



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**LOS GRANDES CORPORATIVOS DE LA  
FRACCIÓN MONTERREY Y SUS ELITES  
EMPRESARIALES  
(1982-2005)**

**T E S I S**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
DOCTOR EN ECONOMÍA**

**P R E S E N T A  
BEATRIZ PÉREZ SÁNCHEZ**

**TUTOR  
DR. JOSÉ DE JESÚS RODRÍGUEZ VARGAS**

**MÉXICO, D.F. 2010**





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.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: DR. ALEJANDRO ULISES DABAT LATRUBESSE

VOCAL: DRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES POZAS

SECRETARIO: DR. JOSÉ DE JESÚS RODRÍGUEZ VARGAS

VOCAL: DR. MIGUEL ÁNGEL RIVERA RÍOS

VOCAL: DR. JORGE BASAVE KUNHARDT

MEXICO, D.F. 2010

TUTOR DE TESIS

DR. JOSÉ DE JESÚS RODRÍGUEZ VARGAS

## AGRADECIMIENTOS:

El proceso de investigación que inicié con un proyecto y culminó con el desarrollo de la tesis fue posible gracias al compromiso de varias instituciones y el apoyo de familiares y amigos:

Agradezco a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco que a través del Programa Institucional de Superación Académica, aprobó mi solicitud de beca para cursar estudios de posgrado, la prórroga para concluir el trabajo de investigación y obtener el grado académico, así como la beca-tesis. Agradezco a la Mtra. Candita Victoria Gil Jiménez en su calidad de Rectora de la UJAT, el haber extendido estos apoyos a los profesores-investigadores de asignatura.

Agradezco a mi alma máter la Universidad Nacional Autónoma de México, el haberme formado, desde la licenciatura hasta el doctorado. A la Coordinación de Estudios de Posgrado (antes Dirección General de Estudios de Posgrado), por concederme la beca para cursar los estudios de doctorado.

Al Dr. Pedro López Díaz (q.e.p.d.) por haberme aceptado en su línea de investigación, Elites de Poder, y fungir como mi tutor, gracias por permitirme conocer un tema de frontera.

A mi Comité Tutoral que me acompañó con sus observaciones y guía durante el doctorado: Dr. Miguel Ángel Rivera Ríos, Dr. Gerardo Fujii Gambero y Dr. Pedro López Díaz. En especial quiero reconocer el compromiso académico del Dr. Miguel Ángel Rivera, sin sus comentarios críticos y ayuda el presente trabajo no hubiera sido posible.

De manera particular quiero expresar mi agradecimiento a mi profesor de la licenciatura y del doctorado en Economía, al Dr. José de Jesús Rodríguez Vargas, mi segundo tutor, gracias por su guía, sensibilidad humana y apoyo para culminar mi trabajo de investigación en tiempo y forma.

A los miembros del jurado de la Facultad de Economía: Dr. Miguel Ángel Rivera Ríos, Dr. Alejandro Ulises Dabat Latrubesse, Dr. José de Jesús Rodríguez Vargas; Dra. María de los Ángeles Pozas del Colegio de México, y Dr. Jorge Basave Kunhardt del Instituto de Investigaciones Económicas, gracias por leer y sugerir cambios de excelencia a mi investigación. Me siento muy honrada de haber conocido a investigadores de proyección nacional e internacional.

Al Dr. Luis Javier Garrido Plata, mi Director de tesis en la Maestría en Ciencia Política, a quien admiro y estimo, gracias por su amistad, apoyo y orientaciones académicas.

Agradezco a mi compañera economista y amiga desde los 12 años, la Mtra. Ana Bertha Vidal Fócil el haber aceptado ser mi apoderada legal ante la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, gracias por tu amistad.

A la ingeniera y maestrante Claudia Iveth Trejo Gómez, gracias por ser mi correctora de edición, compañera de conferencias y talleres, y sobre todo por disfrutar nuestra amistad.

Agradezco a mi esposo el Dr. Jaime Manuel Zurita Campos, por haber hecho de mi doctorado un proyecto familiar, gracias amor por motivarme a superarme, por tu comprensión y apoyo.

Dedico esta tesis a mis padres Lucio y Rosa Nelly; a mis hermanos, Luís y René; mis cuñadas Cielo y Normayda; sobrinas, Adjani, Stephanie, Shirley, y a mi sobrino Luís Alán.

Finalmente, dedico esta tesis a mi querida hija Ninotchka Damary Zurita Pérez, esperando vea en sus padres el ejemplo académico a seguir.

## INDICE

Número	Capítulos/ Subtítulos	Página
	Agradecimientos	v
	<b>Introducción</b>	1
1	<b>La empresa en las ciencias sociales: teoría y práctica del capitalismo</b>	15
1.1	La teoría de la empresa	16
1.2	La moderna corporación capitalista	22
1.3	La teoría - guía del crecimiento de los grandes corporativos.	27
1.4	Los empresarios en las ciencias sociales	33
1.5	Teoría de las elites	42
2	<b>El contexto de la economía mexicana</b>	59
2.1	Reestructuración de la industria	60
2.2	La apertura comercial	63
2.3	Reconfiguración de la élite empresarial	65
2.4	El proceso de concentración económica	67
	Conclusiones	70
3	<b>Orígenes históricos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey</b>	71
3.1	El porfiriato: surgimiento de grandes empresas	73
3.2	Época revolucionaria: paralización industrial	82
3.3	Empresas surgidas en los años veinte	84
3.4	Los años treinta: la tendencia a la integración industrial	86
3.5	Los años cuarenta y cincuenta: la sustitución de importaciones y el desarrollo estabilizador	91
3.6	Los sesenta: maduración industrial y financiera	98
3.7	Los setenta: la formación de los grupos industriales	101
	Conclusiones	124
4	<b>Los grandes corporativos de la fracción Monterrey (1928-2005)</b>	127
4.1	Deuda externa de los grandes corporativos de la fracción Monterrey	128
4.2	Ajuste y racionalización económica	135
4.3	Establecer filiales de empresas transnacionales	189
4.4	Los activos	201
4.5	Las reformas del Estado	209
	Conclusiones	218
5	<b>Las elites empresariales de la fracción Monterrey</b>	219
5.1	Elite corporativa mexicana	221
5.2	Articulación del empresariado de la fracción Monterrey	223
5.3	Conflictos entre la élite empresarial de la fracción Monterrey y el Estado	226
5.4	La organización empresarial	229
5.5	Las elites empresariales	243
5.6	Las relaciones laborales	245
	Conclusiones	253
	<b>Conclusiones</b>	255
	Bibliografía	257
	Índice de cuadros y gráficas	269

## INTRODUCCIÓN

Las unidades económicas básicas del sistema capitalista son las empresas que producen los bienes materiales y servicios para satisfacer necesidades humanas. En términos jurídicos una empresa es una entidad legal integrada por tres elementos básicos: 1) la propiedad de activos junto con el riesgo y la responsabilidad ante las deudas, 2) el control administrativo y 3) la disposición de la ganancia, rendimientos sobre la inversión. La evolución de las empresas, ha estado condicionada tanto en su organización como en su tecnología, por el progreso y el nivel tecnológico.

Las economías capitalistas muestran una tendencia creciente a la formación de grandes unidades de producción y al entendimiento entre las grandes firmas, por ende, la concentración<sup>1</sup> de las empresas resulta ya sea por razones tecnológicas, (economías de escala) o por razones financieras un imperativo. Las empresas que se concentran pueden permanecer horizontalmente en una sola rama de la economía o integrar verticalmente actividades de ramas complementarias o por último, abarcar en una empresa de tipo “conglomerado” varias actividades heterogéneas<sup>2</sup>.

Aquí se emplea el concepto de grupo de capital o grupo de capital privado para designar una forma específica de colusión de grandes intereses empresariales y como tales son expresión de formas avanzadas de centralización y concentración de capital y derivan de la competencia y el crédito. Éste último, como parte de una variedad de servicios financieros se canaliza por circuitos intra grupo e inter grupales exacerbando la tendencia a la concentración y centralización. En una economía subdesarrollada de mediano avance industrial la tendencia a la agrupación también suele ser un fenómeno presente, aun cuando estos grupos disponen de un poder financiero marcadamente inferior al de los grandes grupos internacionalizados y la gran mayoría carece de poder tecnológico. Este elemento está en la base del reparto del espacio económico nacional, entre los capitales extranjero, privado local, y estatal y definen la negociación así como la asociación entre los agentes.

Cuando se habla de empresarios, se acepta el concepto marxista que los unifica: burguesía, definiéndola como aquella propietaria de los medios de producción de bienes y nacional como aquella característica que señala que sus intereses son en consecuencia discrepantes a los del capital extranjero en cuanto a la defensa del mercado nacional, que crea condiciones políticas e ideológicas para asegurar la explotación de la clase obrera local y de la apropiación de la plusvalía en el ámbito interno. Sin embargo en la era de la internacionalización y globalización rebasa la apropiación de la plusvalía al ámbito externo.

En términos conceptuales es importante señalar que empresarios y empresas son dos caras de la misma moneda pues constituyen una unidad: cuando se habla de burguesía nacional se está hablando del sector privado, es decir los empresarios o burgueses, la otra cara empresas, es un conjunto de empresas privadas mexicanas que contiene a su vez diversas fracciones empresariales, es decir diversas fracciones de capital. La burguesía nacional es vista también como un conjunto que se integra por distintas fracciones de clase y en particular de su sector vinculado a la industria (burguesía industrial).

En el capitalismo, las grandes empresas, han logrado su desarrollo por varias vías: la concentración, la absorción de otras empresas o fusión (centralización), la diversificación, el factor asociativo y las alianzas estratégicas como las Joint Ventures, que ofrecen la posibilidad de asociarse con una o varias empresas, con el objetivo de lograr una mejor distribución y/o prestación tanto de productos como de bienes y servicios.<sup>3</sup> Además, muchas veces se suele provocar una

---

<sup>1</sup> Una concentración es la combinación jurídica de dos o varias empresas mediante fusión o adquisición. (Reglamento (CE) No. 139/2004).

<sup>2</sup> Liehr Reinhardt, ¿Qué es una empresa mercantil? La visión del historiador, en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.

<sup>3</sup> Los Joint Ventures, considerada empresa de coparticipación tiene su antecedente en el derecho anglosajón. Es un contrato de creación jurisprudencial de la justicia norteamericana que comienza a utilizar este término en los albores del siglo XIX. Etimológicamente significa “Aventura Común” y se utiliza para referirse a una empresa o negocio en común que lleva implícita la asunción de un riesgo común en pos de un emprendimiento conjunto.

concentración a través de un mecanismo financiero que controla a un número determinado de las acciones. Unas empresas pasan a controlar a otras y así sucesivamente. Esta forma de organización o asociación se denominan generalmente holding\*.

En otros casos, son ciertos grupos posiblemente familiares los que operan a través de bancos o de sociedades holding y controlan así varias empresas. Suelen distinguirse también el tipo de control de empresas a través de los directorios entrelazados. En este caso las mismas personas se encuentran ubicadas en empresas diversas. El comportamiento económico de la empresa como unidad productiva, está condicionado por la acción del resto del sistema económico, no sólo las inversiones en infraestructura que efectúa el Estado afectan directamente la rentabilidad de una inversión hecha por la empresa, el comportamiento de los consumidores y su nivel de ingreso y la demanda de insumos de otras empresas determinan su demanda, la política impositiva de impuesto en cascada, promueve la integración vertical, las restricciones de importación pueden desalentar ciertas inversiones y alentar otras.

México no escapa de esta realidad, la necesidad de crecer, competir y acumular, hacen que los grandes capitales adopten formas más complejas de organización corporativa. Durante el siglo XIX y principios del XX, la producción para el mercado interno y exportación de bienes primarios, era aún el centro vital del proceso de acumulación de capitales. La incipiente industria latinoamericana era una actividad subordinada. Es tan sólo cuando sobreviene la crisis de la economía capitalista internacional en 1929 y con ella la aparición de múltiples desordenes en el contexto mundial, que se interrumpe en forma radical la acumulación de capitales basada en la producción de bienes primarios para la exportación. El eje de la acumulación se desplaza gradualmente hacia la industria.

A partir de entonces, los grupos empresariales que fincan sus operaciones en las ramas industriales tienen condiciones propicias para adquirir una gran importancia en el aparato industrial. Por ende la formación de los grupos económicos está ligada a la dinámica de centralización y concentración del capital que se da en el proceso de industrialización, en un contexto de atraso e ineficiencia del mercado y de escasez de recursos de capital. Una de las características básicas de estos grupos económicos es que incluyen diferentes operaciones, ya sean industriales, comerciales, financieras y otras, llegando en determinadas condiciones a formar un conjunto de empresas relacionadas entre sí, por la propiedad de la que se deriva el control.

Desde finales del siglo XIX varios países entre ellos México formularon leyes antimonopólicas<sup>4</sup>. Sin embargo, el fenómeno de la unión, concentración, fusión, control o dirección colectiva de las empresas ha continuado con impresionante fortalecimiento y crecimiento; el progreso tecnológico de las últimas décadas y las grandes tareas que es necesario llevar a cabo en las grandes industrias modernas han acentuado la tendencia a la concentración. Además el crecimiento del tamaño de la empresa no significa necesariamente menor competencia, eso depende de otros factores.

El estudio de la burguesía nacional nos lleva a las elites económicas cuya posición dentro del sistema industrial las coloca en una situación dominante. Los límites de dichas élites empresariales en el control del proceso económico pueden establecerse a partir del análisis de su participación dentro de la estructura productiva y de los grados de control que logran y su papel en la toma de decisiones a nivel regional o nacional. Las fracciones de clase que han logrado adquirir el status de

---

\* La palabra holding es una palabra no propia del idioma español, es evidente que se deriva del idioma inglés y su uso se ha familiarizado en otros idiomas, entre los que se encuentran el español, esta palabra es el gerundio del verbo to-hold, que expresa propiedad, posesión, tenencia y desde luego, en ese estricto sentido no tiene el significado jurídico que la vida mercantil y de los monopolios le da actualmente, como participación, control o dominio de unas sociedades sobre otras, en este sentido la doctrina no es uniforme en cuanto a la expresión holding y su significado en idioma español como en otros idiomas. Cfr. González Guerrero Norma Olivia, Perfil Jurídico de la Sociedad Controladora o Holding como una especie de la Sociedad Anónima, en Revista PEMEX LEX, Revista Jurídica Petróleos Mexicanos, núm., 109-110 julio-agosto 1997 México, Talleres de Litografía Cóndor S. A.

<sup>4</sup> En efecto en México, los monopolios están prohibidos por el artículo 28 de la Constitución, de acuerdo con su primer párrafo el cual transcribimos a continuación: "Art. 28. En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria". Cfr. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa México 2007.

élite, establecen su poder, pero en momentos de crisis la unidad de la élite puede fracturarse y verse en la necesidad de establecer relaciones específicas, a pactar, con grupos emergentes (Cinta, 1980). Para los fines de nuestra investigación interesa el grado de representación de esa élite de los empresarios o magnates regionales.

Varios autores han abordado este problema. Existen varias fracciones del capital regional (Concheiro, Fragoso y Gutiérrez; 1979): la del Norte, de los Años Cuarenta o Fracción Alemán y la del Centro, todas ellas integran grandes corporativos y elites empresariales. La Fracción del Norte, encabezada por el ex Grupo Monterrey, corresponde básicamente a la Fracción Monterrey de que habla Concheiro (1979), a la fracción radical de Luna, Tirado y Valdés (1987), y a la Elite de Monterrey de Saragoza (1988). **Se asume en esta clasificación el estudio de una muestra de la Fracción Monterrey**, dando por hecho que este grupo es parte de la élite económica a nivel nacional.

El potencial económico, las estrategias llevadas a cabo en los periodos de reforma económica, de reestructuración y reconstrucción, así como los vínculos con el capital extranjero han sido determinantes en la **reconfiguración de las fracciones empresariales**, por consecuencia la **Fracción Monterrey** incluye hoy a varios subgrupos del ex Grupo Monterrey, pero también incluye a otras grandes empresas o corporativos industriales importantes que emergieron en los últimos veinte años. Dar seguimiento a los grandes corporativos que nacieron del Grupo Monterrey y otros que fueron surgiendo paralelamente, sigue siendo vigente para ejemplificar como los grupos económicos tienen que adaptarse a ambientes dinámicos e inestables, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, así como la influencia política que logran alcanzar por su poder económico.

Como antecedentes históricos de los grandes corporativos de la muestra seleccionada, el otrora Grupo Monterrey responde al análisis de los fenómenos regionales, que pasan a la lógica nacional; la industria de Monterrey fue engendrada por el capital nacional, la oligarquía comercial de Monterrey dio pasos firmes para convertirse en la burguesía industrial más poderosa de México antes de la revolución, hacia 1890, pero estaba subordinada a los dictados de los científicos que era el grupo cúspide.

La cercanía con Estados Unidos le brindó ventajas irrepetibles en otras regiones del país, como la fuerte demanda de productos minero-metalúrgicos, una de las ramas motoras de la industrialización regiomontana, propiciada por la gran expansión del mercado del noreste de los Estados Unidos. Las industrias más importantes para el desarrollo manufacturero de Monterrey nacieron como empresas grandes por la confluencia de varios capitalistas locales y extranjeros que tuvieron que constituirse en sociedades anónimas para reunir los montos de capital y la tecnología más avanzada de la época. Asimismo la cercanía de Monterrey con ciertos energéticos estratégicos para la industria metalúrgica, como el carbón mineral de Coahuila y el gas natural de Texas, hicieron posible el desarrollo de la industria pesada: la metalúrgica básica orientada al mercado norteamericano y la siderurgia al mercado interno.

En el orden productivo, algunas industrias pesadas generaron cadenas industriales que vincularon industrias complementarias. La llegada del ferrocarril fue determinante para Nuevo León puesto que lo comunicó con su área de influencia en el noreste de los Estados Unidos; desde donde llegaron también maquinaria y materias primas; unificó en su provecho el mercado nacional; y facilitó la llegada de la fuerza de trabajo a las zonas mineras y a la ciudad. El Estado estimuló de manera especial el desarrollo industrial durante el período de arranque, y es a partir de la industria que emerge la urbanización. La industrialización de Monterrey, altamente concentrada y centralizada, se encauzó desde el principio hacia una integración vertical.

Respecto de su relación con la clase obrera, en Monterrey los empresarios se esforzaron desde principios de siglo por evitar con beneficios de corte paternalista y asistencialista, y la formación de sindicatos blancos creados por los patrones, el desarrollo de un movimiento obrero

independiente. La fracción Monterrey mantuvo históricamente una mayor autonomía que se calificó como *periférica independiente* (Derossi, 1971). Es el grupo más antiguo y su éxito económico dependió más de un impulso empresarial autónomo que de apoyos políticos. Las confrontaciones frecuentes con los regímenes posrevolucionarios, una mayor independencia económica, unidad interna y control sobre diversas instituciones sociales, hicieron que esta fracción fuera independiente, combativa, consciente de sus intereses de clase y de sus aspiraciones hegemónicas (Vellinga, 1988). Ha desarrollado su propia ideología de clase caracterizada como liberal-autoritaria porque promueve el liberalismo económico, al mismo tiempo que defiende la estabilidad y el orden político (Concheiro 1979).

No obstante, en momentos críticos su influencia prevaleció. Desde la década de los años sesentas los grupos de Monterrey dependieron cada vez más de los incentivos, contratos, reducciones fiscales, subsidios (en créditos, electricidad, gas, transporte) y de otras políticas económicas que exigían transferencias masivas de recursos económicos del Estado. Sin embargo, obtener los beneficios de estas políticas sólo ha sido posible por el poder organizativo y administrativo de los grandes grupos (Cordero, 1983).

Una característica que reviste el ex - Grupo Monterrey es la forma del control familiar y de las operaciones de sus corporativos. A la muerte de Garza Sada el Grupo Monterrey se fragmentó en cuatro conglomerados separados, pero complementarios, por ende el *Grupo Monterrey*, como tal ya no existe. Para abril de 1974 se habían completado las divisiones. Estos cuatro componentes se cuentan todavía individualmente entre las 50 grandes empresas o grupos más importantes de México.

El primero de ellos y el más destacado es el Grupo Industrial Alfa cuyas empresas iniciales Hojalata y Lámina, S. A. (Hylsa) fundada en 1942 y Empaques de Cartón Titán, formada en 1926, constituyeron las más importantes, un componente secundario de Alfa fue Fomento de Industrias y Comercio (Ficsa), primordialmente un productor de plástico y vidrio. El segundo componente del grupo original conocido como Vitro, se concentra en el vidrio y fue formado con la intención de abastecer de botellas a la cervecería. La tercera subdivisión tomó el nombre de Valores Industriales, S. A. (Visa) y conservó la cervecería original, también fue conocido como el corazón financiero de todos los grupos de Monterrey. El cuarto conglomerado es el Grupo Cydsa, se concentra sobre todo en los productos químicos, la empresa principal de esta compañía tenedora es Celulosa y Derivados (Camp, 1986).

Seguir de cerca el auge de los más importantes corporativos de la Fracción Monterrey, permite conocer en el desarrollo del capitalismo en México las rutas corporativas<sup>5</sup> que combinan de diferente manera capital de varios sectores y actividades económicas:

1.- La primera ruta es la expansión de la industria hacia la banca y las finanzas. El crecimiento de las empresas privadas en México no sólo se realizó con la reinversión de las utilidades; en los años setenta hubo cambios en las fuentes de los recursos para el crecimiento, pasando de los recursos internos a los externos. Uno fue a través de la bolsa de valores por la venta de acciones y otro fue el préstamo bancario. Aunque la industria siguió siendo por lo general el negocio central, la expansión se dio en las que incorporaron todas las actividades financieras e industriales dentro de una sola controladora, como Visa y Vitro que incorporaron a Serfín y Banpaís respectivamente, antes de la nacionalización de la banca en 1982.

La crisis económica que enfrentó la economía mexicana por el problema de endeudamiento externo y la caída de los precios internacionales del petróleo, significó el quiebre de un modelo de crecimiento que había venido funcionando desde los años cincuenta. Por ende la crisis acarrió a los

---

<sup>5</sup> Salas-Porras Alejandra, "Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos" en Revista Mexicana de Sociología IIS-UNAM, Año LXIV/NÚM. 1 enero-marzo de 2002.

grupos industriales varios problemas para su sobrevivencia, uno es la deuda externa, que se expandió por el aumento de la tasa de interés y luego por la devaluación del peso, y otro por la restricción del mercado interno. Los grupos que más fueron afectados son los de mayor tamaño, y que además siguieron el camino hacia el conglomerado, como el Grupo Alfa, y el Grupo Protexa. La nacionalización de la banca trastocó las relaciones de hegemonía al interior del gran capital, por lo que el Estado mexicano creó el ambiente legal-institucional para que el grupo ex banquero se desarrollara nuevamente, ahora circunscrito dentro del Mercado de Valores operando con las Casas de Bolsa que anteriormente eran de su propiedad y las cuales mostraron un gran crecimiento a partir de 1983.

A raíz de la crisis, se plantea la **hipótesis** que se produjo un reacomodo en la elite económica, que se extendió a lo largo de la década de 1980 y 1990. Esa crisis contribuyó a la desaparición del Grupo Monterrey, pero los conglomerados, aunque dejaron de actuar como entidad, se reestructuraron y emergieron de la crisis ampliando su radio de influencia económica. Lo que llamaremos nivel de representatividad de esta fracción de la élite económica, se consolidó después de la reestructuración.

En 1987 se da el crack bursátil, explicado por un crecimiento en la actividad bursátil, frente a una actividad económica declinante, donde la tasa de inversión era negativa y con expectativas poco favorables para el desarrollo del país, situación que se agudizó por la caída de las principales bolsas del mundo. La magnitud de la crisis colocó al sistema capitalista ante una virtual quiebra y obligó a un proceso de reorganización signado por violentos y profundos cambios ocurridos en la economía mundial, la modalidad que adoptó el Estado fue el inicio del proceso de privatización y la implementación del Fideicomiso de Cobertura Cambiaria (Ficorca) dirigido a rescatar a las grandes empresas agobiadas por su deuda externa durante 1983 (Morera, 1995; Basave 1995).

El crac de la bolsa y su consiguiente baja en el precio de las acciones permitió a las casas de bolsa acelerar la integración de sus grupos financiero-industriales al permitirles la adquisición de importantes paquetes de acciones de las empresas más importantes del país. Al liberarse recursos de la inversión bursátil se canalizaron a la especulación con divisas, provocando la brusca devaluación de finales de 1987 y posteriormente a fin de evitar salidas masivas de capitales, la tasa de interés fue reforzada alcanzando casi el 200%.

El alza incontrolable de los precios que se registró en 1987 con una inflación de más del 100% llevó a que el gobierno realizara el Pacto de Solidaridad Económica, un acuerdo con los sectores empresarial y obrero, por medio del cual se congelaban los precios de los insumos y de la mano de obra y las empresas se comprometían a mantener el precio de sus productos durante los tres primeros meses de 1988. Con la aplicación de este pacto económico, se da la apertura a la inversión extranjera mediante la intermediación de la Bolsa de Valores, la conformación de nuevos grupos financieros y por último la reprivatización de la banca.

Entre los años 1989-1992 se llevaron a cabo cambios impredecibles, no sólo se da la reprivatización de la banca en 1990, sino también la formación acelerada de los grupos financieros que eliminaron las barreras entre los intermediarios. Cambios que corresponden a los cambios internacionales, tales como la desregulación de las operaciones financieras y la liberación de recursos crediticios al dejar la banca de financiar al gobierno, desapareciendo el tradicional encaje legal. No obstante, una razón de fondo de la reprivatización bancaria y en general de toda la reestructuración del sistema financiero consistió en que tales medidas eran prerequisites para el advenimiento del Tratado de Libre Comercio. El gobierno mexicano consideró necesario fortalecer aceleradamente a los intermediarios y permitir la agrupación de distintos negocios financieros para lograr economías de escala y tener un funcionamiento eficiente.

Con la reprivatización de los bancos en 1991-1993, se restableció la vinculación entre la industria con los intereses bancarios. La mayor parte de los grupos industriales que eran dueños de algún banco recuperaron algún espacio en este sector, si bien no necesariamente dentro del mismo banco, Visa por ejemplo, que tenía una tajada importante en Serfín antes de 1982, participó después de la reprivatización en 1992 en el grupo de control del Grupo Financiero Bancomer. Vitro era dueño de una parte importante de Banpaís antes de 1982, y participó en la privatización de Serfín que posteriormente fue intervenido por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) en 1999. El carácter de naturaleza financiera predominante en estos grupos y la vinculación con su actividad productiva tiene por consecuencia una gran importancia para el análisis económico: 1) para explicarnos su actual poder económico y 2) para prever su tendencia e importancia para el conjunto de la economía.

2.- La segunda ruta consiste en un proceso de integración vertical u horizontal (o ambos) alrededor de una empresa industrial o comercial que con el tiempo se convirtió en una sociedad controladora (Holding).

Se formaron holding para separar la función administrativa del grupo conjunto y la función productiva, por lo cual la creación, adquisición y separación de las subsidiarias se hicieron más fáciles. Un grupo puede tener uno o más holding e/o inversoras. No obstante este tipo de organización empresarial moderna es propio de un reducido núcleo, quienes desarrollaron vínculos con las instituciones bancarias y financieras mediante una red de directorios entrecruzados y compartidos, tal es el caso de Alfa. El ex - Grupo Monterrey, se vio en la necesidad de reorganizarse para fortalecer o reubicar su posición dentro de su actividad fundamental, cediendo áreas marginales o de menor importancia, como es el caso de Visa y Alfa. En los ochenta, Visa se retiró de la producción alimentaria - Mafer y Caperucita-, para concentrarse en la de cerveza y refrescos. Por su parte, Alfa abandonó el turismo y la producción de papel (Titán).

Desde finales de los sesenta el aumento del poder económico de los empresarios condujo al surgimiento de la élite empresarial mexicana<sup>6</sup>, promoviendo un nuevo proyecto de país, a la reformulación del modelo de desarrollo y a transformaciones fundamentales en el Estado mexicano. Un grupo selecto de empresarios pueden ser identificados como élites de poder económico<sup>7</sup>, los grupos financieros y las empresas adquirieron una fuerte responsabilidad en la medida en que de su eficacia depende el éxito del nuevo modelo económico exportador del país. El desarrollo económico de la burguesía a lo largo del siglo ha ido acompañado de un perfeccionamiento de sus formas de intervención y representación, en un proceso durante el cual se fortaleció también una conciencia política acorde a sus necesidades, tanto en las estrategias de acumulación como en las relaciones que conforman al sistema político mexicano que imperó durante la égida del PRI y de la forma en que la clase empresarial intervino en este peculiar sistema monopartidista y corporativista, considerando además los efectos de la alternancia política de 2000.

Con este contexto, se propuso como **objetivo general**: conocer la composición y el poder económico, así como el papel de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en el crecimiento y desarrollo del capitalismo en México, a través del análisis de las características y estrategias competitivas que les han permitido ser empresas líderes y ubicar la élite empresarial que la comanda.

---

<sup>6</sup> El capital crea poder económico que permite ejercer el poder a través de la disposición de los recursos. Los propietarios de los medios de producción deciden que producir y a quién emplear. A través de sus decisiones de inversión pueden, en buena medida, fijar el rumbo del desarrollo social. El poder económico del gran corporativo es la parte de la riqueza social que controlan estas empresas, medida por el monto de sus activos, diferenciando que no se está hablando de la fortuna del empresario. Una o más empresas ocupan una posición dominante si tienen poder económico para influir en los parámetros de competencia, concretamente en los precios, la producción, la distribución, la innovación y para restringir notablemente la competencia.

<sup>7</sup> En todo tipo de proceso quienes encabezan, retrasan, impiden o moldean las transformaciones son las élites, sean éstas de carácter político, económico, militar, religioso o social, en virtud del lugar privilegiado que ocupan en la estructura de la sociedad. La teoría de las élites formulada originalmente por Gaetano Mosca afirma en síntesis que en toda sociedad el poder político, o sea el poder de tomar e imponer decisiones valederas para todos los miembros del grupo –incluso recurriendo en última instancia a la fuerza- le pertenece siempre a un círculo restringido de personas. Para el politólogo estadounidense C. Wright Mills la élite en el poder es la que está compuesta por hombres que “se encuentran en posiciones tales que les permiten trascender el ambiente del hombre común y ocupan posiciones estratégicas de la estructura social en que actualmente están concentrados los instrumentos del poder, de la riqueza y de la celebridad”. A esta corriente de pensamiento a su vez se le opone la interpretación marxista que afirma que la clase dominante es una sola, y es la que detenta el poder económico. Cfr. En López Díaz Pedro, (Compilador) Teoría de las Elites de Poder, FE-UNAM, Digesto de Lecturas, México 2001

En relación a los objetivos específicos:

- 1) Identificar a los corporativos o grupos de poder económico, determinando su poderío y dimensión, analizando su estructura, utilizando para tal fin los siguientes indicadores: a) directorio de los grandes corporativos; b) ventas de los grandes corporativos; c) los que cotizan en bolsa; d) sector o sectores económicos donde operan; y e) año de fundación de las empresas.
- 2) Investigar cuáles de los grandes corporativos de la fracción Monterrey, lograron su expansión-consolidación en el mercado interno y externo, lo que permitió analizar: a) su integración corporativa y poder económico; b) su integración horizontal o vertical; c) la comercialización de productos nuevos; d) el aumento de la gama de servicios a ofrecer; e) adquisición y venta de empresas; f) su expansión y diversificación sectorial; g) la dinámica en sus niveles de activos; h) ventas; i) ocupación; j) sus políticas de innovaciones; k) su vinculación con otras fracciones del capital nacional o empresas extranjeras.
- 3) En relación a los principales corporativos de la fracción Monterrey, investigar y describir las características regionales del empresariado, su historia y su conformación como *élite de poder económico*. Así como las medidas de política económica que les han beneficiado.
- 4) Diferenciar la etapa defensiva de la activa en la conformación de la fracción Monterrey de la élite económica.

La naturaleza específica, los problemas y contribuciones de las empresas productivas al sistema capitalista, sólo pueden ser comprendidos en toda su profundidad si se les estudia a nivel evolutivo y sobre todo atendiendo las circunstancias históricas, a las estrategias económicas y políticas y a las características regionales y nacionales que constituyen su marco de acción, así como los vínculos de los grupos mexicanos con el capital extranjero.

La ciencia económica en México, ha explorado muy poco los estudios multidisciplinarios sobre la empresa. Ha centrado su atención en la teoría microeconómica postulando una serie de hipótesis sobre el comportamiento de los agentes económicos, hipótesis que se canalizan a través del comportamiento de los precios<sup>8</sup>, de las utilidades y endeudamiento, así buscan en la teoría de la empresa los elementos para el análisis de los grandes corporativos mexicanos<sup>9</sup>, tomando distancia en la consideración de otros factores que han posicionado a los grandes corporativos mexicanos como empresas líderes y de élite.

Esta situación implicó un vacío que de alguna manera fue cubierto en los setenta por la sociología de la empresa y la ciencia política al estudiar a la gran empresa capitalista de corte industrial cuyas dimensiones, -medios de producción, nivel de las inversiones y propiedad jurídica subdividida entre diversos accionistas- implicaban que su dirección fuese confiada a dirigentes y *empresarios*. Además, incluyeron el estudio de las redes familiares como componente del poder económico<sup>10</sup>. Desde la perspectiva de la ciencia política se ha buscado establecer un modelo de análisis que explique la creciente y extensiva participación de los empresarios en las diferentes esferas de la vida pública<sup>11</sup>. Para ello se han dado a la tarea de entender cuáles han sido históricamente y cómo se manifiestan actualmente los vínculos recurrentes de las elites de poder con los aspectos sistémicos del orden social y las instituciones<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Coase R. H. "La naturaleza de la empresa" en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.

<sup>9</sup> Garrido Celso, "Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina" en Basave Kunhardt Jorge (Coordinador) Empresas Mexicanas ante la globalización, UNAM IIE DGAPA EDIT. Miguel Ángel Porrúa, México 2000.

<sup>10</sup> Puga Cristina, "México: empresarios y poder" Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México 1993.

<sup>11</sup> Brandenburg Frank, "Capitalismo, socialismo y empresa: el caso de México" en Revista Mexicana de Ciencias Políticas, UNAM Núm. 29 julio-sep. VIII México 1962.

<sup>12</sup> Valerio Ulloa Sergio, "Los empresarios bajo la lupa historiográfica" en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.

Los historiadores han tenido que utilizar algunas de las herramientas y teorías de la economía para explicar el devenir de los empresarios y así poder hablar de historia económica, así como a importar marcos conceptuales de las otras ciencias sociales con el fin de mejorar la comprensión histórica. El auge de los estudios regionales y de caso da cuenta de ellos<sup>13</sup>. La historia empresarial es lo más cercano a utilizar una interdisciplinariedad con la sociología, la antropología, la demografía y otras, y es parte del oficio histórico en general. Es decir este “eclecticismo” es común entre los historiadores, para dar cuenta de algún fenómeno del desarrollo histórico de México<sup>14</sup>. El problema fundamental en el estudio de los fenómenos de este corte es la relativa importancia a la visión de conjunto de las ciencias sociales<sup>15</sup>, que recientemente es preocupación de los investigadores para explicar de manera multidisciplinaria el comportamiento de las empresas y los empresarios<sup>16</sup>.

No obstante, ante la globalización sigue siendo primordial considerar en términos económicos el desarrollo corporativo y empresarial, la etapa en que se encuentran dentro de los procesos de acumulación, concentración y centralización, que empujan a los grupos a crear las condiciones y a diseñar las estrategias de expansión: ya sea vertical u horizontal o desvinculadas del todo, así como las variadas asociaciones con las empresas transnacionales. La necesidad de crecer, competir y acumular siguen siendo intrínsecas a la dinámica del desarrollo del capital -lleva al gran capital a adoptar formas más complejas de organización corporativa y de liderazgo- lo que implica profundizar en las estrategias económicas y buscar una posible intersección entre economía y política.

Por ende el **marco teórico** se desarrolló en cinco partes: 1) La primera parte abordó una revisión de la literatura sobre la empresa con el fin de establecer definiciones de empresas de los más importantes teóricos. Contempló además la revisión de las teorías del desarrollo de la empresa, para pasar de allí al concepto de élite, diferenciando entre élite económica y política; 2) La segunda parte visualizó la moderna corporación capitalista, dando énfasis al surgimiento y evolución de los grupos económicos en el marco de la industrialización tardía y el impulso a los conglomerados por parte del Estado; 3) La tercera parte buscó establecer una teoría o conjunto de teorías que guiara la explicación del crecimiento de los grandes corporativos y permitiera entender la práctica de los grandes corporativos o grupos económicos; 4) En la cuarta parte se investigaron y analizaron las concepciones de los empresarios en las ciencias sociales, a fin de proponer una taxonomía del empresario, sus funciones, cualidades y características del empresario moderno, así como el Estado del Arte; 5) Se revisaron las teorías sobre las élites que son de origen teorías políticas pero vistas con mayor apertura dieron valiosos elementos para el análisis de la realidad económica, para definir a la elite de poder económico.

Las empresas mexicanas que aún mantienen en el presente el control familiar, tienden a constituir en ciertas circunstancias un obstáculo para la propiedad pública y la administración profesional, pero no lo ha sido para las grandes corporaciones que han resultado exitosas al reciclar sus beneficios de manera interna, tal como lo han hecho históricamente los corporativos de la fracción Monterrey. Muchos corporativos se convirtieron en corporaciones públicas que cotizan en bolsa, desarrollaron una estructura de administración central (con estrategias y respaldo financiero comunes) y conservaron al mismo tiempo, flexibilidad y comunicación rápida e informal, ello sin estar exentas de grandes descalabros como Vitro con la adquisición de Anchor Glass donde con el tiempo salió perdiendo y tuvo que deshacerse de ella.

El objetivo general y la hipótesis que articuló la investigación, se complementó con los objetivos particulares de cada uno de los capítulos. Los métodos que se utilizaron fueron: 1) El método histórico-crítico; 2) El método analítico con un enfoque dinámico; y 3) El método comparativo. Los enfoques que se revisaron y plantearon para estudiar a los grandes corporativos de la fracción Monterrey, fueron los siguientes:

<sup>13</sup> Romero Ibarra María Eugenia, “La historia empresarial” en Revista Historia Mexicana, Vol. LII enero-marzo 2003, núm. 3 No. 2007 Colegio de México, México 2003.

<sup>14</sup> Collado Herrera María del Carmen, “La historia empresarial mexicana de 1850 a 1930” en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.

<sup>15</sup> Puga E. Cristina, V Encuentro de Investigadores sobre empresas y empresarios en México, Revista Mexicana de Ciencias Políticas, núm. 148 abril-junio 1992 FCPyS-UNAM.

<sup>16</sup> Ibarra Antonio, “Empresas y Empresarios: pasado y presente” en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.

1. Enfoque del origen regional. Este enfoque considera que el origen regional es el factor más importante en las prácticas económicas y políticas de los empresarios mexicanos (1971, Derossi).
2. Enfoque del origen histórico. Dan mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y los patrones de desarrollo de los grupos (1979, Concheiro, Fragozo y Gutiérrez). El principal componente de la fracción del Norte, es el ex Grupo Monterrey, que surgió antes de la Revolución de 1910.
3. Enfoque al capital social. Este enfoque argumenta que en Monterrey los vínculos sociales y familiares proporcionaron una cohesión duradera, anclaron el poder de la élite económica y siguieron siendo importantes para la concentración de riqueza y poder, desde la formación de los grupos económicos en el siglo XIX hasta la consolidación del régimen posrevolucionario. Todas las figuras clave de Monterrey se embarcaron en inversiones que descansaban en la cooperación y el traslape de diversos esfuerzos colectivos como medio para ampliar el alcance de su actividad económica (Marichal y Cerutti, 1997; Barragán y Cerutti, 1993; Balmori, Voss y Wortman, 1990; Saragoza, 1988; Lomnitz y Pérez-Lizaur, 1989; Putnam, 1993; Putzel, 1997; Wasserman, 1987).
4. Enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales. Atiende a la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y a su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas (Cordero, Santín y Tirado, 1983).
5. Las estrategias políticas. Este enfoque agrupa a los empresarios en dos sectores: los radicales y los moderados. El ex Grupo Monterrey fue considerado radical, puesto que incluyó a los empresarios que tradicionalmente se opusieron al intervencionismo económico del Estado y a la retórica populista, por ende esta facción radical defendía el liberalismo económico (1987, Luna, Tirado y Valdés).

Consideramos que en el origen, formación y evolución de los grupos industriales destacaron varias etapas en el proceso de desarrollo económico de México. La primera comprende desde mediados del siglo XIX hasta principios del XX, es cuando se dan las condiciones que van a permitir un relativo y acotado desarrollo industrial, algunas empresas de esta época todavía subsisten y son la base de varios grupos industriales actuales. El periodo entre 1911 y 1930 corresponde al período armado de la revolución y del conflicto entre caudillos que habían surgido vencedores. La década de los veinte se caracterizó por la búsqueda de medidas políticas y económicas tendientes a establecer un Estado moderno, después del caos social que se produjo como consecuencia del movimiento armado de 1910. Se buscó hacer respetar la autoridad del nuevo Estado en todo el territorio nacional.

La segunda etapa se localiza en los años que van de 1931 a 1950, este periodo de industrialización coincidió con la coyuntura generada por la segunda guerra mundial y se caracterizó por la instalación de empresas dedicadas a *sustituir importaciones* los cuales eran bienes de consumo y algunos bienes de producción para la industria ligera con un mercado nacional asegurado. La tercera etapa que va de 1951 a 1970 tiene como particularidades: a) una alta participación de las inversiones extranjeras mediante filiales de las grandes corporaciones transnacionales, o en asociaciones con el capital nacional, básicamente en los años sesenta; b) el inicio de la fabricación de la maquinaria y equipo que requería el sector industrial; c) la introducción de nuevos artículos de consumo dirigidos a los sectores medios; d) el comienzo de la explotación intensiva del mercado interno.

El origen de los grupos se encuentra en las empresas que surgen en la primera y segunda etapa del proceso de industrialización. Su formación y desarrollo se produce cuando las características del mercado requerían la producción de nuevos artículos para lo cual era necesario buscar recursos financieros y enfrentar una competencia creciente. La participación del capital extranjero se da básicamente en la década de los sesenta. Logrando en algunos casos trabajar estrechamente con los empresarios nacionales, o sustituyéndolos en otros, por medio de la compra de sus empresas. Otro aspecto que llevó a la formación de los grupos fue la acción empresarial de dirigir las inversiones hacia la integración tanto horizontal como vertical y diversificar la producción de sus empresas. Los grandes grupos industriales promovieron activamente la concentración y la centralización del capital. Sin embargo no todos recibieron el beneficio del proceso. Varios grupos que existían en el principio de los años setenta se fusionaron para crear otros nuevos y algunos desaparecieron. Condiciones externas a los grupos, como el crecimiento del mercado provocado por el auge económico, la política del gobierno que facilitó el desarrollo de los grupos privados internacionales y el fácil acceso a los recursos ajenos que antes no habían existido, los obtenidos a través de la Bolsa de valores y préstamos bancarios extranjeros sobre todo, favorecieron la expansión de los grupos.

