos. Los productos exportados se enviaron en un 31% a Norteamérica, a Centro y Sudamérica en un 30%, a Europa y Medio Oriente un 12%, y al lejano Oriente un 27%.

#### **4.2 EL GRUPO ALFA Y SU ASOCIACIÓN CON EL CAPITAL EXTRANJERO.**

Las alianzas estratégicas para los grandes grupos de capital nacional, constituyen un mecanismo ideal para aprovechar las ventajas de tecnología, administración y organización del trabajo sin enfrentarse al capital transnacional. La alianza estratégica de la empresa nacional con el capital extranjero considera la transferencia de tecnología de punta y mejora las oportunidades para su exportación, así el inversionista nacional tendrá acceso a mayores aportaciones de capital. Por otro lado, el empresario mexicano contribuirá en la gestión del negocio, la mercadotecnia y distribución.

La asociación extranjera es una forma de enfrentar a la apertura comercial, ya que las fusiones y/o la adquisición les permiten ser más competitivos, lograr una mayor participación de mercado, ser más globales, tener economías de escala, etc. ALFA es una de los grandes consorcios mexicanos que han adoptado por fortalecer su posición a través de las asociaciones básicamente internacionales; de hecho, éstas son mecanismos muy conocidos para el consorcio regiomontano. El éxito demostrado en el manejo de estas asociaciones hace del grupo una excelente opción para quien busca convertir en México, los socios extranjeros han encontrado en ALFA, una compañía con amplia experiencia en

---

grupos. Los principales Grupos privados exportadores son los mismos que concentran la mayor parte de las ventas y las más altas ganancias del país.

la operación y administración de empresas operando en negocios globales, habilidad en el manejo de recursos humanos y relaciones públicas, así como manejo profesional de las relaciones con sus socios. Asociarse con el mejor y en el momento exacto ha sido filosofía de ALFA; de ahí que se halla asociado con empresas de calibre mundial (líderes en sus respectivos campos de actividad), empresas de Japón, Alemania, Estados Unidos, Bélgica, etc. Las coinversiones y asociaciones estratégicas con líderes tecnológicos de la industria a nivel mundial, le han permitido acelerar su proceso de internacionalización, contar con una amplia experiencia en los mercados globales, incrementar su competitividad y elevar sus exportaciones, reforzando estratégicamente su posición en la industria ante la apertura comercial.

En el *Sector Acero*, Hylsa que había decidido tecnológicamente no depender de nadie -en un principio sólo se asoció en la parte de la comercialización con la firma estadounidense Pullman, en virtud de que ésta le ofrecía una labor mundial de mercadeo-, surge después la necesidad de diversificar más sus asociaciones comerciales. A principio de los ochenta la empresa regiomontana recurre a otras compañías, como la estadounidenses Dravo, la alemana Man GHH y la japonesa Kawasaki Industries; con el paso de los años se asocia también con empresas (ver Cuadro 37) como: Bekzaert (Bélgica) y Metecno (Italia). Su última asociación estratégica fue con Worthington Industries (Estados Unidos) en 1994 formando la empresa Acerex. Worthington Industries con sede en Columbus Ohio es la compañía procesadora de acero más grande de Estados Unidos, la cual cuenta con 20 plantas en ese país, y sus actividades están orientadas a la creación de centros de servicio para darle mayor valor agregado a los productos de acero, en procesos como corte, doblado y troqueado. Esta asociación le permite a Hylsa -líder productor de acero en México- contar con un centro de procesamiento de clase mundial, que satisficaría la creciente demanda de sus clientes por productos con mayor grado de transformación, que les ahorre costo y tiempo en sus procesos productivos.

CUADRO 37

## ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA CON HYLSEX.

Socios	Mercados Finales
-Kawasaki Heavy Industries (Japón)	-Construcción: 62%
-Dravo (E.U.A)	-Automotriz: 8%
-Man-GHH (Alemania)	-Otros: 30%
-Metecno (Italia)	
-Belsart (Bélgica)	
-Worthington Industries (E.U.A)	

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, facultad de Economía, UNAM, 1996.

En el sector *petroquímico*, representado por Alpek, ALFA entra en asociación directa con el capital extranjero desde 1975 al comprar la mayoría de las acciones de Nykón de México, con el Grupo Du Pont de Estados Unidos. En 1977 compra Fibras Químicas en la que la transnacional AKZO-NOBEL de Holanda participa como socio minoritario. Realiza también alianzas estratégicas (ver Cuadro 38) con: BASF (Alemania), de la cual nace Polioles subsidiaria de Alpek en donde el socio mayoritario es ALFA; PEMEX (México) y Amoco (E.U.A) asociados con Temex, para la producción de materias primas para poliéster, Celanese Mexicana y Himont de Estados Unidos. A través de estas asociaciones, Alpek tienen acceso a tecnología de vanguardia en los distintos segmentos en que se participa, sus socios al ser líderes en sus respectivos ramos le dan la ventaja de ser más competitivo, lograr una mayor participación de mercado global y tener economías de escala.

CUADRO 38

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ALPEK.

Socios	Mercados Finales
-Amoco (E.U.A)	-Textiles y prendas: 72%
-Du Pont (E.U.A)	-Automotriz: 8%
-AKZO (Holanda)	-Alimentos: 6%
-PEMEX (México)	-Otros: 14%
-BASF (Alemania)	
-Celanese Mexicana (E.U.A)	
-Himont (E.U.A)	

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, facultad de Economía, UNAM, 1996.

En el *Sector Alimentos*, las asociaciones que ha hecho Sigma han sido con líderes internacionales (ver Cuadro 39) en el campo de su actividad como: Oscar Mayer Foods, Corp. y Sodima Internacional, dos de las tres más grandes a nivel mundial. La firma consolidó su participación en el mercado nacional con la alianza realizada con la firma estadounidense Oscar Mayer Foods, la cadena más grande de embutidos en Estados Unidos. La adquisición de la franquicia de Sodima Internacional es para producir y comercializar el yogur Yoplait en México, siendo ésta una de las tres marcas más importantes de este lácteo en el mundo. Por lo que para abastecer el mercado local con este producto, la firma construyó la planta más moderna de América Latina.