En una cuarta etapa encontramos un proceso de ajuste estructural de la economía mexicana que se inició en la década de los años ochenta y que generó los procesos nacionales de desregulación y privatización de los cuales se han beneficiado los llamados nuevos grupos económicos que proceden en cierta medida de la privatización de las empresas públicas. Este proceso de ajuste se inició con la deuda externa mexicana de 1982 y dio curso a lo que se designó como la década perdida para el desarrollo socioeconómico que se inicia en la cumbre de un periodo de crecimiento y se cierra con un dramático balance de deterioro económico y retrocesos sociales. Los nuevos grupos económicos y algunos poderosos que ya existían son considerados como el resultado directo de la reestructuración neoliberal y de la adecuación empresarial funcional y compatible con la profundización de la regionalización de la economía. Consolidaron su posición en el mercado interno durante la segunda mitad de los años noventa, y algunos de ellos empezaron a invertir productivamente en el exterior.

México redefinió su papel en el ámbito internacional y registró importantes transformaciones en su política interna. Entre el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1987 y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994 se fortaleció la convicción del gobierno en torno a la importancia de incorporar al país a una dinámica comercial y después a un nuevo equilibrio económico basado en la integración regional. Estas medidas constituyen un momento clave en la redefinición del papel económico de los grandes corporativos, al mismo tiempo que marcó una etapa crucial en la transformación del modelo de desarrollo del país. Los periodos de reforma económica, de reestructuración y reconstrucción, crean nuevas oportunidades de movilidad social de las elites económicas y políticas, es decir abren posibilidades de movilidad rápida, reclutamiento e incorporación de nuevos miembros, todo lo cual es testigo de procesos de reconstitución de estos segmentos de la clase dominante.

La investigación se conformó en cinco capítulos y conclusiones, los temas investigados son los que a continuación se enumeran:

- Capítulo 1. La empresa en las ciencias sociales: teoría y práctica del capitalismo
- Capítulo 2. El contexto de la economía mexicana.
- Capítulo 3. Orígenes históricos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey
- Capítulo 4. Los grandes corporativos de la fracción Monterrey
- Capítulo 5. Las elites empresariales de la fracción Monterrey

En el capítulo uno: se desarrolla el marco teórico que permite dar sustento al análisis de los grandes corporativos de la fracción Monterrey. Aborda las corrientes de pensamiento económico, intentando aplicar un enfoque operativo general ante la ausencia de un marco único al cual referirse

para el estudio de las grandes empresas industriales. Revisa la teoría de las élites para dimensionar la elite de poder económico.

El capítulo dos repasa brevemente la situación de la economía mexicana en las décadas de los ochenta y noventa permitiendo presentar el contexto en que se insertan los grandes corporativos mexicanos, como enfrentan la crisis de la deuda externa, la reestructuración de la industria nacional y la apertura comercial que llevan a la élite empresarial mexicana a su reconfiguración en un marco continuo de concentración económica. Las estrategias de acumulación implementadas por los grupos entre 1974 y 1982 sustentaron desde la segunda mitad de los años 80 la superación de su crisis de endeudamiento externo y fueron la base para su entrada posterior a una nueva fase de reestructuración y recuperación productiva.

En el capítulo tres: se investiga el surgimiento y desarrollo de los grandes corporativos de la fracción Monterrey; partiendo desde finales del siglo XIX en que se fundaron las primeras empresas de esta fracción; los periodos revolucionario y posrevolucionario, caracterizados por el modelo de crecimiento hacia fuera basado en la exportación de productos primarios. El periodo de 1934-1940 es especialmente importante para el desarrollo del capitalismo en México, ya que en él surgen las corporaciones y la política social tiene un reflejo directo en las prioridades del Estado. En los años treinta se da la tendencia a la integración industrial que se verá cristalizada en los sesenta y setenta con la formación de los grupos industriales o grandes corporativos cuyo modelo estaba basado en la promoción de exportaciones no tradicionales.

La formación de los grandes corporativos de la fracción Monterrey que tuvo en parte su origen histórico en el grupo Monterrey ha sido el resultado de un largo proceso histórico que ha madurado en una estructura productiva fuertemente concentrada y centralizada consolidando un importante poder económico nacional. El periodo de estudio de la investigación se situó durante 1982-2005. En 1982 inició un proceso de reorganización de grandes corporativos de Monterrey, cuyas causas se explican el proceso de reorganización derivadas del ajuste estructural de la economía mexicana que inclusive se alargó hasta los noventa generando los procesos nacionales de desregulación y privatización. No obstante, para entender el desarrollo y evolución de las empresas hasta constituir grandes corporativos o grupos económicos se investigaron y conocieron sus orígenes, partiendo desde la fundación de las empresas.

La muestra consistió en corporativos cuyas empresas, fundación y seguimientos datan de 50 hasta más de 100 años y se encuentran asentadas en Monterrey. La relación de los grupos y empresas que se consideran fueron agrupadas de acuerdo al sector económico, división, subdivisión y rama a la que pertenecen, así como los consorcios bancarios, la composición de los directorios y las que utilizan el mercado de valores para obtener capital. La lista de empresas se presenta de forma básica en primer lugar, porque de forma continua asumirá cambios si hablamos de evolución histórica, o inserta a un proceso de reestructuración (fusiones, adquisiciones, compras, ventas, nacionalizaciones o privatizaciones) que con frecuencia llevaron al desplazamiento, la desaparición o el surgimiento de grupos nuevos (ver cuadro No. 1).

El capítulo cuatro, aborda como las grandes empresas han aumentado su tamaño a consecuencia de las reformas estructurales impulsadas por el Estado: la privatización de empresas estatales a lo largo de los años ochenta y noventa; la creciente presencia de filiales de empresas extranjeras que este estudio no ahonda; solo la existencia de vinculaciones (Joint Venture, asociaciones estratégicas, participaciones accionarias) con los grandes conglomerados que integran la fracción, a consecuencia de la desregulación, liberalización de medidas que limitaban su presencia en sectores específicos y las acciones de política que se han ajustado para atraer capital estratégico. Revisa la información sobre cada corporativo y analiza el desarrollo de los corporativos en general, el poder económico de los principales corporativos de la fracción Monterrey en la economía y la política nacional.

Cuadro No. 1  
MUESTRA DE LOS GRANDES CORPORATIVOS

No.	CORPORATIVO	FUNDACION	SECTOR	PRINCIPALES SUBSIDIARIAS
1	CEMEX	1906	CEMENTO Y MATERIALES	CEMENTOS GUADALAJARA CEMENTOS MAYA CEMENTOS MONTERREY
2	FEMSA	1890	BEBIDAS	CERVECERIA CUAUHTEMOC MOCTEZUMA COCA COLA FEMSA FABRICAS MONTERREY FEMSA-CERVEZA FEMSA COMERCIO FEMSA EMPAQUES GRAFO REGIA KOF COCA COLA FEMSA
3	GRUPO LAMOSA	1890	PRODUCTOS CERAMICOS	LADRILLERA MONTERREY LAMOSA RECUBRIMIENTOS LAMOSA REVESTIMIENTOS SANITARIOS LAMOSA
4	VITRO	1909	VIDRIO Y EMVASES	ANCHOR GLASS CONTAINERS CORP. ARCILLAS TRATADAS CRISTALES INASTILLABLES DE MEXICO EMPAQUES DE CARTON TITAN FABRICACIÓN DE MÁQUINAS INDUSTRIAS DEL ALCALI MATERIAS PRIMAS MONTERREY OWENS CORNING/CANADA PLÁSTICOS BOSCO QUIMICA M REGIOPLAST SERVICIO ACROS-WHIRPOOL SILICATOS Y DERIVADOS VIDIRO NEUTRO VIDIRIO PLANO DE MEXICO VITRO CHEMICALS FIBERS & MINING INC. VITROFIBRAS
5	COPAMEX	1928	PAPEL Y CARTON	COMPAÑÍA PAPELERA MALDONADO COPAMEX INDUSTRIAS COPAMEX TURISMO PAPELERA DE CHIHUAHUA
6	IMSA	1936	SIDERURGIA	IMA ACERO ENERMEX IMSALUM IMSATEC
7	GRUPO ALFA	1943	1.- HIERRO Y ACERO 2.METALES FERROSOS 3.QUIMICA/PETROQUIMICA 4.- TEXTIL 5.-ALIMENTOS 6.-TELECOMUNICACIONES	ALPEK HYLSAMEX SIGMA VERSAX ONEXA
8	CYDSA	1945	QUIMICA Y PETROQUIMICA	CYDSA FIBRAS Y MANUFCTURAS TEXTILES CYDSA QUIMICA Y PLASTICO GRUPO CYDSA
9	GRUPO MASECA	1949	ALIMENTOS	GRUMA MOLINOS AZTECA MOLINERA DE MEXICO
10	GRUPO VILLACERO	1955	SIDERURGIA Y METALURGIA	SICARTSA CAMSA CINTACERO METAVER
11	GRUPO XIGNUX	1956	ELECTRICO /AUTOMOTRIZ ALIMENTOS	ACUMULADORES MEXICANOS APM CONELEC VOLTRAK PROLEC QUALTIA VIKABLE ARNECON MAGNEKON MULTIPAK

Fuente: Revista Expansión 500, Informe Especial junio 28/2006 Año XXXVII núm. 943 y Páginas Web.

Se observa que los grandes corporativos de la fracción Monterrey dado su arraigo y dimensiones en el mercado nacional y sus incursiones en los mercados internacionales, mantienen cierta flexibilidad de respuesta para mejorar el proceso de competitividad como un proyecto nacional, ante rezagos tecnológicos y organizativos en el grueso de las empresas nacionales que demandan una transformación de largo plazo. Se vislumbra que pese a su fortaleza, los grandes corporativos de la fracción Monterrey enfrentan amenazas derivadas de sus características estructurales en particular su reducido tamaño en relación al de sus competidores internacionales y su especialización en sectores tecnológicamente maduros y de menor dinamismo en el mercado mundial.

El capítulo cinco, señala que toda transición a una economía dinámica y competitiva exige un nuevo tipo de integración estratégica entre los agentes económicos, la sociedad y el sistema político. Ello supone el surgimiento de un sujeto social autónomo en condiciones de portador de un proyecto y una dinámica necesaria a su implementación: los empresarios. En México entre los años treinta y setenta el agente fundamental de los cambios sociales de la modernización fue el Estado (empresario), cuando se articuló el proyecto empresarial su rol fue decreciente, el momento de quiebre lo constituyó la crisis financiera de 1982-1983 en la cual los grupos empresariales comenzaron a asumirse como sujeto social, con proyección nacional. La reforma económica iniciada a fines de los ochenta condujo a un proceso de gradual transferencia en manos del Estado hacia la élite del sector privado, estableciendo la reconfiguración de la elite empresarial en México, en particular en lo que respecta a la fracción Monterrey.

Para comprobar la hipótesis que a raíz de la crisis se produjo un reacomodo en la elite económica, que se extendió a lo largo de la década de 1980 y 1990, contribuyendo a que los conglomerados, se reestructuraran y emergieran ampliando su radio de influencia económica, se estableció el aumento de su poder económico basado en la propiedad de sus activos (análisis estadístico) que hemos diferenciado en varios periodos: de 1975 a 1981 donde se observa su crecimiento como grupos o corporativos a nivel interno, su consolidación y expansión. A partir de 1982 con la crisis, su reestructuración al enfrentar la deuda externa, ajustándose y organizando una racionalidad económica para aprovechar la reducción del mercado interno para exportar y reorganizando sus activos (compran, venden, cierran, se asocian y fusionan empresas).

Finalmente, se presentan las conclusiones, como un resumen de las ideas principales planteadas a lo largo de la investigación y como un cierre o punto final del trabajo. No sólo se enlistan las ideas, sino se pretende recordar de modo sintético los planteamientos fundamentales y su conexión.



## CAPÍTULO 1

### LA EMPRESA EN LAS CIENCIAS SOCIALES: TEORÍA Y PRÁCTICA DEL CAPITALISMO

El conocimiento sobre la actividad empresarial mexicana y sus relaciones con el entorno en sus dimensiones social, económica y política se vuelve indispensable para vislumbrar el lugar de México en la nueva división del trabajo internacional y sus posibilidades de desarrollo. Por ende es pertinente iniciar un proceso de acercamiento teórico que permita entender e identificar el comportamiento empresarial. El sector empresarial representa un objeto de estudio en sí mismo, pero se abstraerá en relación al conjunto de la economía, el estudio de una fracción empresarial con la intención de que al ver su evolución y transformaciones que implican innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción, estemos en posibilidad de ir de lo particular a lo general en el desarrollo económico mexicano.

No se puede olvidar que las potencialidades de crecimiento que trae consigo la globalización se limitan en su aprovechamiento y los procesos de exclusión y estancamiento de sectores y zonas enteras del globo, por ello la investigación acerca del comportamiento empresarial exitoso es importante y requiere la identificación también de sus contradicciones. Los cambios globales han puesto a discusión la concepción misma sobre la empresa y los empresarios, por lo cual es necesario hacer una revisión crítica sobre las diferentes aproximaciones teóricas al tema que permita sistematizarlas y reflexionar en torno a los grandes corporativos.

Se inicia por reunir una serie de reflexiones teóricas aparentemente dispersas pero vinculadas al objeto de análisis de los grandes corporativos de la fracción Monterrey, por ello se indaga la polisemia empresa y las definiciones de empresarios a través del tiempo; las diversas corrientes que estudian a la empresa, así como el sustento teórico-político que da pie a su dimensión como élites de poder económico. En términos académicos se vinculan las investigaciones sobre empresas y empresarios a fin de establecer una aportación en el estado del arte. Se revisa la teoría de la administración financiera para comprender las estrategias competitivas que los grandes corporativos de la fracción Monterrey han utilizado y que posibilite hilar su evolución histórica.

Por ende se plantean en el presente capítulo, cuatro afirmaciones que como hilos conductores permitan visualizar su desarrollo:

1. No hay consenso entre los economistas sobre las teorías de las empresas y empresarial, lo que a su vez ha supuesto una variedad de aportaciones muy diferentes y diversas. En general, puede afirmarse que el principal interés de los economistas que tratan el tema es definir a la empresa y al empresario y su función para poder explicar el beneficio que produce, es decir, la obtención de una clase de renta distinta de los tres factores de la producción. La teoría de la empresa única, que no distingue entre la pequeña o la mediana empresa y la gran empresa (objeto de la investigación) se aleja y enmascara la realidad, puesto que existen diferencias que no tienen que ver solamente con el tamaño, sino con su estructura y con su papel en la actividad económica. Es decir no encontramos dentro del campo neoclásico soportes analíticos relevantes para el estudio de las grandes empresas.
2. El estudio sobre las grandes empresas industriales en México requiere criterios metodológicos que permitan considerar los comportamientos económicos observables de estas grandes empresas o corporativos en lo que se refiere a sus características y situación actual así como a sus cambios en cada etapa histórica, de tal forma que se las conciba como organizaciones jerárquicas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias, así como por factores de su entorno institucional y político nacional, por las condiciones de las industrias y sectores

donde concurren las empresas, es decir considerar la interrelación entre los niveles nacional, internacional y de la economía global.

3. La economía ha dejado de lado el análisis del concepto de empresario como un importante factor de producción, para centrarse en el análisis de la tierra, el trabajo y el capital. Algunos economistas, escépticos ante el tratamiento del tema del empresario en la teoría económica, han incluido dentro del factor productivo *mano de obra*, la labor realizada por el empresario y la han hecho parecer un tipo de trabajo corriente. Dada la estructura piramidal de la organización de empresa (con pocas excepciones), el empresario es el que está en el vértice.
4. Las teorías sobre las élites son de origen teorías políticas pero vistas con mayor apertura dan valiosos elementos para el análisis de la realidad económica, para definir a la elite de poder económico.

### 1.1- La teoría de la empresa

La teoría de la empresa está dedicada casi por completo a la empresa capitalista, que vende en el mercado con la intención de maximizar la ganancia de los capitalistas. Tratar de analizar a las grandes empresas industriales y/o a los grandes corporativos implica, por lo tanto, una revisión de las teorías de la empresa, de las diversas propuestas teóricas dentro y fuera de la ciencia económica, donde la unidad de análisis siga siendo la *empresa misma*. En la teoría económica existe una tendencia a iniciar el análisis de la empresa y no desde el punto de vista de la industria que aglutina a las empresas industriales. Vale la pena hacer su distinción: la industria o sector secundario tiene la función de producir las mercancías, (bienes materiales) utilizando materias primas o brutas suministradas por el sector primario: es un sector de transformación, que lleva los bienes a su estadio final, de manera que estén prontos para el uso. Sin embargo, la división del trabajo instituye relaciones muy complejas entre las empresas industriales, algunas de las cuales producen bienes semielaborados, que son cedidos a otras empresas industriales para completar su elaboración.

El concepto de industria aparece desde hace mucho tiempo en el pensamiento económico; probablemente se deriva integro del concepto de mercado. En la época de los **Principios de Economía** de Marshall (1890)<sup>17</sup> pasó a ocupar un importante papel en la teoría económica. La *industria* se definía como un *grupo de empresas* que obtiene un producto idéntico, definición altamente ambigua pero que parecía significar para algunos una homogeneidad de producción que estaba más en relación con un estado de competencia perfecta. El análisis de la competencia monopolista de Edgard H. Chamberlin\* publicado en 1933, extremadamente ingenioso y original, estableció una generalización de las condiciones de equilibrio aplicable a cualquier situación intermedia entre el monopolio y la libre competencia. La competencia monopolista es la situación de mercado que se genera cuando las empresas tratan de diferenciar sus productos y crear para ellos una situación parecida al monopolio. El supuesto de Chamberlin de costes y curvas de demanda idénticos para todas las empresas le permitió trabajar con “grupos” que se comportaban casi como las industrias de Marshall. Pero el abandono de la competencia perfecta creó dificultades al concepto de industria una vez admitidas las diferencias en el coste y en las condiciones de demanda de las empresas. En parte, quizá como resultado de estos argumentos, ha existido una tendencia entre los economistas teóricos a eludir el empleo del concepto de industria.<sup>18</sup>

La importancia que asume la empresa como unidad de análisis de la teoría económica o bien como elemento en grado de fijar la identidad del sistema económico capitalista, es evidenciada por el hecho de que se vuelve elemento central de la definición misma de la teoría económica e indirectamente de la ciencia económica.

---

<sup>17</sup> Marshall Alfred, Principios de Economía Ed. Aguilar, Madrid 1957.

\* Edgar H. Chamberlin, economista norteamericano (1899-1967), estudió en las universidades de Iowa, Michigan y Harvard en la que se doctoró en 1927. Su actividad docente la desarrolló en Harvard durante toda su vida.

<sup>18</sup> Sills, David L., (Coord.) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Vol. 5 Ed. Aguilar, España, 1977, pp.216-217.

### 1.1.1.- Definiciones de empresas

Para la economía, ciencia que nos ocupa, la empresa es considerada como el agente y el lugar típico de la producción. La dimensión productiva de una empresa se mide por su valor agregado, es decir, por el valor que agrega a sus adquisiciones hechas a otras empresas proveedoras, en cambio a el empresario bajo determinados parámetros se le cataloga como un tipo de trabajo, cuando en realidad es un talento especial que no es tan común como el de un trabajador ordinario.<sup>19</sup> Los economistas siguen utilizando la palabra empresa pero sin detenerse mayormente en especificar su significado y que además está lejos de ser preciso o unívoco en las corrientes de pensamiento económico y otras ciencias sociales.

En consecuencia, a menos de que exista consenso en el significado o que la gente que lo emplea especifique sin ambigüedad lo que entiende por él, habrá mucha oscuridad en el discurso. El hecho es que muy pocos científicos especifican explícitamente su significado y cuando uno revisa la literatura especializada advierte sin dificultad que el concepto expresa diferentes significados. Es por ello que inquieta la introducción del término. En ese sentido, se aborda una revisión de la literatura sobre la empresa con el fin de establecer conceptos teóricos y categorías de las ciencias sociales y en particular de la economía política. Se consulta a los autores más importantes en busca de una sistematización y acumulación de conocimientos.

**1.1.1.1 - Carlos Marx\***, testigo de la primera gran crisis del capitalismo (década de 1830 del siglo XIX) y de las revoluciones de 1848, se propuso desarrollar una teoría económica capaz de aportar explicaciones a la crisis, pero a la vez de interpelar al proletariado a participar en ella activamente para producir un cambio revolucionario. Fue pionero en la comprensión de los mecanismos fundamentales que rigen el funcionamiento de la sociedad moderna, en especial con su reelaboración de la teoría del valor y cuya obra cumbre fue *El capital. Crítica de la economía política*. Marx explica que deben ocurrir una serie de cambios y transformaciones en la sociedad para que el capitalismo se consolide como un régimen social, económico y político dominante,<sup>20</sup> como lo señala en el capítulo de la acumulación originaria: “antes deben haberse formado el capitalista y el asalariado como dos clases distintas”, con todo lo que implica en la distribución de la riqueza y en la consolidación de una estructura jurídica que garantice la reproducción y continuidad del sistema capitalista. Marx sostenía que los mecanismos de libre competencia del mercado llevaban finalmente a un proceso de concentración más acentuado del capitalismo, por medio del cual unos cuantos magnates monopolizaban las principales y más grandes empresas en las distintas ramas de la producción. Para Marx la autoridad de los capitalistas en su empresa era absoluta, los precios y los salarios se fijaban en función de su interés colectivo, ellos dominaban la sociedad, determinaban su tope moral y controlaban el Estado.<sup>21</sup>

**1.1.1.2. - Alfred Marshall\***, economista con una sólida formación matemática, histórica y filosófica, introdujo en sus enseñanzas las críticas a la Escuela Clásica inglesa (principalmente, Smith, Ricardo, Malthus y Stuart Mill) procedentes del historicismo alemán y del socialismo, así como también de la

<sup>19</sup> Arnal, J.C. (Coord.), Creación de empresas: los mejores textos. Ed. Ariel, Madrid, 2003.

\* Carlos Marx nació en Tréveris, Prusia (5 de mayo de 1818-14 de marzo de 1883). Entre sus principales obras: Diferencia entre la filosofía de la naturaleza de Demócrito y la de Epicuro (1841), La cuestión Judía (1843), La crítica de la filosofía del derecho de Hegel (1844), Manuscritos económicos y filosóficos (1844, publicado póstumamente en 1932), Tesis sobre Feuerbach (1845, publicado póstumamente), Trabajo asalariado y capital (1845), La Sagrada Familia (en colaboración con Engels, 1845), La ideología alemana (en colaboración con Engels, 1845, publicado póstumamente), La miseria de la filosofía (1847; crítica de Filosofía de la Miseria de Proudhon), Manifiesto Comunista (en colaboración con Engels, 1848), Manifiesto Comunista (en colaboración con Engels, 1848), Circular del Comité Central a la Liga Comunista (en colaboración con Engels, 1850), Las luchas de clases en Francia de 1848 a 1850, (1850), el dieciocho brumario de Luis Bonaparte (1851-1852), La España revolucionaria (1854), Bolívar y Ponte (1858), La tecnología del capital: subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización. Estatutos Generales de la Asociación Internacional de los Trabajadores (1864), Salario, precio y ganancia (1865), La guerra civil en Francia (1870-1871), De las resoluciones de la Conferencia de Delegados de la Asociación Internacional de los Trabajadores (Londres, 23 de septiembre de 1871, en colaboración con Engels, 1871), Crítica al Programa de Gotha (1875, publicado póstumamente).

<sup>20</sup> Marx Karl, El Capital, Tomo III Cap. XXIV La acumulación originaria, III Siglo XXI, México, 1975, pp. 891-895.

<sup>21</sup> Galbraith John, El nuevo Estado Industrial, Ed. Ariel, Barcelona, 1974, Pág. 78

\* Alfred Marshall (26 de julio de 1842-13 de julio de 1924) economista británico nacido en Wandsworth. Estudió en el Saint John's College de la Universidad de Cambridge. Su interés por la filosofía le llevó a tomar lecciones de ética. Tras obtener una beca especial para estudiar ciencias morales en 1868, se matriculó en Economía Política, ciencia a la que posteriormente él mismo denominó Economía. En 1875, viajó a Estados Unidos para estudiar los efectos de los aranceles en una economía joven. Al volver a Inglaterra fue director del University College de Bristol, cargo del que dimitió en 1881. Después estuvo un año en Italia y volvió a Bristol en 1882 como catedrático; en 1883 se trasladó al Balliol College de la Universidad de Oxford. De 1885 a 1908 dio clases de Economía Política en Cambridge. Convirtió Cambridge en la principal facultad de economía de los países de habla inglesa, y tuvo como discípulos a importantes economistas, como Pigou o Keynes. Su labor docente se basaba en las teorías de Ricardo y Stuart Mill complementadas con las aportaciones del marginalismo, especialmente de Kart Menger y León Walras, conciliando las teorías ricardianas con las de la escuela austriaca.

escuela marginalista. El resultado de sus esfuerzos fue la denominada “síntesis neoclásica” base de la teoría económica moderna. En 1890 escribe su obra capital, **Principios de Economía e Industria y Comercio**. A los agentes de la producción (tierra, trabajo, capital) añadió un nuevo factor, el de la organización industrial. Marshall cuando se refiere a la empresa, emplea los términos negocio y grandes empresas: “El término negocio se emplea aquí en un sentido amplio para incluir toda provisión de las necesidades de los demás que se lleve a cabo en espera de una compensación directa o indirecta de aquellos que se benefician con ella, en oposición a la satisfacción de las propias necesidades y a aquellos buenos servicios que se prestan por amistad y afecto familiar”.<sup>22</sup> Y conforme se iba desarrollando la industria se dio paso a las grandes empresas: “Así la atención general se fijó, a la larga, en el gran cambio que venía produciéndose desde hacía tiempo en la organización de la industria, y se vio que el sistema de los negocios pequeños regidos por los propios trabajadores iba siendo sustituido por el de las grandes empresas dirigidas por la habilidad especializada de empresarios capitalistas”.<sup>23</sup> Alfred Marshall, subdividió el papel del empresario en tres funciones principales: la administración, la innovación y la toma de riesgos.<sup>24</sup>

**1.1.1.3.- Max Weber\*** considerado uno de los fundadores del estudio moderno, antipositivista, de la sociología y la administración pública. Sus trabajos más importantes se relacionan con la sociología de la religión y el gobierno, pero también escribió mucho en el campo de la economía. En una definición general Max Weber señala que “por empresa (*Betrieb*) debe entenderse una acción que persigue fines de una determinada clase de modo continuo”. Agrega que una asociación de empresa (*Betriebverband*) es “una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo en la prosecución de determinados fines”. Señala que una asociación económicamente orientada puede ser, según su relación con la economía: asociación con gestión económica accidental o asociación económica, distingue la primera como el Estado y todas las demás asociaciones, iglesias, uniones, etcétera, con hacienda propia, pero también por ejemplo las comunidades educativas, las corporaciones no primordialmente económicas, y las asociaciones económicas como las compañías mercantiles, uniones de consumidores, cárteles, sindicatos, y también “las “explotaciones” económicas en general que suponen la actividad de muchas personas, desde la comunidad de taller de dos artesanos hasta una posible asociación comunista mundial”.

Pero una empresa económica, dice Weber, es una actividad autónoma orientada por el cálculo del capital. El cálculo de capital implica los riesgos y las ganancias que pueden esperarse de llevar a cabo una actividad económica, Así, el empresario es el sujeto quien realiza la actividad económica y quien hace los cálculos de riesgos y ganancias con base en el capital que puede disponer. La rentabilidad de una empresa económica implica, de esta manera, la ganancia estimada en el cálculo previo y en cuanto posible, pretendida por el empresario con sus medidas; pero también implica a las ganancias realmente realizadas según el cálculo a posteriori y que se encuentra a disposición del empresario. Sin embargo, Weber descarta que todas las empresas tengan un fin lucrativo, pueden ser llamadas empresas económicas sólo aquellas que estén orientadas por el cálculo de capital, de tal manera, conceptos como beneficio, pérdidas, ganancias y rentabilidad, sólo pueden aplicarse a las empresas económicas inmersas en la racionalidad capitalista. Por otra parte cuando Weber aporta elementos a la sociología de la dominación, enfatiza que la disciplina en general es heredada de la disciplina del ejército, y que un segundo gran medio de educar en la disciplina lo constituye la gran empresa económica. Por lo tanto, “la disciplina militar ha sido el patrón ideal tanto de las antiguas plantaciones como de las empresas industriales capitalistas modernas. En oposición a lo que ocurrió en las plantaciones, la disciplina de las empresas industriales descansa completamente en una base

---

<sup>22</sup> Marshall Alfred, Principios de Economía Ed. Aguilar, Madrid 1957, p. 244

<sup>23</sup> Marshall Alfred, Principios, Pág. 615.

<sup>24</sup> Alfred Marshall, op. Cit., p. 245.

\* Maximilian Weber nació en Erfurt, Alemania (21 de abril 1864- Munich, 14 de junio de 1920), fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo. Su obra más reconocida es el ensayo *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, que fue el inicio de un trabajo sobre la sociología de la religión. Weber argumentó que la religión fue uno de los aspectos más importantes que influyeron en el desarrollo de las culturas occidental y oriental. En otras de sus famosas obras, *La política como vocación*, Weber definió el Estado como una entidad que posee un monopolio en el uso legítimo de la fuerza, una definición que fue fundamental en el estudio de la ciencia política moderna en Occidente. Su teoría fue ampliamente conocida *a posteriori* como la Tesis de Weber.

racional, pues con ayuda de métodos de medición adecuados, calcula el rendimiento máximo de cada trabajador lo mismo que el de cualquier medio real de producción”.<sup>25</sup>

Max Weber en su obra **La ética protestante y el espíritu del capitalismo**, señala que: el actual sistema económico capitalista es como un cosmos excepcional en el cual el hombre nace y al que, al menos como tal, le es dado a guisa de edificio imposible de reformar, en donde habrá de vivir, imponiéndole las medidas de su conducta económica, en razón que se encuentra envuelto en la componenda de la economía. Cuando el *empresario* actúa de continuo en contra de estas medidas, se ve excluido, infaliblemente, de la contienda económica, al igual que el trabajador que no se percata o no le es posible avenirse a ellas, terminando por verse lanzado a la calle, obligado a ingresar, como otros tantos, en las compactas filas de los sin trabajo. Por ende: “*El amo absoluto en la vida de la economía, esto es, del actual capitalismo, educa y obliga, valiéndose de la selección económica, los individuos, tanto empresariales como trabajadores, que requiere*”.<sup>26</sup> “*En esta forma, el primer enemigo a la vista contra el cual hubo de luchar el “espíritu” capitalista –considerado como un nuevo tipo de vida con sujeción a ciertas reglas, subordinado a una “ética” específica- fue aquel hecho, parecido a mentalidad y a conducta que podría calificarse como “tradicionalismo*”.<sup>27</sup> Weber utiliza la expresión espíritu del capitalismo “*para señalar aquel criterio con aspiraciones lucrativas, mediante el ejercicio constante de una profesión, un beneficio racionalmente legítimo...se debe en fundamento a la razón histórica de que tal criterio se ha visto cristalizado convenientemente en la moderna empresa capitalista, a la par que ésta puede considerarse su más apropiado impulso espiritual en aquélla*”.<sup>28</sup> Y agrega “*pero, no fue de un modo pacífico que este espíritu se introdujo*”.<sup>29</sup> Weber afirma que “*en este compromiso, justamente, se apoya y fundamenta su ética el empresario de “nuevo estilo”, por lo que respecta a la conducta a seguir*”.<sup>30</sup>

**1.1.1. 4.- Alfred D. Chandler, Jr.\*** empezó a mirar a gran escala a la empresa a principios del decenio de 1960. Su *Estrategia y Estructura: los capítulos en la Historia de la Empresa Industrial* (1962) examinó la organización de El Du Pont de Nemours and Company, Estándar Oil de New Jersey, General Motors, y Sears, Roebuck y Co., él encontró que la organización de gestión son desarrollados en respuesta a la sociedad de la estrategia de negocios. Este énfasis en la importancia de un grupo de administradores de organizar y dirigir grandes empresas se amplió en una “revolución administrativa” en *La mano visible: la revolución de gestión de negocios en América* (1977) por la que recibió un premio Pulitzer. Chandler en esta obra plantea que la empresa moderna reemplazó a los mecanismos de mercado en la coordinación de actividades de la economía y en la designación de sus recursos. En muchos sectores, la mano visible de la dirección sustituyó a lo que Adam Smith denominó la mano invisible de las fuerzas del mercado. El mercado continuó siendo el generador de la demanda de bienes y servicios, pero la empresa asumió las funciones de coordinar el flujo de mercancías a través de los procesos de producción y distribución existentes y de asignar el capital y la mano de obra para la producción y la distribución futuras. A medida que la empresa moderna adquirió las funciones realizadas hasta entonces por el mercado, se convirtió en la institución más poderosa de la economía norteamericana, y sus directivos, en el grupo más influyente de los responsables de la toma de decisiones económicas.

Por consiguiente, la aparición de la empresa moderna de Estados Unidos trajo consigo el capitalismo gerencial. Define por lo tanto a la empresa moderna, como aquella que posee dos características

<sup>25</sup> Weber, Max, Economía y Sociedad I, FCE, México, 1944 pp. 52,70, 71 y 94.

<sup>26</sup> Weber Max, La ética protestante y el espíritu del capitalismo, Premia Editora, México 1979, pp. 32-33.

<sup>27</sup> Weber, La ética, Pág. 35.

<sup>28</sup> Weber, Idem Pág. 39.

<sup>29</sup> Weber, Pág.41

<sup>30</sup> Weber, Pág.45

\* Dupont Chandler, Alfred Jr. (15 de septiembre de 1918- 9 de mayo de 2007) fue un profesor de historia de empresas en Harvard Business School, que escribió extensamente sobre la escala y las estructuras de gestión de las empresas modernas. Chandler se graduó de Harvard College en 1940. Se doctoró en Historia, enseñó en el MIT y la Universidad Johns Hopkins antes de ir a Harvard Business School en 1970. Chandler utiliza los documentos de su antepasado Henry Varnum Poor, uno de los principales analistas del sector ferroviario y fundador de Standard & Poor's como base para su tesis doctoral. Se persigue que los temas del libro en *escala y alcance: la dinámica del capitalismo industrial*, (1990) y co-editado una antología sobre los mismos temas, con Franco Amatori y Takashi Hikino, *Las grandes empresas y la Riqueza de la Naciones* (1997). Entre sus obras: La gestión jerárquica (1980), Inventar la electrónica del siglo (2005), Shaping the industrial century (2005).

específicas: consta de muchas unidades de operación distintas y la dirige una jerarquía de ejecutivos asalariados. La empresa moderna, al incorporar muchas unidades bajo su control, comenzó a operar en lugares diferentes, llevando a menudo diversos tipos de actividades económicas y comerciando en distintas líneas de bienes y servicios. Así, las actividades de estas unidades y las transacciones entre ellas se internalizaron y fueron los empleados quienes las controlaron y coordinaron en lugar de los mecanismos de mercado. Chandler esboza una lista de proposiciones generales que ofrecen algunas indicaciones sobre la naturaleza de la empresa moderna y muestran según él por qué la mano visible de la dirección sustituyó a la mano invisible de los mecanismos del mercado:

1. *“La empresa multiunitaria moderna reemplazó a la pequeña empresa tradicional cuando la coordinación administrativa permitió una mayor productividad, unos costes más bajos y unos beneficios más elevados que la coordinación por medio de los mecanismos de mercado. Esta proposición se deriva directamente de la definición de empresa moderna. Esta empresa hizo su aparición y creció mediante la creación o la compra de unidades operativas que teóricamente, eran capaces de funcionar como empresas independientes; en otras palabras, internalizando las actividades que habían sido o podían ser dirigidas por varias unidades, y las transacciones que habían sido o podían ser efectuadas entre ellas.*
2. *Las ventajas de internalizar las actividades de muchas unidades en una sola empresa no pudieron hacerse efectivas hasta que se creó una jerarquía administrativa. Cuando se reunió a un grupo de directivos para que desempeñaran las funciones realizadas anteriormente por los mecanismos de mercado y de los precios...las unidades de producción y distribución de una empresa moderna estaban controladas y coordinadas por mandos medios. Los altos directivos, aparte de evaluar y coordinar el trabajo de los mandos medios, ocuparon el lugar del mercado en la asignación de recursos para la producción y la distribución futuras. Con el fin de realizar estas funciones, los directivos tuvieron que inventar nuevas prácticas y procedimientos que con el tiempo se convirtieron en métodos operativos estándares en la dirección de la producción y la distribución norteamericanas.*
3. *La empresa moderna surgió por vez primera en la historia cuando el volumen de las actividades económicas alcanzó un nivel que permitió la coordinación administrativa más eficiente y más rentable que la coordinación de mercado. Este aumento en el volumen de actividad se produjo con una nueva tecnología y una circulación de mercancías sin precedentes. La ampliación de mercados fue fundamental para absorber esta producción.*
4. *Una vez que se constituyó una jerarquía administrativa, y que ésta llevo a cabo con éxito su función de coordinación, la misma jerarquía se convirtió en una fuente de estabilidad, de poder y de desarrollo continuado.... Las jerarquías que dirigían las nuevas empresas multiunitarias tenían una permanencia superior a la de cualquier persona o grupo de personas que trabajaran en ellas.*
5. *Las carreras de los directivos asalariados que dirigían estas empresas se volvieron cada vez más técnicas y profesionales.*
6. *A medida que la empresa multiunitaria aumentaba de tamaño y se diversificaba y que sus directivos se profesionalizaban, su dirección se separó de su propiedad.*
7. *Al tomar las administrativas, los directivos profesionales preferían una política que favoreciera la estabilidad y el desarrollo a largo plazo de sus empresas a las que maximizaban los beneficios corrientes.*

8. *A medida que las grandes empresas crecían y controlaban sectores fundamentales de la economía, alteraron la estructura básica de estos mismos sectores y de la economía en su conjunto*”.

Estas proposiciones básicas se dividen en dos grupos. Las tres primeras contribuyen a explicar la aparición inicial de la empresa moderna; por qué, cuándo, dónde y de qué manera surgió. Las cinco restantes tratan de su desarrollo continuado: donde, cómo y por qué una empresa una vez establecida continuó creciendo y conservando su posición hegemónica. Esta institución hizo su aparición cuando las jerarquías administrativas pudieron controlar y coordinar las actividades de un número de unidades operativas de modo más eficiente que los mecanismos de mercado. Siguió creciendo para que estas jerarquías, constituidas por directivos cada vez más profesionales, pudieran permanecer empleadas. No obstante, sólo surgió y se extendió en aquellas industrias y sectores cuya tecnología y cuyos mercados permitieron que la coordinación administrativa fuera más rentable que la coordinación del mercado. Al encontrarse estas áreas en el centro de la economía norteamericana, y al reemplazar los directivos profesionales a las familias, a los financieros y a sus representantes como responsables de la toma de decisiones en dichas áreas, el capitalismo norteamericano moderno se transformó en capitalismo gerencial.<sup>31</sup>

### **1.1.2.- Revisión de las teorías de la empresa.**

Se considera que la microeconomía se refiere al estudio del homo *oeconomicus*, el consumidor, el trabajador, el empresario. La microeconomía en el caso del empresario tiende a explicar cómo elige el producto y la combinación de factores productivos más económicos para obtenerlo. Se supone que cada individuo decide en la economía de mercado, con base en los precios de los bienes de consumo, del trabajo, de los demás factores productivos y de los productos que le interesan. La fijación de esos precios particulares cae en el campo de estudio de la microeconomía. Y lo mismo la mutua compatibilidad de las elecciones individuales, de modo que lo que alguien decide comprar corresponda a lo que algún otro decide vender, y al mismo precio, éste es el problema del equilibrio. El método de estudio es siempre fundamentalmente marginalista, tiene casi siempre un contenido normativo que no se limita a observar el comportamiento efectivo de operadores reales, sino que incluso tiende a descuidar ese aspecto para suponer un comportamiento “racional” del que deduce las normas.<sup>32</sup>

Las teorías heterodoxas de la empresa, tales como la teoría de la empresa con base en los costos de transacción de Coase, el capitalismo de los directores a partir de los trabajos de Chandler sobre la gran empresa moderna, la teoría evolucionista desarrollada entre otros por Nelson y Winter (1982) y cuyos antecedentes se remontan a Schumpeter, Penrose y Alchian en los años cincuenta, y la nueva competencia argumentada por Best, coinciden sobre que las empresas son organizaciones sociales heterogéneas, cambiantes y complejas operadas por individuos con racionalidades limitadas y que actúan en tiempo histórico, así como que estas empresas son factores centrales de dinamización económica a través de distintos procesos que combinan aspectos tecnológicos, organizacionales, culturales, y otros.

No obstante mantienen diferencias sustantivas en cuanto a la conceptualización y desarrollo de algunos ejes principales, como son el concebir a la empresa como organización jerárquica vs. organización descentralizada, así como la distinción entre organización e institución en cuanto al tema del poder en la empresa y las diversas maneras de relacionar los niveles micro, meso y macroeconómico. Sin embargo, este marco analítico no es suficiente sino se considera que para abordar el estudio de las grandes empresas industriales en México y América Latina es necesario concebirlas desde su especificidad histórica como países de industrialización tardía. Por otra parte, el hecho social “empresa” es uno sólo, en su integridad objetiva, a pesar de que aislen algunos de sus

<sup>31</sup> Chandler Alfred D. Jr., *La Mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1987, pp.15-30.

<sup>32</sup> Ricossa Sergio, *Diccionario de Economía: Empresa, Microeconomía*, Siglo XXI Editores México, 1990.

aspectos de mayor significación para las diferentes ciencias sociales. Como cualquier fenómeno social es producto de la convivencia humana y se encuentra sumergido en el mundo colectivo, pero como no puede ser estudiado al mismo tiempo, de una sola vez por todos sus ángulos, se sujetan a esta fragmentación científica de investigación y sistematización. Por ello se muestra a la empresa en forma diferente para la sociología, la historia, el derecho, la política y la economía, en cuanto cada cual la toma como objeto preferente de su estudio.

Otras ciencias como la Ética y la Filosofía Social pueden encarar a la empresa de acuerdo con una escala de valores, axiologicamente, considerando más *lo que debe ser* que *lo que propiamente es*, dentro de un objetivo reformista directo. Para la Sociología la empresa representa una forma social, por la forma en que se realizan en su interior los procesos sociales, por sus efectos sobre la vida del ambiente mayor que la engloba y viceversa (concentración de poblaciones, migraciones, relaciones domésticas, etc.), por sus relaciones con los fenómenos de división del trabajo social, de la industrialización y así sucesivamente. A partir de este punto, se puede decir, que la empresa es un ejemplo típico de grupo social organizado. Desde el punto de vista sociológico, la empresa de tipo capitalista puede ser siempre definida como una organización jerarquizada, como la cooperación de una pluralidad de hombres que trabajan bajo el control y la dirección de sus titulares o propietarios, en una relación de señorío o de mando.<sup>33</sup>

La Sociología Industrial, rama especializada de la sociología orientada principalmente hacia el estudio de las relaciones humanas en la empresa, ya sea entre empleadores y empleados, entre empleados y clientes. Tiene por objeto la conducta individual y colectiva de las personas pertenecientes a la empresa, en sus acciones y reacciones de aproximación y aversión de una frente a otras. Es una respuesta sociológica a la gerencia científica de **Frederick Winslow Taylor\*** señalada en su obra ***Principios de la Administración Científica***,<sup>34</sup> el trabajo humano era considerado únicamente bajo el ángulo de la racionalización, como físico y fisiológico, considerando casi exclusivamente móviles mecánicos para el comportamiento humano. La empresa es vista como campo de investigación para esta nueva sociología, aplica los métodos y los conceptos de la sociología general al campo de las relaciones de trabajo. Por lo tanto puede ser definido su campo como el estudio de el trabajo en grupo y las relaciones de trabajo; y el papel que el trabajador desempeña en grupo, y la organización social del trabajo en la empresa.

Se observa que la empresa y las características que adopta a lo largo de su historia, es también la historia del capital, tiene su explicación en la necesidades de producción e intercambio de las sociedades humanas, por consiguiente y de acuerdo a Basave (2001) *“la empresa es un producto social complejo y sujeto a modificaciones en el transcurso de su evolución que comprende aspectos tecnológicos, organizacionales y espaciales, pero también políticos, ambientales, étnicos y educacionales, entre otros”*.<sup>35</sup>

## 1.2.- La moderna corporación capitalista

Es necesario aclarar que en esta investigación se usa indistintamente corporación, conglomerado, corporativo y grupos empresariales, en tanto se han seleccionado empresas o grupos por su poder económico y que se encuentran en el listado de las 100 empresas económicas más poderosas de México y que en conjunto se denominan la fracción Monterrey por tener su origen y matrices en dicho lugar, y cuyos empresarios conforman una elite económica parcial referida a la así denominada fracción. La fracción Monterrey se integra con grandes corporativos y grupos económicos. Al respecto las siguientes consideraciones teóricas.

<sup>33</sup> De Moraes Filho Evaristo, Algunas consecuencias de la industrialización sobre la estructura y la dinámica de la empresa, en Revista Mexicana de Sociología Vol. XXII núm. 1, 1960.

\* (20 de marzo de 1856-21 de marzo de 1915) Ingeniero Mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellos le siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management.

<sup>34</sup> Winslow Taylor Frederick, Principios de la Administración Científica, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S. A. México, 1961.

<sup>35</sup> Basave Kunhardt Jorge, Un siglo de grupos empresariales en México, IIE, UNAM, Ed. Porrúa, México, 2001, pp.8-9.

### 1.2.1.- El surgimiento y evolución de los grupos económicos

El grupo económico como categoría superadora de la gran empresa en el proceso de acumulación capitalista tiene un desigual desarrollo en México. El grupo económico constituye una ruptura institucional y organizacional de la acumulación de capital, es una forma avanzada de la valorización del capital, que desplaza relativamente a la empresa como *locus* de acumulación y poder. El grupo económico es un conjunto articulado de empresas, entre las cuales hay una ligazón lo bastante fuerte y durable como para permitir una política común que persigue la finalidad de maximizar los resultados del conjunto aprovechando las sinergias existentes y devolviendo una lógica de acumulación global que unifica los procesos de valorización del capital de cada una de las empresas integrantes.

El factor unificador y de nexo es la propiedad y el control -estratégico- comunes al conjunto de empresas. Una persona o un grupo de personas detentan el poder de adoptar las decisiones clave que afectan a todas y cada una de las empresas, así como al conjunto. El grado o modo de control ejercido por estas personas guarda una relación directa con el grado de centralización o atomización de la propiedad o en otros términos, el grado de "apertura" del capital de las empresas. La apertura – o el cierre- están vinculados, a su vez, al tipo de financiamiento de los grupos y empresas: autofinanciamiento, crédito bancario o búsqueda de socios mediante la Bolsa u otras vías.

Pero esa relación se complejiza por la existencia de mecanismos de control piramidal, por la emisión de acciones sin derecho a voto o por la existencia de fuentes de financiamiento alternativas, que permiten al grupo de control ejercer su poder con porcentajes menores de capital a los requeridos para las inversiones y el funcionamiento empresarial. En la evolución de la gran empresa al grupo económico se da una fase de transición en la cual las fronteras entre una y otra categoría son aún difusas. La gran empresa ha comenzado su diversificación, controla algunas otras empresas filiales o asociadas, pero aún no ha tenido el desarrollo suficiente como para generar un grupo plenamente configurado. La diversificación es muy parcializada y hay un predominio abrumador de la actividad original; las nuevas empresas creadas o incorporadas son poco significativas en relación con la empresa madre o generatriz.<sup>36</sup>

De acuerdo con Leff<sup>37</sup> los grupos económicos de México como país menos desarrollado tienen su origen en conocidas imperfecciones del mercado, así su participación en líneas de productos diversificadas tiene un manifiesto atractivo en las economías sujetas a riesgos a incertidumbres propios de la inestabilidad y el rápido cambio estructural. La mayoría de los observadores se han concentrado en uno o dos aspectos de los grupos, tal como su poder monopólico o sus conexiones políticas, sin embargo, es relativamente poco el esfuerzo que se ha hecho por conceptualizar los grupos en términos analíticos más generales, y analizar sus efectos en el desarrollo económico, la organización industrial y el espíritu empresarial.

En México Salvador Cordero y Rafael Santín<sup>38</sup> caracterizan la formación de estos grupos:

- 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 para no depender de un monopolista debido a las condiciones del mercado, demasiado estrecho para permitir las actividades de uno o más compradores y vendedores para muchos de los productos intermedios, optaron por dirigir estas inversiones hacia una integración tanto horizontal como vertical y hacia la diversificación de su producción.

<sup>36</sup> Stolovich Luís, Los grupos económicos de Argentina, Brasil y Uruguay en Revista Mexicana de Sociología Año LVII núm. 4 octubre-diciembre 1995 IIS-UNAM, p.176n.

<sup>37</sup> Leff Nathaniel H. Estudio, Los grupos económicos: organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo, Estudios Públicos, No. 15 1984, Centro de Estudios Públicos, Santiago de Chile.

<sup>38</sup> Cordero Salvador y Santín Rafael, Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, pp.3-4.

- La integración vertical fue una respuesta a un mercado incierto e imperfecto que les permitió aliviar incertidumbres en cuanto a los proveedores de insumos y disminuir costos. Además este tipo de integración permite que las inversiones que genera el grupo repercutan favorablemente en su interior y en su beneficio.
- La integración horizontal y la diversificación en la producción les permite aumentar sus flujos de información y disminuir las incertidumbres en la toma de decisiones sobre inversiones y producción (generalmente en la fabricación de nuevos productos o la iniciación de actividades completamente nuevas se ha propiciado la creación de empresas nuevas en las cuales el capital extranjero participa directamente o a través de licencias internacionales).
- Los grupos caracterizan buena parte de la organización económica moderna y su estructura y funcionamiento tienen efectos importantes sobre la estrategia global del desarrollo económico y social del país, tanto en el ámbito interno como en el externo.
- Estos grupos constituyen la base económica de una fracción muy importante de la burguesía caracterizada, predominantemente, por una fuerte integración entre el capital financiero e industrial y con tendencias dominantes.
- La división clásica de la burguesía en industrial, financiera, comercial, ha perdido significado en general y sobre todo a la burguesía ligada a los *grandes grupos económicos*.

En síntesis, el grupo es un conjunto de compañías o empresas relativamente poderosas y estables relacionadas entre sí por el capital y el poder de decisión de dirigentes comunes y estas empresas producen bienes y servicios para diferentes mercados del sector industrial, producción que puede ser diversificada y abarcar amplios sectores de la producción industrial.

Para Celso Garrido y Wilson Peres,<sup>39</sup> el concepto de grupo económico implica un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical u organizada en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica. Muchas veces, estas formas organizativas incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes. En general los grupos económicos en América Latina surgieron al calor de la industrialización sustitutiva de importaciones. La aplicación de programas de reforma estructural ha redefinido su espacio dentro de sus respectivas economías, lo cual ha generado trayectorias divergentes, expansión/achicamiento-especialización/ diversificación, etcétera- .

### 1.2.2.- Industrialización tardía

Es necesario considerar si el surgimiento de la gran empresa permitió una industrialización rápida, al respecto Chandler (1962,1977) fue precursor en Estados Unidos en el estudio de la empresa dividida en varias divisiones y sostuvo que esta forma era la mejor para el manejo de las grandes empresas. Los ensayos incluidos en *Big Business* siguen expresamente el marco de referencia de Chandler. La explicación del surgimiento de la gran empresa es en buena medida endógena: las empresas crecen explotando sus economías de escalas tecnológicas y gerenciales. Sin embargo, la forma predominante adoptada por la gran empresa en los países de industrialización tardía es la diversificación. México por una parte es un país de industrialización tardía, -lo que significa que debía crecer sin contar con la ventaja competitiva de nuevos productos o procesos tecnológicos- no obstante ha experimentado un crecimiento económico espectacular desde la Segunda Guerra Mundial, evolucionando como aprendiz, tomando en préstamo y mejorando la tecnología que ya ha

---

<sup>39</sup> Garrido Celso y Wilson Peres, "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa" en Wilson Peres (Coord.) Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos, Siglo XXI CEPAL México 1998, Pág. 19n.

habían creado las empresas experimentadas de las economías más avanzadas. Hikino y Amsden,<sup>40</sup> sostienen que el proceso de adquisición de tecnología según que esta sea innovadora o prestada conforma de manera peculiar tres aspectos fundamentales del desarrollo industrial: primero, el papel del Estado en el desarrollo, segundo, el foco competitivo de las empresas y tercero, la estrategia, estructura y modo de funcionamiento de las empresas líderes, por tal motivo, se consideran estos tres indicadores como guía en la búsqueda de la experiencia mexicana en general y de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en particular.

Un repaso de varias experiencias internacionales parece indicar que la diversificación productiva es un rasgo distintivo de la “industrialización tardía”, Bisang apunta cinco causas posibles:

1. El desigual desarrollo de los distintos sectores genera señales de beneficios muy diferentes, atrayendo a los grupos en dirección de actividades con alto rendimiento (que no necesariamente son las que originaron su actividad);
2. el tamaño del mercado local es frecuentemente incompatible con la especialización sectorial;
3. los elevados niveles de riesgo asociados con las inestabilidades económicas y políticas;
4. en algunos casos el tipo de actividad inicial de la firma madre rápidamente impone un límite a las posibilidades de expansión de la empresa en dicha área ; y
5. la intención de reducir los riesgos.

La eficacia de conjunto de estos grupos económicos radicaría según Bisang, en el aprovechamiento de externalidades basadas en las “funciones corporativas”, por ejemplo, adquisición /generación de tecnologías blandas; acceso a información, diseño y monitoreo de estrategias de mediano plazo; internalización de algunas funciones financieras; articulación con sistema bancario, entre otras.

México muestra un alto grado de diversificación, vis a vis la expansión hacia actividades coligadas basada en la posesión de activos intangibles propia de los conglomerados en los países desarrollados, la diversificación puede aparecer como un indicio de rent seeking empresario de menor jerarquía desde la perspectiva social, ya que estaría basado, en el mejor de los casos, en el usufructo de algunas de las ventajas emergentes de ciertas funciones corporativas –como el acceso diferencial al crédito, por ejemplo-, y en el peor escenario, en su mayor capacidad de acceso o influencia sobre los despachos oficiales. Finalmente, tanto desde la perspectiva de eficiencia/fallas de mercado en sus distintas acepciones como desde la lógica del control del poder económico, existen razones sustentadoras de los corporativos o conglomerados como forma de organización.

Las distintas concepciones rescatan el papel dinámico de estas organizaciones. Explicar los mecanismos de apropiación de los excedentes por parte de los capitalistas, conlleva a la gran empresa a el dominio de la tecnología –mediante el cual el empresario regula el proceso de trabajo, que además tiene como contrapartida crecientes grados de concentración de capital; y el manejo del crédito y las formas societales, que le posibilita captar capitales de terceros financiadores de los activos fijos contenientes de la tecnología.<sup>41</sup> Por tal motivo y de acuerdo con Bisang, para estudiar la dinámica que anima a los grandes corporativos de la fracción Monterrey en el contexto industrial y siguiendo la tradición marxista se centra la atención en la relación entre acumulación y conglomerados.

---

<sup>40</sup> Hikino Takashi y Alice H. Amsden, “La industrialización tardía en perspectiva histórica” en Revista Desarrollo Económico, Vol. 35, No. 137 (abril-junio 1995) Revista de Ciencias Sociales, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina, pp. 3-34.

<sup>41</sup> Bisang Roberto, “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos” en Revista Desarrollo Económico, Número Especial Vol. 38 (Otoño 1998) Revista de Ciencias Sociales, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina, pp. 143-176.

Como se puede observar a diferencia de la empresa individual, la integración de un grupo empresarial representa un nivel mayor de complejidad económica y administrativa para el desempeño de sus actividades. Las diversas formas de integración buscan complementar ahorros y lograr una mejor coordinación y una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades propias del grupo, con una serie de implicaciones tecnológicas y administrativas que han evolucionado a través del tiempo, proporcionando una serie de ventajas de carácter financiero y penetración de mercados que posibiliten su expansión (Basave, 2001). Por tal motivo en la presente investigación se privilegió la postura de Hilferding (1909) quien efectuó una serie de avances no ya desde la perspectiva de la concentración de capital en manos de una empresa, sino considerando la dinámica de funcionamiento de varias empresas controladas por una central.

El fenómeno de la centralización del capital por efecto de la incorporación de tecnología, refuerza el mecanismo de control sobre los mercados y por ende de captación de rentas. Hilferding establece una serie de condiciones que inducen a la empresa a transformarse en una corporación y sostiene que a medida que las empresas crecen y adoptan la forma de sociedad anónima, el empresario tiene la posibilidad de aumentar el capital que controla sin depender exclusivamente de nuevos aportes de capital propio o de la inversión de sus utilidades. Esto se viabiliza a través del aporte de otros accionistas y de la posibilidad de acceso al sistema crediticio para reemplazar parte del capital que – dada las características de la tecnología- se encuentra inmovilizado. La sociedad anónima tiene otras ventajas sobre la empresa individual, puede articular estrategias de largo plazo y lograr un mejor posicionamiento en la obtención de créditos.

A partir de la conformación jurídica de la empresa a través de sociedades por acciones, es posible inmovilizar menos capital sin perder el control, quedando las puertas abiertas para establecer sistemas de controles cruzados entre empresas. Hilferding plantea que en una fase posterior, la posibilidad de que los mecanismos endógenos de crecimiento de la empresa conduzcan a integraciones verticales u horizontales como forma de recrear los niveles de beneficios. A medida que a través del proceso de centralización del capital, se requieren ingentes sumas de dinero para financiar su movilidad, aparecen las relaciones de interdependencia con el sistema financiero.

La última fase está compuesta por la denominada centralización financiera, que se erige como una sujeción del sistema corporativo al poder del sistema financiero. Así desde este enfoque, la aparición de conglomerados de empresas –centralización del capital- aparece como una respuesta a la búsqueda del beneficio del empresario. Con este amplio marco teórico en mente, para formar a los grupos de poder económico, de acuerdo con Anaya<sup>42</sup> se deben utilizar tres clases de lazos: el lazo funcional, el lazo financiero y el lazo personal.

- a) El lazo funcional, viene a ser el resultado de las más diversas relaciones que se establecen entre productores, proveedores y clientes dentro de un proceso productivo.
- b) El lazo financiero, es la posesión de una parte del capital accionario que tiene una sociedad anónima en otra y,
- c) El lazo personal, es el resultado de la presencia de una persona en el directorio de dos o más empresas.

### **1.2.3.- Los conglomerados y el Estado**

Una explicación de las diferencias en la organización empresarial debe incorporar elementos políticos, lo que hacen los actores del Estado, en forma deliberada o no, para promover o desalentar tal organización. En América Latina los reformadores neoliberales extremos promovieron una

---

<sup>42</sup> Anaya Eduardo, Los Grupos de poder económico, Editorial Horizonte, Perú, 1990, pp. 174-177.

transformación espectacular de los conglomerados dominantes. En México las privatizaciones desplazaron a algunas grandes empresas tradicionales y crearon conglomerados nuevos.

De acuerdo con Ben Ross Schneider<sup>43</sup> en los países en desarrollo, la existencia de Estados inestables, arbitrarios o demasiado intervencionistas exacerba la incertidumbre política, lo cual a su vez alienta la conglomeración a fin de diversificar el riesgo. Los capitalistas pueden también crear enormes conglomerados para maximizar su gravitación política. En México, una de las motivaciones principales de la conglomeración fue “el aumento general del poder de negociación frente al gobierno”. En resumen, los capitalistas se diversifican como estrategia defensiva para proteger su vulnerabilidad; y crecen como estrategia ofensiva para aumentar su influencia frente a los actores del estado capaces de forjarlos o destruirlos. El impulso político a crear conglomerados presenta variantes decisivas para el comportamiento posterior de la empresa. Ni siquiera los estudios que reconocen el papel primordial del Estado en la gestación de las grandes empresas vinculan habitualmente las condiciones políticas originarias con el proceder posterior de las empresas y casi nunca lo hacen desde una perspectiva comparativa.

En todos los grandes países de América Latina, por ejemplo, entre las décadas del treinta y el setenta, la industria creció considerablemente, pese a lo cual la actividad organizativa de los nuevos capitalistas fue muy variada. En muchos países sobre todo en Brasil y México, los actores oficiales obligaron a las empresas a crear estructuras corporativas muy elaboradas. Las elites empresariales por su parte, crearon confederaciones en Chile en 1935, Venezuela en 1944, la Argentina en 1946, México en 1975 (como veremos en el capítulo 5) y Perú en 1998. En todos los casos, los actores del Estado se empeñaron en impedir y a veces, más tarde en promover, la formación de tales confederaciones. En México y Perú los sucesos que la precipitaron fueron la reforma agraria y la nacionalización de la banca respectivamente, que indirectamente impulsaron la acción defensiva colectiva de los grandes capitalistas.

Como lo señala la teoría, los cambios en las formas de organización de las empresas no tienen una evolución lineal, por tal motivo en relación a la moderna corporación capitalista se considera que los grandes corporativos de la fracción Monterrey como forma de organización de la producción, son respuestas organizacionales, tecnológicas y de control económico tanto a los distintos matices y especificidades de los mercados locales e internacionales, como a los condicionantes endógenos a dichas organizaciones. En cada una de las fases evolutivas de la industria mexicana, estas organizaciones adquieren rasgos diferenciales en lo referido al espacio de acumulación, grados y formas de articulación con el Estado, diversificación productiva e incluso, niveles de homogeneidad en sus comportamientos.

### **1.3 La teoría - guía del crecimiento de los grandes corporativos**

No hay un marco único al cual referirse para abordar el estudio de las grandes empresas industriales de México. No obstante existe un acelerado desarrollo de enfoques en varias ciencias. Se privilegia en esta investigación el enfoque operativo de Celso Garrido (2000), que se basa en cuatro grandes temas de la corriente heterodoxa para el análisis de la empresa: 1) La teoría de la empresa con base en los costos de transacción; 2) el capitalismo de los directores; 3) la teoría evolucionista; y 4) la nueva competencia. El enfoque operativo de Garrido señala que para dar respuesta a las necesidades analíticas que presentan los estudios e investigaciones que se emprendan al respecto sobre las grandes empresas en la región deben:

- Considerar los comportamientos económicos observables de las empresas, en lo que se refiere a sus características y situación actual en comparación con la situación que tenían durante la industrialización por sustitución de importaciones.

---

<sup>43</sup> Ross Schneider Ben, “Las relaciones entre el estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente” en Revista Desarrollo Económico, Vol. 39, No. 153 (abril-junio 1999) Revista de Ciencias Sociales, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina, pp. 45-75.

Aspectos que se aplican en los capítulos 2 y 3 en torno a la historia de los corporativos y su comportamiento empresarial. Dentro de esta aproximación dinámica e histórica los grandes corporativos son concebidos como organizaciones jerárquicas complejas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias. Sin embargo, operan también en ambientes de selección diversos, estos ambientes se definen de una parte por el entorno regional, institucional y político nacional y por condiciones de las industrias y sectores donde concurren las empresas. Debemos considerar también:

- Las diferentes configuraciones entre entorno institucional e industrias que determinarán los diversos escenarios en los que deberán interactuar las empresas tras su objetivo estratégico principal de largo plazo, que es mantener e incrementar el valor de la empresa, así como la rentabilidad y el poder de mercado que se asocia con ello.

Aspectos que aplicamos en los capítulos 3 y 4 en torno a las estrategias de los grandes corporativos en coyunturas de crisis, liberalización de la economía y globalización.

Las empresas desarrollan estrategias competitivas en el interior de las mismas que significan adoptar determinadas estructuras corporativas, decidir sobre la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia y asumir modos de organización de relaciones laborales, así como de gobierno y monitoreo corporativos:

- Hacia fuera, las acciones estratégicas buscarán por una parte, desarrollar diferentes relaciones de competencia en las industrias donde participan, incluyendo la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con otras empresas del país o del exterior y por otra significa resolver a nivel nacional o internacional las relaciones financieras necesarias para asegurarse los fondos que le permitan sustentar dichas estrategias, pero también para lograr centralización de capitales y rentabilidad especulativa por esta vía.
- En el marco de sus acciones estratégicas las empresas pueden establecer diversos vínculos individuales o colectivos con los gobiernos de sus países de origen y con otros gobiernos, para procurarse los medios que les permitan concretar sus fines estratégicos.
- Determinan la conducta de las grandes empresas las diferencias de intereses y propósitos de poder para tener mando económico de unos actores sobre otros, lo que remite a la dinámica de las empresas, las industrias y el gobierno como formas institucionales mediante las cuales se relacionan individuos y grupos con dichas diferencias e intereses. En particular para las empresas, estas diferencias y conflictos de intereses operan junto con los aspectos técnicos, económicos y organizacionales, como determinantes significativos de su comportamiento.
- Existen divergencias potenciales de intereses con otras empresas y con las autoridades públicas.

En este contexto, la evolución y cambio de las grandes empresas se explicará a partir de condiciones propias y circunstancias dadas por los procesos que se desarrollan por la interrelación compleja entre los cambios macroeconómicos y sectoriales a nivel nacional e internacional, con la propia evolución de estas grandes empresas y las respuestas estratégicas ofrecidas por ellas. La evolución de las empresas en cuanto a su tamaño, así como las relaciones que se establezcan en las empresas entre integración, diversificación y descentralización dentro de sus estrategias de crecimiento, será resultado del modo en que cada

una de ellas enfrente e internalice las determinaciones complejas que le impone su proceso evolutivo.<sup>44</sup>

Se debe considerar además que una empresa moderna debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, por ello es importante que el empresario esté enterado del sistema institucional en que se desenvuelve y permanecer alerta a las consecuencias de los diferentes niveles de actividad económica y a los cambios en la política económica en todo lo relacionado con su propia esfera de decisión a fin de aspirar al éxito financiero para su empresa. Asimismo debe conocer las consecuencias de las políticas monetaria y fiscal más restrictivas sobre la capacidad de la empresa para allegarse fondos y generar ingresos. Igualmente, debe tener conocimiento de las diferentes instituciones financieras y sus formas de operación para poder evaluar así las fuentes financieras y sus formas de operación e inversión potenciales para su empresa.

La guía de vital importancia para lograr lo anterior, es utilizar la teoría macroeconómica, porque se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional en el que debe operar una empresa. En tanto que la microeconomía determina las estrategias óptimas de operación de empresas e individuos. La teoría macroeconómica se ocupa de la operación eficiente de un negocio. Define las actividades que le permiten a una empresa alcanzar el éxito financiero. Es necesario el conocimiento de la economía para entender tanto el entorno financiero como la teoría de las decisiones, que son la razón fundamental de la administración financiera contemporánea.

La macroeconomía proporciona al empresario una mejor comprensión de las políticas del gobierno e instituciones privadas con las que se controla la actividad económica. Operando dentro de las reglas del juego establecidas por estas instituciones, el empresario se apoya en la teoría macroeconómica para operar la empresa, maximizar las utilidades y desarrollar un juego que a la larga triunfa. Debe competir no sólo con otros jugadores de su mismo campo industrial, sino también contra las condiciones económicas prevalecientes que pueden ser favorables o desfavorables.

### **1.3.1.- Estrategias competitivas: consolidación, fusión y holding**

El empresario toma decisiones dirigidas a la consecución de los objetivos que la empresa se ha propuesto y debe tomar decisiones con respecto al futuro de la empresa. Los temas de consolidaciones, fusiones y compañías holding proporcionan una comprensión básica de los principios de estos tipos de expansión externa. Con frecuencia, las empresas que buscan obtener capacidad adicional para diversificar o emplear el exceso de liquidez considerarán el desarrollo externo como una posible alternativa. Los tipos comunes de combinaciones empresariales y los motivos para combinarse y los procedimientos empleados en tales casos son una guía explicativa previa de lo que se encontrará en la realidad de las empresas mexicanas.

Las formas más comunes de combinación comercial son las consolidaciones, las fusiones y las compañías tenedoras. Las consolidaciones y las fusiones son semejantes entre sí, mientras que la organización de la compañía tenedora es distinta, y todas ellas difieren en torno a los procedimientos y objetivos. Sus definiciones a continuación:

- **Consolidaciones:** combina dos o más empresas para formar una corporación completamente nueva. La nueva corporación suele absorber los activos y pasivos de las empresas a partir de las cuales se forma la nueva corporación. Las antiguas corporaciones simplemente dejan de existir. Las consolidaciones por lo regular ocurren cuando las empresas que se van a combinar son de tamaño parecido. Son llevadas a cabo al emitir a los accionistas de las antiguas empresas un cierto número (o fracción) de acciones de la nueva empresa a cambio de cada acción de la antigua empresa. El número de acciones emitidas por cada acción

---

<sup>44</sup> Garrido Celso, "Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina" en Jorge Basave Kunhardt, Empresas ante la globalización, Colección Jesús Silva Herzog, IIE-UNAM, Miguel Porrúa, México, 2000, pp. 114-117.

antigua puede diferir dependiendo de las diferencias en el tamaño de las empresas que habrán de ser consolidadas.

- Una fusión se asemeja en mucho a una consolidación, con la diferencia de que cuando una o más empresas se fusionan, la empresa resultante mantiene la identidad de una de las empresas. Las fusiones generalmente se ven limitadas a combinaciones de sólo dos empresas que son de tamaño diferente, la identidad de la mayor de las empresas por lo regular se mantiene. Asimismo, los activos y pasivos de la empresa más chica son consolidados en los de la empresa más grande. Una empresa mayor puede valerse de la fusión para obtener los activos o la acción común de una compañía más pequeña. La empresa más grande paga con dinero en efectivo o con acciones preferentes o comunes por su adquisición.

A pesar de sus diferencias el término fusión se emplea en la presente investigación para referirse a ambas.

- **Compañías Tenedoras:** es una corporación que tiene un interés controlador en una o más corporaciones. Tener un interés controlador en compañías grandes ampliamente mantenidas generalmente requiere de la propiedad. Una compañía tenedora debe tener suficientes acciones para ejercer el control de votación de las empresas que mantiene. Las compañías controladas por una compañía tenedora se conocen normalmente como subsidiarias. Una compañía tenedora obtiene el control de una subsidiaria al comprar (generalmente en efectivo) un número suficiente de acciones. Una compañía tenedora consta de un grupo de empresas subsidiarias, cada una de las cuales opera como una entidad corporativa separada, en tanto que una empresa consolidada o fusionada en realidad como una sola corporación.

### 1.3.2.- Motivos para las combinaciones

Los motivos más comunes para la combinación incluyen el crecimiento, los efectos sinérgicos, la obtención de fondos, mayores habilidades administrativas, consideraciones fiscales y mayor liquidez de propiedad.

1. **Crecimiento:** las compañías que desean un rápido crecimiento en tamaño o en la gama de sus productos pueden encontrar que alguna forma de combinación les ayudará a lograr este objetivo. En lugar de parar por proceso tardado de crecimiento interno. La empresa puede lograr el mismo objetivo en un periodo corto al adquirir o combinarse con una empresa existente. Los riesgos relacionados con el diseño, construcción y venta de nuevos o más productos son eliminados si la empresa puede adquirir una empresa ya establecida, además al adquirir otra empresa elimina a un competidor potencial. Las fusiones y las compañías tenedoras pueden ser usadas para alcanzar ya sea el desarrollo horizontal, vertical o conglomerado. A continuación su descripción:
  - **Crecimiento horizontal:** ocurre cuando las empresas de la misma línea de comercio son combinadas. Ciertas economías resultan de este tipo de crecimiento debido a la eliminación del equipo y de las funciones de apoyo a fin de evitar la duplicación. Las economías también se esperan que resulten a través de la compra de mercancía en mayores cantidades y la eliminación de canales de venta duplicados. Con frecuencia, una combinación horizontal de empresas aumenta las ventas al incrementar la diversidad de estilos y tamaños de los productos terminados. El crecimiento horizontal se conoce comúnmente como integración horizontal.
  - **Crecimiento vertical:** se presenta cuando una empresa crece al adquirir proveedores de materias primas o compradores de sus productos terminados. Si

la empresa ya vende al consumidor final o si es el primer elemento en el proceso de producción, entonces sólo puede ocurrir un crecimiento hacia delante o hacia atrás. Es decir, comprende la expansión hacia atrás a los proveedores de la empresa o hacia delante al consumidor final. Los beneficios económicos del crecimiento vertical que comúnmente se conoce como integración vertical, surge de un mayor control sobre la adquisición de materias primas o de la distribución de bienes terminados. Una empresa que está totalmente integrada controla el proceso de producción total desde la extracción de materias primas a la venta de bienes terminados.

- **Crecimiento conglomerado:** comprende la combinación de empresas en negocios no relacionados, no se esperan economías operacionales reales de este tipo de crecimiento, el beneficio principal de los conglomerados estriba en su capacidad para diversificar el riesgo al combinar empresas de una manera que proporcione el riesgo mínimo y un rendimiento máximo. El crecimiento conglomerado es más atractivo para las empresas que tienen patrones de utilidades bastante temporales o cíclicos. La diversificación es una forma de estabilizar las utilidades. La teoría de la diversificación conglomerada es sacada directamente de la teoría de cartera usada para la selección de activos u obligaciones. El crecimiento conglomerado tiene efectos sinérgicos, especialmente en el área de obtención de fondos. Las economías de escala que generalmente resultan de la combinación de los gastos generales totales menores, aumentando así las utilidades a un nivel mayor que la suma de utilidades como empresas independientes.
2. **Efectos sinérgicos:** los efectos sinérgicos de las combinaciones comerciales son ciertas economías de escala resultantes de los gastos generales menores de la empresa, Están presentes cuando un total es mayor que la suma de las partes, o 1 y 1 equivalen a 3. Las economías de escala que generalmente resultan de la combinación de los gastos generales totales menores, aumentando así las utilidades como empresas independientes.
  3. **Obtención de fondos:** a menudo las empresas se combinan para ampliar su capacidad de obtención de fondos. Una empresa puede no estar en condiciones de obtener fondos para la expansión interna, pero sí poder obtener fondos mediante combinaciones comerciales externas. Con bastante frecuencia, en especial en el caso de los conglomerados, una empresa puede combinarse con otra que tenga altos activos líquidos y bajos niveles de pasivos u obligaciones, reduciendo así su riesgo financiero. Tanto los arreglos de fusiones como las compañías tenedoras pueden incrementar la capacidad de obtención de fondos de la empresa cuando se combina con una empresa de alta liquidez bajo apalancamiento.
  4. **Mayores habilidades administrativas:** en ocasiones, una empresa se verá involucrada en una combinación para obtener cierto personal administrativo clave. Una empresa puede tener bastante potencial que le resulte difícil desarrollar completamente debido a las deficiencias en ciertas áreas de la administración. Si la empresa no puede contratar la gerencia que necesita, puede encontrar la combinación con empresa compatible que tiene el personal gerencial o administrativo necesario, como una solución. Desde luego, cualquier combinación, debería contribuir a la maximización a largo plazo de la riqueza de los propietarios.
  5. **Consideraciones fiscales:** generalmente, el beneficio fiscal surge del hecho de que una de las empresas tiene una pérdida fiscal predicha, que puede aplicarse en contra del ingreso futuro hasta por quince años, En realidad podrían existir dos situaciones. Una compañía con un saldo de pérdidas fiscales podría adquirir una compañía redituable para utilizar la pérdida

fiscal. En este caso, la empresa adquiriente elevaría las utilidades de combinación para reducir el ingreso gravable de la empresa adquirida. Si la empresa redituable no hubiera sido adquirida, el saldo de pérdida fiscal no podría haber sido utilizado.

- 6. Mayor liquidez de propiedad:** en el caso de las fusiones, la combinación de dos empresas pequeñas o de una pequeña y una más grande en una corporación mayor puede proporcionarles a los dueños de las pequeñas empresas una mayor liquidez. Esto se debe a la mayor negociabilidad asociada a las acciones de las empresas más grandes.

### 1.3.3.- Ventajas de las compañías tenedoras o holding

Las ventajas principales del acuerdo de la compañía tenedora son el efecto de apalancamiento, la protección del riesgo y el hecho de que el control puede ser obtenido sin negociaciones:

1. **Efectos del apalancamiento:** un acuerdo de una compañía tenedora le permite a una empresa controlar una cantidad mayor de activos con una inversión monetaria relativamente pequeña. En otras palabras, los dueños de una compañía tenedora pueden controlar significativamente mayores cantidades de activos de los que podrían adquirir mediante las fusiones.
2. **Protección del riesgo:** otra ventaja comúnmente citada por el arreglo de la compañía tenedora es que el fracaso de una de las compañías mantenidas no da como resultado el fracaso de toda la compañía tenedora. Dado que cada subsidiaria es una corporación separada, el fracaso de una compañía le debería costar a la compañía tenedora como máximo, no más de su inversión en esa subsidiaria. A menudo, los prestamistas a las subsidiarias de las compañías tenedoras requerirán a la empresa que garantice los préstamos de las subsidiarias para auto-protegerse en caso de que la subsidiaria quiebre.
3. **Beneficios legales:** muchos estados proporcionan ciertos cortes fiscales a las corporaciones establecidas dentro del estado. Si una compañía fuera a fusionarse con varias otras compañías localizadas en diferentes estados, la compañía superviviente recibiría estos beneficios fiscales especiales en su estado de incorporación. Si en lugar de fusionarse, un arreglo de la compañía tenedora fuera usado en donde las subsidiarias todavía mantenían sus identidades corporativas, cada una de las subsidiarias se beneficiaría de un tratamiento fiscal más favorable, ya que estarían operando en sus estados de incorporación respectivos. Otro beneficio legal de la compañía tenedora es el hecho de que dado que cada subsidiaria es una corporación separada, cualesquiera demandas o acciones legales puestas en contra de la subsidiaria no amenazarán a las compañías restantes.
4. **Falta de negociaciones:** otra ventaja importante del acuerdo de la compañía tenedora es la relativa facilidad con la que puede adquirirse el control de una subsidiaria. La compañía tenedora puede ganar control de una compañía simplemente al comprar acciones suficientes en el mercado. Si la compañía tenedora realiza estas compras en un periodo de tiempo, su obtención del control puede pasar desapercibido. La aprobación del accionista o de la gerencia no es necesaria por lo regular para que una compañía tenedora adquiera control de una empresa, mientras que si se requiere usualmente para una fusión.
5. **Desventajas de las compañías tenedoras:** las desventajas incluyen la imposición múltiple, la magnificación de las pérdidas y los altos gastos administrativos:
  - **Imposición Múltiple:** puesto que el ingreso para la compañía tenedora a partir de sus subsidiarias está en la forma de dividendos en efectivo, una parte de éstos son gravados doblemente. La subsidiaria, antes de pagar dividendos, debe pagar impuestos federales y estatales sobre sus ganancias; cuando la compañía tenedora

recibe estas ganancias como dividendos, debe señalar un porcentaje de ellas para impuestos.

- **Magnificación de las pérdidas:** tanto las utilidades como las pérdidas son magnificadas. La magnificación de las pérdidas cuando las condiciones económicas generales son desfavorables puede resultar en la caída de la compañía tenedora. El grado de riesgo es hasta cierto punto una función del grado de piramidación y de la estabilidad general de las utilidades de las subsidiarias. Sin embargo, puesto que en general la mayoría de los hombres de negocios advierten los riesgos, el riesgo mayor debe ser reconocido como una desventaja muy real de las compañías tenedoras.
- **Altos gastos administrativos:** una compañía tenedora es generalmente una forma más costosa de organización comercial para administrar que una sola compañía creada por una fusión. El costo mayor es generalmente atribuible al costo de mantener cada compañía como una entidad separada y de no alcanzar por lo tanto, todas las economías disponibles a través de una fusión. Asimismo, la coordinación entre la compañía tenedora y sus subsidiarias normalmente requiere de personal adicional para mantener los canales de comunicación. Estas deseconomías de administración pueden considerarse como un tipo de efecto sinérgico negativo.<sup>45</sup>

#### 1.4.- Los empresarios en las ciencias sociales

No hay trabajo académico sobre los empresarios que no se inicie llamando la atención acerca de su rol fundamental como agentes de cambio y del desarrollo económico. Se llama empresario a quien toma las decisiones operativas más importantes en el ámbito de la empresa. No obstante, al igual que el concepto de empresa, es necesario definirlos conceptualmente, quiénes son estos actores sociales. Se han revisado los aportes, principales ideas y planteamientos de los autores que escribieron sobre la empresa y los empresarios y se encontró que se interesaron por definir: a) quién es un empresario; b) qué hace, es decir cual es su función.

Analizando la evolución histórica-teórica del empresario, se pudo observar que los orígenes en términos teóricos se inician con la obra de *Richard Cantillon*, que va desde 1775 hasta finales del siglo XIX. Se afirma que en el desarrollo de la teoría económica se ha negado la existencia del *entrepreneurship*, aunque esto no significa que los economistas no hayan discutido algunos aspectos sobre el tema. De hecho Adam Smith y Ricardo no desarrollaron una teoría económica o filosófica sobre el empresario propiamente dicha, aunque sus análisis sentaron las bases principales para los desarrollos teóricos modernos sobre la economía de la empresa.

Todos los autores neoclásicos investigados abordaron, desde una perspectiva individual, el papel del empresario, su función dentro del proceso productivo y la obtención del beneficio, sin llegar a un acuerdo fundamental sobre estos aspectos tan importantes de la teoría empresarial. En todo caso, los aportes de los economistas neoclásicos acerca de la actividad empresarial y del empresario son analizados desde el punto de vista funcional, es decir, le atribuyen al empresario un papel esencial en el proceso productivo y explican sus beneficios por el exitoso cumplimiento de dichas funciones, a pesar de las diferencias que existen en ellas. Las aportaciones, más que brindar una teoría satisfactoria del empresario, se complementan mutuamente para configurar valores, atributos, comportamientos y habilidades que los empresarios requieren para ser catalogados como tales. Los teóricos se enlistan en el siguiente cuadro:

---

<sup>45</sup> Gitman Lawrence J., Fundamentos de Administración Financiera, Ed. Harla, México, 1982, pp. 641-646; 660 - 662.

Cuadro No. 2  
PRINCIPALES TEORICOS DE LAS EMPRESAS Y EMPRESARIOS

No.	TEÓRICO	OBRA	AÑO
1	Richard Cantillon	Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general. <sup>46</sup>	1730
2	Anne Robert Jacques Turgot	Reflexiones sobre la formación y la distribución de las riquezas. <sup>47</sup>	1750
3	Francois Quesnay	La Tabla Económica. <sup>48</sup>	1758
4	Adam Smith	Ensayo sobre la naturaleza y riqueza de las naciones. <sup>49</sup>	1776
5	Jeremy Bentham <sup>50</sup>	Defensa de la Usura	1787
6	Jean Batiste Say <sup>51</sup>	Tratado de Economía Política o expresión sencilla del modo en que se forman, se distribuyen y se consumen las riquezas.	1804
7	John Stuart Mill. <sup>52</sup>	Principios de Economía Política <sup>53</sup>	1848
8	Carlos Marx	El capital. Crítica de la economía política.	1867
9	Joseph Alois Schumpeter. <sup>54</sup>	Teoría del desenvolvimiento económico Capitalismo, Socialismo y Democracia (1942) <sup>55</sup>	1911
10	Joan Violet Robinson <sup>56</sup>	La economía de la competencia imperfecta. <sup>57</sup>	1933
11	John Maynard Keynes <sup>58</sup>	Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero.	1936
12	Ronald Coase <sup>59</sup>	La naturaleza de la empresa	1937
13	James Burnham <sup>60</sup>	La Revolución de los Directores	1941
14	Frank H. Knight <sup>61</sup>	Riesgo, Incertidumbre y Beneficio.	1947
15	Arthur H. Cole <sup>62</sup>	Entrepreneurship and Entrepreneurial History.	1950
16	John Kenneth Galbraith <sup>63</sup>	El nuevo Estado Industrial.	1952
17	Wright Mills <sup>64</sup>	La élite en el poder.	1963
18	Thorstein Bunde Veblen <sup>65</sup>	Teoría de la empresa de negocios <sup>66</sup>	1965
19	Werner Sombart <sup>67</sup>	El Burgués; El apogeo del capitalismo <sup>68</sup>	1982 1984
20	Douglas North <sup>69</sup>	Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.	1990

Fuente: Elaboración propia en base al ordenamiento cronológico de las obras consultadas.