CUADRO 39

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON SIGMA.

Socios	Mercados Finales
-Oscar Mayer (E.U.A)	-Alimentos: 100%
-Sodima Internacional (Francia)	

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, facultad de Economía, UNAM, 1996.

Y por último, dentro del grupo de *Empresas Diversas*, Versax igualmente se asocia con compañías líderes en su campo de actividad (ver Cuadro 40). Un ejemplo claro es su empresa Terza, la cual en junio de 1994 se asocia con Shaw Industries, Inc., empresa estadounidense líder mundial en la producción y distribución de alfombras y tapetes, con oficinas en Dalton, Georgia -e instalaciones manufactureras y oficinas de distribución en Estados Unidos, Austria y el Reino Unido-. Esta asociación trajo consigo innovación y ambiente de mejora, que ha llevado a Versax a la vanguardia en tecnología, calidad y productividad; se pretende expandir a los mercados de México y Sudamérica. Por otro lado, Nematik, otra empresa de Versax, esta asociada con la Ford Motor Co., de Estados Unidos, en la producción de piezas de aluminio para automotores. Otra de las grandes asociaciones, es la firma con Payless Cashways "...líder nacional de Estados Unidos en la comercialización de bienes de construcción...",<sup>59</sup> que es la primera inversión que realiza fuera de su país. De dicha alianza nace la empresa Total Home (tienda de productos para el hogar), que arranca sus operaciones a fines de 1994 en Monterrey, N.L., siendo así el rostro comercial de ALFA, que le permite incursionar en el desarrollo de negocios

<sup>59</sup> Periódico El Financiero, 10 de noviembre de 1994, p.10

comerciales que combinan alto potencial de crecimiento, atractiva rentabilidad y capacidad para conquistar una posición de liderazgo en el mercado mexicano. El 51% de las acciones corresponden a ALFA y el 49% es propiedad de la firma estadounidense.

## CUADRO 40

**ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS CON  
VERSAX.**

Socios	Mercados Finales
-Ford Motor (E.U.A.) -Telsid (Italia) -Shaw Industries (E.U.A.) -Payless Cashways (E.U.A.)	-Automotriz: 38% -Construcción: 23% -Otro: 39%

FUENTE: Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, facultad de Economía, UNAM, 1996.

La última propuesta de asociación del Grupo ALFA se anunció en noviembre de 1994, con el gigante estadounidense American Telephone and Telegraph (AT&T), para participar en las telecomunicaciones mexicanas, principalmente en el servicio de larga distancia. En la competencia por el mercado de larga distancia en México, AT&T es la compañía con mayor experiencia, con el mejor equipo, con la más moderna tecnología y la mejor administración. AT&T es una compañía de cómputo y comunicaciones dedicada al enlace de redes de todo tipo de información, desde llamadas telefónicas hasta servicios de multimedia vinculados con la "autopista global de información". En octubre de 1995 ALFA adquirió, a través de ALFA Telecom, S.A de C.V., una participación mayoritaria (51%) del capital social de Alestra S. de R.L de C.V (en periodo preoperativo) la empresa formada en sociedad con AT&T Telecom de México, Inc. (49%). La actividad principal de

Alestra consistir en instalar, operar y/o explotar una red pública de telecomunicaciones mediante concesión otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. la subsidiaria espera iniciar operación de venta de servicios, principalmente de llamadas de larga distancia nacional e internacional, a partir de 1997.

Con esta alianza se unirá la experiencia administrativa por parte de ALFA y la aportación tecnológica y de conocimiento en telefonía de AT&T. "Analistas de casas de bolsa afirman que esta alianza (ALFA-AT&T) le devuelven al grupo el liderazgo que había perdido después de la crisis de los ochenta."<sup>60</sup> Por ello, ALFA concentrar sus esfuerzos en el nuevo proyecto de telecomunicaciones con su asociación con AT&T.

---

<sup>60</sup> Periódico El Financiero, 11 de noviembre de 1994, p.10

**CAPITULO V**

**LA IMPORTANCIA DEL EMPRESARIO EN EL  
GRUPO ALFA**

## CAPITULO V.

### LA IMPORTANCIA DEL EMPRESARIO EN EL GRUPO ALFA

#### 5.1 EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

El consejo de administración se presenta como una forma de organización de la gran empresa, en la que los hombres de negocios se agrupan para de ahí establecer su dirección y sus funciones como tales. El consejo de administración de ALFA esta constituido por catorce accionistas, que tienen gran preponderancia en las decisiones que se toman en torno al Grupo ALFA, en cuanto a la producción, administración, organización, mercadotecnia, financiamiento, etc.

La información que contiene el *Cuadro 41* muestra como dentro del consejo de administración de ALFA, se encuentran grandes líderes empresariales, grandes hombres de negocios, dueños de grandes Empresas o Grupos Económicos; empresarios con gran poder económico. Como se puede observar la mayoría de los miembros que componen el consejo tienen participación en una o varias empresas, Grupos Económicos y/o Financieros, ubicados en otros sectores de la producción; el hecho de participar en otras empresas muestra el poder de decisión y la influencia que tienen no sólo en las empresas que presiden sino también en otras.

Por otra parte, también se observa la existencia de familiares en puestos ejecutivos o sólo como accionistas, ello muestra hasta que punto se mantiene la tendencia de control familiar (GARZA-SADA), dentro del Grupo. Por lo menos el 50% de los miembros del consejo de administración pertenecen a la familia empresarial GARZA-SADA que por años se ha destacado por ser grandes hombres de negocios y como élite empresarial. Miembros

de esta familia se encuentra *Dionisio Garza Medina* (hijo de Dionisio Garza Sada y sobrino de Bernardo Garza Sada quién fue presidente de ALFA desde su fundación en 1974 hasta principios de 1994, cuando decidió retirarse a sus 63 años y dejar la presidencia del gran Grupo Económico) en la presidencia de ALFA; Don *José Calderón Ayala*, Presidente y Director General de promociones Francas (fue sobrino de Eugenio Garza Sada -quien estuviera al frente del tan conocido "Grupo Monterrey", y que a raíz de su asesinato, ese Grupo se dividió en cuatro grandes consorcios: Vitro, Visa, Cydsa y ALFA- ; y sobrino de Roberto Garza Sada padre de Bernardo Garza Sada); *Mauricio Fernández Garza*, heredero y dueño del Grupo ALFA; *Bernardo Garza de la Fuente* (hijo de Bernardo Garza Sada), director administrativo de Total Home, empresa integrante de Versax, subgrupo de ALFA; *Roberto Garza Delgado*, director general de Versax (hijo de Roberto Garza Sada -hermano de Bernardo Garza Sada- ); *Armando Garza Sada*, director general de Sigma Alimentos (hermano de Bernardo Garza Sada, Dionisio Garza Sada y Roberto Garza Sada); y *Adrián Sada González*, presidente de Vitro y del Grupo Financiero Serfin (es hijo de Adrián Sada Treviño, quien fue primo de Eugenio Garza Sada).

Empresarios como Dionisio Garza Medina, Adrián Sada González, Mauricio Fernández Garza, Bernardo Garza de la Fuente y Roberto Garza Delgado, forman parte de la nueva generación de empresarios, que añaden nuevas ideas y creatividad a su Grupo Económico; son hombres de negocios que se enfrentan y compiten con empresarios de gran experiencia, líderes empresariales.

Dentro del Consejo de Administración de ALFA se encuentran empresarios de los más destacados de México, líderes empresariales de la talla de: Claudio X. González Laporte (Kimberly Clark), Lorenzo H. Zambrano Treviño (Cemex), Adrián Sada González (Vitro y Grupo Financiero Serfin), Antonio Bracho Madero (Corporación

Industrial San Luis), Fernando Senderos Mestre (Desc), y por supuesto Dionisio Garza Medina (ALFA).

CUADRO 41  
MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALFA  
Y SU PARTICIPACIÓN EN OTRAS EMPRESAS

Nombre	Empresa o Grupo al que pertenece	Sector o Rama	Otras Posiciones	Sector o Rama
Dionisio Garza Medina	ALFA	Varios	Vitro Cemex Cydsa Grupo Financiero Serfia	Vitro Cemento Bienes sistet. Financiero
José Calderón Ayala	Promociones Franca	Servicios	El Puerto de Liverpool Valores Industriales	Comercio Varios
Fernando Elizondo Berrigón	Despacho Santos. Elizondo	Servicios	Tolmex Grupo SYR	Cemento Comercio depart
Mauricio Fernández Garza	ALFA	Varios	Abaco Grupo Financiero Banca Confa	Financiero Financiero
Bernardo Garza de la Fuente	ALFA	Varios		
Roberto Garza Delgado	ALFA	Varios	Grupo Financiero Serfia	Financiero
Armando Garza Sada	ALFA	Varios	Grupo Financiero Bancomer	Financiero
Cleodio X. González Laporte	Kimberly Clark	Papel y prod.	Industrias Nacobre Tolmex Grupo Carso Corp. Ind. San Luis Grupo Industrial Saltillo Grupo México Grupo Modelo Grupo Condumex Grupo Hotelero Calinda Grupo Hotelero Briana Grupo Financiero Banamex Grupo Financiero Inbursa	Metalos no ferr. Comunicaciones Varios Serv. profes. Varios Minería Bebidas Máq. y eq. elect Hoteles Hoteles Financiero Financiero
Aonio Madero Bracho	Corporación Industrial San Luis	Serv. Profes.	Cydsa Quadrum G. Embotelladoras Unidas Grupo Pousada Grupo Industrial Durango Grupo Industrial Saltillo Seguros America Grupo Financiero Inverlat	Papel y prod. Serv. profes. Bebidas Hoteles Papel y prod. Varios Financiero Financiero

Continuación Cuadro 41.

Nombre	Empresa o Grupo al que pertenece	Sector o Rama	Otras posiciones	Sector o Rama
Rafael R. Pérez Ortiz	ALFA			
Adrián Sada González	Vitro Grupo Financiero Serfín	Vitro Financiero	Región Empresas Bafete Industrial Grutas Cydas Corp. Industrial San Luis Grupo Financiero Bancario	Química Construcción Alimentos Res. sint. Serv. profes. Financiero
Agustín Santamaría Vázquez	Santamaría Sata		Kimberly Clark Industrias Nacobre El Puerto de Liverpool Estos Manufacturera Grupo Modelo Grupo Condumex Grupo Cero Corp. Industrial San Luis John Deere Apasso	Papel y prod. Metal, no ferr. Comercio dep. Autopartes Bebidas Máq. y eq. elect. Varios Serv. profes. Máq. y eq. agri. Cemento
Fernando Senderos Mestre	Desc	Varios	Industrias Petroleo Kimberly Clark Grupo Televisa Grupo Posadas	Papel y prod. Comunicaciones Hoteles
Lorenzo H. Zambrano Treviño	Cemex	Cemento	Femas Cía Industrial de Parras Empresas Ica Grupo Cementos Chih. Grupo Casa Autrey Cydas Grupo Financiero Banamex	Bebidas Textil Construcción Cementos Comercio dep. Res. sint. Financiero

FUENTE: Base de datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México". División de Estudios Posgrado, Facultad de Economía. UNAM, 1996