En términos históricos, por una parte, desde un principio, el hombre de negocios fue una figura conocida que no parecía requerir ninguna explicación elaborada. Las formas especiales de la empresa económica que cada medio ambiente concreto producía –el artesano, el comerciante, el prestamista, etcétera- tardaron largo tiempo en reunirse en un concepto general del hombre de negocios, se logró por completo hacia el final del siglo XVII.<sup>70</sup> No obstante, desde los principios del siglo XV en adelante, los doctores escolásticos, en su economía, tenían una idea muy definida del hombre de negocios y sus funciones, y en particular, distinguían claramente entre la *industria* específica del mercader y la *labor* del obrero. Lo mismo se puede decir de los sucesores laicos de los

<sup>46</sup> Cantillon Richard, Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, FCE, México 1978, capítulos XII, XIII y XIV.

<sup>47</sup> Turgot Anne Robert Jacques, Reflexiones sobre la formación y la distribución de las riquezas, en Cuadro filosófico de los progresos sucesivos del espíritu humano y otros textos, Selección y traducción de Francisco González Aramburu, FCE, México, 1998, párrafo LIX, Pág. 126.

<sup>48</sup> Meek Ronald L., La fisiocracia, traducción de José García-Durán, Editorial Ariel, Barcelona, 1975, Pág. 181.

<sup>49</sup> Smith Adam, Investigación sobre la naturaleza y causas de las riquezas de las naciones, 1776, Libro II, Cáp. 4.

<sup>50</sup> Formaini Robert L., “La maquinaria del proceso capitalista: Los entrepreneurs en la teoría económica” en Revista de instituciones, ideas y mercados (RIIM), Instituto Universitario Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, No. 36 (mayo 2002) Buenos Aires Argentina, pp. 1-17.

<sup>51</sup> Bautista Say Juan, Tratado de Economía Política o exposición sencilla del modo con que se forman, se distribuyen y se consumen las riquezas, Facultad de Economía-UNAM, México, 2000, pp. 43-44.

<sup>52</sup> Dobb Maurice, Teorías del valor y de la distribución desde Adam Smith: Ideología y teoría económica, Siglo XXI, México, 1976, Pág. 145.

<sup>53</sup> Mill Stuart John, Principios de Economía Política con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social, FCE, México, 1951, Pág. 223 y 43.

<sup>54</sup> Brandenburg Frank, Capitalismo, Socialismo y Empresa: el caso de México, en Revista Mexicana de Ciencias Políticas, núm. 29 VIII julio-sep. 1962

<sup>55</sup> Dobb Maurice, Teorías del valor y de la distribución desde Adam Smith: Ideología y teoría económica, Siglo XXI, México, 1976, Pág. 145.

<sup>56</sup> Robinson Joan Violet, La economía de la competencia imperfecta, Ed. Aguilar Madrid, 1946, Pág. 31.

<sup>57</sup> Schumpeter, Joseph A., Teoría del desenvolvimiento económico, pp. 143-144.

<sup>58</sup> Keynes, Op. Cit., pp.169-170 (Esta edición reemplaza la palabra espíritu animal por empresa, como se confirma en ediciones anteriores).

<sup>59</sup> R. H. Coase, La naturaleza de la empresa, en Revista Economía Informa, núm. 277, mayo 1999 Fe-UNAM México, pp. 7-20.

<sup>60</sup> Burnham, “La revolución de los directores”, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1967 p. 136.

<sup>61</sup> Knight Frank H., Riesgo, Incertidumbre y Beneficio, Ed. M. Aguilar, Madrid, 1947, p. 242.

<sup>62</sup> Arthur Cole, “Entrepreneurship and Entrepreneurial History” citado por Derossi Flavio, The Mexican Entrepreneur, OECD, París, 1971.

<sup>63</sup> Galbraith John K... El nuevo estado industrial, Ariel, Barcelona 1970, op. Cit., pág. 77

<sup>64</sup> Mills W. La élite del poder, FCE, México, 1963 pp. 112-113.

<sup>65</sup> Veblen Thorstein, La Teoría de la clase ociosa, FCE, México, 1995, pp. 216-217.

<sup>66</sup> Veblen Thorstein, Teoría de la empresa de negocios, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1965, pp-8-9.

<sup>67</sup> Sombart Werner, El burgués, Ed. Alianza Universidad, Madrid 1972, páginas 13 y 64.

<sup>68</sup> Sombart Werner, El apogeo del capitalismo II FCE., México, 1984, pp. 27-28.

<sup>69</sup> Entrevista a Douglas North, en Revista Perspectiva número 5, Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, Dic. de 2004, Colombia, pp. 31-34.

<sup>70</sup> Schumpeter J. A., Ensayos, Oikos, España 1968, pp. 255-258.

doctores escolásticos, los “filósofos de la ley natural”, y aún más de todos aquellos panfletistas de la edad “mercantilista” que pusieron los fundamentos de la economía clásica.

Por otra parte sobre el término empresario encontramos que se deriva de la palabra *entrepreneur* que aparece originalmente en la lengua francesa a principios del siglo XVI para designar a los hombres relacionados con las expediciones militares. En 1700 paso a utilizarse en Francia para designar a contratistas de rutas y caminos y los arquitectos. En su origen, la palabra *entrepreneur* esta asociada con una acción de envergadura que implica, entre otras cosas, aventura, incertidumbre y riesgo.

#### 1.4.1.- Taxonomía de empresario

Existe la imprecisión analítica al hablar del empresario ya que el término en realidad incorpora distintas funciones y orientaciones. Las aportaciones de los teóricos permiten retomar una taxonomía sobre el empresario, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3  
TAXONOMIA SOBRE EL EMPRESARIO

CONCEPTO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Asumen riesgos	Cantillon, Say, Knight (Mises, Menger, Schackle) <i>Bentham, Mil, Turgot, Sombart, Robinsom, North.</i>	Schumpeter, Kirzner
Son propietarios de capital	Fisiócratas, Smith (Turgot, Mises), <i>Bentham, Say, Mill.</i>	Walras, Clark, Schumpeter, Kirzner
Son gente excepcional	Say, Mill, Marshall (Shackle)	Kirzner
Son líderes	Marshall, <i>Schumpeter</i>	Schumpeter, Walras, Clark
Combinan factores pero no son líderes	Walras, Clark	Marshall, Say, Mill
Crean equilibrio	Walras, Clark (Schultz)	Schumpeter
Crean desequilibrio	Schumpeter, (Schackle)	Walras, Clark
Son innovadores	Schumpeter, (Thunen, Weber)	Say
Están más alertas	Cantillon, Clark, Kirzner, (Menger)	Fisiócratas
<i>El empresario es un agricultor.</i>	<i>Quesnay y Badeau., Say</i>	
<i>Director, dirigen</i>	<i>Arthur H. Cole, Knight, Galbraith, Sombart, Veblen</i>	
<i>Fuerza impulsora de la economía</i>	<i>Sombart</i>	
<i>Dirigente de negocios</i>	<i>Schumpeter</i>	
<i>Coordinador</i>	<i>Coase, Wright Mills.</i>	
<i>Capitanes de empresa, Capitanes de Industria</i>	<i>Veblen</i>	
<i>Combinan innovaciones</i>	<i>Veble, Schumpeter, Marshall</i>	
<i>Liberador del exceso de administración comercial</i>	<i>Veblen</i>	
<i>Poseen un espíritu animal</i>	<i>Keynes, Robinsom.</i>	
<i>Burocracia empresarial que dirige: la tecnoestructura</i>	<i>Galbraith</i>	
<i>Gerencia</i>	<i>Burnham, Marshall.</i>	
<i>Combinan factores</i>	<i>Cantillon, Turgot, Smith, Quesnay, Say, Knight, Weber, Sombart, Veblen</i>	

Fuente: Propuesta por Elkjaer (1991)<sup>71</sup> reformulada por Formaini (2002)<sup>72</sup> y con agregados nuestros en cursivas.

Carlos Marx es el único que no puntualiza sobre los empresarios, más bien teoriza sobre los capitalistas. La distinción entre empresario y capitalista fue más fácil en la segunda mitad del siglo XIX por el hecho de que los cambiantes métodos de financiación de los negocios, produjeron un número rápidamente en aumento de casos en los que los capitalistas no eran empresarios y los empresarios no eran capitalistas. Aunque el dueño-directivo permaneció por mucho tiempo como un tipo importante, se hizo cada vez más claro que el nexo entre el poseer y el operar el caparazón de la industria no era necesario. Por otro lado, la estructura económica del siglo XIX esta dominada por las pequeñas empresas de tipo familiar en las que confluían en una misma persona el carácter

<sup>71</sup> Elkjaer, Joergen R. “The Entrepreneur in Economic Theory: An Example of the Development and Influence of a Concept” en History of European Ideas 13 (6): 805-15. 1991.

<sup>72</sup> Formaini Robert L., teóricos agregados entre paréntesis.

empresario y propietario, donde el beneficio era más la remuneración al capital que la compensación por la capacidad empresarial que cada empresario pudiera tener y desarrollar.

A fines del siglo XIX y con el crecimiento en dimensión de las grandes empresas, comienza en la economía una preocupación por la **actividad empresarial** como función distinta de la **propiedad de la empresa**. Los economistas, por tanto, comenzaron a recalcar las distinciones entre las dos funciones y a dedicar más atención a la específicamente empresarial. Sin embargo, los cambios fundamentales en el tramado analítico fueron sin embargo, muy lentos, asunto que se comprueba en la supervivencia de la teoría del riesgo del beneficio empresarial. Si proveer el capital no es la función esencial o definitoria del empresario, entonces el cargar con el riesgo no debería ser descrito tampoco como una función esencial o definitoria, porque es evidente que es el capitalista quien soporta el riesgo y quien pierde el dinero en caso de fracaso.

Si el empresario pide prestado a una tasa fija de interés y decide garantizar al capitalista contra las pérdidas, cualquiera que sean los resultados de su empresa, sólo podrá hacerlo si posee otros activos con los que satisfacer al capitalista acreedor cuando las cosas vayan mal. Pero en este caso, puede satisfacer a su acreedor porque es a la vez un capitalista, y el riesgo que aguanta lo soporta como tal, no como empresario. Tradicionalmente se entiende por empresario el rol que juega el jefe de la empresa, el que la guía, el que coordina y dirige la actividad de los demás dentro de la empresa, a menudo (no necesariamente) el que asume los riesgos, el capitalista. Dentro de sus muchos atributos el empresario posee el más noble atributo de la actividad empresarial: la innovación productiva, que le permite ver un nuevo producto, un nuevo método de fabricación, una nueva oportunidad de progreso económico, de satisfacción de los consumidores. Lo que lo convierte en un empresario exitoso frente al resto.

La experiencia empírica decide, quizás mucho tiempo después cuales empresarios calcularon la solución productiva óptima, porque nadie está inmediatamente en condiciones de demostrar quien tiene la razón y quién está equivocado. El marco institucional más conveniente es pues el que ofrece dos cualidades: la más amplia apertura al talento empresarial, dondequiera que se encuentre, y la más sagaz verificación *a posteriori* de que los que triunfan sean los más útiles a la colectividad (los más hábiles o lo más afortunados), no los otros.

En el capitalismo, se considera que el mercado de competencia, con oportunas integraciones, desempeña bien o mal esas funciones. Es decir, si el criterio de juicio a la acción de los empresarios es el de los consumidores, la competencia de mercado aparece como preciosa, tanto para eliminar a los empresarios incapaces como para reducir al mínimo indispensable las ganancias de los capaces.<sup>73</sup> Finalmente, un conjunto bastante aceptado de distinciones actuales entre empresarios incluye: a) El capitalista o dueño del capital; b) el empresario u hombre de ideas que busca una ganancia por medio de la innovación productiva; y c) el gerente profesional o administrador funcionalmente responsable.

Los estudios sobre los empresarios tienden a considerarlos en una doble perspectiva: una la de sus vinculaciones de clase, otra la de su pertenencia a una profesión. Una parte de los estudios sobre el empresario no los reconoce como un objetivo específico y propio del análisis, sino que estima que ellos están suficientemente definidos como parte de una clase social determinada: la burguesía. La función empresarial no sería sino una –aunque la principal- de las actividades productivas de esa clase. No obstante, la perspectiva de la clase social, si se utiliza como explicación única tiene el lamentable efecto de oscurecer otros rasgos, muy marcados, de la realidad empresarial que son también, elementos que contribuyen a explicar la ideología y las actitudes políticas de los hombres de negocios.

---

<sup>73</sup> Ricossa Sergio, Diccionario de Economía: Empresa, Empresarios, Siglo XXI Editores México, 1990.

### **1.4.2.- Cualidades y características del empresario moderno**

En la evolución histórica del empresario han sido apreciadas ciertas cualidades o características que deben ser remuneradas:

- Por su habilidad, Turgot.
- Por su talento de ejecución; poseer el arte de la supervisión y de la administración, Say.
- Por su habilidad especializada, Marshall.
- Por su asiduidad y habilidad, Mill.
- Por su ingeniosidad, Bentham.
- Por combinar innovaciones, Veblen.
- Por realizar los cálculos y ganancias, Weber
- Por su elevado grado de responsabilidad, Wright Mills.

Se observa una tipología en Joan Robinsom y Sombart. Para Robinsom existen: a) empresarios marginales: son aquellos de mayor habilidad genérica; b) empresarios especializados: son aquellos con una gran capacidad específica. Para Sombart los empresarios deben poseer ciertas cualidades: Conquistador, organizador y negociador, temperamento de empresario y temperamento de burgués. Señala tres tipos de empresarios: técnico (capitanes de industria), comerciantes; y financiero.

No obstante, los avances tecnológicos que permiten producciones en series cada vez mayores, a la vez que una mayor productividad de la mano de obra, ensanchan los mercados, ya que las retribuciones salariales crean un mayor poder de compra y las grandes series reducen los costos. Las consecuencias de este proceso es la necesidad de unas unidades de producción de mayor dimensión y consecuentemente un mayor volumen de capital para financiarla. Ante las dificultades de hacer frente a estas exigencias con un solo patrimonio, surgen las grandes sociedades en las que varios propietarios financian conjuntamente la empresa.

Con ellas aparece una nueva figura de empresario, a la vez que comienzan a disociarse los objetivos del empresario y del capitalista, es decir, que la utilidad que define su actuación económica se plantea en forma diferente. La concepción del empresario cambia como consecuencia de la adaptación de la empresa al cambio social. El capital obtenido es confiado a un empresario profesional –que puede ser o no participe del capital- en base a sus conocimientos respecto a la toma de decisiones, interpretación del mercado, tecnologías. Por esta vía se llega a una etapa de capitalismo avanzado en que el capital, fraccionado entre un número amplio de accionista, elige al empresario en función de su capacitación. Este es el caso del empresario profesional o empresario control.

El empresario por una parte, afronta ahora no un riesgo patrimonial, sino un riesgo profesional, es decir, arriesga la continuidad en su puesto. El poder y el prestigio pueden conseguirse haciendo que la empresa aumente de tamaño, gane cuotas de mercado y otras. Por otra se supone que los accionistas o el consejo de administración pueden cambiar en cualquier momento al empresario que no trabaje por sus intereses, incluso una empresa que no esté siendo bien administrada puede ser objeto de absorción por otra. Por ende la influencia de los intereses de los empresarios en la adopción de decisiones en la empresa es un hecho que debe ser tenido en cuenta.

Se produce entonces una importante ruptura en la identidad de los objetivos empresariales: los accionistas persiguen la obtención de unos frutos presentes o futuros de la inversión, mientras que el empresario-profesional busca una continuidad que depende tanto de los accionistas como del crecimiento de la empresa que incrementa su poder y le brinde alternativas de cambio hacia otros puestos más atractivos en otras empresas. Esta doble dinámica va a configurar la plasmación de los objetivos de la empresa empeñada en una supervivencia dentro de un contexto competitivo en el que el crecimiento, en un sentido muy amplio, es una garantía de subsistencia. Ahora, las características

dominantes del empresario actual son un *empresario-profesional, promotor innovador y administrador*.<sup>74</sup>

### **1.4.3.- El empresario y su función**

En resumen, se detallan las funciones que históricamente le han asignado al empresario:

#### **1.- El empresario riesgo**

El empresario actual (aunque no sea propietario) asume un riesgo en cuanto se convierte en el asegurador de las rentas de la empresa y acepta los riesgos de la producción convirtiéndose en el responsable del proceso productivo. Dentro de esta línea se encuentra a Walras quién identifica empresa y empresario. La más amplia aplicación de esta idea vendría representada por los autores que opinan que los empresarios son todas aquellas personas que participan en el producto productivo y arriesgan algo. Esta teoría ha tenido numerosas críticas ya que tanto el empresario como el accionista asumen riesgos. Es por esto que no puede hablarse del riesgo como característica única y diferencial que define la función del empresario, su importancia no puede dejar de señalarse.

#### **2.- El empresario capital**

Esta íntimamente ligado con el empresario riesgo. Empresario capitalista es el empresario que aporta capital. De esta idea participaba Adam Smith, pierde fuerza a medida que la transformación de la sociedad industrial lleva a la distinción entre propietario y empresario, entre capitalista y director de procesos, lo cual desemboca en la idea del empresario como cuarto factor de producción.

#### **3.- Función combinación de factores**

La idea de que el empresario cumple un papel fundamental como organizador y rector del proceso económico se encuentra más en línea con el pensamiento actual. La función del empresario se entiende en dos vertientes: el empresario es la persona que interpreta el futuro cuanto (riesgo) de la firma (función de previsión y pronóstico) y de acuerdo con su estimación acerca de la expectativas de la misma combina los factores de producción (función dirección) controlando (función de control) que el proceso se realiza de acuerdo con lo por él planificado (función planificación). Aunque pueden hacerse muchas críticas a esta teoría, es la que más se acerca a la idea actual de la figura del empresario. Principal crítica: ser excesivamente vaga y amplia al dejar a los accionistas fuera del concepto de empresario.

#### **4.- Función incertidumbre**

Según Cantillon la función principal que caracteriza al empresario era la incertidumbre. El beneficio se entiende como la remuneración de la decisión formada en condiciones de incertidumbre. Cuando el empresario conoce, en términos de probabilidad, la incertidumbre, se dice que se enfrenta a una situación de riesgo (ganancia o pérdida), ante la que debe actuar de la forma económicamente más racional.

#### **5.- Función innovadora**

Joseph A. Schumpeter desarrolló el concepto de empresario-innovador, por tanto el interés como el beneficio se derivan del cambio progresivo.

Finalmente, las funciones características del empresario de acuerdo a los autores consultados pueden ser agrupadas en dos: 1) los que consideran que la función económica del empresario se caracteriza por la asunción del riesgo; 2) los que estiman que la función principal es la directiva y de control del proceso económico.

---

<sup>74</sup> Bueno Campos Eduardo, Cruz Roche Ignacio, Durán Herrera Juan José, Economía de la empresa, ISBN 8436802071.

Director, propietario, dirigente, hombre de negocios, capitalista, burgués, capitán de industria, gerente, coordinador profesional, son aspectos de un mismo actor social que bajo el nombre genérico de “empresario” constituye hoy un sujeto social complejo. A este actor social además hay que añadirle una gran disparidad interna proveniente de la estratificación del capital. En efecto, tal vez existan menos diferencias entre gerentes y accionistas de una empresa que entre pequeños y grandes empresarios. La distancia que separa hoy a las empresas puede estar representada por miles de empleados, por miles de toneladas de producción y por millones de pesos en ventas y activos. La falta de consenso sobre la definición de empresario y su función hay que buscarla en el hecho de que todos los autores antes mencionados que intentan elaborar una definición del empresario, se mueven en el marco de las llamadas definiciones esencialistas.

La filosofía de la ciencia nos enseña que el esencialismo metodológico, que tiene su origen en Platón y Aristóteles, pero que perdura inconscientemente en la mente de algunos investigadores, pretendía identificar por medio de la intuición la o las características esenciales de un objeto y evidentemente, cada autor considera más esencial y característico un rasgo y otro.<sup>75</sup> El concepto de empresario recoge a aquella persona que de forma individual o también aquellos órganos de carácter colegiado, que toman las decisiones oportunas para la consecución de objetivos previamente fijados que dependerán de los grupos de interés presentes en las empresas. En las empresas privadas estos grupos de presión están formados por los propietarios o accionistas, los directivos o administradores y los trabajadores.

Se ha visto que el concepto de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa concebida ésta como realidad socioeconómica. El empresario personaliza la actuación de la empresa siendo la figura representativa que, según sus motivaciones, persigue unos objetivos coherentes con los fines a conseguir por la empresa en un intervalo temporal. En definitiva se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de establecer los objetivos empresariales y la toma de decisiones oportunas para alcanzarlos. Por lo tanto la palabra *empresario* tiene en la presente investigación la característica de unificar, aunque en apariencia, los esquemas teóricos que hemos descrito, relativamente distintos y en ocasiones contradictorios. Se considera que la evolución cronológica del concepto, dió la riqueza de su acumulación.

#### 1.4.4.- Estado del arte

En México los investigadores de la política empresarial también se han enfrentado al problema de la falta de precisión en el concepto de empresario, las más de la veces utilizan este concepto para referirse a un sector social con el nombre que sus propios integrantes prefieren usar para referirse a ellos mismos. Los conceptos de empresario, grupo empresarial y organización empresarial han sido empleados lo mismo desde el punto de vista de la teoría de los grupos de presión (Arriola) que de análisis elaborados en función de un esquema de clases dominantes (Cordero, Labastida, Francisco Valdés) o de bloque en el poder (Saldívar, Valdés y Gaspar) por citar algunos.<sup>76</sup> No obstante, los empresarios considerados actores sociales, políticos y económicos han captado la atención de muchos investigadores de las ciencias sociales en su conjunto. La variedad de estos trabajos ha dado una multitud de experiencias históricas particulares que reunidas dan una perspectiva del desarrollo histórico de México,<sup>77</sup> por ello en primer lugar se reúnen y señalan brevemente los estudios de este corte.

En México es a partir de la última década del siglo XX que el interés por la historia empresarial se ha incrementado, así como la producción historiográfica, recordando que la formalización institucional y académica de los estudios de historia empresarial en general, data de 1927.<sup>78</sup> No obstante, no se

<sup>75</sup> Veciana José María, Origen y evolución del emprendedorismo y la creación de empresas. Diferentes etapas y enfoques a lo largo de su historia. Universidad Autónoma de Barcelona.

<sup>76</sup> Puga Cristina, Empresario: un concepto útil, en Revista Estudios Políticos Vol. VIII núm. 1 enero-marzo 1989.

<sup>77</sup> Valerio Ulloa Sergio, Los empresarios bajo la lupa historiográfica, en Revista Economía Informa, Fe-UNAM, núm. 277 mayo 1999.

<sup>78</sup> En la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard se fundó en 1927, la Cátedra Gras (N.S.B. GRAS) que tenía una función prescriptiva al abordar los problemas que enfrentaban los hombres de empresa en su actividad. Dos obras Fundamentals de Gras son Business and capitalism: An introduction to Business

puede pasar por alto que el actual interés en la perspectiva histórica de los fenómenos empresariales, no corresponde sólo a una problemática nacional, sino que es resultado del desarrollo historiográfico de otros países y básicamente de la corriente historiográfica reavivada desde Estados Unidos. Gran parte de los estudios sobre empresarios en México se han preocupado por investigar la dimensión sociopolítica de estos actores sociales, como se ejemplifica a continuación:

- Se ha privilegiado el análisis de las relaciones entre empresarios y Estado, a través tanto de las políticas públicas como de la cooperación y los conflictos que surgieron entre ambos.<sup>79</sup>
- Los estudios preocupados por el surgimiento y organización de la clase obrera en México, han tocado el tema de los empresarios como la clase capitalista, en relación con la propiedad de los medios de producción y la fuerza de trabajo asalariada; desde esta perspectiva, los trabajos de investigación abordan los conflictos laborales, políticos e ideológicos, surgidos entre obreros y capitalistas.<sup>80</sup>

En términos económicos, las investigaciones cuyo objetivo principal es el de explicar el desarrollo del capitalismo en México, también se han enfrentado al reto de estudiar el surgimiento y la formación de una burguesía nacional, analizar sus empresas y organizaciones de clase, tratando de demostrar que los cambios sociales, económicos y políticos ocurridos en la historia del país implican, por una parte, el desarrollo de las formas capitalistas de producción y la consolidación de un Estado nacional con características burguesas; y por otra, la destrucción de relaciones comunales y feudales, o en otros términos, la desaparición de un antiguo régimen.<sup>81</sup> Investigaciones particulares han estudiado el desarrollo de ciertos sectores económicos, por ejemplo: el comercio, la minería, la industria textil o la azucarera, y dedican un apartado especial a los empresarios y empresas más importantes que han dominado cierta actividad económica.<sup>82</sup>

Existen abundantes estudios sobre grupos de empresarios, la historia individual o familiar de algunos, sobre sus empresas y organizaciones de clase, tanto en un sector específico de la economía como en las distintas regiones del país.<sup>83</sup> A nivel regional destacan los trabajos que ponen énfasis a la consolidación de los grupos de poder local, en los cuales los empresarios son considerados el elemento fundamental del desarrollo económico de la región y una de las piezas claves para entender las relaciones de poder en el ámbito regional y nacional.<sup>84</sup> Los trabajos dedicados a los hombres de negocios se han apoyado en el marxismo para explicar los procesos de acumulación y concentración del capital, aplicándolo a los diferentes contextos regionales, coincidiendo con el auge de los estudios regionales que floreció en la segunda mitad de la década de los setenta y alcanzó plena madurez en los ochenta.<sup>85</sup> Los estudios inspirados en la teoría de la dependencia también han sobresalido dentro de la historia empresarial.<sup>86</sup>

---

History, Gras, 1939, y con Henrietta M. Larson, *Casebook in American Business History*, Larson y Gras, 1939. En 1947 apareció la obra de J. Schumpeter, *Historia del análisis económico*.

<sup>79</sup> Ver Zebadúa Emilio, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*. México, FCE, 1994. Collado Herrera María del Carmen, *Empresarios y políticos, entre la Restauración y la Revolución 1920-1924*, México, INEHRM, 1996.

<sup>80</sup> Ver González Casanova Pablo, (Coord.) *Colección La clase obrera en la historia de México, Siglo XXI Editores*. Trujillo Bolio Mario, *Operarios fabriles en el valle México 1864-1884*, México Ciesas-Colegio de México, 1997. Durand Jorge, *Los obreros de Río Grande, Zamora, El Colegio de Michoacán*, 1986.

<sup>81</sup> Ver Florescano Enrique (Coord.) *Orígenes y desarrollo de la burguesía en América Latina, 1700-1955*, México, Nueva Imagen 1985. Florescano Enrique (Compilador), *Ensayos sobre el desarrollo económico de México y América Latina (1500-1975)*, México, FCE, 1979.

<sup>82</sup> Ver Brading David A., *Mineros y comerciantes en el México borbónico (1763-1810)*, México, FCE, 1975. Landázuri Benítez y Vázquez Mantecón, *Azúcar y Estado 1850-1880*, México, FCE, 1988. Velasco Cuauhtémoc *Estado y Minería en México (1767-1910)*, México, FCE, 1988. Ludlow Leonor y Marichal Carlos (editores) *Banca y poder en México (1800-1925)*, México, Grijalbo, 1985.

<sup>83</sup> Collado María del Carmen, *El emporio Braniff y su participación política 1865-1920*, México, Siglo XXI, 1987, por citar sólo un ejemplo.

<sup>84</sup> Olvida Jaime, (editor), *Inversiones y empresarios extranjeros en el nor-occidente de México, Siglo XIX*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco, 1996. Del mismo autor, *La oligarquía de Guadalajara, México, CONACULTA*, 1991. Wasserman, Mark, *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas de Chihuahua 1854-1911*, México Grijalbo, 1987. Gamboa Ojeda, Leticia, *Los empresarios de ayer. El grupo dominante en la industria textil de Puebla, 1906-1929*, Puebla UAP, 1985. Cerutti Mario, *Burguesía, capitales e industria en el norte de México, Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*, México, Alianza Editorial, 1992.

<sup>85</sup> Cerutti Mario "Estudios regionales e historia empresarial en México (1840-1920). Una revisión de lo producido desde 1975", en Carlos Dávila L. de Guevara /Compiladores), *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*, Bogotá TM Editores, 1996.

<sup>86</sup> Bárbara A. Techenbaum la utilizó para abordar el papel de los prestamistas extranjeros durante las primeras décadas del periodo independiente. Tenenbaum Bárbara A., *México en la época de los agiotistas, 1821-1857*, México, FCE, 1985. A partir de un enfoque neomarxista que combina la teoría de la dependencia con el enfoque no marxista de "matriz colaboradora", Gilbert Joseph y Allen Wells estudiaron la industria henequenera en Yucatán, controlada por la oligarquía local y su relación con la Internacional Harvester. Gilbert M. Joseph, Allen Wells, "Control corporativo de una economía de monocultivo: La internacional Harvester y la industria henequenera durante el porfiriato" en Yucatán y la Internacional Harvester, Mérida, Maldonado editores, 1986.

A partir del planteamiento neoinstitucionalista que concibe a la empresa como la organización más interesante y paradigmática, se desarrollaron estudios como los de Alfred Chandler, sobre teoría e historia empresarial, los cuales marcaron el momento de regreso de los temas empresariales a la historia económica que constituyen actualmente un campo de frontera del conocimiento de esta disciplina. El enfoque chandleriano que centra su análisis en la evolución y estrategia de las grandes corporaciones ha sido utilizado en investigaciones dedicadas a los ferrocarriles.<sup>87</sup>

A partir de otros marcos conceptuales se han aplicado diferentes categorías a la historia empresarial introduciendo elementos extraeconómicos para explicar el devenir de los hombres de negocios y las empresas, tales como el parentesco, las redes familiares, los lazos étnicos, las relación entre las élites económica y la política,<sup>88</sup> las tradiciones culturales, los factores psicológicos y el denominado capital social.<sup>89</sup> Originalmente el estudio de la gran empresa y posteriormente el estudio de los grupos empresariales en México comenzó a cobrar importancia para los economistas durante los años setenta del siglo XX, ello provocado por la evidencia del efecto que ejercía en la estructura económica nacional el poder monopólico y financiero de varios de estos grupos. Como se señaló anteriormente, las corrientes teóricas para analizar la empresa han sido diversas y algunas de ellas se han desarrollado a lo largo del tiempo, interiorizando los cambios que el sistema de producción capitalista ha experimentado y la participación que en ello han tenido las empresas y los grupos empresariales.

Para el caso de México cuya evolución corresponde al de un capitalismo tardío, el proceso de acumulación del gran capital se inscribe a partir del surgimiento y consolidación del capitalismo industrial. El investigador Jorge Basave<sup>90</sup> establece una periodización sobre el desarrollo del gran capital en México: a) su origen y consolidación oligopólica; b) la conformación de grupos empresariales integrados y c) su proceso de internacionalización en el marco de la globalización. Señala que las dos obras pioneras en las que aparecen las grandes empresas como objeto específico de estudio (Cossío Villegas, 1955; Ceceña, 1963 y 1976) descubrieron en el Porfiriato el origen monopólico de los que entonces, se contaban entre los principales grupos industriales en México.

Durante los años setenta proliferaron los estudios económicos sobre el tema empresarial independientemente de su orientación teórica, cada vez más abocados hacia el análisis de la estructura industrial del país y de los niveles de concentración en sus diferentes ramas (Solís, 1970; Reynolds, 1973; Cordero, 1977; Gollás, 1979; Rivera y Gómez, 1980; Jacobs, 1981; Jacobs y Peres, 1982; Hernández Laos, 1985; Cordero y Santín, 1983). Debido a la dependencia del capital extranjero para cubrir las necesidades de expansión empresarial en sectores claves para el crecimiento de la economía, la propiedad del capital fue también objeto de estudio en los años setenta (Sepúlveda y Chumacera, 1973; Fajnzylber y Martínez, 1976). Lo mismo sucedió respecto a los fenómenos de concentración de capital (Ceceña, 1976; Hansen, 1978).

La inversión pública directa se convirtió en un pilar estratégico de la política económica del Estado desde el gobierno de Lázaro Cárdenas. Las empresas y grupos resultantes fueron prácticamente

---

<sup>87</sup> Arturo Grunstein lo aplicó en su trabajo sobre los Ferrocarriles Nacionales, aunque modificó al introducir las variables político-ideológicas en la explicación de la consolidación porfiriana. Véase Arturo Grunstein Dickter "Surgimiento de los Ferrocarriles Nacionales de México (1900-1913)- Sandra Kuntz, en un ensayo dedicado al Ferrocarril Central Mexicano, admite que éste fue organizado a partir del modelo de Chandler, pero atribuye sus perennes problemas financieros a la estrategia ferrocarrilera adoptada por la élite porfirista y a la inadecuación del esquema de la gran corporación a las condiciones de atraso económico del país. Véase Sandra Kuntz Ficker, "La mayor empresa privada del porfiriato. El Ferrocarril Central Mexicano (1880-1907) en Sandra Kuntz Ficker y Paolo Riguzzi, Ferrocarriles y vida económica en México (1850-1950) Del surgimiento tardío al decaimiento precoz, México, El Colegio Mexiquense/Ferrocarriles Nacionales de México/Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, 1996. Por su parte el enfoque estructuralista institucional ha sido utilizado por John Coatsworth en una serie de artículos sobre la historia económica, dedicados al tema del subdesarrollo, y Aurora Gómez lo aplicó en el estudio de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey. Véase John H. Coatsworth, Los orígenes del atraso. Nueve ensayos de historia económica de México en los siglos XVIII y XIX, México, Alianza Editorial Mexicana, 1990. Aurora Gómez, "El desempeño de la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey durante el porfiriato. Acerca de los obstáculos a la industrialización en México, en Marichal y Cerutti Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930, Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1997.

<sup>88</sup> En los finales de la década de 1980 fueron conocidas dos investigaciones importantes que abordaron los temas de las elites mexicanas de los inicios del México independiente. Los trabajos de John E. Kicza y David W. Walter continúan siendo paradigmáticos en la historia empresarial actual. Los estudios enfocan a los grupos empresariales desde la perspectiva de las élites, Kicza, 1986, y Walter, 1991.

<sup>89</sup> Balmori Diana, Stuart F. Voss y Miles Wortman, Las alianzas de familias y la formación del país en América Latina, México 1990.

<sup>90</sup> Basave Kunhardt Jorge, "El estudio de los grupos económicos en México: orígenes y perspectivas" en Jorge Basave y Marcela Hernández (Coordinadores), Los estudios de empresarios y empresas, UNAM, IIE, UAM Iztapalapa Plaza y Valdés, México, 2007, pp. 101-124.

todos oligopolios o netamente monopólicos (PEMEX, CFE, Ferrocarriles Nacionales, Guanos y Fertilizantes). El papel complementario de la producción monopólica del Estado radicó en la posibilidad de subsidiar la producción privada por la vía de los precios. Esto llevó a los economistas a apoyarse en diversos referentes teóricos. Entre ellos figuraban los trabajos sobre organización industrial (Sylos Labini, 1962; Bain, 1963; Caves, 1971; Knickerbocker, 1973) que sustentaban la existencia de competencia imperfecta polemizando con la teoría neoclásica. Otra corriente recurrió al análisis del gran capital para interpretar la vigencia del capitalismo monopolista de Estado derivada de una posición teórica leninista (Carrión y Aguilar, 1972; Aguilar, 1979; revista Estrategia).

Desde finales de los años cincuenta el acceso al crédito internacional otorgado a los grupos empresariales en México les permitió operar como grupos de capital financiero, esto trajo como resultado una coyuntura de centralización de capital en gran escala desde finales de los años setenta y aproximadamente una década después llamó el interés de los economistas debido a la magnitud del fenómeno y a las evidencias del poder de mercado que adquirieron estos grupos. Por ende, a principios de los ochenta un sector de la academia buscó en los teóricos clásicos del capital financiero (Hobson, Hilferding, Lenin, Bujarin) los sustentos necesarios para abordar el estudio de grupos empresariales que habían alcanzado un poder inusitado que se hacía patente por su capacidad de centralización del capital y diversificación hacia diversas esferas económicas del país. Incluidas las finanzas (Basave, 1983; Basave y Morera, 1986; Garrido, 1988). El modelo clásico de inversión accionaria en la industria y el comercio por parte de la banca nacional justificó la utilización del instrumental teórico de los clásicos del capital financiero para interpretar la evolución de los grupos mexicanos.

Para comprender la recomposición de capital en México a fines de los años ochenta e inicios de los noventa que posibilitó la posterior etapa expansiva internacional de los grupos, fue necesario analizar el proceso de centralización de capital cuyo origen se establece en políticas de Estado, en el giro privatizador de la política económica, centrando el análisis en el tipo de empresas privatizadas y sus compradores. Este proceso de centralización de capital y de recuperación de los grupos empresariales condujo a un cambio de rumbo, dando paso a la expansión internacional de los grupos empresariales mexicanos. El tema central de análisis sobre los grupos se centró en la inversión extranjera directa (IED) y en su dinámica exportadora. Los trabajos teóricos clásicos sobre la IED (Caves, Vernon, Buckley y Casson, Dunning) que habían estudiado la naturaleza y los procesos de expansión de las transnacionales de Estados Unidos no podían aplicarse mecánicamente al análisis de los casos de IED en países de capitalismo tardío, por ello surgieron interpretaciones propias para América Latina (Peres, 1993; CEPAL, 1996 y 1998; Mortimore, 1995; Pozas, 1997 y 2000; Garrido y Peres, 1998; Basave, 2000 y 2002).

No obstante, el agotamiento del sistema fordista, la rigidez de la organización empresarial (Omán, 1994) y el agotamiento de las innovaciones llevaron a una crisis de producción y rentabilidad que afectó a las economías de todos tamaños y niveles de desarrollo. La respuesta del capital en el ámbito de la producción fue por una parte el cambio de su sustento tecnológico que en términos generales conocemos como la revolución informática (Dabat, 2002: 44-47) y la reorganización de las empresas integradas en redes y encadenamientos productivos en escala mundial (Gereffi, 2002: 94-98; Rivera, 2002: 327-333). Por tal motivo los marcos analíticos relativos a las empresas y a las cadenas productivas (Porter, 1986; Gereffi, 1994, 1996) intentan dar interpretaciones teóricas a las recientes transformaciones en el sector productivo mundial, para los cuales ya no resulta suficiente ningún marco teórico precedente, dado el carácter innovador de los cambios.

### **1.5.- Teoría de las elites**

En apoyo a la búsqueda de la configuración de la elite empresarial en México, se revisó la teoría de las élites, se abordaron los planteamientos de sus precursores Mosca, Pareto, Michels, las interpretaciones conservadora y democrática de la teoría de las élites, los criterios democráticos y marxistas y las investigaciones sobre las élites de poder. El concepto de elite se utiliza para describir

ciertos rasgos fundamentales de la vida social organizada. Todas las sociedades –simples y complejas, agrícolas e industriales- necesitan autoridades internas y portavoces y agentes que las representen en el exterior, que son a la vez símbolos de la vida común y personificación de los valores que las sostienen. *En las modernas sociedades occidentales no existe una élite que abarque todos los campos, sino un complicado sistema de minorías especializadas, vinculadas entre sí y al orden social de distintas maneras. En casi todas las actividades y en su correspondiente esfera de la vida social existe una élite: las hay de militares y de artistas, de banqueros y de jugadores.* En este sentido utilizó Pareto el término de élite.

Existe un factor importante que diferencia a unas minorías de otras, aparte de sus distintas capacidades y talentos: algunas tienen mayor peso social. Son esas minorías – a las que a veces se denomina elite dirigente, personas influyentes o **élite de poder**- las que despiertan especial interés, puesto que son el principal motor y modelo para toda la sociedad.<sup>91</sup> Los dirigentes de las grandes empresas, los altos funcionarios del Estado, los altos mandos de las fuerzas armadas, el estrato superior de los políticos de profesión, los cuadros de los grandes sindicatos forman típicamente otras tantas élites políticas. Los elitistas sostenían que sólo se puede comprender la historia si se parte del principio de que es siempre una pequeña minoría la que domina a la mayoría y de que lo hace porque tiene en sus manos el poder y no, exclusivamente, porque convenga a los demás. Las revoluciones, decía Pareto, sólo son una forma de sustituir una élite por otra. Las teorías de las élites surgen con el propósito de fundar una creencia política realista y como alternativa a la interpretación marxista de la historia.<sup>92</sup>

El tema de las élites de poder cobra importancia por el papel de las elites políticas y económicas en la definición de los modelos de desarrollo y su capacidad de poner en marcha estrategias que permitan realizar proyectos de desarrollo. Los cambios en la concentración y centralización de la economía derivados de los procesos de globalización; la especialización, diversificación y otros ámbitos en que tienen que actuar las elites de poder influyen de manera decisiva en su propia reconfiguración. Nosotros concebimos a las elites de la fracción Monterrey como aquel grupo de personas privilegiado que se distingue por su capacidad para dar forma a la economía a nivel regional y nacional, y por consecuencia a las principales políticas públicas y privadas que estructuran la sociedad<sup>93</sup>. Los objetivos que asumen las elites para mejorar el comportamiento de la economía los pueden llevar a establecer estrategias defensivas, activas, proteccionistas o de apertura a la inversión extranjera.

### **1.5.1.- Los precursores**

En este apartado se plantean los principales postulados de las teorías elitistas de Gaetano Mosca, Wilfredo Pareto, Robert Michels, Wright Mills y Ralph Miliband que permitan guiar en la definición y funciones de la elite de poder económica, aporten elementos teóricos para comprender la realidad de la elite corporativa mexicana que en términos históricos es abordada en el capítulo 5. Se aprecia a continuación una tensión teórica entre quienes implícita o explícitamente atribuyen a las elites capacidades intrínsecas, naturales o casi naturales, y quienes argumentan que son construcciones sociales, resultado de procesos históricos y luchas sociales por controlar los recursos de todo tipo. En todo caso, las aportaciones son importantes en tanto expresan una postura ideológica, en esta investigación se privilegia el punto de vista de Ralph Miliband.

**1.5.1.1.- Gaetano Mosca\*** surge dentro de la teoría clásica de las élites como el primer autor que a finales del siglo pasado, plantea una distinción sistemática entre élites y masas al afirmar como un hecho universal y necesario la existencia de dos “clases políticas”, una clase gobernante –siempre una minoría- y una clase gobernada que conforma la mayoría: *“La primera clase, siempre la menos*

<sup>91</sup> Sills David L., (Coord.) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Vol. 5, Ed. Aguilar, España 1977 pp. 180-183.

<sup>92</sup> Dupont Silvia y Enrique Suárez-Iñiguez, Los teóricos de las élites: la afirmación del poder, en Revista Estudios Políticos, núm. 4 Vol. VII México oct.-dic. 1988.

<sup>93</sup> Salas-Porras Alejandra, “Elites y economía política del desarrollo” en Alejandra Salas Porras y Karla Valverde Viesca, Elites y desarrollo, UNAM, México, 2009, pp. 16-21.