*Dionisio Garza Medina* sobrino de Bernardo Garza Sada (Ex-presidente de ALFA) e hijo de quien también perteneciera al Consejo de Administración de ALFA, Dionisio Garza Sada. Es hombre de negocios de cuarenta años, egresado de la Universidad de Stanford, donde realizó Maestría en Ingeniería Industrial, y en la Universidad de Harvard obtuvo una Maestría en Administración. Tiene 18 años en el

Grupo ALFA; a los 26 años, obtuvo su primer puesto en la compañía como Subdirector de Proyectos; en 1979 asume la jefatura de proyectos de Hylsa; en 1981, recibe su primer ascenso que lo llevaría a ocupar la Dirección de Planeación del sector alimentos del grupo, una de las áreas de mayor crecimiento de la empresa. Entre 1983 y 1987 se desempeña como Director de Control Operativo y Planeación del Corporativo ALFA, holding de las cuatro divisiones de negocios en las que participa este conglomerado. También pasó por Empaques de Cartón Titán, como Director General de 1987 a 1990, cargo que había ocupado su padre Dionisio Garza Sada, quien se vio obligado a renunciar a la dirección de esta empresa durante la crisis financiera de ALFA a principios de los ochenta. El último puesto de Dionisio como ejecutivo del Grupo fue el de Director General en Sigma alimentos, antes de ser nombrado Director General de ALFA el 26 de enero de 1994, puesto que desempeñó sólo durante algunos días, ya que después ocupó el puesto de Presidente y Director General de ALFA. Por otro parte, tiene presencia en el sector financiero mexicano al ser miembro del consejo de administración de Grupo Financiero Serfin, y de grandes Grupos Económicos como: Vitro, Cemex y Cydsa, todos ellos regiomontanos.

El Ing. *Claudio Xavier González Laporte* Presidente y Director General Ejecutivo de Kimberly Clark de México, S.A de C.V; es Ingeniero químico por la UNAM; estudió finanzas y mercadeo en el Instituto Mexicano de Administración de Negocios; en 1989 es nombrado consejero propietario del consejo de administración de Nacional Financiera. Dentro del Sistema Financiero Mexicano, es miembro del Consejo de Administración de: Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A de C.V, Grupo Financiero Inbursa S.A de C.V y Banco Nacional de México, S.A.; también funge como consejero en grandes empresas y Grupos Económicos como: Industrias Nacobre, Teléfonos de México, Grupo Carso, Grupo Industrial Saltillo, Grupo Industrial San Luis, Grupo México, Grupo Modelo, Grupo Condumex y los Grupos hoteleros Calinda y Brisas.

Asimismo aparece como miembro de consejos de administración de empresas extranjeras como: Chemical Bank, General Electric, IBM y Mercedes Benz. Durante la Presidencia de Miguel de la Madrid fue líder del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), después fue presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Es un hombre de negocio que por su experiencia y calidad moral fue nombrado por el presidente Carlos Salinas de Gortari asesor personal en materia de inversión extranjera (después de ser presidente del Consejo Coordinador Empresarial).

El Ing. *Lorenzo H. Zambrano Treviño* es Director General de Cemex (una de las empresas más importantes de México, la empresa más grande en América y la cuarta a nivel mundial en ese sector). Nace en 1944. Ingeniero mecánico egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, tiene Maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Stanford. Durante 18 años tuvo que empezar desde abajo en la estructura corporativa de Cemex. Cuando por fin llegó a la cúspide, en 1985 debió estrenarse con un México en plena crisis. Sin embargo, Zambrano se lanzó con todo, y a fuerza de inversiones millonarias llevó a Cemex a convertirse en la segunda cementera más importante del mundo, con presencia en Estados Unidos y Europa y exportaciones a buena parte del mundo, "Según ha explicado el empresario, lo importante es invertir constantemente grandes cantidades de dinero, para tener así muchos activos que deprecian y no terminar pagándole de más al fisco".<sup>61</sup> La compañía que tiene una participación de 64% en el mercado local, es una de las pocas multinacionales mexicanas con subsidiarias en España (La Valenciana), Venezuela (Vencemos), Estados Unidos (Sunbelt), Cuba (Mariel), Panamá y el Caribe. Conocedor de cada uno de los procesos de su empresa, toma directamente muchas de las decisiones operativas de su empresa. Por otra parte, es consejero de la Cámara Nacional de Cemento y fue presidente de la misma. Actualmente es consejero de varias empresas como: Fomento Económico Mexicano, Compañía

<sup>61</sup> *Revista Expansión*, Noviembre 22, 1995, p.23

Industrial de Parras, Empresas Ica Sociedad Controladora, Grupo Cementos de Chihuahua, Grupo Casa Autrey y Cydsa; además es miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banamex-Accival, y del Banco Nacional de México. Lorenzo Zambrano se colocó como el sexto mexicano más rico con una fortuna estimada en mil 400 millones de dólares.

*Adrián Sada González* es Presidente del Consejo de Administración de Vitro (cuarto Grupo más importante de México) y de Grupo Financiero Serfin que ocupa el tercer lugar dentro del sector financiero mexicano, además es miembro del consejo de administración de Grupo Financiero Banorte, y de empresas como: Regio Empresas, Bufete Industrial, Gruma, Cydsa y Corporación Industrial San Luis. Adrián Sada de 50 años, estudió administración de empresas en la Universidad Gergetown y realizó la maestra en negocios en Warthon School of Finance de la Universidad de Pennsylvania; cursó el programa avanzado de administración de la Escuela de Negocios de Harvard. En 1970 inició su carrera en Banpaís y en 1976 fue nombrado director general de la Institución bancaria. En 1985 fue nombrado vicepresidente del consejo de administración de Vitro, cuatro años después fue nombrado presidente del consejo ejecutivo del mismo y desde abril de 1992 es presidente del consejo de administración del Grupo Financiero Serfin.