\* Gaetano Mosca (1848-1941), filósofo y político italiano nacido en Palermo. Cursó estudios de leyes y enseñó Derecho constitucional en las universidades de Roma y Turín. Fue periodista en *IL corriere Della sera* y otros periódicos, así como miembro de la Cámara de Diputados en 1908 y ministro para Asuntos Coloniales desde 1914 hasta 1916 y desde 1919 hasta 1928, año en el que fue senador. La obra de Gaetano Mosca estuvo destinada a refutar la tesis de que es posible crear una sociedad justa en la que el Estado sea expresión auténtica de la voluntad general, para Mosca ésta era una utopía perniciosas.

*numerosa, realiza todas las funciones políticas, monopoliza el poder y goza las ventajas que el poder trae. La segunda, la clase más numerosa, es dirigida y controlada por la primera de una manera que es ya más o menos legal, ya más o menos arbitraria y violenta. Ella provee a la primera clase, en apariencia por lo menos, de los medios materiales de subsistencia y de los instrumentos que son esenciales para la vitalidad del organismo político*".<sup>94</sup> Esta diferenciación entre élite y masa es un fenómeno político, que según Mosca, aparece *naturalmente* desde siempre; se sitúa más allá de la estructura económica en los diversos sistemas sociales porque, por un lado, el dominio de una minoría organizada sobre la mayoría desorganizada es inevitable ya que las masas no pueden gobernarse a sí mismas. Y por el otro, en la medida en que existe una inherente desigualdad natural entre los individuos, que los hace a unos aptos para mandar y a otros aptos para obedecer, la dominación no puede desaparecer puesto que no es un problema de clases sociales.

Es decir, cualquiera que sea la forma de gobierno, el poder político jamás es ejercido por una sola persona, trátase del monarca o del jefe de Estado, ni tampoco por la comunidad entera de sus ciudadanos sino, inevitablemente, por un grupo específico de personas que siempre resulta pequeño numéricamente en comparación con la población total: *"Al examinar el funcionamiento íntimo de los regímenes democráticos, se demostraba como también en ellos perdura la necesidad de una minoría organizada, que a despecho de las apariencias y de los principios sobre los que se apoya legalmente el Estado, conserva la dirección real y efectiva de éste"*.<sup>95</sup>

Mosca parte de la idea de que son las minorías quienes hacen la historia y que la estructura de toda sociedad puede ser comprendida a partir de la relación de dominio de la minoría sobre la mayoría, de tal suerte que su interés se enfoca a los tipos de organización de la clase política (o dirigente o dominante), sus procesos de formación y modo de funcionamiento, su articulación y especialmente, las ideologías y los principios de legitimidad sobre los cuales se funda el consenso político. *"La simple afirmación de que en todas las formas de gobierno el poder efectivo y real reside en una minoría dirigente... es una comprobación de una verdad genérica... pero deberán conocerse los diversos tipos según los que se forman y organizan las clases políticas, porque es precisamente en esta variedad donde es preciso buscar el secreto de su fuerza o de su debilidad. Por esto, a la afirmación sintética y genérica hay que agregar el estudio analítico, investigando pacientemente los caracteres constantes de las diferentes clases dirigentes y sus variables a los que deberán vincularse las causas remotas de su cohesión o disolución..."*<sup>96</sup>

¿Quiénes, pues, integran esta clase?- Según el autor, el poder de una élite no se deriva de la posición que ocupe dentro del proceso productivo, ni de la propiedad privada de la tierra o del capital, sino se trata, fundamentalmente, de un grupo que, representando los intereses de los sectores más poderosos e influyentes de la sociedad, gobierna porque sus miembros son cualitativamente superiores al resto. En efecto, la pertenencia a la élite depende de que el individuo posea algún atributo que en ese momento la sociedad valore fuertemente, trátase de riqueza, status social, poder militar, rango religioso, prestigio, etcétera. *"Todos los que por su riqueza, cultura, inteligencia o astucia tendrían las condiciones y las posibilidades para conducir a la comunidad; en otras palabras, todas las fracciones de la clase dirigente..."*<sup>97</sup>

En términos de este teórico, el criterio que prevalece y es casi indispensable en la formación de una clase dirigente es la aptitud para dirigir o sea, la posesión de cualidades personales que en determinada época y para determinado pueblo sean las más adecuadas para la dirección de la sociedad. A esto podría agregarse el deseo de dominar y la conciencia de poseer las cualidades indicadas, mismas que sufren cambios continuos al modificarse las condiciones intelectuales, morales, económicas y militares de cada pueblo. Mosca enfatiza que la pertenencia a la élite dependerá, asimismo, de la capacidad organizativa de sus integrantes, toda vez que la clase para el

<sup>94</sup> Mosca Gaetano, "La estructura variable de la clase gobernante", en Etzioni Eva y Amitai (comps), *Los cambios sociales*, FCE México, 1998, Pág. 198.

<sup>95</sup> Mosca Gaetano, *La clase política*, FCE México 1984, p. 224.

<sup>96</sup> Mosca, pp.230-231.

<sup>97</sup> Mosca, Pág. 227.

control de la mayoría se encuentra justamente en la capacidad de la minoría para actuar en forma cohesionada, de manera que presente un frente común al resto de la sociedad. Así, la clase dirigente se afirma, ya que *“...el poder de una minoría es irresistible contra cada individuo sólo de la mayoría, que está solo ante la totalidad de la minoría organizada”...“Pero, además de la gran ventaja que les resulta el hecho de ser minorías organizadas gobernantes, suelen estar constituidas de manera que los individuos que las forman se distinguen de la masa de los gobernados por cualidades que les dan cierta superioridad material, intelectual o hasta moral; o también, son herederos de individuos que poseyeron esas cualidades. En otras palabras, los individuos de una minoría gobernante por lo regular tienen algún atributo, real o aparente, que es altamente estimado y muy influyente en la sociedad en que viven”*.<sup>98</sup>

Cabe aclarar el sentido aparentemente ambiguo en lo que se refiere a “clase dirigente”. El significado de este término oscila entre el concepto estricto de aquella clase que directa y específicamente se ocupa de las tareas de gobierno, y aquel concepto más amplio de élite social que incluye a todos aquellos individuos que se diferencian de la masa, ya sea por ocupar un status social superior o bien por poseer cierto poder o privilegio, independientemente de que mantenga alguna relación específica con el poder político. Ahora bien, toda vez que la clase en el poder es un grupo reducido y por tanto, insuficiente para llevar a cabo todas las funciones que el liderazgo requiere, recurre a la burocracia como medio para asegurar su propia hegemonía. Por un lado, en tanto sea una burocracia eficiente, técnica y organizada servirá para sostener la estabilidad de la clase dirigente y por el otro, podrá servir también como fuente de reclutamiento de sus propios líderes.

En lo que se refiere a las vías de acceso al poder, Mosca plantea la existencia de dos tendencias o principios, según sea la procedencia de los nuevos miembros de la clase dirigente. Cuando prevalece el principio aristocrático, la clase dirigente es cerrada en la medida en que confía la estabilidad de la dirección y del poder político únicamente a sus propios descendientes. En contraste, cuando predomina el principio democrático, el acceso es mucho más abierto y la clase dirigente tiende a renovarse, toda vez que se incorporan a ella elementos provenientes de los estratos dirigidos.

En cuanto a los modos de distribución de las posiciones de autoridad, existen igualmente dos principios. En el caso del principio autocrático, la autoridad es transmitida desde arriba, lo cual significa que es la clase dirigente quien nombra a sus colaboradores inmediatos quienes a su vez, nombran a los funcionarios subalternos. Por el contrario, en el caso del principio liberal, la delegación de la autoridad se efectúa de abajo hacia arriba, o sea que *“los funcionarios son creados por el sufragio de aquellos que estarán bajo su mando”*.<sup>99</sup> Si alguno de estos principios se aplica de manera extrema, cualquiera que sea el régimen se volverá inestable y tenderá a desaparecer. Por ejemplo, el principio aristocrático fundado sobre la herencia de los cargos, facilita la preparación de los próximos dirigentes pero, toda vez que es un sistema cerrado e inflexible de casta que impide el acceso a los miembros de la clase dirigida, su tendencia es hacia la fosilización. Por su parte, la hipertrofia del principio democrático produce una anarquía desenfadada que puede destruir todo orden social.

En relación con el acceso, cuando prevalece el principio aristocrático es probable que la clase dirigente sea más desinteresada y estable, pero también puede resultar menos representativa de las fuerzas sociales. Sí, por el contrario, predomina el principio democrático es posible que la clase en el poder tienda a satisfacer sus propios intereses y sea menos estable pero, simultáneamente, puede ser capaz de representar a las diversas fuerzas sociales y de realizar el bien de la colectividad. En cuanto a las formas de elección de los puestos de autoridad, Mosca sostiene que si predomina el principio autocrático es factible que el aparato ideológico sea más coherente y el régimen más estable, mientras que cuando el predominio es del principio liberal, habrá más incertidumbre de

---

<sup>98</sup> Mosca Gaetano, “La estructura variable de la clase gobernante”, en Etzioni Eva y Amitai (comps), *Los cambios sociales*, FCE México, 1998, Pág. 199.

<sup>99</sup> Mosca, Gaetano, *La clase política*, op. Cit. pp. 301-332

legitimidad producida por ciertas incoherencias en la ideología y menor estabilidad, pero existirá un mayor grado de defensa jurídica para los individuos. Por consiguiente, para que una clase dirigente pueda afirmar su estabilidad, fortaleza y poder debe intentar, según el autor, ser representativa, desinteresada, coherente ideológicamente y ofrecer a los gobernados la garantía de la ley.

Por lo que se refiere a la representatividad puede decirse que, aunque la clase dirigente se encuentre organizada y cohesionada, tiene que desempeñar un rol conciliador un tanto representante de aquellas fuerzas sociales – es decir, cualquier actividad humana o elemento que tenga una significación social-, que en un momento dado son esenciales para la posesión y mantenimiento del poder. Simultáneamente, dicha clase debe acceder, en cierto grado, a las presiones nacidas del descontento de las clases dirigidas. En relación a la coherencia ideológica, Mosca plantea que la clase dirigente explica y justifica su dominio frente a una sociedad apoyándose en una “fórmula política” es decir, en una creencia o en un sentimiento que en su época acepta cada pueblo. Estas creencias o sentimientos pueden ser, según los casos: la presunta voluntad popular o la de Dios, la conciencia de formar una nacionalidad distinta o un pueblo escogido, la fidelidad tradicional a una dinastía o la confianza en un individuo dotado de cualidades excepcionales.

Mosca considera que los principios de legitimidad basados en las fórmulas políticas, propias de cada régimen, son como el cimiento moral entre todos los integrantes de la colectividad, de tal suerte que ningún sistema puede carecer de ellas. Sin embargo, en la medida en que no se trata de una fórmula estática, la clase dirigente deberá modificarla gradualmente de acuerdo a las transformaciones económicas y tecnológicas que ocurran en la sociedad. Es, pues, posible afirmar que cuanto mayormente eficaz sea una fórmula política, menor será el grado de coerción necesario para lograr la obediencia.

Finalmente, Mosca señala como cambia la clase gobernante en periodos de renovación y cristalización: *“...Tan pronto como hay un cambio en el equilibrio de las fuerzas políticas –esto es cuando se siente la necesidad de que talentos diferentes de los viejos intervengan, en el manejo del Estado, cuando, en consecuencia, los talentos viejos pierdan algo de su importancia u ocurren cambios en la distribución de los mismos- cambia también la manera en que está constituida la clase gobernante. Podría decirse, en verdad, que toda la historia de la humanidad civilizada se reduce a un conflicto entre la tendencia de los elementos dominantes a monopolizar el poder político y transmitir la posesión del mismo por la herencia, y la tendencia hacia la dislocación de las viejas fuerzas y la rebelión de fuerzas nuevas; y este conflicto produce una interminable fermentación de endósmosis y exósmosis entre las clases altas y ciertos sectores de la bajas. Las clases gobernantes decaen inevitablemente cuando dejan de encontrar campo para los talentos mediante los cuales subieron al poder, cuando ya no pueden prestar los servicios sociales que prestaron en otro tiempo, o cuando sus talentos y los servicios que prestaban pierden importancia en el medio social en que viven”*.<sup>100</sup>

Mosca aborda el estudio de lo político y la concepción de las élites desde un enfoque fuertemente relacionado con lo jurídico, lo que es, por demás característica general de los estudios políticos en Italia. En cambio, el punto de partida de la formulación teórica de Pareto es eminentemente sociológico, lo que conduce al autor hacia otras vertientes analíticas.

**1.5.1.2.- Vilfredo Pareto\*** fue el creador del concepto *eficiencia de Pareto* y contribuyó con *la curva de indiferencia* al desarrollo de la microeconomía. Es famoso por su observación de que en Italia, el 20% de la población poseía el 80% de la propiedad, observación que posteriormente Joseph Juran y otros popularizarían con el nombre de “*principio de Pareto*”, creando el concepto *distribución de Pareto*. El *índice de Pareto* es la medida de la desigualdad de la distribución del ingreso. Vilfredo

<sup>100</sup> Mosca Gaetano, “La estructura variable de la clase gobernante”, Op. Cit., Pág. 202.

\* Vilfredo Federico Damaso Pareto (15 de julio de 1848 - 19 de agosto de 1923) realizó importantes contribuciones al estudio de la economía y de la sociología, especialmente en el campo de la distribución de la riqueza y el análisis de las elecciones individuales. Vilfredo Pareto fue un autor muy prolífico, entre sus obras: Tratado de sociología general (1916), Artículo “Considerazioni sui principi fondamentali dell economia politica pura” (1893) en la revista Gionarle degli Economista. Introducción a los Extracts from Kart Marx’s Capital (Extractos de El Capital de Kart Marx) (1893), Lección d’conomie pure á l’Université de Lausanne (1893) y otros.

Pareto utiliza el término élite para referirse a aquellos individuos que son los mejores en las diversas ramas de las actividades que se ejercen en el interior de una sociedad. En la medida en que los *“hombres son distintos física, moral e intelectualmente”...* *“las clases sociales no están enteramente separadas, ni siquiera en los países donde existen castas, y que en las naciones civilizadas modernas se produce una intensa circulación entre las diversas clases”*<sup>101</sup> por lo tanto las sociedades humanas jamás podrán ser homogéneas. En efecto, señala el autor, si agrupamos a los individuos de acuerdo a rasgos tales como inteligencia, talento musical, capacidad matemática, etcétera, encontramos indiscutiblemente una curva de formas similares a las de distribución de riqueza. Por tanto, *“no se puede razonar científicamente si se rechaza el aspecto fundamental de la heterogeneidad social y su organización jerárquica. Formemos, pues, una clase con aquellos que tienen los índices más elevados en el ramo de su actividad, a la que daremos el nombre de clase selecta (elite)”*.<sup>102</sup>

Existen, en consecuencia, tantas clases de élites como de actividades humanas, y aunque Pareto admite la posibilidad de que algunos sean incluidos en la élite sin que en realidad posean estas cualidades de superioridad, insiste en la tesis de que quienes tienen cualidades de élite necesariamente se convierten en tal. Sin embargo, su interés radica en estudiar aquellas élites que tienen el poder o que ejercen una influencia significativa en el ejercicio del mismo.

Por consiguiente, divide a la élite en dos: una élite gobernante, formada por aquellos que directa o indirectamente desempeñan un papel fundamental en el gobierno y una élite no gobernante que comprende a los restantes miembros superiores: *“Tenemos, pues, dos estratos de la población, es decir: 1° El estrato inferior, la clase no selecta, ...y 2° El estrato superior, la clase selecta, que se divide en dos, a saber: a) La clase selecta de gobierno; b) la clase selecta no de gobierno”*.<sup>103</sup> *Las élites gobernantes están constituidas por aquellos grupos que combinan el control de poder político con el disfrute de un alto prestigio en otros campos que la sociedad valora; mientras que en las masas, Pareto incluye a todo aquél con poco poder, poco prestigio, poca riqueza y pocos talentos. En efecto, “supongamos que en cada rama de la actividad humana se asigne a cada individuo un índice que califique su capacidad...Por ejemplo, al profesional óptimo se le dará 10, al que no logra tener un solo cliente 1, para poder darle cero al que es verdaderamente un cretino...”*<sup>104</sup> Los mejores son, entonces, aquellos que han tenido éxito. Resulta claro, ahora, que este teórico parte de una concepción sobre la heterogeneidad natural al afirmar que los seres humanos no están distribuidos de manera uniforme en la escala social, o sea que en el extremo superior encontramos, sólo unos pocos, mucho más en el medio, en tanto que la enorme mayoría está agrupada abajo.

Según Pareto, solamente es posible comprender la historia y el mecanismo político de las sociedades si se parte del presupuesto de que es siempre una pequeña minoría la que domina a la mayoría; y si lo hace, es porque tiene en sus manos la fuerza y no exclusivamente porque convence por el bien público. En este orden de ideas, la lucha de clases es, en realidad la lucha por los intereses de la minoría que dirigen las organizaciones de ambas clases, dirigente y dirigida. En términos generales Pareto contempla la sociedad como un sistema de variables interdependientes que tiende hacia un equilibrio dinámico, en el cual la élite nunca es estática; su estructura, su composición y su manera de relacionarse con el resto de la sociedad cambian constantemente. Así, plantea cuatro pasos en que puede hablarse de renovación en sentido amplio; estrictamente, sólo los dos últimos corresponden al sentido que el autor da al concepto de circulación: en el primer caso, la élite existente se reproduce por vía hereditaria; en el segundo, se reproduce captando y asimilando a otros individuos; en el tercero, la élite se renueva introduciendo elementos con características distintas de las propias, lo cual permite una renovación estable, y en el cuarto caso, la élite existente es modificada en forma violenta, lo cual implica una renovación totalmente inestable.

---

<sup>101</sup> Pareto Wilfredo, *Formas y equilibrio sociales*. Extracto del Tratado de Sociología General, Alianza Universidad, Madrid, 1959, Cap. XI p. 2025; p. 63.

<sup>102</sup> Pareto Wilfredo, *Cáp. XI p. 2025-2033*, pp. 63-66.

<sup>103</sup> Pareto Wilfredo, *Cap. XI p. 2034* Pág. 66

<sup>104</sup> Pareto Wilfredo, *Cap. XI p. 2027* Pág. 64

En efecto, el autor afirma que cuando hay circulación hay estabilidad. En caso contrario, si las élites no son renovadas, el sistema tenderá hacia el estancamiento y la decadencia y, posiblemente, surja la revolución como única vía para sustituir a los viejos componentes de las mismas: *“Las revoluciones se producen ya sea por el entorpecimiento de la circulación de la élite, o bien porque se acumulan en los estratos superiores elementos decadentes que ya no tienen los residuos capaces de mantenerlos en el poder y evitan el uso de la fuerza, mientras que crecen en los estratos inferiores los elementos de calidad superior que poseen los residuos capaces de ejercer el gobierno y que están dispuestos a utilizar la fuerza”*.<sup>105</sup> Esta élite potencial que se contrapone a las que posee el poder se apoya en las clases dirigidas; y una vez en el poder, total o parcialmente, violenta o pacíficamente, renovará la élite haciendo prevalecer en su interior tanto las actividades como las líneas de comportamiento vinculados con la persistencia de los agregados: espíritu colectivo, capacidad de sacrificio, energía en la acción, sentimiento religioso del orden. Y ya no gobernará mediante la astucia, como aquella élite que había permanecido largamente en el poder, sino apoyándose en la fuerza.

Hasta aquí se ha abordado la concepción paretiana que considera a la sociedad como un sistema de variables interdependientes, cuyo adecuado funcionamiento permitirá la permanencia del mismo. En cambio, los fenómenos que Michels se propone explicar pueden sintetizar en su preocupación la tendencia de todas las organizaciones de partido a asumir una estructura oligárquica.

**1.5.1.3.- Robert Michels\*** fue un sociólogo alemán especializado en el comportamiento político de las élites intelectuales. La obra de Robert Michels, **Los Partidos Políticos** es una tentativa de análisis de la naturaleza de la organización con respecto a la democracia. Michels se va a preocupar y a ocupar en el problema de la democracia y las tendencias oligárquicas en su seno. Para él, como para Rousseau, la democracia verdadera no ha existido ni existirá jamás. Es un espejismo, un criterio moral, un ideal humano que como tal tiene valor relativo.<sup>106</sup> *“En consecuencia, la cuestión que tenemos que analizar no es si la democracia ideal es factible, sino más bien hasta qué punto y en qué grado es deseable, posible y realizable en algún momento dado”*<sup>107</sup> si es un ideal que no tiene posibilidad de realización o en qué medida podría lograrse. A su juicio ése es el problema central de la ciencia política. Al tratar de resolverlo o al menos aclararlo va a encaminar todos sus esfuerzos y su lucidez; y ello tanto en lo estatal como en lo partidario.

Seymour Martín Lipset en la introducción a la obra de Michels, señala que el hombre moderno, según Michels, se enfrenta con un dilema sin solución: no puede tener grandes instituciones, tales como estados nacionales, gremios, partidos políticos ni iglesias, sin ceder el poder efectivo a los pocos que ocupan los cargos superiores de esas instituciones. Para demostrar su tesis de incompatibilidad entre la democracia y la organización social de gran escala, Michels examina la conducta de los partidos socialistas en Alemania y en otras partes, que parecían entonces, los más interesados en la difusión de la democracia.

Luego de larga y activa militancia personal en el movimiento socialista alemán, presentó un análisis completo de la estructura oligárquica del partido socialista democrático alemán, entonces el mayor partido socialista del mundo. Razones dirigidas a demostrar que los partidos más conservadores no eran, por dentro, democráticos, no hubieran confirmado este punto, pues la mayor parte de los conservadores alemanes o de otros países europeos no creían en la democracia, en el derecho ni en la capacidad de la mayoría para determinar una política social”.<sup>108</sup> Los partidos socialistas en cambio no sólo defendían la democracia sino que eran o se creían revolucionarios.

---

<sup>105</sup> Pareto, Op. Cit., Cáp. XI p. 2057, pág. 71.

\* Robert Michels (9 de enero de 1876 en Colonia-3 de mayo de 1936 en Roma) Nació en Alemania en el seno de una rica familia de mercaderes. Doctor universitario, su militancia socialista le impide ejercer el profesorado en Alemania, pero no en Italia, donde llegará a ser Doctor y Catedrático de la Universidad de Perugia. En un primer momento, entra a formar parte del Partido Socialista Italiano (PSI) y lo representa en la II Internacional. Siguiendo una línea que parece habitual en la época, como militante en partidos y sindicatos tendrá malas experiencias. Así, entrará a formar parte del Partido Nacional Fascista Italiano. En lo científico, recibe influencias de los elitistas, de Max Weber y claramente de Wilfredo Pareto, escribirá obras sobre los sistemas políticos de partidos y desarrollará su ley de hierro de la oligarquía.

<sup>106</sup> Michels Robert, Los Partidos Políticos, Argentina, Amorrortu Ediciones, 1996, T.II p. 189.

<sup>107</sup> Michels Robert, T.I, pp. 13-14.

<sup>108</sup> Michels Robert, p. 190.

Michels va a tejer un detallado hilado de elementos teóricos y comprobaciones empíricas cuyo núcleo será la **ley de hierro de la oligarquía** que sintetiza así: La democracia es inconcebible sin organización<sup>109</sup> y toda organización implica, necesariamente, elementos oligárquicos. La ley sociológica fundamental de los partidos políticos es que *“la organización es la que da origen al dominio de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandantes, de los delegados sobre los delegantes. Quien dice organización dice oligarquía”*.<sup>110</sup>

Todo grupo, toda clase, todo partido, todo Estado, al crecer se complejiza y al hacerlo, requiere una organización para llevar a cabo sus fines. Particularmente la clase trabajadora, pues sin organización “el triunfo es imposible a priori”.<sup>111</sup> La democracia, en teoría, es el gobierno de todos, de las masas que expresan su voluntad en asambleas populares. Pero esto es imposible en una sociedad moderna. La multitud es acrítica carece de personalidad y de responsabilidad. No está capacitada para decidir sobre asuntos fundamentales. Se requiere de un sistema de representación. Así, al principio, los líderes –toda forma de vida social requiere liderazgo-<sup>112</sup> surgen espontáneamente y responden a los intereses de las masas, pero cuando el partido o la sociedad se van haciendo más complejos, se hace necesaria una división del trabajo.

Será imprescindible la especialización, pues muchas de las tareas del organismo requieren conocimientos muy precisos para realizarlas; esa especialización se da en términos de preparación intelectual. En efecto, a medida que los líderes se van educando y aprendiendo nuevos y más ricos aspectos, se van separando y alejando de las masas, y al actuar como líderes, por el poder político que tienen –en tanto que manejan un gran partido-, sus alcances son mayores. Tienen poder, tienen influencia, tienen educación. Ya no son más obreros. Ya no piensan, ni sienten, ni viven como ellos. Se han alejado de los intereses de las bases a las que representan. Por ello no será infrecuente que incluso planteen asuntos contra los intereses de sus agremiados. Todo poder es conservador, dice Michels. Y el poder del partido socialista no es la excepción. Los líderes no responden ya a las necesidades de las bases. Cabría, pues desautorizarlos. Pero las masas no tienen educación ni capacidades para hacerse cargo de las funciones a lo más que pueden aspirar es a cambiarlos. Y con los nuevos sucederá lo mismo pues es ineludible al proceso mismo de la organización.

La especie humana requiere, como Proudhon lo señalaba, de dirección. Para Michels hay una incompetencia “perpetua” e “incurable” de las masas, una incapacidad técnica para gobernar directamente. En un principio la organización es el arma de los débiles contra los fuertes. Pero luego lo es de las minorías con respecto a las mayorías: se da la profesionalización del liderazgo. La organización requiere, pues, división del trabajo, especialización, disciplina y jerarquía. Ello supraordina a las élites sobre las masas.

Pero, además, los dirigentes tienen el control financiero de la organización; la prensa como poderoso instrumento político; la administración y todos aquellos elementos que se desprenden de su posición: *“Cuanto más extenso y más ramificado es el aparato oficial de la organización, tanto mayor es el número de sus miembros, tanto más rico su tesoro y tanto más amplía la circulación de su prensa, tanto menos eficiente el control ejercido por la masa y tanto más reemplazado por el poder creciente de las comisiones”*.<sup>113</sup> La masa no puede ni fiscalizar a sus dirigentes. Están bajo el dominio de una aristocracia.

Michels demuestra que los líderes se vuelven indispensables, que duran en los cargos muchos años y que no hay circulación de las élites como Pareto pensaba. Más bien, los nuevos dirigentes que van surgiendo se van asimilando a la clase política –como Mosca la definió: políticamente dominante. El

---

<sup>109</sup> Michels Robert, T. I p. 67.

<sup>110</sup> Michels Robert, T. II p. 189.

<sup>111</sup> Michels Robert, T. I p. 67.

<sup>112</sup> Ibidem, T. II p. 188.

<sup>113</sup> Ibidem, T I p. 78.

autor sostiene que esta teoría refuerza y complementa al marxismo: *"No hay contradicción esencial entre la doctrina de que la historia es el registro de una serie continua de lucha de clases, y la doctrina de que las luchas de clase invariablemente culminan en la creación de nuevas oligarquías que llegan a fundirse con las anteriores. La existencia de una clase política no contradice el contenido esencial del marxismo, no considerado como dogma económico, sino como filosofía de la historia"*.<sup>114</sup>

Para Michels la sociedad no puede existir sin una clase "dominante o "política", y que si bien los elementos de la clase gobernante están sujetos a una renovación parcial frecuente, constituyen, sin embargo, el único factor de eficacia perdurable en la historia del desarrollo humano. Según esta perspectiva el gobierno, o mejor dicho el Estado, no puede ser sino la organización de una minoría. El propósito de esta minoría es imponer al resto de la sociedad un "orden legal", que es el fruto de las exigencias del dominio y de la explotación de la masa de ilotas por parte de la minoría gobernante, y que jamás podrá representar en forma auténtica a la mayoría; esta última es así permanentemente incapaz de autogobierno. Aun cuando el descontento de las masas culminara en el intento triunfante de despojar del poder a la burguesía, esto ocurre sólo en apariencia, según lo afirma Mosca; es forzoso que surja siempre de las masas una nueva minoría organizada que se eleve al rango de clase gobernante.<sup>115</sup> Lo que pueden hacer es elegir a sus nuevos amos.

La creación de oligarquías se debe a una necesidad orgánica y por eso afecta por igual a toda organización, socialista o conservadora. Pero también se debe, dice Michels, a causas psicológicas, aunque en realidad lo que demuestra es que son sociológicas. Su conclusión es abrumadora: *"La masa no gobernará nunca sino in abstracto"*.<sup>116</sup> Pero ello no indica que no debamos buscar la solución democrática. Contra los juicios ligeros que sobre el autor sugieren, Michels está preocupado por conseguir la aplicación de la democracia y averiguar sus límites. Escribe en sus conclusiones: *"Sería erróneo extraer de esta cadena de razonamiento y de estas convicciones científicas, la conclusión de que debemos renunciar a todo esfuerzo por fijar los límites a los poderes ejercidos sobre el individuo por las oligarquías (el Estado, la clase dominante, el partido, etc.) Sería un error abandonar la empresa desesperada de esforzarse por descubrir un orden social que haga posible la realización completa de la idea de la soberanía popular"*.<sup>117</sup>

Y más adelante, completa la idea: *"El campesino de la fábula dice a sus hijos en el lecho de muerte que hay un tesoro escondido en el campo. Después de la muerte del anciano, los hijos escarban por todos lados para descubrir el tesoro; no lo encuentran, pero su labor infatigable mejora la tierra y les proporciona relativo bienestar. El tesoro de la fábula bien podría simbolizar a la democracia. La democracia es un tesoro que nadie descubrirá jamás por la búsqueda deliberada; pero si continuamos nuestra búsqueda, al trabajar infatigablemente por descubrir lo indescubrible, realizaremos una obra que tendrá fértiles resultados en el sentido democrático"*.<sup>118</sup> Así pues la tarea a realizar es la de elevar el nivel intelectual de las masas a fin de que, "dentro de los límites de lo posible", puedan contrarrestar las tendencias oligárquicas de las organizaciones de las clases trabajadoras. Aunque nunca lograrán desaparecer por completo.

Para Michels la solución posible parece ser la educación. Ello y la libertad de pensamiento y acción críticas de "espíritus libres" que movidos por los principios y los instintos y sobre un avance del status económico de las masas, puedan aceptar la realidad e intentar su mejoría. Es por eso que, a pesar de los límites y peligros de la democracia, ésta será mejor que la mejor de las aristocracias reales, aunque en términos ideales, el mejor gobierno sería una "aristocracia de personas moralmente buenas y técnicamente eficientes".<sup>119</sup>

---

<sup>114</sup> Ibidem, T. II p. 178.

<sup>115</sup> Ibidem, T. II p. 177.

<sup>116</sup> Ibidem, T. II p. 190.

<sup>117</sup> Ibidem, T. II. P. 192.

<sup>118</sup> Ibidem, T. II, pp. 192-193.

<sup>119</sup> Ibidem, T. II. P. 195.

#### 1.5.1.4.- Charles Wright Mills

En oposición a las concepciones genéricamente funcionales de élite, los años sesenta han visto afirmarse vigorosamente el concepto de élite política, a menudo llamada también élite dominante (ruling élite), a raíz de la discusión abierta por la obra más conocida de C. Wright Mills, **La élite del poder** (1956). Mills definía la élite en términos de posiciones institucionales; la constituyen los que ocupan las posiciones de punta en las grandes empresas, en las fuerzas armadas, en el gobierno y la administración. La integración y los continuos cambios de personas y de recursos entre estas tres esferas hacen que en ellas se perciba **una sola élite**. Aunque Mills recurriese para analizar las élites estadounidenses, como los orígenes familiares y la afiliación religiosa y política, los atributos y la capacidad personales quedan completamente fuera de la cuestión: los miembros de las élites son poderosos porque se han instalado en los puestos de mando de instituciones que tienen un gran poder con base en la constitución, no porque posean una capacidad superior. Privados de sus cargos, ninguno sería como lo demuestra el caso de los ex presidentes, figuras del todo relevantes en la escena política estadounidense, aunque ejerzan un enorme poder cuando ocupan su cargo.

La expresión particular de Mills, *power élite* es marcadamente valorativa, queriendo significar que la formación y afirmación de tales élites refleja un caso de degeneración de instituciones democráticas, en las cuales la responsabilidad se ha transformado en irresponsabilidad, la autoridad en poder sin control y los fines éticos estipulados por la constitución en formas de inmoralidad estructural. Esto implica que élite del tipo descrito por Mills no deberían subsistir en un sistema político que funciona en términos de una constitución democrática.

Para Mills, la presencia de una élite del poder en la cúspide del sistema económico, del ejecutivo y de las fuerzas armadas, representa una degeneración de la democracia, un suceso patológico que despoja de sentido y eficacia las garantías constitucionales: está implícito en su denuncia que tal élite podría y debería ser removida, para restituirle a los ciudadanos su libertad. Para Bottomore y otros estudiosos de las élites en los países subdesarrollados, la cuestión es diferente, es decir, aquí no se pregunta cómo demostrar que el destino de la política está siempre en manos de una élite, ni se desea denunciar el poder de élites irresponsables, o negar que ellas existan, sino establecer de qué modo el poder o la influencia que ciertas élites en cada caso poseen sea ejercido, o cómo podría ser ejercido, para acelerar (o frenar) el desarrollo en una sociedad determinada.<sup>120</sup>

**1.5.1.5.- Ralph Miliband\***, fue un notable marxista teórico-político. En su obra **El Estado en la sociedad capitalista** examina las principales características económicas y sociales de las sociedades capitalistas avanzadas, analiza la estructura del poder económico y da un esbozo de las instituciones fundamentales del sistema estatal y de la composición social de la élite estatal. En su análisis afirma que *“los teóricos de la democracia liberal y social han negado que sea posible hablar con sentido de la existencia de una clase capitalista y que el poder económico detentado en la sociedad capitalista es algo tan difuso, fragmentado y sujeto a competencia y a tal punto sometido a una multitud de frenos y contrapesos que resulta imposible que se haga valer hegemónicamente frente al Estado y frente a la sociedad”*.<sup>121</sup>

Estos teóricos señalan que cuando mucho podría hablarse de una pluralidad de elites políticas y de otra índole, competidoras entre sí, incapaces de constituir por la razón misma de la pluralidad competitiva, de su falta de cohesión y de objetivo común, cualquier suerte de clase dominante. Para

---

<sup>120</sup> Gallino Luciano, Diccionario de Sociología, Siglo XXI, México, 1995, pp. 359-361.

\* Ralph Miliband (7 de enero de 1924 – 21 de mayo de 1994) fue un notable marxista teórico político. Nació en Bruselas, de padres judíos. El y sus padres Samuel entraron ilegalmente en Reino Unido y una vez en Inglaterra cambió su nombre de Adolphe a Ralph. Miliband realizó sus estudios en Inglaterra, fue un estudiante en Acton Technical College (ahora Universidad de Brunel) en el oeste de Londres, se convirtió en activo marxista y en 1941 se adjudicó un lugar en la London School of Economics (LSE). En ese momento la LSE fue evacuada a la Universidad de Cambridge. Después de tres años de servicio en la Royal Navy durante la guerra, Miliband reanudó sus estudios en la LSE y se graduó con un primer lugar en 1947. En 1949 se le ofreció el puesto de auxiliar de Lectureship en Ciencia Política de vuelta en la LSE. Posteriormente optó por asumir varios puestos en Canadá y los EE.UU. Entre sus principales obras destacan Socialismo Parlamentario: un estudio de la Política de Trabajo (1961); El Estado en la sociedad capitalista (1969); Marxismo y política (1977); La democracia capitalista en Gran Bretaña (1982); Potencia y clase. Poder estatal (1983); Sociedades divididas: la lucha de clases en el capitalismo contemporáneo (1989); Socialismo para una edad escéptica (1994).

<sup>121</sup> Miliband, Ralph, El Estado en la sociedad capitalista, Siglo XXI México 1976, Pág. 24.

Miliband esta concepción democrático pluralista de la sociedad de la política y del Estado esta equivocada y que en vez de guía para la comprensión de la realidad viene a ser una profunda ofuscación. Se apoyan en un supuesto igualitarismo democrático que no puede explicar que siga *“existiendo una clase de personas relativamente pequeña que posee grandes cantidades de propiedad en una o en otra forma y recibe también grandes ingresos, por lo general provenientes en todo o en parte de su propiedad o de su control de esa propiedad”*.<sup>122</sup>

Miliband señala que para analizar el papel del Estado es necesario estudiar a la elite estatal que esgrime el poder del Estado, sobretodo al analizar la relación del Estado con la clase económicamente dominante. El término Estado *“designa a cierto número de instituciones particulares que en su conjunto, constituyen su realidad y ejercen influencia unas en otras en calidad de partes de aquello a lo que podemos llamar sistema del Estado...”*<sup>123</sup>

En resumen: *“el gobierno, la administración, el instituto armado y la policía, el poder judicial, el gobierno subcentral y las asambleas parlamentarias. Son las que constituyen el Estado y cuyas relaciones recíprocas dan forma al sistema estatal. En estas instituciones descansa el poder del Estado y a través de estas instituciones se esgrime el poder del Estado, en sus diferentes manifestaciones, por las personas que ocupan las posiciones más destacadas en cada una de las instituciones: presidentes, primeros ministros y demás miembros del gabinete, altos servidores públicos y demás administradores del Estado, altos jefes militares, jueces de las cortes supremas, algunos destacados miembros de las asambleas parlamentarias y muy atrás los dirigentes políticos y administrativos de las unidades subcentrales del Estado. Éstas son las personas que constituyen lo que podemos calificar de élite del Estado”*.<sup>124</sup>

También debemos considerar en el análisis político a las personas que constituyen el sistema político, donde figuran muchas instituciones, partidos, grupos de presión y otras instituciones no políticas, como las gigantescas sociedades industriales o comerciales, las iglesias, los grandes medios de comunicación y publicidad, asociaciones, etcétera.<sup>125</sup> Se afirma que la clase capitalista como clase no gobierna realmente. Más bien han estado representados en el ejecutivo político y también en las demás partes del sistema estatal. Esta idea se explica porque los hombres de negocios nunca han constituido y no constituyen hoy más que una minoría relativamente pequeña de la elite estatal en su conjunto.

No obstante, esta clase da una imagen como de eludir la política y la ideología, pero de hecho representan su introducción clandestina en los asuntos públicos, pues cada vez más se introducen a hombres de negocios en los gabinetes de gobierno y se ha dado una creciente colonización de los estratos superiores de la parte administrativa del sistema. Participan en la planeación, en las instituciones financieras y crediticias, en los sectores nacionalizados, haciendo a un lado a los políticos y a los representantes de los trabajadores organizados, vistos como parientes pobres.

Participan cada vez más a medida que el Estado se va interesando más intensamente en la vida económica, dondequiera que el Estado interviene se encuentran los hombres de negocios, en comparación con otros grupos económicos, están en una posición excepcionalmente fuerte. El problema de los hombres de negocios en el sistema estatal es que no se deshacen de su concepción del mundo y del lugar que ocupan las empresas en él, sobre todo a la hora de elaborar políticas, que buscaran hacer de acuerdo a sus intereses y nos las presentaran como de interés nacional.<sup>126</sup>

Miliband reconoce que *“existe una pluralidad de elites económicas en las sociedades capitalistas avanzadas. Y que no obstante las tendencias integradoras del capitalismo avanzado, las elites*

---

<sup>122</sup> Miliband, Pág. 27.

<sup>123</sup> Miliband, Pág. 51.

<sup>124</sup> Miliband, Pág. 54.

<sup>125</sup> Miliband, Pág. 55.

<sup>126</sup> Miliband, pp- 55-67.

*constituyen agrupamientos e intereses distintos cuya competencia afecta grandemente al proceso político. Sin embargo, esto no quiere decir que este pluralismo de las élites, estorbe que las **diversas élites de la sociedad capitalista constituyan una clase económica dominante**. Y que como clase dominante, posee un grado elevado de cohesión y solidaridad así como intereses y objetivos comunes que trascienden, sobradamente, sus diferencias y desacuerdos particulares”.*<sup>127</sup>

### **1.5.2.- Características positivas y negativas de la teoría de las élites**

Norberto Bobbio al analizar la teoría de las élites señala a guisa de conclusión que a pesar de las divergencias que separan a los sostenedores de la teoría de las élites, se pueden enunciar algunos rasgos comunes que sirven para distinguir esta teoría que desde hace algunas décadas representa una tendencia constante de la ciencia política:

1. En toda sociedad organizada las relaciones entre individuos o entre grupos que la caracterizan son relaciones de desigualdad;
2. la causa principal de la desigualdad consiste en la distribución desigual del poder, o sea en el hecho de que el poder tiende a concentrarse en manos de un grupo restringido de personas;
3. entre las diversas formas de poder, lo determinante es el poder político;
4. los que detentan el poder (especialmente el poder político), la clase política propiamente dicha, son siempre una minoría;
5. una de las causas principales de que una minoría logre dominar un número enormemente mayor de personas consiste en el hecho de que los miembros de clase política, por ser pocos y tener intereses comunes, están ligados entre sí y son solidarios por lo menos en la conservación de las reglas del juego que les permiten ora a uno ora a otros el ejercicio alternativo del poder;
6. un régimen se diferencia de otro por el distinto modo en que las élites nacen, se transmiten y mueren, por el distinto modo en que ejercen el poder;
7. el elemento opuesto a la élite o la no élite, es la masa, que constituye el conjunto de personas que no tienen poder o por lo menos no tienen un poder políticamente relevante, y que numéricamente son la mayoría, no están organizadas o bien están organizadas por los mismos que participan en el poder de la clase dominante, y por lo tanto están al servicio de la clase dominante (la teoría de la sociedad de masa es la contraparte de la teoría de las élites, y ambas se han desarrollado paralelamente en el siglo pasado).

Lo que las diversas teorías tienen en común desde el punto de vista negativo es, por un lado, la crítica de la ideología democrática radical, según la cual es posible encontrar una sociedad en que el poder sea ejercido efectivamente por la mayoría y, por otro lado, la crítica de la teoría marxiana, según la cual ya que el poder está ligado a la propiedad de los medios de producción, es posible encontrar una sociedad basada en el poder de la mayoría y hasta de todo el pueblo, cuando la propiedad de los medios de producción esté colectivizada.