El Ing. *Antonio Madero Bracho* Presidente Ejecutivo del Consejo de Corporación Industrial San Luis, S.A de C.V., quien estudio en la Universidad de Harvard, es una de las gentes con rancio abolengo en los negocios, y uno de los líderes empresariales más nombrados. Presidió varios años el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, cúpula que reúne a los más adinerados. Sus negocios están enfocados a las actividades de la minería y autopartes. Antonio Madero Bracho tiene importantes participaciones en firmas como: Cydsa, Quadrum, Grupo de Embotelladoras Unidas, Grupo Posadas (de la familia

Azcarraga), Grupo Industrial Durango y el Grupo Industrial Saltillo. Este empresario también tiene presencia en el sector financiero al ser miembro del consejo de administración de Grupo Financiero Inverlat.

**Fernando Senderos Mestre** Presidente de Desc, S.A de C.V. En 1987 el retiro de su padre Manuel Senderos Irigoyen fundador del Grupo Desc en 1973, llevó a Fernando Senderos Mestre a la presidencia. Además tiene participación en los consejos de administración de: Industrias Peñoles, Kimberly Clark de México, Grupo Televisa, Grupo Posadas y una participación minoritaria en la compra de Banamex y otra más importante en la de Invermexico.

Otro de los grandes empresarios que tiene una gran participación en consejos de administración de diversas empresas es Agustín Santamarina Vázquez, quién es consejero de las siguientes empresas: Kimberly Clark de México, Industrias Nacobre, El Puerto de Liverpool, Eaton Manufacturera, Grupo Modelo, Grupo Conduumex, Grupo Carso y Corporación Industrial San Luis. Además es presidente y consejero propietario de John Deere y Apasco.

Dentro del consejo de administración de ALFA encontramos hombres prominentes del empresariado nacional, su amplia educación y experiencia los lleva a integrarse a consejos de administración de diversas empresas tanto del sector económico, como del sector financiero mexicano (ver Cuadro 42).

La información contenida en el Cuadro 42 ilustra las conexiones que existen entre grandes empresarios a través de empresas, Grupos Económico y/o Grupos Financieros, casos concretos que mantienen nexos en otras empresas son: Dionisio Garza Medina, Adrián Sada González, Antonio Madero Bracho y Lorenzo H. Zambrano Treviño, que

también forman parte del consejo de administración de Cydsa; Adrián Sada González, Antonio Madero Bracho, Claudio X. González Laporte y Agustín Santamarina Vázquez, mantienen lazos a través de Corporación Industrial San Luis (presidida por Antonio Madero Bracho); etc.

La alianza con los demás empresarios, los llevan a intercambios accionarios y a la consiguiente participación de los dueños de capital en los consejos de administración de múltiples empresas ubicadas en distintas regiones del país. "El hecho de que un empresario participe en decenas de consejos de administración, no significa que sea un hombre de dinero o que controle una fortuna millonaria", asegura José Kuri, consejero del Grupo Carso. Y agrega: "Se trata de personas con un conocimiento de los sectores que respalda el desarrollo de las compañías".<sup>62</sup> Estos empresarios disponen de oportunidades para ejercer el poder como grandes empresarios, pues son ellos los que señalan la pausa de los consorcios más importantes del país, y con ella, de la economía.

---

<sup>62</sup> Periódico El Financiero, 3 de septiembre de 1995, p.4



También dentro del consejo de administración del consorcio regiomontano, encontramos a empresarios que tienen puestos directivos como: Mauricio Fernández Garza, heredero y dueño minoritario del Grupo ALFA, y consejero de Abaco Grupo Financiero y Banca Confía; Bernardo Garza de la Fuente, quién es Director Administrativo Total HOME, el rostro comercial de ALFA; Roberto Garza Delgado, Director General de Versax, es Ingeniero Mecánico y posee Maestría en Administración de la Universidad de Notre Dame, ha trabajado en ALFA durante 15 años, y también es miembro del consejo de administración de Grupo Financiero Serfin; Armando Garza Sada, Director General de Sigma Alimentos, es Ingeniero en Administración Industrial del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), y posee Maestría en Administración de la Universidad de Stanford, ha trabajado 15 años en el consorcio regiomontano, y también es consejero de Grupo Financiero Bancomer; y Rafael R. Pérez Garza, Director General de Impulsora y Constructora de Santiago, S.A de C.V., regiomontano, nacido el 20 de mayo de 1931; en el ITESM se tituló de Ingeniero Mecánico Electricista y cursó la maestría en Administración. Rafael R. Pérez fue Director General Ejecutivo de ALFA, desde 1981 hasta principios de 1994. Además se encuentran Don José Calderón Ayala, Presidente y Director General de Promociones Franca, S.A de C.V., que es miembro del consejo de administración de El Puerto de Liverpool, S.A de C.V y de Valores Industriales, S.A; y el Ing. Fernando Elizondo Barragán, Socio Despacho Santos, Elizondo, Cantú, Rivera García, González, de la Garza, S.C., miembro del consejo de administración de Tolmex y Grupo Syr.

## 5.2 EL PERFIL DE BERNARDO GARZA SADA.

Bernardo Garza Sada<sup>63</sup> empresario regiomontano, graduado del Instituto Tecnológico de Massachusett. Fue presidente de CAINTRA -Institución portavoz del sector empresarial- en 1970-1972; miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocio (CMHN); miembro en el consejo de administración de Televisa, Grupo Financiero Bancomer, Probursa e Inverlat.

Bernardo Garza Sada, el menor de los hermanos, ha sido el único responsable de funciones administrativas, desde la fundación de ALFA, supo manejar las riendas de la más joven y exitosa de las cuatro compañías pertenecientes a su familia, gracias a su talento para los negocios. Creó y formó a uno de los Grupos Económico más grandes e importantes de México. El enigmático hombre de negocios marcó el rumbo de ALFA; desde la consolidación de Hojalata y Lámina (Hylsa) -una de las empresas más importantes del Grupo regiomontano, creada en 1943-, hasta no dejar caer a ALFA cuando mostró dificultades de liquidez y sobreendeudamiento a principios de la década de los ochenta. A Bernardo Garza le tocó la etapa de crisis en 1982 y tuvo la valentía y visión para sacar al Grupo adelante, cuando mucha gente, en el medio financiero pensaba que era una tarea casi imposible, y logró salir con profesionalismo y mantuvo al Grupo unido de manera sólida, pudo retomar la senda de un crecimiento sano y sostenido.