Como teoría realista de la política, mantiene firme la tesis de que el poder pertenece siempre a una minoría y de que la única diferencia entre un régimen y otro radica en la existencia o inexistencia de minorías en competencia recíproca. Ideológicamente, por el hecho de haber nacido como reacción contra el temido advenimiento de la sociedad de masa, y por lo tanto no sólo contra la democracia sustancial sino también contra la democracia formal, su principal función histórica, que de ninguna

---

<sup>127</sup> Miliband, op. cit. pág. 48.

manera se ha agotado, consiste en denunciar cada vez las siempre renovadas ilusiones de una democracia integral. Si en su aspecto ideológico pudo haber contribuido a obstaculizar el avance de una transformación democrática de la sociedad (aún en el sentido de que democracia y existencia de una clase política minoritaria no son incompatibles), en su fase realista contribuyó y sigue contribuyendo todavía a descubrir y a mantener al desnudo la ficción de la “democracia manipulada”.<sup>128</sup>

### 1.5.3.- Investigaciones sobre las élites

Los aspectos de las elites políticas más frecuentemente estudiados, que corresponden de hecho a otras tantas variables de definiciones, sin agotarlas por otro lado, se resumen a continuación:

- a) *La base, el fundamento de la elite política en un sistema social.* Al examinar las diferentes definiciones de élite, su base se investiga sobre todo en las posiciones de punta de las grandes organizaciones. No obstante, existen otras, ya sea tradicionales, como la clientela, y las profesiones que requieren credenciales académicas; o nuevas, relacionadas con la diferenciación de funciones en la sociedad industrial avanzada. Prominente entre éstas es la competencia técnica en el campo científico, tecnológico y económico.
- b) *La función de leadership (liderazgo),* o guía política en las confrontaciones con las masas que determinados individuos desarrollan o deberían desarrollar. La involución de algunas sociedades modernas en dirección a regímenes totalitarios ha sido a menudo imputada a la deficiencia de élites políticas capaces de asegurar la existencia de un liderazgo democrático adecuado, o bien a la abdicación de tal función por parte de élites que también poseían las capacidades requeridas. Con referencia a los países subdesarrollados, la naturaleza y el ritmo del desarrollo económico y político han sido colocados en relación con la disponibilidad de élites políticas capaces de movilizar a la población ejerciendo un liderazgo adecuado a las situaciones nacionales específicas.
- c) La acción específica generada por las elites políticas en relación con determinados problemas, acontecimientos, crisis del sistema político y económico nacional. Un caso muy conocido fue el golpe de los generales chilenos (septiembre de 1973) que reveló la verdadera naturaleza de una élite militar, en el pasado abalada por su conformidad con las instituciones democráticas.
- d) La formación, los orígenes sociales y culturales, el reclutamiento de los miembros, la composición interna, las relaciones ente grupos y fracciones, la cohesión y los conflictos dentro de una determinada élite. En la teoría clásica de las élites, éste es el aspecto más largamente debatido, especialmente bajo el título de circulación de las élites.
- e) Particularizar la presencia y la acción de una élite política radicada en las principales instituciones no basta para establecer que ésta sea también una élite dominante, para ello es necesario demostrar; 1) que la élite es inamovible, es decir, que no existe ahí ninguna rotación de otras élites en las posiciones que ocupa la primera; 2) que la élite en el poder tiene la fuerza de hacer prevalecer regularmente sus propias preferencias, respecto de todo tema importante, a pesar de las preferencias de otros grupos en sentido contrario. A la inversa, la multiplicidad de las élites y también la presencia de conflictos entre ellas no excluye el dominio efectivo de una o de otra, o el ejercicio conjunto del dominio.
- f) No existen solamente élites políticas en el plano nacional, sino también en el local. La literatura estadounidense es particularmente rica en estudios sobre el poder de las elites en las llamadas comunidades locales.

---

<sup>128</sup> Bobbio Norberto en Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, Diccionario de Política, Siglo XXI México 1984, pp. 599-600.

Finalmente, la mayor parte de estos temas, de Pareto a Mosca y a Mannheim, han sido estudiados frecuentemente desde una perspectiva comparada, la cual no ha llevado por otra parte a generalizaciones de alguna relevancia que no consideren la omnipresencia de élites en todas las formas de sociedad y en todas las épocas.<sup>129</sup>

#### **1.5.4.- La revolución de la gerencia**

El capitalismo siempre requerirá empresarios: pero éstos no siempre serán los mismos; habrá circulación. Al respecto Galbraith parte de la tesis de que la sociedad moderna industrial se encuentra en las grandes sociedades anónimas. Está de acuerdo con Berle y Jeans y Burnham respecto a que los datos empíricos indican que la sociedad moderna ha realizado el paso del poder de los propietarios a los directores del capital: los managers tienen un sólido control de la empresa. A cierto grado de complejidad los managers desplazaron a los capitalistas, a mayor grado de complejidad se hace indispensable la tecnoestructura.<sup>130</sup>

Miliband señala que ciertamente los teóricos de la democracia liberal y social alegan que sobre la propiedad o riqueza gravitan muchas restricciones –legales, sociales y políticas- y de control, porque ahora el control lo tienen los gerentes en las empresas en gran escala. No obstante los gerentes solo poseen en el mejor de los casos una pequeña parte de los bienes que administran. Son gerentes y ejecutivos que deben su posición no a la propiedad sino a la designación y a la coopción. Se olvidan del “vigoroso capitalismo familiar” que se sustenta en las pequeñas, medianas y grandes empresas donde la propiedad que da el control sigue estando en manos de un individuo o de los miembros de una sola familia. Así que las empresas solo se guían por oligarquías diminutas que se perpetúan a sí mismas y son juzgadas por su comunidad financiera, comercial, industrial. Por lo tanto el único control real que guía o limita sus acciones económicas y sociales es la filosofía de los propios hombres que constituyen la comunidad a la que pertenecen.

Por ende los gerentes están lejos de constituir la “revolución de la gerencia” que los lleve a formar una clase nueva de regentes de la sociedad. El objetivo más importante del hombre de negocios, lo mismo en calidad de dueño que de gerente, tiene que ser la persecución y el alcance de las ganancias “más altas posibles” en sus propias empresas. Así que la elite económica esta investida de poder para obtener ganancias y a ello debe subordinar todas las demás consideraciones, sin exceptuar al bienestar público. La racionalidad orientada a la ganancia es cada vez más representativa de la conducta del mundo de los negocios”, sea este capitalismo de viejo estilo o capitalismo gerencial.

Los accionistas de empresas controlados por gerentes modernos no deben temer por sus intereses, puesto que son los mismos, ya que los gerentes también son accionistas, es decir existe una comunidad de intereses. En torno al origen social de los gerentes de las grandes empresas, la mayoría proviene de familias de las clases media superior y superior, por lo tanto no parecen existir buenas razones para aceptar la validez de la tesis de que el capitalismo avanzado ha producido “una nueva clase” de gerentes y directores de las grandes empresas, radical, o incluso considerablemente distinta de los dueños capitalistas de grandes empresas.

Más bien, el gerencialismo significa que los elementos más importantes de la propiedad capitalista son ahora demasiados grandes como para que los dueños empresarios puedan administrar eficientemente o poseer en su totalidad. Ambos capitalistas y gerentes son dirigentes capitalistas en las relaciones industriales como en cualquier otro campo. En ambas empresas la del dueño y el gerente el proceso de trabajo sigue estando caracterizado por el dominio y la sujeción. No se efectúa como afirman una rápida circulación de élites puesto que los gerentes provienen sobre todo de las clases profesionales y propietarios con un carácter hereditario. Además, ser profesionista es sólo un

---

<sup>129</sup> Gallino Luciano, op. Cit. pp.360-362.

<sup>130</sup> Alonso Jorge, La dialéctica clases-élites en México, Ediciones la casa chata, México, 1976, Pág. 76.

punto de partida, no hay que olvidar la red de “relaciones e influencia” que conecta a los miembros de los grupos componentes de las elites. Los empresarios y gerentes triunfadores de extracción obrera son fácilmente asimilados en las clases poseedoras, en ese sentido limitado, la riqueza es una gran niveladora. Los hombres que forman las gerencias no se apartan de preservar y fortalecer la propiedad y el control privados ni de la necesidad de elevar las ganancias.<sup>131</sup>

### **1.5.5- Poder económico y poder político**

En México han coexistido diversos enfoques<sup>132</sup> en el estudio de la relación entre el poder económico y el poder político, en la presente investigación se decidió utilizar aquellos aspectos de estos enfoques como afirmaciones que permitieran guiarla:

- La dinámica del desarrollo capitalista impone fuertes determinaciones externas al capital nacional, así a partir de una posición económica subordinada, la burguesía de un país dependiente se caracteriza por las formas en que articula diferentes actividades de acumulación interna y las relaciones con el orden externo.
- La modalidad del capital financiero (fusión de la industria con la banca) conduce a la formación de una oligarquía que expresa la combinación de modos de acumulación originados en las viejas formas coloniales, pero articuladas entre sí en el contexto de sus vinculaciones con los países centrales que las constriñen y les imprimen una orientación. Esta oligarquía constituye una parte de la burguesía, y está formada por el gran capital financiero nacional, el capital extranjero y el núcleo central del grupo gobernante, en su asociación, estos tres agentes determinan el capitalismo en el país.
- La concepción de unidad entre el poder económico y el poder político, o en otros términos, entre el Estado y la burguesía, es producto de la histórica relación y el amplio entendimiento entre el gobierno y los empresarios.
- El empresariado en la dinámica social global, naturalmente se desdobra en sus formas de inserción en la economía y en poder político, es decir en las formas adoptadas por el capitalismo como sistema social.
- El empresariado como parte de una clase social en la que ejerce la dominación, privilegia el análisis empírico de élites, grupos de presión y diversos tipos de liderazgo, así como sus modalidades de organización, poniendo atención a la descripción de coyunturas, organizaciones y grupos, conflictos y alianzas.
- La naturaleza política de la burguesía se define a partir de las características y el lugar que le impone la estructura social derivada de un modo de producción, los cuales generan un interés económico que debe ser asegurado mediante una forma de dominación estatal. En este sentido, la actividad política del empresario se define ex ante como lucha por asegurar el cumplimiento de su interés contra otros intereses opuestos y estructuralmente definidos. Esta interpretación supone el reconocimiento de sectores y fracciones de la burguesía.

Consideramos además de acuerdo con Rocío Guadarrama Olivera<sup>133</sup> que han influido en la visión política sobre el actor empresarial varias tesis sobre el Estado mexicano contemporáneo:

---

<sup>131</sup> Miliband, Op. Cit. Cap. 2 Elites económicas y clase dominante, pp. 24-49.

<sup>132</sup> Luna Matilde, Francisco Valdés, Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México, Revista Mexicana de Sociología, Vol. 52, No. 2 abril-junio de 1990. pp. 3-17.

<sup>133</sup> Guadarrama Olivera Rocío, Los empresarios norteños en la sociedad y la política del México moderno Sonora (1929-1988), UAM Unidad Iztapalapa, El Colegio de México y el Colegio de Sonora, México, 2001, pp. 48-53.

- a) La tesis sobre el autoritarismo o pluralismo limitado considera que el régimen mexicano hasta los años setenta, era claramente autoritario, caracterizado por procedimientos que restringían el acceso al poder de las clases y los grupos sociales. Una característica era la separación coyuntural entre las élites económica y política y cierta competitividad entre ellas, aunque a largo plazo prevalecieron los acuerdos básicos sobre la manipulación de las masas populares y la promoción de la acumulación de capital.
- b) La tesis del Estado árbitro tuvo su origen en cierta caracterización del movimiento revolucionario de 1910-1917 según la cual la derrota de la corriente político-liberal y luego del movimiento popular, creó una situación de vacío político que sería llenado por una dirección pequeño-burguesa, la misma que le imprimió al proceso revolucionario su orientación básica.
- c) La fuerza adquirida por los empresarios como resultado de los apoyos recibidos por los gobiernos poscardenistas y más tarde su vitalidad frente a las reformas echeverristas, han hecho pensar a otros autores la existencia de un Estado con autonomía limitada que sustituyó al Estado árbitro del periodo posrevolucionario
- d) La tesis sobre el Estado competitivo considera por último que la fuerza del Estado está en la dirección ideológica que impone sobre la sociedad, más que en su dominación económica y política. Esta dirección se mantuvo hasta el movimiento estudiantil de 1968; a partir de entonces el Estado dejó de ser el centro ideológico de las contradicciones entre los principales contendientes, representados por los sectores público, privado y disidente. En el lapso transcurrido entre la represión estudiantil y la nacionalización bancaria en 1982 el sector público cooptó al sector disidente y el sector privado se fortaleció frente al primero, quien acabaría imponiendo su punto de vista privado sobre el funcionamiento de la sociedad.

El Estado árbitro o el Estado competitivo dejaron de existir para abrir paso a una estructura política que responde a los intereses de la clase empresarial y en la que el desarrollo paralelo de otras fuerzas políticas estaría abriendo paso a un juego más competitivo en el terreno electoral.

Otros autores proponen separar a los empresarios por su posición frente al Estado. Al respecto Jacobo, Luna y Tirado (1989:6) distinguen tres principales facciones políticas empresariales:

1. La facción proteccionista, constituida por empresarios cuya existencia depende de la protección del Estado;
2. la facción populista, formada por empresarios que a diferencia de los anteriores, se caracterizan por su marcado antiestatismo y su convocatoria a la defensa de los valores de la libre empresa, y
3. la facción tecnocrática, integrada por empresarios surgidos en los años ochenta que buscan establecer un nuevo marco de relaciones con el Estado basado en los criterios de eficiencia y productividad.

Estas facciones a su vez están permeadas por fracciones definidas por su ubicación geográfica (los empresarios de Monterrey y los del centro); por su especialización productiva (empresarios industriales o agropecuarios). En este sentido tendríamos tantas fracciones como criterios se establezcan para división funcional o espacial de los empresarios.



## CAPÍTULO 2

### EL CONTEXTO DE LA ECONOMÍA MEXICANA

La economía mexicana ha transitado por varias etapas de expansión y concentración de su actividad económica. A partir de la segunda guerra mundial podemos dividirla en dos periodos: 1) el primero comprende la etapa denominada industrialización sustitutiva de importaciones y abarca desde la década de 1940 hasta 1981. A pesar de que no es un periodo homogéneo, se caracteriza por su gran expansión debido a que el PIB creció en promedio 6%. 2) El segundo comprende el periodo 1982-1998 y se distingue por el declive de la industrialización sustitutiva de importaciones y por un profundo cambio en el proceso de industrialización a partir de una nueva inserción de la economía mexicana en la economía mundial.

El presente capítulo repasa brevemente la situación de la economía mexicana en las décadas de los ochenta y noventa, permite visualizar el contexto en que se insertan los grandes corporativos, como enfrentan la crisis de la deuda externa, la reestructuración de la industria nacional y la apertura comercial que llevan a la élite empresarial a su reconfiguración en un marco continuo de concentración económica.

Crisis de la deuda externa y sus consiguientes procesos de negociación, procesos consistentes de apertura acompañados de devaluaciones y alza en los precios internos, caída dramática de los salarios y aumento en la concentración de la riqueza son signos y hechos que caracterizaron a México desde los primeros años de la década de los ochenta. Para los defensores de la reforma económica esta realidad se busca sintetizar en la frase: *crecimiento hacia fuera*.<sup>134</sup> No obstante, una propuesta de reforma económica como iniciativa de transformación social es viable en tanto también lo es en el seno de las relaciones de fuerza entre las clases y los grupos sociales que caracterizan una sociedad determinada.<sup>135</sup>

En 1982 el país enfrenta una de las más severas crisis económicas de su historia debida en gran medida al proyecto de crecimiento que se intenta implantar sustentando el desarrollo económico en la promesa de que las exportaciones de petróleo generarían los recursos necesarios y suficientes para el crecimiento económico. No obstante, al fracasar este proyecto con la caída de los precios del petróleo desde el segundo semestre de 1981, y acompañada de una creciente inflación provocaron una serie de devaluaciones, y la moratoria en el pago de la deuda entre febrero y agosto de 1982. El precio promedio del barril de petróleo que estaba en 24 dólares, empezó a bajar hasta llegar al precio promedio de 10 dólares. Los ingresos de Petróleos Mexicanos (PEMEX) representaban la mitad de los ingresos del gobierno.

Los compromisos del Estado con el capital internacional requerían de soluciones, presionados por el Banco Mundial de Desarrollo, ahora convertido en un Banco de asistencia a las naciones y el Fondo Monetario Internacional (FMI), creado para regular la economía mundial y garantizar que las crisis que se presenten en los diferentes países no representen un problema serio para las grandes economías. Por tal motivo se pretende que cada uno de los países deudores se comprometa a seguir una serie de lineamientos marcados por una lógica economía del mercado, así México en calidad de deudor, se vio obligado a firmar una serie de compromisos en los cuales se establecieron nuevas pautas que debía seguir la economía nacional, a estos compromisos se les conoce como las Cartas de Intención, en las cuales se marcan los pasos por seguir para recuperar la economía y presentar niveles de crecimiento.

<sup>134</sup> Vidal Gregorio, Privatizaciones, fusiones y adquisiciones. Las grandes empresas en América Latina, Anthropos-UAM, México, 2001, pág. 46

<sup>135</sup> Lichtensztein Samuel, "La deuda externa, la disponibilidad del excedente y los proyectos democráticos actuales de América Latina" en El Estado en América Latina, Pablo González Casanova (Coord.), México, Siglo XXI, 1990, pág. 182.

La primera parte de este compromiso se materializa en el Plan Nacional de Desarrollo, en el que se estableció que el crecimiento de la economía sería a partir de la firma del Pacto de Crecimiento Económico, firmado por los principales grupos financieros e industriales del país, así como los líderes de las centrales obreras más importantes y el gobierno, con este pacto se inicia la política económica del neoliberalismo.<sup>136</sup> Por ende, la crisis dio paso a un proceso de reestructuración tanto de los planes y programas del gobierno como de sus objetivos que afectaron al aparato productivo. Es así que a través del Plan Inmediato de Reordenación Económica (PIRE, 1983-1985), el gobierno mexicano inició la liberalización del régimen de importaciones poniendo fin a 40 años de mercado cautivo.<sup>137</sup>

En respuesta al compromiso de un programa de austeridad, que implicaba flexibilizar el control de cambios, disminuir el aumento de la deuda externa y bajar el déficit público, a cambio se le ofrecía a Estados Unidos la venta de petróleo *“como pago adelantado por mil millones de dólares que ese país daría a México para ayudar a estabilizar su balanza de pagos”*.<sup>138</sup> Sin embargo, aún con estos acuerdos, la economía mexicana iba en picada, pues la fuga de capitales y el monto de la deuda seguían creciendo, se tomó entonces la decisión de declarar la suspensión de pagos, la nacionalización de la banca y el control de cambios. En el gobierno de Miguel de la Madrid, se planteó la decisión de llevar a cabo los cambios que la economía internacional y la nueva política de los países desarrollados estaban demandando. La industria en la economía mundial para estar en condiciones de competir en el propio mercado mundial, necesitaba incorporar los adelantos tecnológicos, cambiar las formas de organización del trabajo, aprovechar las ventajas que ofrecen los países con mano de obra barata, aplicar la llamada producción flexible y llevar a cabo una reestructuración productiva que la pusiera en un nivel de competencia.

## 2.1. Reestructuración de la industria

La reestructuración de la industria implicaba una serie de transformaciones que en el caso de México serían referentes o tendencias a tomar en consideración, entre las cuales cabe destacar:

- a) La reducción del tamaño de las empresas y la introducción de tecnología de punta. La gran fábrica parecía haber llegado a su fin, debido a que las plantas en la actualidad debían ser de menor tamaño para adecuar su producción a la oferta.
- b) La producción flexible. Se relaciona con los sistemas de fabricación llamados “justo a tiempo” o de “cero inventarios”, en las cuales las empresas programan la producción de cierto tipo de bienes y contratan personal según las necesidades del mercado. Mantienen un número reducido de trabajadores de base (con todas las prestaciones) y un grupo que tiende a crecer cada vez más, como trabajador por su cuenta o a domicilio, que carecen de prestaciones y que se van convirtiendo en el prototipo del trabajador actual.
- c) Proliferación de empresas subcontratadas. Elaboran una parte del producto o realizan algunos de los servicios que requieren las plantas, como limpieza, mensajería y cobranza. Dentro de esta subcontratación prolifera también el trabajo a domicilio, que forma parte de los ahorros que los empresarios hacen de capital fijo y salarios. Cerca de 90% de estos trabajadores son mujeres.
- d) La creación de la fábrica global. Se llama de esta manera al proceso mediante el cual las empresas transnacionales instalan plantas en varios países del tercer mundo, para que realicen ciertas fases del proceso productivo, aprovechando la mano de obra barata que existe en ellos. Algunos la llaman “manufactura global de bajos salarios” y en México las conocemos como maquiladoras.

<sup>136</sup> Baena Paz Guillermina, Estructura socioeconómica de México, Publicaciones Cultural, México, 2005, pág.189.

<sup>137</sup> Baena, Op. Cit. pp. 190-191

<sup>138</sup> Mirón Rosa María y Germán Pérez López Portillo, Auge y crisis de un sexenio, Plaza y Valdés-UNAM, México 1988, pág. 156.

El desarrollo de los medios de comunicación especialmente la microelectrónica, permitieron su crecimiento por todo el orbe. Según Octavio Ianni <sup>139</sup> con la fábrica global se intensifica y generaliza el proceso de dispersión geográfica de la producción, de las fuerzas productivas (que comprenden el capital, tecnología, fuerza de trabajo, división social del trabajo) de la planeación y del mercado. De hecho las alianzas estratégicas de las grandes corporaciones y los movimientos internacionales de capital se hacen al margen de los gobiernos.

- e) Venta de empresas estatales (EE). A partir de la adopción de la política neoliberal, la existencia de esas empresas llega a su fin. Todos los gobiernos fueron cediendo a las presiones y se deshicieron de ese tipo de empresas. Se argumentó principalmente que las EE distorsionaban el funcionamiento del mercado al manejar precios subsidiados o controlados y que por lo tanto llevaban a cabo una competencia desleal con las empresas privadas. Otra cuestión que resaltó fue la corrupción o malos manejos del desequilibrio en las finanzas gubernamentales, cuando en el nivel mundial se exigían finanzas públicas sanas.
- f) Flexibilidad laboral y nuevas formas de organización del trabajo. La introducción de estas nuevas formas de organización del trabajo obedece a la necesidad del sistema de crear una nueva relación capital-trabajo. La competencia, la revolución tecnológica, la apertura comercial, la reestructuración productiva, la producción flexible y la llamada fábrica global, presionan para que estos cambios se den en todos los países y en todas las actividades.

Las nuevas formas de organización del trabajo por una parte corresponden a las transformaciones que se dan en la compra y venta de la fuerza de trabajo, la llamada desregulación del mercado laboral, que consiste en aplicar medidas que adecuan la mano de obra a los vaivenes del mercado, lo cual implica dismantelar las leyes de protección obrera, cambiar contratos colectivos y fragmentar los sindicatos. Por otra parte, corresponde a los cambios en las formas de trabajo dentro de las empresas, romper con ciertos principios tayloristas, en vez de la separación tajante entre el trabajo manual (obrero) y el intelectual (gerentes, ingenieros, contadores, etc.), la nueva teoría propone la flexibilidad de la división del trabajo y de las funciones de los puestos, es decir que en el proceso productivo todos los empleados de la empresa tienen las mismas responsabilidades y deben intervenir directamente.<sup>140</sup>

Sin embargo, el cambio más importante se dio al incluir la supervisión dentro de las tareas de los trabajadores directos. La empresa dejaba en manos de los mismos trabajadores la vigilancia de su trabajo. Esto se tradujo en el surgimiento del obrero polivalente, desapareciendo con ello buen número de categorías laborales. Los instrumentos para llevar a cabo estos cambios fueron: los grupos o equipos de trabajo, círculos de control de calidad, control estadístico del proceso de producción y sistema justo a tiempo.<sup>141</sup>

Con este marco internacional en 1982 se plantearon tres opciones: mantener el desarrollo como hasta el momento, entrar en un estilo de medios de producción baratos o pasar a la modernización tecnológica que articulara los estímulos del progreso científico con la estrategia industrial. Ante una estrategia de alta tecnología, el gobierno optó por la *reconversión industrial* que debía generar un crecimiento industrial más competitivo hacia el exterior y más articulado internamente.<sup>142</sup> Modernizar al país implicaba una política de cambios estructurales, es decir, producir artículos competitivos en el exterior para que el país se vuelva exportador, o sea la reconversión industrial, desde luego, privilegia a las empresas grandes en detrimento de las pequeñas.

La reconversión industrial se inició bajo el influjo de la subvaluación cambiaria, casi al final de la década y a partir de 1988 se dio paso a una apertura acelerada y de amplia cobertura, con el objetivo

<sup>139</sup> Ianni Octavio, Teorías de la globalización, Siglo XXI Editores, México 1996.

<sup>140</sup> González Marín María Luisa, La industrialización en México, IIE-UNAM, 2002, pp. 29-32.

<sup>141</sup> De la Garza Enrique y Arnulfo Arteaga, Modelos de industrialización en México STPS, Cuaderno de Trabajo, núm. 15, México, 1998, pág.79.

<sup>142</sup> Sirvent Carlos, De la modernización a la democracia, FCPyS-UNAM, México 1987, pp. 26-29

de abatir las presiones inflacionarias dentro del mecanismo del Pacto de Solidaridad, fortaleciendo el proceso de reestructuración productiva al abaratar la importación de medios de producción.<sup>143</sup> Otra forma de llevar estos cambios o tendencias internacionales en la industria mexicana fue eliminar los obstáculos para la reestructuración industrial que eran las empresas estatales, había que privatizarlas. Para ello el gobierno siguió la estrategia de denunciar el enorme peso que éstas tenían en las finanzas públicas. Empezó por hablar del enorme crecimiento de esas empresas y de su ineficiencia; se culpaba a éstas empresas del fracaso de la industrialización porque siempre el Estado rescataba a las empresas en quiebra y las saneaba con recursos del gobierno. Por ello las privatizaciones se iniciaron con Miguel de la Madrid pero se profundizaron con Carlos Salinas.<sup>144</sup>

En 1982 teníamos 1,155 empresas públicas o paraestatales repartidas en 63 ramas de actividad, el gobierno de Miguel de la Madrid inició el “adelgazamiento” del Estado, al desincorporar las empresas estatales transfiriéndolas al sector privado. Pero fue con Salinas que la estrategia cobró mayor vigor: se vendieron 228 empresas al sector privado, sector social 23 y extranjeros 16. El gobierno obtuvo por la venta de ellas (solamente en el periodo 1989-1993) \$ 64, 894.3 millones de pesos. De las 1,115 compañías estatales que había en 1982, más del 80% fueron desincorporadas hacia fines de 1991. Durante la administración de Salinas se registró un avance muy significativo en el proceso de desincorporación de las empresas públicas, al realizarse la venta de grandes empresas como las dos principales líneas aéreas nacionales (Mexicana y Aeroméxico), una de las más grandes minas de cobre en el mundo (Compañía Minera de Cananea), la compañía telefónica nacional (Teléfonos de México) y la totalidad de los bancos comerciales.<sup>145</sup>

Otro factor que influyó en la reestructuración industrial fue la entrada de México al GATT (por sus siglas en inglés), es decir al Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio Exterior. Lo que significó una apertura casi total, pues se redujeron las tarifas arancelarias y las fronteras se abrieron a la comercialización. Para finales de 1987, prácticamente todo el comercio de importación se regía por aranceles, mismos que se habían reducido al máximo de 20% y al mínimo –cuando existen- de 5%. No obstante, se mantienen hasta finales del sexenio de Miguel de la Madrid restricciones a las importaciones para el caso de algunas industrias, destacando la automotriz. Lo que significa que se afectaron los intereses económicos de diversos grupos de medianos y pequeños productores capitalistas, no así de grandes inversionistas e importantes sectores del capital extranjero.<sup>146</sup>

El programa de fomento a las exportaciones incluida la manufacturera, estaba sumamente concentrada en pocas empresas que se beneficiaban del apoyo estatal, principalmente el otorgado por la vía de los créditos. En el terreno de la política de fomento de la actividad industrial, el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988 (PRONAFICE) era una propuesta para que las exportaciones manufactureras fueran el resultado de un esfuerzo de inversión y de industrialización. En ese sentido, el Pronafice encontró grandes resistencias entre los empresarios, puesto que éstos no realizaron las grandes inversiones que de ellos se esperaba. De hecho, la inversión privada tuvo recuperaciones discretas en 1984 y 1985 que no lograron compensar las severas reducciones de 1983 y 1986. Las exportaciones manufactureras se vincularon a la contracción económica interna y las empresas exportadoras se beneficiaron con los apoyos estatales.<sup>147</sup>

De 1982 a 1987, los principales indicadores económicos de la industria se vinieron abajo, la tasa de crecimiento promedio anual (TCPA) de la producción creció sólo 0.68%, la formación bruta de capital fijo cayó -8.4%, la productividad del trabajo se estancó en 0.2%, el empleo remunerado decreció -1.2%. Los salarios que representaban 34.06% del PIB en 1981, bajaron a 25.53% en 1987. Sólo las

---

<sup>143</sup> Baena, Op. Cit. pág. 193.

<sup>144</sup> González Marín María Luisa, Op. Cit. pp.33-35.

<sup>145</sup> Baena, Op. Cit. pp. 200-201.

<sup>146</sup> Vidal Gregorio, pág. 98.

<sup>147</sup> De la Peña Sergio, La política económica en crisis, en Pablo. González Casanova y J. Cadena Roa (Coords.) *Primer informe sobre la Democracia: México 1988*, México siglo XXI, 1988, pág.92.

exportaciones crecieron de manera constante 21.81%, las importaciones decrecieron 8.5%, con la política recesiva, es decir la política que reduce la inversión y el gasto público con el objeto de disminuir la actividad económica, trataban de aliviar la presión sobre la balanza comercial, recurriendo a la vieja estrategia de condicionar el crecimiento a los resultados de la balanza de pagos, dejando a la industrialización en segundo lugar dentro de las políticas económicas.<sup>148</sup>

Los principales ganadores de las políticas de ajuste fueron las empresas transnacionales y los grupos industriales financieros, llevando la reestructuración a integrar la economía mexicana con la economía de Estados Unidos, para llegar a ese punto se llevó a cabo un plan de choque, también llamado "ajuste al aparato productivo".<sup>149</sup> De 1982 a 1987, a pesar de que la industria manufacturera se estancó, hubo algunas divisiones que mantuvieron tasas de crecimiento superiores a la media (0.68%) como la industria química 3.6%, alimenticia 1.9% y editorial 1.65%. Otras decrecieron como la textil -1.47%, maquinaria y equipo -1.52%, la madera y sus productos -0.23%, y otras industrias 0.26%. Las que tuvieron un crecimiento alrededor del promedio general fueron las metálicas básicas 0.91% y los minerales no metálicos 1.3%.

En resumen, la crisis redefinió la relación de México con el exterior. La deuda externa y el petróleo dejaron de ser las fuentes principales de crecimiento. El nuevo vínculo con el exterior sería a través de la apertura del mercado y de las exportaciones. Las políticas de ajuste que se emprendieron para superar la crisis y las nuevas relaciones con el exterior derivadas del cambio de modelo de desarrollo, trastocaron la estructura económica que se había venido configurando desde los años cuarenta y ofrecieron un nuevo escenario a los empresarios.<sup>150</sup>

## 2.2.- La apertura comercial

La crisis estructural que se dio a principios de los ochenta que permitió la apertura de la economía, también posibilitó la crisis de la vieja modalidad de la intervención estatal. El acotamiento de maniobra del Estado, aceleró la apertura del mercado interno. Además de la ausencia de coordinación entre el sector público y el empresarial, de manera que el mercado impuso su lógica al Estado y a los agentes productivos. El Estado entonces de acuerdo con Miguel Ángel Rivera<sup>151</sup> se apegó a una *"lógica pasiva, tendiendo a actuar más bien a posteriori como respuesta a desajustes o demandas planteadas por los sectores afectados"*.

La apertura financiera por su parte, se produjo en pleno auge de los mercados emergentes y su modalidad se adecuó a las demandas formuladas por los grandes grupos de capital nacional que intentaban internacionalizarse. A nivel empresarial *los ganadores* fueron precisamente las grandes empresas constituidas durante la etapa tardía de la sustitución de importaciones, como afirman Celso Garrido, Miguel Ángel Rivera y María de los Ángeles Pozas.

Las grandes empresas dominan el mercado por su tamaño y por su complejidad, ya que integran actividades productivas y actividades de banca y comercio permitiéndoles una gran capacidad para generar flujos monetarios que facilitan su vinculación a los mercados bursátiles. Empresas que ya han sido tipificadas por Basave<sup>152</sup> como grupos de capital financiero, su estructura articula tres grandes categorías: 1) de base industrial; 2) de base comercial y de servicios no bancarios, 3) de base bancario bursátil y 4) de base mixta (bancario-bursátil o industrial comercial. En esta última categoría se posibilitan varias combinaciones de los grandes corporativos de la fracción Monterrey.

<sup>148</sup> González Marín María Luisa, Op. Cit. pp.37-38.

<sup>149</sup> Bielchowsky Ricardo y Giovanni Stumpo, "Empresas transnacionales y cambios estructurales en las industrias de Argentina, Brasil, Chile y México" Revista de la CEPAL, núm. 55, abril de 1995, Santiago de Chile, pág.155.

<sup>150</sup> Alva Vega Carlos, "Problemas de la reforma microeconómica en las empresas industriales mexicanas" en Ricardo Tirado (Coord.) Los Empresarios ante la globalización, H. Cámara de Diputados, IIL LV Legislatura-IIS-UNAM, México, 1994, pp. 242-246.

<sup>151</sup> Rivera Miguel Ángel, "La globalización y regionalización del capitalismo. Implicaciones para México" en Jorge Basave Kunhardt (Coord.) Empresas mexicanas ante la globalización, IIE-UNAM, México, 2000, pp. 70-80.

<sup>152</sup> Basave Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995, México 1996, IIE/El Caballito, pág. 193ss.

En los noventa, entre las condiciones o las modificaciones que se realizaron en México para enfrentar la crisis monetaria y bancaria estuvieron diversas medidas de apertura y desregulación en los mercados de dinero y capital. Otra vez, como en el caso de la deuda pública externa de los años ochenta, enfrentar esta dificultad implicó una transformación en el modo de constitución de los circuitos monetarios y financieros, en la propiedad de un cierto número de activos y en el contenido de la política económica.<sup>153</sup>

La globalización financiera ha favorecido a los grupos de capital financiero, motor de la economía, iniciando estos grupos un proceso de internacionalización, aceptando con ello un mayor grado de injerencia de capital externo en sus espacios domésticos de valorización de capital en los ochenta. No obstante, en los noventa los grupos de capital financiero han cambiado de estrategia e internacionalizarse es el objetivo primordial, como se observa ante la creciente participación de las exportaciones, el endeudamiento externo, las emisiones accionarias y las asociaciones con empresas extranjeras. La adquisición de activos productivos en el exterior es una muestra del nuevo entorno internacional que fueron posibles gracias a la sobrevaluación cambiaria del periodo 1990-1993, que aumentó indirectamente el poder de compra internacional del peso mexicano. Vitro, Cemex y otros corporativos de la fracción Monterrey constituyen ejemplos de convertirse en empresas transnacionales mediante la integración de sus actividades productivas más allá de las fronteras mexicanas, como se verá con más detalle en el capítulo 4. Su éxito dependió de la capacidad innovadora y su impacto en los mercados externos.

En 1995 estalló la mayor crisis en la historia económica contemporánea del país, y según la caracterización del FMI, la primera gran crisis de la economía global. De acuerdo con Celso Garrido<sup>154</sup> esta crisis trajo como consecuencia profundos cambios en las instituciones financieras, tanto en la naturaleza institucional de su propiedad como en las modalidades, condiciones y montos de los flujos de financiamiento para las empresas. Estos cambios han sido consecuencia de la quiebra y extranjerización del sistema bancario y de la nueva deuda pública que esa quiebra generó, comprometiendo fondos públicos. Creando una tendencia en las empresas a buscar fuentes internacionales de financiamiento.

La crisis financiera de 1995 tendió a modificar la relación de fuerzas de manera que dejó de ser la regla que los grupos financieros mexicanos siguieran siendo los accionistas exclusivos. Se vieron obligados a dejar entrar a los inversionistas extranjeros como socios, deteriorándose el estatus de estos grupos financieros. En el norte de México, los grandes corporativos de la fracción Monterrey pasaron de la exportación a la llamada *producción internacional*, aunque todo el país debió enfrentar la reorganización de los sistemas financiero y productivo mundiales<sup>155</sup>.

La inversión extranjera directa hasta 1994 había situado a México como el receptor número uno de esta forma de inversión; a partir de esa fecha los montos anuales de IED tendieron a disminuir como producto de la crisis, con un 32% de la IED, dada la dependencia del comportamiento de los mercados bursátiles y la carencia de regulación y de medidas de protección. Las caídas repentinas de la Bolsa de Valores afectan directamente a las empresas ya que deben responder por la pérdida en el valor de sus acciones y entrar al rescate de las mismas absorbiendo gran parte de los costos, sin contar con los instrumentos y bonos emitidos por el Estado, que entra al rescate con un alto costo para el erario público. En la década del 2000 la IED empieza a aumentar debido a su ubicación geográfica y cercanía al mercado de Estados Unidos.

---

<sup>153</sup> Vidal Gregorio, Op. Cit., pág. 118.

<sup>154</sup> Garrido Celso, "Empresas, economía nacional y sistema financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos" en María de los Ángeles Pozas (Coord.) Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente, El Colegio de México, México, 2006, pp. 17-18.

<sup>155</sup> Pozas María de los Ángeles, "Las empresas regiomontanas y la nueva economía global" en Jorge Basave Kunhardt (Coord.) Empresas mexicanas ante la globalización, IIE-UNAM, México, 2000, pp. 192; 211; 216-217.

La inversión extranjera directa que entra a nuestro país llega esencialmente por tres vías: 1) a través de la instalación directa en el territorio nacional de subsidiarias de empresas extranjeras de las cuales la industria automotriz es el ejemplo más importante; 2) a través del programa maquilador y 3) mediante la asociación con empresas locales ya existentes. En este tercer punto se vuelve más evidente el efecto de la globalización en nuestro país. Los grandes corporativos de la fracción Monterrey: Alfa, Cemex, Cydsa, Imsa y Vitro son los casos más evidentes de la participación en México de socios estadounidenses y europeos. En tanto que también estos corporativos han invertido en el exterior como se verá a detalle en el capítulo 4.

La perspectiva de los corporativos que se inició como una estrategia defensiva ante la apertura comercial y la inminente llegada al país de sus competidores extranjeros se convirtió después en punta de lanza de su estrategia de expansión, así como en la principal forma de acceso a los mercados de sus socios y al capital internacional.

Las estrategias construidas de acuerdo a las circunstancias coyunturales, como las alianzas de las filiales, son utilizadas para balancear la situación global del grupo o corporativo, garantizando el acceso a los capitales internacionales y su participación en el mercado. Por otra parte para las unidades productivas son un medio para conseguir tecnología, participar del diseño global de un componente y convertirse en proveedores o subcontratistas de las grandes empresas terminales (los ejemplos de corporativos se detallan en el capítulo 4).

El proceso de ajuste estructural de la economía mexicana que se inició en las década de los años ochenta y se extendió en los noventa generando los procesos nacionales de desregulación y privatización permitió que se beneficiaran los grandes corporativos de la fracción Monterrey y permitieron incluso el surgimiento de nuevos grupos económicos que proceden en cierta medida de la privatización de las empresas públicas.

### **2.3. Reconfiguración de la élite empresarial**

La nueva etapa económica que se inició en los ochenta llevó a una nueva composición y forma de relación de los empresarios con el Estado y a una nueva responsabilidad ante el éxito o fracaso del proyecto económico nacional. Un proyecto que buscó responder a las exigencias de la economía mundial acorde con los planteamientos neoliberales de los países desarrollados. Su importancia radica en la aceptación generalizada de la élite empresarial de sus principales propuestas y en la coincidencia con el proyecto tecnocrático sustentado por los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari. La implantación de una nueva estrategia económica que favorece a una fracción empresarial ligada al capital financiero, a los grandes corporativos o grupos económicos y a las empresas transnacionales a través de un viraje en el modelo de desarrollo nacional. La élite empresarial mexicana sigue formada por los accionistas de las grandes corporaciones nacionales, que integran industria, banca y comercio, pero el propio proceso de reestructuración económica hace aparecer nuevas figuras y el poder de representación y negociación ante el Estado se modifica. Se debe tomar en cuenta la incorporación de los accionistas del financiero integrado a las casas de bolsa y a los que recibieron firmas bancarias del país. Sin embargo, los siguientes episodios de la crisis recomponen a la élite, pero sobre todo la privatización de Telmex, crea a la figura más poderosa de la clase empresarial mexicana.

Ese reacomodo, señala Cristina Puga<sup>156</sup> fue un motivo de conflicto al interior de la clase empresarial, en donde la lucha por la hegemonía nacional atravesó por una lucha previa entre las fracciones que se disputaron la hegemonía empresarial, señalando conflictos internos al interior de las organizaciones como se verá en el capítulo 5.

---

<sup>156</sup> Puga Cristina, México: Empresarios y Poder, FCPyS-UNAM, México, 1993, pp. 200-204.

De esta manera en los noventa se perfiló un doble movimiento empresarial. En lo económico la búsqueda de nuevas formas de integración al mercado mundial, la reducción casi total de límites a la inversión extranjera y la reprivatización de empresas estatales, permitiendo la consolidación de una élite empresarial fuertemente transnacionalizada y controladora de los sectores más importantes de la producción nacional. Este reducido grupo es el que en ese momento Agustín F. Legorreta<sup>157</sup> calculó en 300 empresas que hegemonizaron la dirección del proyecto económico. En lo político, un nuevo pacto entre estos sectores y el grupo gobernante, es decir, entre la élite económica y la élite política, replanteó los principios y las relaciones de corporativismo, populismo, nacionalismo, que hasta hacía muy poco constituían el fundamento del sistema político mexicano para constituir una presencia más débil del Estado en la vida social.

El segmento que cambió la relación de poder de acuerdo con Celso Garrido<sup>158</sup> fue una nueva élite política que accedió progresivamente al control del aparato de Estado a partir de 1983, primero ocupando algunos puestos en el gabinete del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) y luego asumiendo plenamente la dirección del cambio económico durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). Esta élite tuvo su origen mayor en los sectores de la alta burocracia pública tradicionalmente vinculada al manejo monetario y financiero cuyos enfoques económicos de libre mercado buscaron transformar radicalmente el funcionamiento de la economía mexicana hacia un régimen con estas características, a su vez tecnocrático, pero ligado más directamente a los grupos económicos.

La diferencia en el monto de capital comandado es un criterio para diferenciar a los grupos económicos del país. Los intereses son diversos en función de su rama de actividad, de la región en que se localicen sus empresas, de su vinculación con el capital extranjero y del momento histórico en que la empresa o el capital se desarrollaron. Por tal motivo, aunque en ocasiones los empresarios tienden a reaccionar en forma conjunta, las diversas fracciones pueden responder de distinta manera ante una coyuntura política o proponer soluciones distintas a un problema económico.

En los ochenta encontramos fracciones empresariales más o menos identificadas con el gobierno en turno, y ocasionalmente beneficiadas por sus relaciones con el poder político, pero no capaces de orientar globalmente el proceso económico del país, en la medida en que la asignación de capital permaneció básicamente en manos del Estado. Sin embargo, Cristina Puga,<sup>159</sup> afirma que en el periodo de la ISI se produjo una coincidencia entre el proyecto estatal de la industrialización y el modelo de acumulación propuesto por los empresarios nacionalistas. Por ende, no es posible afirmar que haya existido propiamente en esa etapa una fracción hegemónica, sino hasta que se consolidó la fracción financiera, reunida en torno a los grandes grupos bancarios que disfrutaban de una enorme capacidad de influencia en la economía al tener la oportunidad de otorgar selectivamente el crédito para ciertas empresas o ramas de inversión, como apuntan Basave, Morera y Rivera.

Junto a los financieros y frecuentemente confundidos o asociados con ellos, están los dueños y directivos de las empresas más dinámicas en el sector externo, como los productores de cemento, cerveza, acero, vidrio y televisión, quienes en conjunto son el núcleo principal de la élite empresarial reconstituida por las políticas de privatización y fomento. Entre ellos destaca la que ahora llamamos fracción Monterrey, que reúne varios atributos: abolengo, intereses diversificados en banca industria y mantenimiento de su influencia y peso en las negociaciones de poder.

Ésta élite es la que ocupa los puestos principales de representación en las organizaciones cúpula de cúpulas a las que se hace una referencia mayor en el capítulo 5: el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa y en lo sucesivo la nueva asociación de banqueros que suman en total de acuerdo con

<sup>157</sup> Periódico Unomásuno, mayo 18 de 1988; Revista Proceso, junio 20 de 1988.

<sup>158</sup> Garrido Celso, "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas" en Wilson Peres (Coord.) Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, Ed. Siglo XXI, México 1998, pág. 419

<sup>159</sup> Puga Cristina, op. cit., pp. 95-97.

Francisco Valdés Ugalde<sup>160</sup> 121 personas que controlan los hilos de la representación y el poder de negociación del sector privado frente a otros grupos de la sociedad. Este sector del empresariado se perfila claramente como el de mayor peso económico y el de mayor dinamismo en el país.

En el discurso de la élite, los empresarios tienen un nuevo papel protagónico en la sociedad. Es un gran reto ser empresario frente a un gobierno gigante y competidor. De acuerdo con Ricardo Tirado<sup>161</sup> los integrantes de la élite de los negocios en México se asumen como líderes sociales a los que les toca desplegar un gran protagonismo en la sociedad mexicana, como promotores del cambio. Se conciben como un grupo que forma parte de un grupo mayor en el que está incluido, como un par suyo, la élite política, lo cual implica una gran responsabilidad que los sitúa como corresponsables del proceso macrosocial del país y por tal motivo tienen que cambiar para estar a la altura del compromiso, de lo contrario existe el peligro del retorno del estatismo. Sólo se da el empresario moderno con eficiencia en costos y productividad, no con subsidios y prebendas como parte de una nueva cultura empresarial.

Estar en condiciones de enfrentar la competencia de empresas es el dato clave precisamente cuando la apertura y la desregulación avanzan en las más diversas economías y las diferencias de productividad no implican salvaguarda duradera. La concentración empresarial se incrementa ante la competencia global. A veces de forma más veloz, a veces a ritmo más lento, porque las decisiones en ese campo dependen en grado sumo del pulso de los mercados y de los resultados de las empresas.

#### **2.4.- El proceso de concentración económica**

En México, después del crac bursátil de 1987 y en un contexto en que la apertura de ciertas economías avanzó con rapidez, las operaciones de fusión y compras forzadas se intensificaron, manifestando el predominio de la inversión de racionalización sobre aquella que busca ampliar la capacidad de producción. El avance en la constitución de un área económica cada vez más amplia y desarrollada está obligando a la reestructuración de las empresas, en primer lugar de las grandes empresas o corporativos. De esta manera, importantes segmentos de las inversiones se realizan para adquirir activos preexistentes y al anunciarse o inmediatamente después de efectuarse las compras o asociaciones entre firmas se realizan recortes de personal, inversiones que desplazan plantas, líneas de producción que se suprimen y fábricas que se cierran.

La contracción de la demanda aparece como otro determinante del proceso de adquisiciones y compras forzadas, los corporativos a veces obtienen más beneficios de sus operaciones financieras, como el arbitraje de divisas, que de las ventas de sus productos. Junto a las operaciones de fusión y compra entre grandes empresas de diversos países, se siguen produciendo importantes operaciones de adquisición entre corporativos del mismo país.<sup>162</sup> En el capítulo 3 y 4 se detallan ejemplos de la muestra. Sin embargo, por una parte, el proceso de fusiones entre grandes corporativos no tiene una tendencia clara, es un suceso de carácter cíclico e irregular independientemente de la economía de los países en que residen las empresas participantes<sup>163</sup>. Por otra en el conjunto de las economías, la presencia de IED para participar en operaciones de compra y fusiones es creciente.

América Latina durante los años noventa, ve crecer las operaciones de compras y fusiones de empresas que operan en sus territorios por cuenta de empresas extranjeras. De 1990 a 1997 las compras y fusiones alcanzaron la cifra de 128.626 millones de dólares, de los que 63.644 millones fueron adquisiciones mayoritarias. No obstante, para el caso de México, no es tan predominante la participación del capital extranjero en las firmas que se privatizan hasta el año de 1994, más bien es a partir de 1995 en adelante que el traslado de activos a empresas extranjeras se ha acentuado.

<sup>160</sup> Valdés Ugalde Francisco, *Autonomía y Legitimidad. Los empresarios, la política y el Estado en México, Siglo XXI-UNAM, México, 1997, Pág. 236.*

<sup>161</sup> Tirado Ricardo, "La visión del cambio de los grandes empresarios" en Ricardo Tirado (Coord.) *Los Empresarios ante la globalización*, H. Cámara de Diputados, IIL LV Legislatura-IIS-UNAM, México, 1994, pp. 151-152.

<sup>162</sup> Vidal Gregorio, *Op. Cit.*, pp. 165-166.

<sup>163</sup> García Estévez Pablo, *Fusiones comentadas*, Prentice Hall, España 2006, Pág. 2.

Las compras de las empresas extranjeras de acuerdo con Gregorio Vidal<sup>164</sup> son parte de una estrategia internacional para colocar inversiones de manera que los participantes no son necesariamente muchas empresas y en diversas ocasiones las operaciones constituyen un eslabón más de nuevas estructuras empresariales y sectoriales en formación. Las empresas que se crean están sujetas a continuas modificaciones. Las ventas de parte de los activos adquiridos, el cierre de plantas y aún el retiro de alguna de las inversiones previstas son parte del proceso. Los compradores son objeto de una adquisición por cuenta de otro consorcio, a veces se trata de compras hostiles y la reestructuración de las empresas se mantiene como una constante. La ampliación de inversiones a cargo de transnacionales no escapa a esta dinámica, como se verá en el capítulo 4 con los corporativos de la muestra.

La presencia del capital extranjero en el sector bancario ha cobrado gran importancia en México. A finales de 1988, medido por activos, el banco BBV tenía el 5,68% del mercado, mientras que Santander el 6,37%. El total de las filiales de la banca extranjera manejaba el 16,34% del mercado. Además, los tres mayores bancos, Bancomer, Serfín y Bital controlaban el 42,77% del mercado. En Serfín el socio extranjero es HSBC con el 19,6% del capital. Sin embargo, a principios del año 2000 la situación cambió, primero por el control que Bank of Nova Scotia alcanzó en Inverlat, y la fusión de Bancomer con BBVA.

En el caso de la muestra, varios corporativos han debido aceptar vender sus activos o asociarse con firmas transnacionales que encabezan el sector al nivel mundial. El caso del grupo Vitro en 1989 realizó la compra de una empresa productora de envases de vidrio en los Estados Unidos, la firma Anchor Glass. Pero conforme la apertura avanzó y se produjeron las crisis monetario-cambiarías la empresa entró en el ciclo de endeudamiento y pérdidas, al punto de que no obstante aumentaba las exportaciones desde México, tenía pérdidas netas. En 1999 registra un alto endeudamiento que dificultó el desarrollo de la empresa y los principales accionistas debían aceptar además su salida del banco Serfín (este caso se explica a detalle en el capítulo 4). Otro ejemplo es el del grupo Cuatémoc-Moctezuma cuyo socio es Labbat de Canadá. El índice de transnacionalización de Gruma alcanza el 40% y sólo el de Cemex es superior al 50% de forma excepcional. Lo que permite afirmar que solo un grupo muy reducido de grandes corporativos a nivel nacional han logrado avanzar en su internacionalización.<sup>165</sup>

En relación a la respuesta de las empresas, el periodo que se inicia en 1983 en razón de los rasgos que asumen las estrategias empresariales puede ser dividido en dos periodos: 1) el primer periodo transcurrió entre 1983 y 1987 y se caracterizó por el énfasis que las empresas pusieron en sanear sus finanzas luego de la crisis de 1982 y reestructurar sus actividades buscando una nueva posición en el contexto de la reforma económica; 2) el segundo periodo (1988-1994) se caracteriza por las diversas acciones de los corporativos para consolidar su liderazgo y crecer en el contexto de la competencia externa.<sup>166</sup>

Durante la década de los noventa, los grandes corporativos de la fracción Monterrey consolidaron su participación en el mercado doméstico y construyeron redes internacionales al adquirir empresas en el exterior y establecer toda clase de alianzas con socios extranjeros en todo el mundo. Aunque los detalles se encuentran en el capítulo 4 para cada corporativo, se puede afirmar de acuerdo con María de los Ángeles Pozas<sup>167</sup> que las estrategias de globalización variaron de un corporativo a otro y a través de varias etapas en los ochenta y noventa:

---

<sup>164</sup> Vidal Gregorio, Op. Cit., pp. 168-169.

<sup>165</sup> Idem, pp. 184-185.

<sup>166</sup> Garrido Celso, "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas" en Wilson Peres (Coord.) Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, Ed. Siglo XXI, México 1998, pág. 447.

<sup>167</sup> Pozas María de los Angeles, "La nueva forma de la competencia internacional. La experiencia de las empresas regiomontanas" en Mario Cerutti (Coord.) Del mercado protegido al mercado global. Monterrey 1925-2000, Editorial Trillas, México, 2003, pp. 25-26.

1. Primera etapa (1988-1993). Los corporativos tendieron a buscar socios en Estados Unidos y Europa como medio para acceder a los mercados de capital e integrarse a las redes de producción global.
2. Segunda etapa (1994-1997). Los corporativos no sólo incrementaron sus contactos con empresas del primer mundo, sino que se convirtieron en fuertes inversionistas en América Latina aprovechando las habilidades y la experiencia adquirida para lidiar en los mercados internacionales.

A partir de 1998 los corporativos se movieron hacia la manufactura de productos de mayor valor agregado, al mismo tiempo que continuaban estableciendo alianzas con empresas extranjeras en diferentes partes del mundo. En los noventa los grandes corporativos ensayaron varias formas de incursionar dentro de la economía global, identificando tres estrategias diferentes:

1. Estrategia centrada en el territorio nacional, cuyo mejor ejemplo es Alfa quién invitó a invertir en México y posteriormente empezó a buscar socios en el exterior;
2. Transnacionalización tradicional, como en el caso de Cemex, que fue más proclive a la transnacionalización, adquiriendo o construyendo empresas en el exterior en lugar de asociarse con el capital extranjero; y
3. Estrategia mixta, como lo definieron Vitro e Imsa al ensayar ambos tipos de combinaciones.

En general, las estrategias internacionales formuladas y puestas en marcha por los corporativos o grupos mexicanos son bastante completas. Incluyen diferentes combinaciones de las recetas de reestructuración que actúa en todos los niveles, financiero, tecnológico, organizacional, etcétera, diseñadas por las empresas multinacionales de los países desarrollados en el decenio de 1980; las nuevas formas de crecimiento por adquisición (privatizaciones, compras hostiles, adquisiciones apalancadas y adquisiciones por el personal de las empresas); posicionamiento o comparación con normas de excelencia internacionales; alianzas estratégicas y creación de redes; la utilización de nuevos instrumentos financieros (títulos comerciales, eurobonos, opciones de compra y otros dispositivos financieros).<sup>168</sup> Sin embargo, las empresas no adoptan necesariamente todos los componentes de la fórmula internacional porque su situación específica o sectorial puede responder a problemas y restricciones diferentes. Las posibles combinaciones de estrategias son así múltiples. Dependen de la situación financiera de la empresa y de las características de su negocio principal, estructura de costos, estrategia histórica y otros indicadores.

La reforma económica iniciada a fines de los ochenta condujo a un proceso de gradual transferencia del liderazgo económico del Estado hacia la elite del sector privado. La reforma económica construida por el gobierno en la década de los noventa sobre una concepción neoliberal tuvo éxito en su objetivo de lanzar a los grandes corporativos industriales a un proceso de globalización, pero falló en tomar ventaja de estos logros para el desarrollo del país.<sup>169</sup>

La economía mexicana sigue estando configurada con los rasgos tradicionales de una muy alta concentración de la propiedad y del ingreso, lo que en el campo empresarial se traduce en el incremento del poder económico de las mayores empresas aunque con un nuevo balance entre empresas privadas nacionales y extranjeras<sup>170</sup>.

---

<sup>168</sup> Salas-Porras Alejandra, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización" en Revista de la Cepal 65, agosto, 1998, pp. 147-148.

<sup>169</sup> Pozas María de los Ángeles, "Las grandes empresas industriales en México: evaluación y perspectivas a diez años de su reconversión" en Revista Estudios Sociológicos, XXI: 62, mayo-agosto 2003 El Colegio de México, pp. 473 y 476.

<sup>170</sup> Garrido Celso, "El dinosaurio de Monterroso y la economía mexicana. ¿son los monopolios los causantes del atraso en el país?", en Revista Este País, abril de 2007, pág. 9.

## CONCLUSIONES

- Hasta antes de la crisis de 1982 los estrategas empresariales consideraron que la diversificación en múltiples actividades era la mejor manera de crecer, ya que atender varios mercados aumentaba las ventas y era posible aminorar los efectos de la crisis si se contaba con actividades contra cíclicas. Por tal motivo y ante la abundancia de recursos financieros internacionales con bajas tasas de interés los grupos de capital privado nacional se endeudaron.
- Hasta 1988 el principal problema enfrentado por los grandes corporativos fue la deuda y su renegociación. El segundo fue la reducción del mercado interno, que afectó el nivel de las ventas, prácticamente durante toda la década. A finales de los ochenta y principios de los noventa fue la mayor competencia, derivada de la apertura de las fronteras y la inminente entrada de empresas extranjeras por la firma del Tratado de Libre Comercio.
- Efectuado el rescate de empresas sobre endeudadas, se abre una nueva etapa con las reformas del gobierno de Salinas; en dicho proyecto existió el objetivo de generar condiciones para el desarrollo de fuertes grupos financieros y empresariales que serían los artífices de la nueva relación de la economía de México con la economía internacional. Sin embargo, la cohesión de ese proyecto se debilitó con la crisis de mediados de los noventa, trayendo varias consecuencias entre ellas la anulación de restricciones al capital extranjero.
- Las alianzas estratégicas con empresas extranjeras son un elemento central en el proceso de globalización de los corporativos y en la construcción de sus redes internacionales. Le permiten superar las desventajas que históricamente han tenido en la economía mundial. Sin embargo, no han sido capaces de incentivar la economía nacional.
- Las estrategias llevadas a cabo en los periodos de reforma económica, así como los vínculos con el capital extranjero han sido determinantes en la reconfiguración de las fracciones empresariales y en las elites empresariales que las comandan. La fracción hegemónica se consolidó en una fracción financiera, reunida en torno a los grandes grupos bancarios que disfrutaban de una enorme capacidad de influencia en la economía al tener la oportunidad de otorgar selectivamente el crédito para ciertas empresas o ramas de inversión.
- En el proceso de concentración económica, el predominio de ciertas fracciones o grupos en los mercados que están en continua reestructuración se reconoce el fuerte vínculo entre las compras de activos y el incremento en el ingreso de la inversión extranjera directa.
- Pese al aumento del poder de los grupos organizados de empresarios, esa élite ha quedado confinada a los segmentos tradicionales de la industria, su competitividad depende del subsidio estatal y ejercen una influencia adversa para modernizar la economía, dados sus intereses sectarios en los sectores que controlan.

## CAPÍTULO 3

### ORÍGENES HISTÓRICOS DE LOS GRANDES CORPORATIVOS DE LA FRACCIÓN MONTERREY

En el presente capítulo se aborda brevemente la participación empresarial en diferentes periodos de la historia del desarrollo económico de México: el porfiriato, la época revolucionaria, el periodo de reconstrucción nacional y los modelos de desarrollo implementados por el Estado hasta llegar a 1982 a fin de ir identificando el surgimiento y formación de las grandes empresas y posteriormente de los grandes corporativos de la Fracción Monterrey.

La explicación de todo fenómeno económico debe cumplir con una exigencia de historicidad, por ende la investigación sobre los grandes corporativos de la fracción Monterrey parte del enfoque del devenir histórico, en el que prevalece el análisis de los orígenes y evolución de estas empresas. En este capítulo predomina la crónica y las descripciones; así como establece planteamientos analíticos, reúne acontecimientos de la vida nacional y local, con la guía de un orden cronológico.

Se establece el método comparativo para tener en cuenta aquellas situaciones en que las características comunes de las empresas se combinan con circunstancias históricas que preceden a la formación de los grandes corporativos de la fracción Monterrey, así como para excluir la adjudicación de un papel determinante a factores que pudiendo facilitar el desarrollo de los grandes corporativos estudiados, no son una condición necesaria ni causa suficiente de los mismos.

La historia es el ámbito de conexión entre el individuo y la sociedad en términos de una práctica concreta. Se distingue un tipo de historia, un tiempo de ritmos lentos pero perceptibles, la historia social, la historia de grupos y agrupaciones.<sup>171</sup> La historia de la empresa, se ha ocupado fundamentalmente de los datos escritos sobre adopción de decisiones por parte de individuos asociados o no en busca de beneficio privado a través de la producción de bienes y servicios. El supuesto clave es que el individuo disfruta de cierto grado de libertad de acción y por lo tanto, que sus decisiones particulares influyen en el curso de los acontecimientos sociales y/o económicos, deduciendo que las decisiones humanas adoptadas pensando en el beneficio, han influido de forma considerable en los cambios económicos y sociales durante largo tiempo y en muchas partes del mundo, lo que nos recuerda a Adam Smith quien señaló que: *“el hombre buscando su propio beneficio, beneficia a la sociedad”*.<sup>172</sup>

En la historia de la empresa se considera que el cambio es continuo, de carácter recíproco y ritmo variable, se piensa que los empresarios, junto con otros individuos y grupos dentro de la sociedad han contribuido a provocar cambios en su medio, tanto dentro como fuera de las propias instituciones.<sup>173</sup> No obstante, los historiadores de la empresa han recurrido al análisis impersonal de los resultados económicos durante el pasado, por ende se tiene presente en el hilo conductor tomar en consideración las técnicas de la economía para valorar las tendencias en términos cuantitativos, especialmente en lo referente a la motivación de los hombres económicos y a su relación con la sociedad en que viven, así como el instrumental de la sociología, la antropología y la ciencia política a fin de estar en posibilidad de unificar los enfoques de la historia de la empresa. Por ello se consideran varios enfoques:

- 1) el enfoque regional que considera que el origen regional es un factor importante en las prácticas económicas y políticas de los empresarios mexicanos (Derossi, 1971);

---

<sup>171</sup> Meyenberg Yolanda, “La historia y la construcción del objeto de estudio” en Revista Acta Sociológica, Núm. 7 enero-abril, México, 1993. pp. 91-99.

<sup>172</sup> Smith Adam, Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, FCE.

<sup>173</sup> Hidy Ralph W., “Historia de la empresa” en David L. Sills, Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Vol. 5 Ed. Aguilar, España 1977, pp. 446-447.

- 2) el enfoque del origen histórico, que da mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y los patrones de desarrollo de los grupos (Concheiro, Fragozo y Gutiérrez, 1979);
- 3) el enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales, que atiende a la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas (Cordero, Santín y Tirado, 1983).

Por ello no solo se ve a los empresarios en cuanto a responsables de las decisiones y en cuanto a constructores y destructores de instituciones, así como las ideas y conocimiento acumulado que influyen el lugar, tiempo y gestión de las actividades empresariales, sino también y sobretodo en el desarrollo de las empresas en cuanto instituciones de carácter e impacto económico; se vislumbra el desafío que las zonas no desarrolladas y subdesarrolladas plantean a la empresa privada.

La ciencia económica en México, ha explorado muy poco los estudios económicos regionales. Esto implicó un vacío que de alguna manera cubrió la historia económica, la antropología y la sociología contemporáneas. Sin embargo, como recurso metodológico utilizado por otras disciplinas, los estudios económicos regionales pueden coadyuvar a caracterizar principalmente los sistemas económicos locales que presentan elementos heterogéneos y diferenciados internamente. La tendencia a la especialización constituye una característica importante en la evolución de las ciencias sociales, en el caso de la investigación en historia conviene aclarar que el campo de la *historia de empresas* se distingue de lo que conocemos como *historia empresarial* pues aunque ambos campos se complementan, también intentan responder a interrogantes y problemas algo diferentes.

La *historia empresarial* en el sentido schumpeteriano centra su atención en el análisis histórico del desempeño y efecto de ciertos empresarios individuales o de ciertos grupos de empresarios de vanguardia. En contraste, la historia de empresas o *business history* presta una atención preferencial al análisis de los cambios en la organización económica de las compañías o corporaciones, cambios que son parte y reflejo de las transformaciones económicas y sociales en su conjunto.<sup>174</sup>

En México, la historia empresarial actual intenta situar sus objetos de estudio en el contexto de la historia económica, se mueve de preferencia en el largo plazo y privilegia el enfoque regional.<sup>175</sup> Por ende, en esta investigación, sin pretender hacer un análisis histórico profundo, es necesario identificar y reconocer los eventos históricos y particularidades del comportamiento empresarial en Monterrey a fin de rescatar una presencia socioeconómica activa, que lleve a considerar el surgimiento de los grandes corporativos y de sus elites empresariales que han transitado a la lógica nacional.

Es necesario recordar que el desarrollo capitalista de México, ha sido un capitalismo tardío, es decir dependiente, y se asocia un oligopolio precoz que al desarrollarse a partir de una base de acumulación débil y poco diversificada pero en un contexto internacional capitalista constituido, agudiza las contradicciones propias de todo desarrollo capitalista, sin dejar de reproducir las asociadas al retraso histórico.<sup>176</sup> Por ello, para establecer los orígenes de las grandes empresas o corporativos, se deben conocer la experiencia histórica, tratar de vincular la reflexión acerca de la relación entre nuevas maneras de organización económica y procesos generales de modernización económica, es decir, se trata de analizar la relación entre la creación de empresas modernas y el despegue de una economía de tipo capitalista.

---

<sup>174</sup> Marichal Carlos, "Avances recientes en la historia de las grandes empresas y su importancia para la historia económica de México" en Carlos Marichal y Mario Cerutti, (Compiladores) Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930 UANL FCE México, 1997, Pág. 9 y 10.

<sup>175</sup> Romero Ibarra María Eugenia, "La historia empresarial" en Revista Historia Mexicana, Vol. LII núm. 3 No. 2007 enero-marzo 2003, El Colegio de México, Pág. 812-813.

<sup>176</sup> Cordera Rolando C. y Ruiz A. Clemente, "Esquema de periodización del desarrollo capitalista en México" en Revista Estudios Políticos, Vol. V núms. 20-21 octubre-diciembre/enero-marzo 1979/1980, Pág. 78.

Las siguientes afirmaciones son hilos conductores que permiten visualizar su desarrollo:

- En busca de una periodización de las grandes empresas, al periodo comprendido entre 1890 y 1910 se le puede considerar como la etapa de surgimiento de las grandes empresas manufactureras en México, periodo que corresponde al porfiriato. El patrón de inversiones que predominó dio como resultado una gran concentración del capital en los sectores de ferrocarriles, minería y banca, aunque también en algunas empresas del sector industrial. En Monterrey surgieron en esta época grandes empresas que todavía subsisten y son la base de varios grupos o corporativos industriales actuales.
- El grupo burgués regiomontano transitó por un proceso de acumulación originaria de capital, su actividad cotidiana condicionada por el momento histórico le permitió una concentración de dinero y de bienes, antes de transformarse en controlador directo de actividades productivas, tendiendo a transformarse en clase social justamente cuando inició su traslado masivo de capitales a la producción capitalista<sup>177</sup> a partir de 1890 en un movimiento que usufructuó las condiciones generadas por el porfiriato, las nuevas vinculaciones que se planteaban con la economía internacional y la estructuración y ampliación del mercado interior y la producción en gran escala de bienes dedicados al propio proceso productivo, con base en la industria pesada.<sup>178</sup>
- El nacimiento industrial de Monterrey es el resultado lógico de un proceso de acumulación de capital dentro del ámbito comercial y de la necesidad de esos capitales de hallar nuevos campos de aplicación que posteriormente invirtieron en la esfera industrial. Los factores a los que podemos atribuir el desarrollo industrial de Monterrey corresponden al apoyo permanente del Estado y a factores geográficos favorecedores y a coyunturas históricas de México.
- Una segunda etapa se localiza en los años que van de 1930 a 1950 y se caracteriza por la instalación de empresas dedicadas a sustituir importaciones y la producción orientada hacia un mercado nacional y donde el Estado orientó el proceso de desarrollo. En Monterrey en los treinta se da el surgimiento de los grupos empresariales integrados.
- El origen de los grupos se encuentra en las empresas que surgen en la primera y segunda etapa. No obstante, en una tercera etapa que va de 1951 a 1970, se da el surgimiento de los grupos cuando las inversiones se dirigen hacia la integración tanto horizontal como vertical y la diversificación en la producción de las empresas, así como la suscripción de las principales empresas en la Bolsa de Valores y la formación de holdings.

Se relaciona la evolución de los grupos empresariales con las cambiantes condiciones económicas internas e internacionales que tuvieron lugar en México en lo general, y en Monterrey en particular durante el siglo XX. Se inicia por identificar a las grandes empresas que surgieron en el porfiriato.

### **3.1.- El porfiriato: surgimiento de grandes empresas**

El capital y el capitalismo como sistema productivo fueron los que tendieron a imponer su hegemonía a la política económica que caracterizó al porfiriato. Una política que intentó saturar amplios espacios del Estado-nación que se afirmaba. Los núcleos burgueses –dueños del capital, gestores del capitalismo- fueron los que dieron sustento a la política global de crecimiento económico que Díaz propició, en estrecha alianza con el inversionista extranjero que traía recursos, tecnología, fuerza de trabajo especializada y una forma de organización empresarial que echó raíces en el país.

---

<sup>177</sup>Cerutti Mario, *Burguesía*, Óp. Cit., Pág. 133.

<sup>178</sup>Ibíd., Pág. 136.

De acuerdo con Leonor Ludlow<sup>179</sup> el marco internacional del periodo porfirista se caracteriza por una parte por la expansión de los países industriales hacia los países de menor desarrollo, en búsqueda de mercados para la colocación de sus productos (bienes de producción) y capitales y para la adquisición de bienes (minerales y agrícolas) requeridos en el proceso industrial, y de alimentos para el consumo de la población.

El otro proceso es el inicio de los fenómenos de concentración (industrial y financiera) que marcan el principio de la era de los monopolios y el imperialismo,<sup>180</sup> lo que se observa por la configuración de zonas de influencia después del surgimiento de nuevas potencias: Japón, Alemania y Estados Unidos, que entran en competencia con los primeros países industrializados: Inglaterra y Francia.

Con este marco histórico, entre 1870 y 1910 se multiplicaron las grandes empresas modernas, distintos procesos operaron al mismo tiempo: 1) la ampliación de los mercados regionales y el creciente proceso de vinculación entre los mismos; 2) las nuevas corrientes de inversiones extranjeras desde el decenio de 1880; 3) el desarrollo de mercados de capitales locales; y 4) la creación de nuevos marcos institucionales para las actividades económicas. Todos estos procesos contribuyeron al nuevo panorama que permitiría una aceleración del desarrollo capitalista en el país.

Es importante destacar: a) la importancia de los ferrocarriles, b) el acceso al financiamiento bursátil internacional que aportaron los extranjeros (básicamente los franceses) que se radicaron en México, quienes reinvirtieron las fortunas logradas en México en unas cuantas empresas.

Entre las primeras grandes empresas modernas establecidas en México en el último cuarto del siglo XIX, es frecuente citar en orden de prioridad a las compañías ferroviarias ya que eran las mayores compañías del porfiriato en términos de capitales y también en volumen y extensión de actividad. En su mayoría las compañías ferroviarias nacieron grandes y desde un principio, adoptaron modos organizativos que eran similares a sus contemporáneas en los Estados Unidos, por ejemplo nos referimos en particular al Ferrocarril Central (1880) y el Ferrocarril Nacional (1882) que crearon las primeras redes de transporte moderno en el centro-norte del país. Distinto es el caso del Ferrocarril Mexicano (1873) que conectaba el puerto de Veracruz con la ciudad de México, financiado en parte con capital británico y en parte con capitales locales.<sup>181</sup>

La estructura administrativa moderna de estas grandes empresas de transporte fue resultado de la introducción de innovaciones organizativas externas, pero la aplicación de sus políticas y prácticas obedecía en parte a un proceso de evolución endógena, que reconocía las particularidades económicas regionales, como lo demuestra el sistema complejo de tarifas que estudió Sandra Kuntz<sup>182</sup> del Ferrocarril Central, que buscaba atraer un creciente volumen de tráfico en las regiones donde se fue consolidando.<sup>183</sup>

La importancia que significó el ferrocarril para la producción y circulación de mercancías puede apreciarse de acuerdo con Hansen<sup>184</sup> en el incremento de las exportaciones mexicanas, superior a 600%, precisamente entre 1877 y 1910. En esos años el sector minero también experimentó un gran florecimiento propiciado por las modificaciones legales introducidas en 1884, durante el último año de gobierno del presidente Manuel González, seguidas por las leyes mineras de 1887 y 1892 que autorizaban la propiedad inmueble de extranjeros en las zonas fronterizas y costeras.<sup>185</sup>

<sup>179</sup> Ludlow Leonor, "Crecimiento económico y dependencia dentro del porfiriato" en Revista Estudios Políticos, Vol. IV núm. 13-14 enero-junio 1978, Pág. 7.

<sup>180</sup> Rodríguez Edwin, "Notas sobre el capital monopolista en México en la época del porfiriato" en Revista Estudios Políticos, Vol. IV núms. 13-14 enero-junio 1978 FCPyS-UNAM., Pág. 29.

<sup>181</sup> Marichal Carlos, Op.Cit., Pág. 25 y 26.

<sup>182</sup> Kuntz Ficker Sandra, "Mercado interno y vinculación con el exterior: el papel de los ferrocarriles en la economía del porfiriato" en Revista Historia Mexicana 177 Vol. XLV núm. 1 julio-septiembre 1995, El Colegio de México, Pág. 40.

<sup>183</sup> Ludlow Leonor, "Crecimiento económico y dependencia dentro del porfiriato" en Revista Estudios Políticos, Vol. IV núm. 13-14 enero-junio 1978, Pág. 12.

<sup>184</sup> Hansen Roger, La política del desarrollo mexicano, Siglo XXI, Editores, México, 1978, Pág. 24.

<sup>185</sup> Nava Guadalupe "La minería", en Daniel Cossío Villegas, Historia Moderna de México, VOL. VII, Tomo I, Hermes, 1974 México Pág. 266.

Se localiza la participación de grandes empresas norteamericanas que desplazaron a las mexicanas, José Luís Ceceña registra las colosales inversiones de Guggenheim, en plata y fundiciones, la American Smelting and Refining Company (ASARCO; 100 millones de pesos); Greene Cananea Cooper (60 millones); la Mexican Tagle Oil Co. Ltd. (petróleo con 50 millones), capital inglés, al igual que la Santa Gertrudis Co. Ltd., en Pachuca (14.6 millones), y el Oro Mining and Railway (minas y ferrocarriles) con 11.2 millones y la Cananea Central Cooper con 10 millones, capital norteamericano.<sup>186</sup>

Para la década de los noventa el sector privado fundó las principales empresas de la industria y de la banca del país logrando algunas de ellas altos dividendos, pudiendo colocar sus valores en las bolsas internacionales (París y Londres). La mayor parte de estas grandes empresas se establecieron en la ciudad de México, que beneficiada directamente por este crecimiento recobró su papel de centro económico y político del país, ayudada por la orientación de las líneas ferroviarias, la legislación administrativa y la política de Díaz de control y sujeción a los grupos locales.<sup>187</sup>

El gran estímulo de la industria mexicana se limita en su mayoría a la producción complementaria, no rival de las metrópolis, ya que se producen bienes de consumo (textil, cervecera y tabacalera) y sólo a fines del régimen porfirista (1900) surge la Fundidora de Monterrey. En el sector textil las empresas establecidas eran de dimensiones reducidas, la competitividad entre empresas y en el sector y problemas o limitaciones de comercialización hicieron que en general, las fábricas textiles aún se caracterizaran por ser empresas familiares.

El auge industrial y la modernización de la actividad industrial se debieron a la participación del capital extranjero, particularmente de los residentes franceses. Es hasta fines de siglo que comenzaron a producirse algunos cambios como lo demuestra la constitución de las sociedades anónimas - CIDOSA Y CIVSA - los gigantes del textil mexicano que fueron impulsados por los empresarios de origen francés, quienes impulsaron a la vez la creación de grandes sociedades anónimas, (aunque controladas y administradas por grupos familiares) que operaban almacenes de telas, el Puerto de Veracruz, Puerto de Liverpool y Palacio de Hierro.

De acuerdo con Ceceña<sup>188</sup> la participación del capital mexicano en las 170 sociedades anónimas más importantes del país en 1910-1911, era de mucha menor importancia que la que correspondía al capital extranjero, puesto que ascendía a 388 millones de pesos, que representaban solamente el 23% del capital conjunto de las 170. Por otra parte, la inversión en el sector privado mexicano para este periodo de 1910-11 alcanzaba un monto de 150 millones de pesos, que representaban el 9% del capital total de las 170 sociedades anónimas. Las inversiones privadas mexicanas estaban muy diversificadas, comprendiendo empresas de distintos ramos, aunque en general de importancia secundaria.

Las principales empresas que formaban este sector, comprendían: bancos, ferrocarriles, electricidad, comercio, industria, minería y agricultura. En la industria, las inversiones privadas mexicanas principalmente controlaban cuatro empresas cuyos capitales globales ascendían a 10.4 millones de pesos. De las cuales dos tenían importancia, la Compañía Industrial Jabonera de La Laguna y la Cervecería Cuauhtémoc.

De participación minoritaria encontramos la Compañía San Rafael y Anexas (papel), la Manufacturera del Buen Tono (cigarrillos), la Compañía Industrial de Atlixco (textil) y la Tabacalera Mexicana (cigarrillos). La constitución de sociedades anónimas en el sector agrario mexicano también fue lenta, hacia fines del siglo XIX comenzaron a tener importancia, un buen número de unidades

---

<sup>186</sup> Ceceña José Luís, México en la órbita imperial, México, Ed. El Caballito, 1979, pp.86-94.

<sup>187</sup> Ludlow Leonor, Op. Cit., pp. 14-15.

<sup>188</sup> Ceceña José Luís, Op. Cit., pp. 75-80.

agroindustriales que eran de propiedad familiar, operaban con los criterios de eficiencia de una empresa moderna, tendencias que también se observan en la historia azucarera de México.<sup>189</sup>

Nuevas condiciones en la minería, las comunicaciones y la propiedad de la tierra, alteraron la evolución del norte de México. El aspecto más impresionante fue sin duda el crecimiento de la *gran propiedad en toda la república*. La legislación agraria de la reforma liberal de 1856-1857, había empezado el proceso al transferir a manos privadas vastas propiedades eclesiásticas y corporativas, la enajenación de los terrenos baldíos por el Estado y por medios privados, la de las tierras comunales de los indios.<sup>190</sup> La zona norte, registró un importante crecimiento económico. La extensión de los ferrocarriles favoreció la minería en gran escala (42.39% de la producción nacional en 1907) y la producción agropecuaria en grandes extensiones y utilizando métodos modernos de cultivo.

En 1908, las fábricas y talleres regiomontanos generaron valores superiores en casi nueve veces a los registrados en la agricultura, una de las tradicionales bases productivas de Nuevo León. En 1910, el agro alcanzó sólo el 19% de los valores gestados por la metalurgia pesada y la siderurgia, que ya funcionaban en Monterrey.<sup>191</sup> Por ende, el dato vertebral que caracterizó a Monterrey, no fueron las fábricas de bienes ligeros y de consumo masivo, sino la producción de bienes e insumos destinados a la misma producción.<sup>192</sup>

Dado el escaso poblamiento, la colonización hacia el norte fue una labor que se fomentó a través de *empresas privadas*, la tasa de migración era muy alta por las oportunidades de trabajo o de propiedad en esos estados, o por la posibilidad de ir a los Estados Unidos en momentos en que la situación no fuera favorable para el trabajador. En el norte de México predominaron las unidades mineras y las grandes extensiones agrícolas y ganaderas; sólo Monterrey fue el centro de la actividad comercial e industrial de la zona,<sup>193</sup> puesto que resultaba fortalecido por su óptima ubicación geográfica, por una parte, en un punto fronterizo que permitía un fácil acceso- por ferrocarril o por vía marítima al mercado norteamericano; por otra, en el seno de una amplia región minera (que incluía enormes yacimientos carboníferos) que alimentaría los establecimientos de fundición.<sup>194</sup>

En Monterrey como en otras zonas, se combinaron empresas familiares con el surgimiento de un amplio número de sociedades anónimas que reunían los capitales de las familias más acaudaladas de la zona (y en ocasiones de otras regiones), permitiendo el aumento en la escala de operaciones de las compañías. La formación de los capitales y la asociación de capitales es precondition para la creación de estas empresas. Hubo por supuesto capitales que no optaron por las sociedades anónimas y fueron confinados al mundo de las pequeñas empresas.<sup>195</sup>

La acumulación de capital de la burguesía porfiriana provino, fundamentalmente, del gran comercio legal e ilegal, del agio practicado por los grandes comerciantes, del acaparamiento de las propiedades urbanas y rurales que pasaron del clero a manos privadas con las Leyes de Reforma y las de Baldíos, de las actividades agrícolas y ganaderas en gran escala y de la agroindustria. Los empresarios regiomontanos, gracias al aislamiento geográfico en relación al centro político de la nación, su relación con la economía fronteriza de Texas y la construcción del poder regional del gobernador de Nuevo León (y de Coahuila, estado que anexo en 1856) Santiago Vidaurri, favorecieron el surgimiento de un grupo de familias que acapararon el comercio legal y de contrabando, llegando a acumular enormes fortunas bajo el siguiente proceso:

---

<sup>189</sup> Marichal Carlos, Op. Cit., pp.27-28.

<sup>190</sup> Carr Barry, Op. Cit., Pág. 323.

<sup>191</sup> Cerutti Mario, "La formación de capitales preindustriales en Monterrey (1850-1890). Las décadas previas a la configuración de una burguesía regional" en Revista Mexicana de Sociología, Año XLIV/VOL XLIV núm. 1 enero-marzo 1982, Pág. 81.

<sup>192</sup> Cerutti Mario y Jesús María Valdaliso, "Monterrey y Bilbao (1870-1914). Empresariado, industria y desarrollo regional en la periferia" en Revista Historia Mexicana, Vol. LII núm. 208 núm. 4 abril-junio, 2003, El Colegio de México, Pág. 909.

<sup>193</sup> Ludlow Leonor, Op. Cit. Pág. 23.

<sup>194</sup> Cerutti Mario, La formación. Pág. 83.

<sup>195</sup> Martínez Assad Carlos, "Auge y decadencia del Grupo Monterrey" en Revista Mexicana de Sociología, Año XLVI/VOL XLVI núm. 2 abril-junio 1984, Pág.23.

1. La primera fase de este proceso se inició con la definición de la nueva frontera septentrional de la república derivada de la guerra de 1847 con Estados Unidos. Los comerciantes de Monterrey aprovecharon esta coyuntura que, junto con el reordenamiento político-militar de la región encabezado por Vidaurri (1855-1864), les brindó oportunidades excepcionales para enriquecerse.
2. La guerra de Reforma fue el escenario en que se aceleró este proceso, gracias a la demanda de alimentos y pertrechos militares que fueron satisfechos por los mercaderes locales.
3. Adicionalmente, una serie de medidas fiscales implantadas por el gobernador que privaron a la federación de sus ingresos tradicionales y los transfirieron al gobierno local a fin de financiar al ejército y fortalecer su autonomía, propiciaron la reproducción del comercio regional y con el sur de Estados Unidos:
  - Tanto los aranceles como los impuestos a la circulación y exportación de metálico (plata y oro) fueron recaudados y manejados por el gobierno local, acrecentando el circulante. Como contrapartida se esforzó por ofrecer al tráfico mercantil – especialmente al que conectaba con el exterior- la protección necesaria ante el peligro indígena, el asedio de grupos de bandoleros, las amenazas de ejércitos oponentes y la voracidad fiscal de los gobiernos “del centro”.
  - Los descuentos ofrecidos por el arancel Vidaurri (1855), el establecimiento de una serie de puestos aduanales en la margen sur del río Bravo y los préstamos voluntarios o forzosos con altos intereses que los negociantes locales proporcionaban para la manutención del ejército, y que eran cubiertos con certificados deducibles de los impuestos de importación, impulsaron el desarrollo de un reducido núcleo de comerciantes asentados en la capital neoleonense y en Coahuila.
  - Los regiomontanos competían ventajosamente con los mercaderes de Veracruz y la capital, pues el arancel Vidaurri estableció derechos de importación que llegaron a ser hasta 60% más bajos que el federal, de suerte que pudieron ampliar el ámbito de su mercado.<sup>196</sup>
4. La formación de estos primeros grandes capitales se vio favorecida también por el estallido de la guerra de Secesión, durante la cual el algodón y los pertrechos de guerra del sur estadounidense fueron comercializados en el noreste mexicano, al tiempo que se incentivó la producción agropecuaria local gracias a la creciente demanda de los plantadores.<sup>197</sup>

Es así que la acumulación del capital comercial y la apropiación de vastas extensiones de tierras por parte de la oligarquía regiomontana, que posteriormente invirtió en la esfera industrial, nació ligada al poder regional de Vidaurri; ambos formaron una mancuerna mutuamente redituable.<sup>198</sup> Monterrey se convierte en centro de un intercambio que desborda no sólo Nuevo León, sino el propio noreste, dada su ubicación semifronteriza, próxima a puertos que crecen en significación como Matamoros y Tampico, pero que será reafirmada por las políticas de Santiago Vidaurri.