Ha realizado grandes alianzas con líderes tecnológicos de la industria a nivel mundial, con el objeto de enfrentar la creciente competencia del exterior y acudir a los mercados internacionales; realizó grandes inversiones para modernizar ALFA, ampliar su capacidad, mejorar el sistema operativo y por lo tanto reducir los costo del Grupo.

<sup>63</sup> Sobrino de Eugenio Garza Sada y nieto de Isaac Garza fundador de la Cervecería Cuauhtémoc en 1890, de la Fábrica de Vidrios y Cristales, y la Compañía Fundidora de Hierro y Acero, empresas principales del "Grupo Monterrey".

Cambio en la modernización de su planta productiva: ha logrado que ALFA tenga mayor productividad, mayor eficiencia y mayor competitividad a nivel nacional e internacional; ALFA ha tenido una existencia dinámica desde el momento en que Bernardo Garza Sada formara al Grupo en 1974. El crecimiento como "objetivo primordial" y la diversificación como "medio para acelerar el proceso a corto plazo y para suavizar sus posibles fluctuaciones en el futuro".

A los 63 años de edad planea ya su retiro como presidente del Grupo ALFA, consideró que era necesario cambios en el Grupo, a raíz de la nueva época económica que se vive en México. Después de 40 años de participar en la Corporación, sintió que había llegado el momento de jubilarse. En 1994 se retira con confianza en el futuro de ALFA, porque esta seguro de que se ha alcanzado una sola posición de mercados con base en su competitividad, además de estar seguro que los que se quedan laborando están plenamente capacitados para materializar los planes estratégicos que existen.

Bernardo Garza Sada, integrante de una de las familias que integraron al llamado "Grupo Monterrey", fue el único multimillonario que con todo y devaluación (la de diciembre de 1994) logró mantener el nivel de su fortuna: mil 200 millones de dólares. Gracias a ello, pudo subir en la clasificación, pasando de la posición 14 al séptimo sitio de los privilegiados.

### 5.3 UNA NUEVA ETAPA DEL GRUPO ALFA CON DIONISIO GARZA MEDINA.

En marzo de 1994, ALFA vive una sucesión trascendental, con el nuevo nombramiento de Dionisio Garza Medina como Presidente y Director del Consejo de Administración, es sobrino de Bernardo Garza Sada e hijo de quien también perteneciera al Consejo de Administración de ALFA, Dionisio Garza Sada. Tiene cuarenta años, es egresado de la Universidad de Stanford, donde realizó Maestría en Ingeniería Industrial, y en la Universidad de Harvard obtuvo una Maestría en Administración. Tiene 18 años en el Grupo. A los 26 años, obtuvo su primer puesto en la compañía como Subdirector de Proyectos; en 1979 asume la jefatura de proyectos de Hylsa; en 1981, recibe su primer ascenso que lo llevaría a ocupar la Dirección de Planeación del sector alimentos del grupo, una de las áreas de mayor crecimiento de la empresa. Entre 1983 y 1987 se desempeña como Director de Control Operativo y Planeación del Corporativo ALFA, holding de las cuatro divisiones de negocios en las que participa este conglomerado. También pasó por Empaques de Cartón Titán, como Director General de 1987 a 1990, cargo que había ocupado su padre Dionisio Garza Sada, quien se vio obligado a renunciar a la dirección de esta empresa durante la crisis financiera de ALFA a principios de los ochenta. El último puesto de Dionisio como ejecutivo del Grupo fue el de Director General en Sigma alimentos, antes de ser nombrado Director General de ALFA el 26 de enero de 1994, puesto que desempeña sólo durante algunos días, pues el 23 de marzo del mismo año el consejo de administración de ALFA designó al Ing. Dionisio Garza Medina para ocupar simultáneamente los cargos de Presidente y Director General Ejecutivo, concluyendo que él era la persona más capacitada para conducir a la corporación de ahora en adelante. El paquete que recibe no es pequeño: un emporio con 22,500 empleados, ventas en 1993 de N\$8,557 millones, exportaciones de 434 millones de dólares, activos por N\$13,185 millones, pasivos por N\$6,296 millones y utilidad de operación de N\$418 millones.

Recibía un consorcio sólido en lo financiero y en lo operativo, quedando lejos los momentos más críticos de ALFA, cuando salió a conseguir recursos al exterior por falta de réditos internos, y que en 1982, la devaluación del peso la dejó a un paso de cerrar sus puertas. Cuando el grupo tardó casi ocho años en aliviar sus pasivos de alrededor de \$2,000 millones de dólares y logró sobrevivir, Dionisio Garza Medina le tocó redefinir operativa y estratégicamente la división de alimentos, a la que dio un fuerte impulso de crecimiento.

Cuando se le entregó el Grupo no encontró problemas, sino retos. La operación y las finanzas estaban sanas, y el asunto era hacia dónde caminar y en que iba a invertir, fuera de los negocios que se tenían; con la entrada de Dionisio Garza Medina se dio un giro importante en las actividades de negocios del consorcio regiomontano.

Con una Maestría en Ingeniería Industrial por la Universidad de Stanford, postgrado en Administración en Harvard y tres idiomas, Garza Medina aun cuando representa a una de las dinastías empresariales más añejas del país, ha dado un moderno dinamismo y diversificación a este corporativo, pues ha tomando decisiones serias en la creación de nuevas compañías. Dionisio Garza Medina mantienen los principios históricos del grupo -profesionalismo y trato a la gente-, pero quiere imprimirle mayor dinamismo, ahora que la empresa esta saneada, y volver a tomar riesgos importantes para crecer en áreas que ofrecen mayor potencial. Dentro de esta nueva etapa del Grupo ALFA, ahora están dispuestos a crear un nuevo ALFA que recupere su peso específico dentro del mercado de valores y que no tema a una nueva era de expansión y crecimiento.

Tiene diseñada claramente su estrategia: alejarse de la idea predominante de integración productiva que privó en ALFA desde 1974 y volver los ojos a los antiguos negocios de la familia, como son servicios y alimentos (por ser un negocio rentable), sin

abandonar el acero y la petroquímica, los sectores prioritarios. En menos de un año consiguió el cambio en el Grupo ALFA, le dio un giro completo al corporativo regionalista, concretando una alianza con AT&T en un sector casi desconocido para el ALFA, envió a dos de las cuatro principales divisiones de ALFA al mercado de valores para obtener recursos líquidos e inició la reestructuración financiera del conglomerado.

El joven ejecutivo tiene ganada la fama de ser un hombre austero y de ser extremadamente rígido, sobre todo cuando de organizar su tiempo se trata. En su agenda cuenta con muy poco espacio para los próximos tres meses. Sin duda esa forma de administrar su tiempo ha dado frutos en su trayectoria que lo ha colocado en el puesto más alto del emporio regionalista. "Es sencillo y con una gran capacidad de análisis, sabe negociar, concertar intereses, pues reúne la mezcla de los valores regionales con la modernidad de un líder..."<sup>64</sup>

En sólo un par de años le dio un fuerte viraje al timón del consorcio: vendió empresas que ya no cumplían con exigencias de rentabilidad, como Empaques de cartón Titán (a pesar de que éste fue uno de los primeros negocios de ALFA); buscó nuevas asociaciones, como la de terrenos intocados desde los albores del grupo, con las tiendas Total Home, que le abrieron paso al sector comercial. Sin duda, el paso más importante que ha dado Garza Medina es la alianza con AT&T para vender telefonía de larga distancia.

---

<sup>64</sup> Periódico El Financiero, 5 de enero de 1995, p.14

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES.

El mismo sistema de producción capitalista ha conducido a una gran concentración y centralización del capital y de la producción, ha llevado a que el poder económico se concentre en un reducido número de empresas y Grupos Económicos industriales, comerciales, de servicios, o financieros.

El mismo proceso de industrialización del país ha dado origen a la formación y desarrollo de estos Grupos, que por su capacidad económica y los recursos financieros que controla han sido capaces de impulsar el avance en el desarrollo y modernización de la planta productiva. El resultado general más importante que surgió del análisis a ALFA, fue precisamente detectarlo como un claro ejemplo del Grupo Económico que respondiendo a los requerimientos del mercado nacional e internacional a incrementado la capacidad productiva e instalada a través de grandes programas de inversión. El esfuerzo realizado para ser competitivos, les trajo beneficios como la reducción de costos, el incremento de la productividad y expansión a otros mercados.

Del supuesto, si la evolución de ALFA, Grupo regiomontano, era consecuencia de la gran capacidad industrial que existe en Nuevo León uno de los centros financieros e industriales más grandes del país: se concluyó que la ubicación geográfica de Nuevo León; el hecho de que a partir del surgimiento en 1890 de la Cervecería Cuauhtémoc y la formación y concentración industrial de otras grandes empresas, que juntas lograron que Nuevo León tuviera una base económica sólida en cuanto infraestructura y capacidad industrial; y el estar en manos de una gran familia empresarial Garza-Sada, le facilitó a ALFA su evolución en cuanto Grupo Económico. Quién además benefició al Grupo

principalmente durante sus primeros años de crecimiento fue el Gobierno mexicano, a través de subsidios gubernamentales.

También se comprobó que ALFA se ha esforzado por ser el mejor en sus respectivos campos de actividad, con empresas plenamente integradas y plantas industriales en la vanguardia; ALFA es una muestra de su capacidad competitiva, que le ha permitido sostener y ganar posiciones de liderazgo en costos, productividad y calidad en los sectores en los que participa.

De los objetivos trazados: obtener una visión completa acerca de la formación, integración y progreso de uno de los grandes Grupos Económicos, ALFA; se concluye que la formación de ALFA en cuanto Grupo económico es claramente industrial y se encuentra en estrecha relación con el desarrollo económico de México, pero ello no sólo refleja la situación de ALFA en particular, sino también de otros grandes Grupos. ALFA como Grupo Económico sigue una diversificación horizontal, es decir, abarca actividades industriales, comerciales y de servicios; cada uno de los subgrupos (Hylsamex, Alpek, Sigma y Alpek) que integran a ALFA producen e invierten en distintas actividades y en diferentes mercados, logrando ubicarse entre las empresas con mayor capital contable, nivel de ventas, utilidades y empleo en su respectivo sector. El subgrupo con mayor capital contable (47% del total) en ALFA, es Hylsamex; y Alpek el más importante en cuanto nivel de ventas (45%), exportaciones (66%) y utilidades (60%), es considerada como una de las mejores productoras y exportadoras de petroquímicos en México; otro de los subgrupos que tiene significancia es Sigma, ya que es el mayor generador de empleo (con el 30% del total).

En los últimos años, las estrategias de ALFA giran alrededor de aspectos vinculados a aumentar las posibilidades de incrementar la capacidad productiva, las ventas

al interior del país y al extranjero, incrementar la productividad y eficiencia, la provisión de capitales y disponer de un mercado más expansivo. Grandes programas de inversión han sido una de las principales estrategias que ha llevado a cabo para la modernización y ampliación de sus instalaciones, con el propósito de aumentar los niveles competitivos en sus diversas empresas para enfrentar a los grandes del mercado nacional e internacional; con ello, ALFA alcanzó logros importantes como: dotar a sus empresas de instalaciones productivas modernas y eficientes; alcanzar competitividad en sus productos, tener un mercado potencial más amplio, en el cual compite con una tecnología y costos de producción adecuados. Por otro lado, el estar asociado con empresas de calibre mundial, líderes en sus respectivos campos de actividad, le han permitido acelerar su proceso de internacionalización, incrementar su competitividad y elevar sus exportaciones.

Por último, cabe señalar que la presente investigación, nos ha permitido observar algunos rasgos y características de una parte de la élite económica -los Grupos Económicos-, caso específico ALFA, Grupo que forma parte de un proceso de concentración industrial, concentración de la inversión, de la mano de obra y de los ingresos; y que debido al poder y capacidad económica y control de varias empresas, tiene el dominio de una parte considerable del mercado, obteniendo altas ganancias.

Espero que la presente investigación permita mayor claridad y una mayor comprensión de los Grupos Económicos en nuestro país.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFIA:**

Alvarez, Alejandro. La crisis global del capitalismo en México. Ed. Era; México; 1987.

Andjel, Eloisa. Keynes: Teoría de la demanda y el desequilibrio. Ed. UNAM, Facultad de Economía, México, 1988.

Basañez, Miguel. La lucha por la hegemonía en México. Ed. Siglo XXI, México, 1988.

Cardero, María Elena y José Manuel Quijano. "Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981" en Economía Mexicana, no. 4, 1982.

Carsberg, Bryan. Teoría económica de las decisiones empresariales. Alianza Editorial; México; 1977.

Castañeda Ramos, Gonzalo. La economía mexicana un enfoque analítico. Ed. Limusa; México; 1994.

Cinta G., Ricardo. "Burguesía nacional y desarrollo", en El Perfil de México en 1980, Ed. Siglo XXI; México; 1972.

Concheiro Bóquez, Elvira. El gran acuerdo. Ed. Era; México; 1996.

Cordero Huerta, Salvador y Rafael Santin. Los grupos industriales: una nueva organización económica en México. COLMEX, Centro de Estudios Sociológicos; México; 1977.

Cordero Huerta, Salvador y Rafael Santin. "Concentración, grupos monopólicos y capital financiero del sector privado mexicano". en Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México, de Julio Labastida, Alianza Editorial Mexicana y UNAM; México; 1986.

Fioravanti, Eduardo. El capital monopolista internacional. Ed. Península; Barcelona; 1976.

Friedman, James W. Teoría del oligopolio. Alianza Editorial; Madrid; 1983.

Koutsouyannis, A. Microeconomía Moderna. Ed. Amorrortu; Buenos Aires; 1985.

Hoaelitz, Bert F. "El nacimiento de la teoría empresarial" en El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall. Spengler, Joseph y William R. Allen. Ed. Tecnos; Madrid; 1971.

Jacobs, Eduardo. "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional", en Economía Mexicana, núm. 3, CIDE, 1981.

Jacobs, Eduardo y Wilson Pérez Nuñez. "Las grandes empresas y el crecimiento acelerado", en Economía Mexicana, núm. 4, CIDE, 1982.

Labastida Martín del Campo, Julio. "Los grupos dominantes frente a las alternativas de cambio", en El Perfil de México en 1980, Ed. Siglo XXI; México; 1972.

Leff, Nathaniel. "El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos"; en El Trimestre Económico, Julio-Sept., 1976.

Lenin, V.I. El imperialismo, fase superior del capitalismo; Ediciones en Lenguas Extranjeras; 1966.

Luna, Matilde. "El Grupo Monterrey en la economía mexicana", en Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México, de Julio Labastida, Alianza Editorial Mexicana y UNAM, 1986.

Marx, Carl. El Capital. T.I. Vol. 3, Ed. Siglo XXI.

Medina Cervantes, José Ramón. El Estado Mexicano ante la inversión extranjera directa y los grupos privados de empresarios. Editorial Premia; México; 1984.

Millán, René. Los empresarios ante el Estado y la sociedad. Ed. Siglo XXI; México; 1988.

Mills, C. Wright. La élite del poder. Ed. Fondo de Cultura Económica; México; 1957.

Nuncio, Abraham. El Grupo Monterrey. Nueva Imagen; México; 1984.

OCDE. Estudios Económicos de la OCDE, México. OCDE; México; 1992.

Paul Baran y Paul Sweezy. El capital monopolista. Ed. XXI; México; 1968.

Paul Singel. Curso de introducción a la economía política. Ed. Siglo XXI, México, 1978.

Pozas, María de los Angeles. "Problemas de la innovación y la transferencia tecnológica en las empresas regionostanas", en Tecnología y modernización económica, de Jordy Micheli (compilador), UAM, 1993.

Puga, Cristina. México: empresarios y poder. Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa; México; 1993.

Rivera Rios, Miguel Angel. Crisis y reorganización del capitalismo mexicano. Ediciones Era; México; 1986.

Rivera Rios, Miguel Angel. El nuevo capitalismo mexicano: el proceso de reestructuración, 1983-1989. Ediciones Era; México; 1992.

Seligman, Ben B. Principales corrientes de la ciencia económica moderna. Ed. Oikos-Tau; Barcelona; 1966.

Taeko Hoshino. "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis", en Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo, de Ricardo Pozas y Matilde Luna (cooeda), Grijalbo; México; 1991.

Zapata Martí, Ricardo. "Globalización: modernidad y desarrollo", en Problemas del desarrollo, vol. 25, No. 96, enero-marzo 1994.

**BIBLIOGRAFIA:**

**Anuario Bursátil y Financiero, Bolsa Mexicana de Valores. (varios años)**

**Base de Datos PAAJ del Proyecto: "Las élites de poder en México" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1996.**

**Periódico EL FINANCIERO (varias fechas)**

**Revista AMERICA-ECONOMIA (varios años)**

**Revista EPOCA.**

**Revista EXPANSION (varios números)**

**Revista MUNDO EJECUTIVO (varios números)**

**Revista FOR ESTO (varios números)**

**Revista RAZONES (varios números)**