El gobernador Vidaurri demostró sin recato que el poder regional era capaz de tomar bajo su control situaciones y medios que supuestamente debían corresponder a un gobierno central. Gobierno que en estas circunstancias o no se constituía o era enemigo (en caso de ser liberal) o resultaba

---

<sup>196</sup> Cerutti Mario, *Burguesía, capitales e industria en el norte de México*, Ed. Alianza, UANL, México, 1992, pp. 32-60.

<sup>197</sup> *Ibíd.*, pp. 74-75.

<sup>198</sup> Collado H. María del Carmen, “Los empresarios y la politización de la economía entre 1876 y 1930: un recuento historiográfico” en *Revista Secuencia*, nueva época, No. 46 enero-abril de 2004, Instituto Mora, México, Pág. 57.

impotente para ejercer sus prerrogativas. Era jefe de gruesos contingentes militares, necesitado de recursos cuantiosos y urgentes para lanzarse contra el enemigo conservador, para proteger la frontera de los constantes amagos tejanos, para repeler ataques indígenas que por momentos asediaban los alrededores del mismo Monterrey. La lucha contra el rebelde indígena del norte mexicano se intensifica, especialmente desde la administración de Vidaurri. El ya secular combate se cerrará de manera más o menos efectiva poco antes de 1880.<sup>199</sup> En relación a la habilitación y el manejo de aduanas, Vidaurri, en nombre de principios que contenían al Plan de Ayutla (al que se adhirió a mediados de 1855), nunca prestó demasiada atención a la Ordenanza General de Aduanas Marítimas y Fronterizas de 1856, sancionada por Comonfort.

Es importante señalar en otro orden de ideas que en México la decisión de crear una empresa dependía de manera particular de una serie de factores adicionales: el precio del dinero en la economía, los costos de información y la confiabilidad de los contratos. La reducción de los costos dependía en buena medida del establecimiento de bancos que hicieron su aparición hasta los decenios de 1870 y 1890, situación que se explica ante los costos de información y los grandes riesgos que implicaba crear mercados fluidos e integrados y promover organizaciones económicas eficientes.<sup>200</sup>

De acuerdo con Stephen Haber,<sup>201</sup> el origen de los grandes capitales industriales invertidos en la industria textil, del cemento, papelería, cervecera, cigarrera, del acero, de explosivos, del vidrio, provenía de los comerciantes financieros más poderosos del país, pues su riqueza se los permitía ante el raquítrico sistema bancario. La mayor parte de estos hombres de negocios eran de origen extranjero, carecían de experiencia como industriales y habían acumulado mediante el comercio y el agio. No obstante su habilidad para excluir a sus competidores del mercado y presionar al gobierno para conseguir subsidios, exenciones de impuestos, mano de obra controlada y establecer tarifas proteccionistas, pues eran incapaces de competir con las manufacturas foráneas.

La oriundez extranjera de esta élite le dio cohesión interna y un sentido de alteridad frente a la sociedad mexicana, a menudo se casaban entre ellos y formaron diversas compañías. En el caso de los norteños, el aislamiento en que florecieron y su fuerte sentido de pertenencia regional y desconfianza hacia las autoridades centrales, actuaron como factor cohesionante. Por otra parte, compartieron rasgos comunes: sus carteras diversificadas para aminorar el riesgo y sus inversiones cautelosas. En algunas empresas, los norteños se asociaron con la elite capitalina.<sup>202</sup>

Las demandas de metales industriales del noreste norteamericano, junto a las restricciones que el ingreso de minerales en bruto se sancionaron en Estados Unidos, brindaron la ocasión para establecer grandes plantas fundidoras en el norte de México, las principales se ubicaron en Monterrey. La oportunidad de tener acceso a ese mercado fue favorecida por las políticas del general Bernardo Reyes, gracias a que sus leyes permitían declarar de utilidad pública a las inversiones fabriles y ofrecían generosas exenciones impositivas.<sup>203</sup> Desde los años noventa Monterrey se convirtió en una de las más dinámicas urbes del norte mexicano. Perfilada como un nudo ferroviario de primer orden, su empresariado en formación acuñó un proceso de desenvolvimiento fabril, usufructuó un mercado nacional en construcción y aprovechó estar a menos de 200 kilómetros de Texas.

En los primeros años de la década de los noventa fueron instaladas tres plantas de fundición: la Nuevo León Smelting, la Compañía Minera, Fundidora y Afinadora "Monterrey S.A. y la Gran

<sup>199</sup> Cerutti Mario, "Producción capitalista y articulación del empresariado en Monterrey (1890-1910)" en Julio Labastida (Compilador) Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México. Alianza Editorial Mexicana, UNAM, México 1986, Pág. 19.

<sup>200</sup> Marichal Carlos, Op. Cit., pp. 28-29.

<sup>201</sup> Haber Stephen H. "La industrialización de México: historiografía y análisis" en Revista Historia Mexicana No. 167 Vol. XLII enero-marzo núm. 3 1993, El Colegio de México, pp. 89-90.

<sup>202</sup> Collado H. María del Carmen, Op. Cit., pp. 59-60.

<sup>203</sup> Cerutti Mario, *Ibíd.*, pp. 145-146.

Fundición Nacional Mexicana (luego American Smelting and Refining Co., ASARCO). En 1903 se realizó la puesta en marcha de un cuarto establecimiento: la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S.A., primera siderurgia integrada de América Latina que supuso una inversión inicial de cinco millones de dólares. De las cuatro plantas de metalurgia básica fundadas a partir de 1890 sólo la American Smelting se sustentó en capitales procedentes del extranjero. Las restantes mostraron una notoria influencia regional permitida por la experiencia empresarial adquirida, la centralización de capitales que facilitó el régimen de sociedades anónimas.<sup>204</sup>

Entre 1890 y 1910 se da una marcada diversificación de las inversiones que pusieron en marcha tanto industrias dedicadas a abastecer el consumo productivo (grandes fundiciones, cemento, vidrio) como el consumo personal (cerveza y otras bebidas, textiles, artículos para higiene, materiales para la construcción, alimentos elaborados), el ramo minero, el crédito y los bancos, la propiedad y explotación de la tierra, los servicios y el transporte. Las empresas seleccionadas como objeto de estudio y que surgieron en esta etapa, son las que se enumeran en el siguiente cuadro:

Cuadro No.4  
EMPRESAS SURGIDAS EN EL PORFIRIATO

No.	EMPRESA	AÑO DE FUNDACIÓN	PRODUCTOS	CORPORATIVO ACTUAL
1	COMPANÍA MANUFACTURERA DE LADRILLOS DE MONTERREY	1890	LADRILLOS	GRUPO LAMOSA
2	FABRICA DE CERVEZA Y HIELO CUAUHTEMOC	1890	CERVEZA CARTABLANCA CERVEZA SATURNO	FEMSA
3	FABRICA DE VIDRIOS Y CRISTALES.	1899	VIDRIO	VITRO
4	CEMENTOS HIDALGO	1906	CEMENTO	CEMEX
5	VIDRIERA MONTERREY, S.A.	1909	ENVASES DE VIDRIO	VITRO

Fuente: Páginas Web de las empresas.

La Compañía Manufacturera de Ladrillos de Monterrey fundada en 1890 es el origen del Grupo Lamosa, la empresa fue establecida por un grupo de accionistas de ascendencia norteamericana. Esta fabrica arrancó con 75 trabajadores y produciendo 20 millones de ladrillos al año.<sup>205</sup>

El 16 de diciembre de 1890, Isaac Garza y J.M. Schneider pidieron al Estado una concesión para la creación de una fábrica de vidrio y de “cerveza de exportación”. El 20 de diciembre obtuvieron exención de impuestos por 7 años. La Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc comenzó a operar a finales de 1891 y es el origen de Femsa. La empresa inició con 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital.

La primera marca que salió al mercado fue *Carta Blanca* y después *Saturno*, una marca que duró muy poco tiempo y luego desapareció. Carta Blanca en botella transparente con tapón de corcho reforzado con alambre, se convirtió en la marca de vanguardia de la empresa y una de las de mayor venta en México. En 1892 la Fábrica de Cerveza realizó la primera de una larga lista de innovaciones, cambiando las barricadas utilizadas para guardar botellas por cajas de madera que facilitaban su transportación. En 1893 salió al mercado la primera cerveza de barril con el nombre de Cuauhtémoc, su éxito fue tan grande que la producción de cerveza de barril se convirtió en constante. *Carta Blanca* obtuvo La Medalla de Oro en Chicago, primer reconocimiento otorgado a una cerveza mexicana.

<sup>204</sup> Cerrutti Mario, Ortega Isabel y Palacios Lylia en “Empresarios y empresas en el norte de México. Monterrey: del Estado Oligárquico a la globalización” en European Review of Latin American and Caribbean Studies 69, Octubre 2000 Pág. 7.

<sup>205</sup> Datos históricos tomados de las páginas Web de las empresas.

El 20 de octubre de 1899 se constituyó la Fábrica de Vidrios y Cristales de Monterrey, S.A., respaldada con un capital de 600 mil pesos, la planta fue instalada para manufacturar todo tipo de productos de vidrio y cristal entre los que debían sobresalir, al menos inicialmente, las botellas. Cervecería Cuauhtémoc, que utilizaba envases importados, iba a resultar su primer y principal comprador. No obstante, el sistema de fabricación utilizado seguía la tradición alemana del soplado individual, para lo que se hicieron traer obreros de aquel país, altos salarios, tensas relaciones de los trabajadores europeos con la patronal y un muy serio problema planteado por la calidad de las materias primas llevaron a fines de 1903 –menos de un año después de comenzar a operar- a que la empresa quebrara. Ese año continuaron las innovaciones: los corchos reforzados de las botellas fueron reemplazados por primera vez por la corcholata, facilitando las tareas de envasado y brindando comodidad al consumidor. En 1905 se registró legalmente la marca Bohemia, SM Alfonso XIII Rey de España, nombró a la empresa proveedora oficial de la Casa Real, por lo que le permitió el uso del Escudo Español de Armas en etiquetas y papelería.

Los dueños de la cervecería Chihuahua decidieron constituir en 1905 la Owens en México, S.A., amparaba una muy reciente tecnología, que remplazaba los procesos manuales en la elaboración de botellas. Su inventor había patentado en Ohio, entre 1903 y 1905 los componentes de una maquinaria que eliminaba los procesos de succión mediante un sistema de vacío. La comercialización del invento quedó a cargo de la Toledo Glass Co., fabricante de las máquinas automáticas. Los empresarios de la Cervecería Chihuahua, también eran socios de la Fábrica de Vidrios y Cristales, por ello organizaron las tratativas (junio de 1905) entre Cervecería Cuauhtémoc y la Owens en México, S. A. Las negociaciones fueron prolongadas y tortuosas, incluso vivieron una ruptura por dos años. Sin embargo en 1908 un incendio destruyó la Cervecería Chihuahua quitándola del mercado, por ello el 9 de diciembre de 1909 finalmente, *Vidriera de Monterrey, S.A.*, quedó constituida.

Brittingham incorporó la patente Owens (valuada en 400 mil pesos), mientras que el equipo Garza/Sada/Muguerza aportaba los activos de la ya disuelta Fábrica de Vidrios y Cristales de Monterrey (cotizados, también, en 400 mil pesos). Con una inversión adicional de otros 400 mil, el capital ascendió a un millón doscientos mil pesos (unos 600 mil dólares de entonces), fraccionada en doce mil acciones. El primer consejo directivo procuró balancear los intereses asociados.<sup>206</sup>

La empresa operaba con un horno y dos de las primeras máquinas automáticas formadoras de envase de vidrio en el mundo. Con la formación del grupo cervecero, pivote y núcleo central del surgimiento del *Grupo Monterrey* (que se verá más adelante), se abre el camino para la producción a gran escala en México de otros capitales regionales como Veracruz y Yucatán. Al principio, su producción fue solamente de 60 mil barriles de cerveza y 8 mil toneladas de vidrio por año. No obstante, creció rápidamente, en 1903 producía 100 mil barriles por año y 365 toneladas de vidrio al día. En 1909 el valor real de la Cervecería alcanzó la cifra de \$ 8 millones. El personal efectivo estaba compuesto por 1 500 obreros y empleos y la producción era de 300 mil barriles por año.<sup>207</sup>

Cementos Hidalgo S. A. fundada en 1906, es el origen de Cemex. Esta empresa fue creada en Gómez Palacio el 3 de febrero de 1906, pero comenzó a operar en diciembre de 1907 en San Nicolás Hidalgo, Nuevo León, a unos cuarenta kilómetros al norte de Monterrey. Aunque gestada desde la comarca lagunera, la planta fue construida en las cercanías de Monterrey por la gran riqueza de los yacimientos bien ubicados, por otro lado respecto a la red ferroviaria. Los accionistas y junta directiva reflejaron la combinación de capitales provenientes de Chihuahua, La Laguna, Monterrey y en su caso, de la ciudad de Durango. El capital de arranque sumó 500 mil pesos, hacia 1911 había aumentado a un millón y medio.

---

<sup>206</sup> Cerutti Mario, Propietarios, Op.Cit., pp. 103-107.

<sup>207</sup> Frédéric Mauro, "El desarrollo industrial de Monterrey (1890-1960)" en David Barkin (Comp.), Los beneficiarios del Desarrollo Regional, SEP/Setentas 52, México, 1972, Pág. 109.

Esta rápida triplicación del capital se debió a la velocidad con que Cementos Hidalgo entró en el mercado nacional y a la correspondiente ampliación de su capacidad productiva. El cemento era un producto de reciente aplicación a escala internacional. Aunque con antecedentes en la primera mitad del XIX, este material –en versión Pórtland- fue incorporado masivamente a las labores de edificación a fines de siglo.

En ese momento la revolución del concreto llegó a México. Por lo tanto, la cementera encontraba un mercado en expansión ilimitado. En 1909 al habilitarse el horno rotatorio 2, quedó más que duplicada su capacidad de producción hasta alcanzar 66,000 toneladas de cemento anuales. Frente a los 25 mil de 1907. En vísperas de la revolución, con nuevos hornos, volvió a duplicarse. La cementera se definió como una de las principales del país ante la entrada casi constante de cemento europeo y estadounidense.<sup>208</sup>

La importancia de Monterrey trascendía el noreste, como lo demuestran las estadísticas de principios de siglo que apuntan que Nuevo León era entonces el estado que mayores valores industriales producía en el país: llegaba al 13.9% del total, mientras que el Distrito Federal y el estado de México registraban el 11.7 y el 11.2% respectivamente; Veracruz producía el 10.6% y Puebla el 7.7%. El desarrollo del capitalismo en Monterrey y su zona de influencia y el proceso de industrialización alteraron el crecimiento de la población. Entre 1883 y 1910 su población se incrementó en un 112% y con cerca de 90 mil habitantes congregaba vísperas a la caída de Díaz 24.3% de los habitantes del estado.<sup>209</sup>

La actividad bancaria en su sentido amplio, dio inicio durante el porfiriato, previamente habían prevalecido la usura y el crédito prendario, especialmente a las labores agrícolas de haciendas y ranchos.<sup>210</sup> En términos monetarios en México se estructuró un sistema bancario que aprovechó los elementos legales para la formación de sociedades anónimas (Código de Comercio de 1886), el favorecimiento institucional (Ley de Instituciones de Crédito de 1897 y 1908) y los capitales de procedencia extranjera.<sup>211</sup> En Monterrey, la fundación de los bancos se dio en 1892, con el Banco de Nuevo León y en 1899 el Banco Mercantil, en los que predominaba el capital local. El sistema financiero también se modernizaba y las sucursales bancarias, cubrían en buena parte el ámbito regional, retroalimentando un proceso que tendía a convertir en hegemónica a esta burguesía en un ancho espacio geográfico.

El caso regiomontano es ejemplo de cómo la acción del Estado fue históricamente importante para el surgimiento de la industrialización en Monterrey, la política que impuso el porfiriato a través de su eficaz y lúcido delegado, el general Bernardo Reyes, se caracterizó por ofrecer una legislación que favorecía la instalación y/o expansión de establecimientos manufactureros de toda índole y que no excluían al capital extranjero que gozó de las mismas prerrogativas.

El Estado porfiriano aplicó el *laissez faire* discrecionalmente, si se trataba de promover la industrialización daba subsidios, exenciones fiscales y protección arancelaria a las empresas de la élite económica, en cambio cuando entraban en juego las demandas de obreros y campesinos, el Estado se amparaba en el liberalismo para abstenerse de participar. La política proteccionista y de subsidios de Díaz hacia los hombres de negocios condujo al surgimiento de monopolios y oligopolios, debido a que las limitaciones y la pobreza del mercado, de bienes de consumo e intermedios, hacían inviables las inversiones a gran escala, necesarias para el modelo de plantas industriales adoptado. Surgiendo así una industria ineficaz, poco competitiva, con una amplia capacidad ociosa instalada.<sup>212</sup>

---

<sup>208</sup> Cerruti Mario, Propietarios, empresarios, Op. Cit., pp. 97-98.

<sup>209</sup> Cerutti Mario, Producción, Op. Cit., Pág. 23.

<sup>210</sup> Basave Kunhardt Jorge, Un siglo de grupos empresariales en México, IIE, UNAM, Ed. Porrúa, México, 2001, pp.26.

<sup>211</sup> Ludlow Leonor, Op. Cit., pp. 20-21.

<sup>212</sup> Collado H. María del Carmen, Op. Cit., Pág. 62-63.

### 3.2.- Época revolucionaria: paralización empresarial

La historiografía ortodoxa<sup>213</sup> concibió al porfiriato como un régimen autoritario, opresivo y extranjerizante, y contempló al movimiento armado que dio inicio en 1910 como una auténtica revolución social con contenido de clase, caracterizándola como popular, agraria y espontánea, por lo cual condujo a una violenta confrontación entre los campesinos y los terratenientes. Desde esta perspectiva, el régimen surgido de la revolución representó un cambio radical por su carácter reformista, nacionalista, un cambio sustantivo en comparación con el porfiriato. También existe consenso en que el despegue definitivo del capitalismo se inició durante el porfiriato, que fue durante ese periodo cuando se consolidó propiamente la burguesía como clase social<sup>214</sup> y que la revolución no destruyó totalmente el aparato productivo.<sup>215</sup>

De acuerdo con Basave<sup>216</sup> la violencia, inestabilidad política y destrucción física que prevaleció durante la revolución frenó el proceso de inversión de los grupos empresariales y con escasas excepciones prácticamente se canceló toda nueva inversión entre 1910 y la primera mitad de los años veinte. La lucha armada influyó poderosamente en el deterioro de la economía en su conjunto, la producción en los sectores minero y agropecuario decreció en más de 40% y el sector industrial lo hizo en 25%.<sup>217</sup> No obstante, la revolución encontró a la burguesía regiomontana con el poder y solidez socioeconómica suficiente como para capear los problemas que desató la propia revolución.

El sustento industrial de este empresariado le permitió mantener a mediano plazo condiciones suficientes para su reproducción capitalista, aún cuando el hecho de que muchos burgueses fuesen terratenientes afectados por la caída de Porfirio Díaz.<sup>218</sup> En el momento de la revolución, Monterrey era la cuarta ciudad del país y ocupaba idéntico puesto en lo que atañe a la tasa de crecimiento anual de población (3.7%) en urbes con más de 25 mil habitantes en el periodo 1895-1910. El crecimiento poblacional de Monterrey se acompañó además por las migraciones desde estados vecinos y cercanos. La mayoría provenía de San Luís Potosí, Coahuila, Durango, Tamaulipas, Zacatecas, Guadalajara y Aguascalientes. En 1900, el 33% de los habitantes de la ciudad eran originarios de otros estados.<sup>219</sup>

El estallido de la revolución golpeó las áreas productivas bajo el dominio capitalista y precipitó la desintegración de un mercado en pleno proceso de definición como mercado nacional. Los factores que influyeron en esta desintegración tienen que ver con el uso militar de los ferrocarriles (ya que buena parte de las vías férreas fueron destruidas como parte de las acciones estratégicas de los diferentes ejércitos), la caída de la demanda de bienes y servicios, y la falta de materias primas estratégicas –como los combustibles- ante el desmantelamiento de las redes de circulación.<sup>220</sup> Por ello, algunos empresarios del norte sobrevivieron gracias a la costumbre regional de buscar alternativas en el mercado externo y aprovechar su cercanía con Estados Unidos, este es el caso de fábricas como Fundidora de Fierro de Monterrey o Jabonera de la Laguna que lograron aprovechar esa opción y así pudieron continuar operando.

En el plano sociopolítico y militar la revolución en el norte, afectó de forma diversa, no homogénea a los propietarios y grupos empresariales de raíz porfiriana. Los más ligados a la tierra e involucrados con el aparato oligárquico de poder sufrieron las mayores agresiones. De los tres polos de desarrollo regional surgidos en el norte desde 1870, el menos afectado resultó el asentado en la capital de Nuevo León, por su condición urbana e industrial y por no ser responsable directo del ejercicio del poder político.

<sup>213</sup> Collado H. María del Carmen, Op. Cit., Pág. 51.

<sup>214</sup> González Navarro Moisés, "La ideología de la revolución mexicana" en Revista Historia Mexicana No. 40 Vol. X abril-junio 1961 núm. 4 El Colegio de México, pág. 636.

<sup>215</sup> Collado H. María del Carmen, Op. Cit., Pág. 55.

<sup>216</sup> Basave Kunhardt, Op. Cit. Pág. 37

<sup>217</sup> Hernández Laos Enrique, La productividad y el desarrollo industrial en México, FCE, 1985, México.

<sup>218</sup> Cerutti Mario, Burguesía Op. Cit., pp. 136.

<sup>219</sup> Cerutti Mario, Producción, Op. Cit., pp. 23-24.

<sup>220</sup> Cerutti Mario, Ortega Isabel y Palacios Lylia, Op. Cit., Pág. 9.

En plena revolución mexicana las empresas de la muestra tuvieron el siguiente comportamiento:<sup>221</sup> En 1912 Cementos Hidalgo suspende la producción, la falta de energía eléctrica, vías de comunicación y recursos humanos previene que la compañía continúe su distribución de cemento. En 1913 comenzó a sentir el impacto del conflicto en un doble sentido: porque las primeras partidas armadas, aunque todavía pequeñas, empezaron a asediarla y porque el sistema ferroviario resentía ya de manera visible las consecuencias de la guerra civil. La producción, momentáneamente paralizada, se reinició con dificultades. No obstante, en marzo de 1914 cuando Monclova fue atacada y las comunicaciones quedaron seriamente lastimadas, se clausuró la actividad en forma definitiva. El 14 de octubre de 1914 Cementos Hidalgo fue confiscada. La orden la impartió el general Antonio Villarreal, gobernador de Nuevo León y jefe de fuerzas carrancistas. Ese mismo año las fuerzas de Pablo González tomaron la ciudad y la Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc fue incautada, aunque en noviembre de ese mismo año cesó la incautación ante las presiones diplomáticas inglesas, estadounidenses y alemanas que permitieron recuperar las instalaciones.

Posteriormente fueron asaltadas entre marzo y mediados de 1915 en varias ocasiones por grupos revolucionarios de distinta filiación. A pesar de que hacia 1916 cesaron los asedios directos, la planta no reinició su producción. En 1919 con un ambiente político y económico difícil, reinicia la producción parcial en su planta. Es hasta comienzos de 1921 que reinicia su producción total, después de siete años, cuando se da el funcionamiento de los ferrocarriles, el aprovisionamiento de combustibles y el acceso al consumo interior.<sup>222</sup> Las pérdidas soportadas en 1913, 1914 y 1915 ascendieron a más de 1 600 000 pesos (unos 800 mil dólares), el capital social quedó intacto según indicó una revaluación que se hizo de bienes raíces y máquinas. En 1916, las cuentas de la compañía expresaron una especie de “borrón y cuenta nueva” y se recomenzó con un capital de 5 millones de pesos (2 millones y medio de dólares), similar al que se tenía en 1909.

Cervecería puso en práctica diversas estrategias para afrontar tales dificultades: a) reorganizó el personal (obreros y empleados de oficina) para lograr mayor eficiencia y eliminar puestos que no fuesen indispensables; b) mejoró la administración, en especial los sistemas de contabilidad para poder conocer mensualmente el resultado de los negocios; c) solucionó parcialmente el problema del transporte mediante la compra de vagones de ferrocarril; d) perfeccionó el sistema de ventas, ajustándolo a las circunstancias del momento; e) la gerencia intensificó las labores de cobro a deudores de la época anterior; f) por último, se reestructuró una gran parte de las deudas al conseguir que la mayoría de los acreedores le dispensaran los intereses.<sup>223</sup>

La escasez de materias primas habitualmente procedentes de Estados Unidos obligó en 1919 a la instalación de una planta elaboradora de gas carbónico destinado tanto a la elaboración de hielo como a la refrigeración de las bodegas. La planta de Fuerza Motriz y Refrigeración tuvo un costo superior a los 50 mil dólares (114 mil pesos) y significó un doble beneficio: además de proveer las necesidades de consumo en la empresa, se colocaba el excedente de gas en el mercado (con diferentes usos, entre otros para aguas gaseosas).

La empresa Vidriera Monterrey, S.A., enfrentó diversas dificultades para seguir operando, es hasta finales de 1915, que la vidriera comenzó a funcionar nuevamente en muy pequeña escala con una sola unidad productiva. Para 1918 la economía de México mostró síntomas de mejoría y por primera vez en su historia, Vidriera pagó a sus accionistas un dividendo de 6% sobre su capital social. El 30 de marzo se constituyó la *Sociedad de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A.* (hoy SCYF), con el propósito de fomentar el desarrollo integral de los trabajadores de la Cervecería y sus familiares.

---

<sup>221</sup> Datos históricos tomados de las páginas Web de las empresas.

<sup>222</sup> Cerutti Mario, Propietarios, Op. Cit., pp. 149-150.

<sup>223</sup> Cerutti Mario (Coord.) Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México, 2003, Pág. 106.

El fin del conflicto armado trajo consigo la refundación del Estado mexicano: Carranza emprende los primeros trabajos para organizar un régimen de instituciones, instituye el orden jurídico-político al promulgar la Constitución de 1917. En su artículo 27, la constitución concede expresamente al Estado revolucionario el poder de fundar y regular las relaciones de propiedad para que lleve a efecto las reformas sociales y, en primer término, la reforma agraria; pero al mismo tiempo ese poder aparece como la facultad ilimitada de organizar y dirigir el desarrollo económico del país. Reconoce y define el régimen de propiedad mediante tres modalidades: la propiedad privada, la propiedad pública y la propiedad social.

### 3.3.- Empresas surgidas en los años veinte

El periodo posrevolucionario de 1921 a 1930 fue de esfuerzos institucionales para convertir el país de minero, petrolero y agropecuario, en un país en proceso de industrialización. En la edificación del nuevo orden de los difíciles años veinte asumió la presidencia Álvaro Obregón (1920-1924), quien empezó por aplicar la reforma agraria, consolidó las organizaciones obreras, expropió latifundios, creó el Banco Único (1923) e impulsó la educación. Durante el gobierno del presidente Plutarco Elías Calles (1924-1928) se creó el Banco de México (31 de agosto de 1925) y con ello la intervención más directa en el desenvolvimiento de las operaciones económicas, financieras, monetarias y crediticias. Calles instauró una mayor precisión en las políticas económicas y de reconstrucción, y muchas empresas de Monterrey, lograron restablecer su ritmo a mediados de la década, el caso más conocido es el de Fundidora de Fierro y Acero.

Es importante señalar de acuerdo con Basave,<sup>224</sup> que durante los años veinte, el capital estadounidense por su parte había logrado controlar de nuevo importantes inversiones. Fue un periodo de instalación de filiales de grandes trasnacionales en territorio nacional (fenómeno que volvería a presentarse con posterioridad a la segunda guerra mundial). Las inversiones más importantes fueron las de la American F. Power Company (que junto con la Cía. Anglo Mexicana de Luz y Fuerza Motriz controlaba la generación de energía eléctrica) y la de la Ford Motor Co., (1926) a la que seguirían la General Motors (1935) y la Chrysler Co, (como Fábricas Automex en 1938) entre otras.

No obstante, que la mayoría de los sectores económicos permanecieron estancados, algunos sectores manufactureros tradicionales como alimentos y textiles, así como la producción de hierro, acero y cemento mostraron una rápida recuperación.<sup>225</sup> La reconstrucción económica señala, Cerutti:<sup>226</sup> “procuraba desenvolverse mientras los grupos de poder gestados por la revolución proseguían su lucha por el control del Estado, cuando arreciaba la caída de la producción y exportación del petróleo, y cuando México empezó a resentir desde 1926 un nuevo descenso, en los precios de la plata”. La recuperación de mediados de los años veinte sugiere que algunos empresarios de Monterrey lograron consolidarse financieramente e iniciar una primera etapa de expansión, así como fundar nuevas empresas como se observa en el siguiente cuadro:

En la historia de las empresas de la muestra, se observa crecimiento y expansión en esta etapa de reconstrucción nacional:<sup>227</sup> En 1920 Cementos Pórtland Monterrey inicia operaciones con una capacidad de producción anual de 20,000 toneladas. El primer horno de la planta de tipo largo de un solo paso y de proceso seco, utiliza la tecnología más moderna de su época. La planta comercializa la marca Cemento Pórtland Monterrey para satisfacer la demanda del noroeste de México. En 1921, reanuda su producción total en la planta Cementos Hidalgo.

---

<sup>224</sup> Basave Kunhardt, Op. Cit. Pág. 44

<sup>225</sup> Hansen Roger, Op. Cit., Pág. 43.

<sup>226</sup> Cerrutti Mario, Ortega Isabel y Palacios Lylia, Op. Cit., Pág. 11

<sup>227</sup> Datos históricos tomados de las páginas Web de las empresas.

Cuadro No. 5  
EMPRESAS y PLANTAS SURGIDAS EN LOS VEINTE

No.	Empresa	Fundación	PRODUCTOS	GRUPO ACTUAL
1	Cementos Pórtland Monterrey	1920	Cemento	CEMEX
2	Fábricas Monterrey S.A. de C.V.	1921	Corcholatas y envases metálicos.	FEMSA
3	Fábrica Abastecedora de Bolsas	1928	Papel y Cartón	COPAMEX
4	Planta de Malta.	1928	Materia prima	FEMSA
5	Planta de Gas Carbónico	1929	Materia prima	FEMSA

Fuente: Páginas Web de las empresas.

La cervecería Cuauhtémoc inauguró a mediados de los veinte un ciclo de integración productiva, de reorganización operativa y de expansión en el plano de la distribución destinado a conquistar porciones sustanciales del mercado interno. Dicho proceso vivió un momento decisivo entre 1925 y la década de los cincuenta, cuando acompañó con agilidad las políticas que iba definiendo el nuevo Estado, compartió el reto de la industrialización sustitutiva y aprovechó las ventajas y facilidades que se ofrecían al empresariado fabril, convirtiendo a la empresa en una organización de referencia en el contexto mexicano. En 1920 la Cervecería Cuauhtémoc construyó una planta de fuerza motriz (alimentada con carbón) que para los años veinte era insuficiente. En la Cervecería Cuauhtémoc los primeros pasos en materia de diversificación productiva incluyeron la instalación dentro de la cervecería de: a) una fábrica de gas carbónico (insumo utilizado para tornar más espesa la espuma); b) el departamento de cajas de cartón corrugado; c) el departamento de elaboración de tapones corona y de envases metálicos; d) una fábrica de malta.

Posteriormente en un proceso de expansión, se planteó que las actividades que no mantenían relación exclusiva con la elaboración de cerveza se manejaran como sociedad anónima independientes y bajo nombres distintos. El objetivo era facilitar su desarrollo y ampliar las ventas. Así en 1929 surgió *Fábricas Monterrey S.A. de C.V.*, (FAMOSA) que se inició con la producción de corcholatas, creció y expandió su producción para incluir envases metálicos, fue separada la factoría de cajas de cartón. Casi 85% de sus acciones quedó en manos de Cervecería que le traspasó terrenos, edificios y maquinaria requerida para su funcionamiento. Para su instalación recibió una concesión de 20 años: por ser "industria nueva", conforme a la ley estatal de diciembre de 1927 sobre protección a la industria, pagaría sólo 25% de los impuestos locales.

En 1928 las corcholatas que eran elaboradas con lámina de metal en una pequeña planta dentro de la misma cervecería resultaron insuficientes para las necesidades de su propio consumo y para atender el mercado local. Se adquirió entonces maquinaria para ampliar la producción pero la falta de espacio presentó un nuevo problema: dado su crecimiento, la fábrica ya no podía estar contenida dentro del edificio principal. Se construyó un nuevo edificio a un costado del productor de cajas de cartón. En 1929 la planta fue integrada a *Fábricas Monterrey* a la vez que amplió la gama hacia tapas para distintos tipos de botellas y frascos, gracias a que el mercado estaba listo para comprarlas.

La malta, insumo fundamental para elaborar la cerveza, se importaba de Estados Unidos desde el inicio de la producción, en 1892. Desde los comienzos del siglo XX, en especial con la Primera Guerra, surgieron claros problemas de abastecimiento. En 1928 el alza inmoderada y repentina de los derechos de importación (en el caso de la malta pasó de 8 a 14 centavos por kilogramo), tornó imperativa la construcción de la planta: se situó en el edificio de la antigua fábrica de hielo, que fue remodelado. Se programó para que produjera por los menos 60% de la malta necesaria, es decir cerca de 3 millones de kilogramos anuales. En 1929 se constituye la *Compañía Comercial Distribuidora*. Siguiendo la lógica de los mercados, parecía evidente que la primera plaza que debía cubrirse era la Ciudad de México, principal consumidora. La Compañía Comercial Distribuidora era la encargada de la cerveza que se enviaba por tren hacia el centro del país.

En 1929 se marca el inicio de su expansión a otros puntos del país al comprar en la ciudad de México la *Cervecería Central*. Se invirtieron poco más de 207 mil pesos. Había que ampliar la planta y dotarla de maquinaria y aparatos necesarios. La negociación fusionada mantuvo su nombre original de Cervecería Central. La Central producía cerveza de barril bajo las marcas *Bohemia* y *Cinta Roja* y –tras ser adquirida– vendía cerveza embotellada que recibía de Monterrey. En 1931 para abatir costos, se instaló una de las secciones de embotellar de Cuauhtémoc y arrancó en la capital la elaboración de la marca *Don Quijote*. Ese mismo año, se fusionaron las administraciones de Cervecería Central y de la Compañía Comercial Distribuidora de la Ciudad de México que pasaron a manejarse desde un solo centro operacional. El capital de la Central ascendía a fines de 1935, a un millón y medio de pesos. Cervecería Cuauhtémoc procuró en esos años obtener o acentuar ventajas competitivas gracias a mecanismos tales como: a) la especialización (la cerveza en el centro del sistema o core business); b) el encadenamiento interno del conjunto productivo (con el autoabastecimiento de materias primas e insumos básicos); y c) aprovechamientos de escala.

En 1927 la Fábrica de cajas de cartón comenzó a abastecer de manera simultánea la demanda de cajas de cartón de casas comerciales, oficinas e industrias. La planta resultó todo un éxito. Como sus artículos tuvieron excelente recepción fuera de Cervecería, estimuló la compra de maquinaria especial para manufacturar empaques con formas distintas y atender las necesidades de un mercado interno que brindaba señales de firme expansión. Durante 1928 Vidriera Monterrey, S.A., firma un contrato de asistencia técnica con industrias de Bélgica para la construcción y operación de una planta de vidrio plano en Monterrey, Nuevo León, llamada Vidrio Plano, S.T.

En términos sociales, en esta época se dio una creciente movilización de los trabajadores urbanos y mineros, alentados por una reglamentación que permitía negociar salarios, contratos colectivos e intervenir al Estado en los diferendos profesionales. Anticipándose a las demandas de los trabajadores, la Cervecería Cuauhtémoc había constituido el 30 de marzo de 1918 la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., (hoy SCyF). Los objetivos originales fueron proporcionar despensas para mejorar el nivel adquisitivo del salario, así como servicios médicos, caja de ahorros, descuentos, deportes, cursos y becas, entre otras prestaciones.

Copamex fundó la Fábrica Abastecedora de Bolsas en mayo de 1928 como una pequeña fábrica dedicada a la manufactura y comercialización de bolsas de papel.

### **3.4.- Los años treinta: la tendencia a la integración industrial**

Durante la década de los treinta, el papel del Estado en la economía se había ampliado considerablemente, esta expansión trajo aparejado conflictos con el sector exportador que para entonces se encontraba controlado casi en su totalidad por intereses extranjeros. Estos conflictos llegaron al grado máximo durante los días de la nacionalización petrolera del presidente Cárdenas en 1938. En ese mismo periodo la creciente influencia del Estado en la economía causaba tensiones considerables con los empresarios de Monterrey, quienes estaban completamente identificados con la ideología del mercado libre y la economía de la libre empresa, (aspectos que serán abordados con mayor detalle en el capítulo 5).<sup>228</sup>

La formación de un nuevo Estado obligó al empresariado de Monterrey aceptar una más resuelta intervención gubernamental en la esfera socioeconómica. Entre las respuestas de este empresariado de raíces porfirianas cabe señalar: a) el desenvolvimiento de un sindicalismo local dependiente de las propias empresas (sindicalismo blanco); b) la organización de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en 1929 y que serviría de contrapeso a organizaciones empresariales más próximas al poder federal y más propenso a subordinarse al nuevo orden.<sup>229</sup>

---

<sup>228</sup> Vellinga Menno, *Desigualdad, poder y cambio social en Monterrey, Siglo XXI, México 1988, Pág.40.*

<sup>229</sup> Cerutti Mario, *Ortega Isabel y Palacios Lylia, Op. Cit. Pág. 12.*

No obstante, en términos económicos los empresarios regiomontanos recibieron apoyo del Estado; cabe señalar que a fines de 1927 el gobernador Aarón Sáenz expidió una nueva legislación para fomento de la industria, ampliando los estímulos y garantías ofrecidos en tiempos de Bernardo Reyes.

En 1927 el gobierno del estado de Nuevo León profundizó una legislación existente desde 1888, la **Ley sobre Protección a la Industria**,<sup>230</sup> favorable al capital y al específico desarrollo industrial, ley que se anticipó con claridad a las que a escala nacional se sancionarían en los años treinta y cuarenta. Este ordenamiento declara el fomento industrial como de “*utilidad pública*” usando una expresión que ya había aplicado Bernardo Reyes. A diferencia de los decretos anteriores, las franquicias se otorgaban no sólo a industrias nuevas sino también a aquellas que ampliaban su tamaño, capital o número de trabajadores. Se concedían hasta por veinte años, eximiendo el 75% de los impuestos estatales y municipales.

Una nueva legislación también los favoreció, la **Ley sobre Franquicias a la Constitución de Nuevas Sociedades Anónimas**.<sup>231</sup> Esta Ley beneficiaba exclusivamente a las sociedades industriales o las que fomentaran la industria en Nuevo León y eximía del pago del 75% de los derechos de inscripción (en el Registro Público de la Propiedad) a los inmuebles en que se montara la fábrica o el organismo de fomento industrial

Gracias a esta legislación, la expansión que se manifestó a partir de mediados de los treinta, incluyendo modalidades que se acentuarían en la década de los cuarenta, influenció: 1) la tendencia a la integración industrial; 2) la puesta en marcha de plantas productivas en diferentes lugares del país y en algunos casos en el exterior. La Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1900) se volcó a una política de integración vertical que comprendía desde yacimientos de hierro y carbón hasta la elaboración de una gran diversidad de productos siderúrgicos. Es decir realizó: a) una integración vertical a través de empresas jurídicamente independientes; b) una cobertura del mercado nacional en términos crecientemente oligopólicos; c) instalación de plantas en otros lugares del territorio mexicano.

A esta integración industrial se le conoció, como **empresas-madre, posteriormente holding** (y los grupos que impulsaron) intensificaron *su ciclo de adaptación* al nuevo régimen político, superando la crisis del 1929 y comenzaron a usufructuar el aparato de protección, subsidios, concesiones, créditos y consumo dirigido que permitía un Estado dedicado a estimular la industrialización de México.<sup>232</sup> El caso más conocido y popular fue Cervecería Cuauhtémoc, que desde 1921 comenzó a transformar sus departamentos internos en empresas autónomas, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No.6  
EMPRESAS INTEGRADAS EN LOS TREINTA

Grupo Cervecería Cuauhtémoc	Empresas	Año de Fundación	Grupo actual: FEMSA
	Compañía Comercial Distribuidora	1930	
	Troqueles y Esmaltes	1930	
	Compañía Cervecera Veracruzana, S.A	1933	
	Cervecería del Oeste, S.A	1935	
	Empaques de Cartón Titán, S.A.	1936	
	Malta, S.A.	1936	
	Valores Industriales S.A. (Holding)	1936	VISA
	Fomento de Industria y Comercio (FIC) Subsidiarias:	1936	Grupo Vitro
	• Cristales, S.A.	1936	
	• Vidrio Plano, S.A.	1936	
	• Vidriera México, S.A.	1934	

Fuente: Páginas Web de la empresa.

<sup>230</sup> Periódico Oficial del Estado de Nuevo León, 3 de diciembre de 1927.

<sup>231</sup> Periódico Oficial, 16 de mayo de 1934.

<sup>232</sup> Cerutti Mario, Proprietarios, Op. Cit., Pág. 159.

Las acciones empresariales más importantes en este periodo sitúan en 1930 a la Cervecería Cuauhtémoc que en términos de innovación del producto substituye el tonel de madera para el envasado de la cerveza de barril, por cilindros metálicos. Esto hizo posible la pasterización de este tipo de cerveza, dando al consumidor un producto con más ventajas, además de evitar por completo la fuga de gas carbónico. En esta década se utilizó por primera vez el óvalo de *Carta Blanca* como icono de la marca. En ese mismo año se iniciaron las exportaciones de Cervecería Cuauhtémoc de manera oficial y sistemática. En 1930 la actividad de la fábrica de malta resultó estimulada con la exención de impuestos estatales y municipales por 17 años.

En 1936 y debido a sus óptimos resultados y creciente expansión el departamento de fabricación de este insumo fue separado jurídicamente de Cervecería y quedó registrado bajo la denominación: *Malta, S.A.* (procedimiento que siguieron otros departamentos). Los dueños de la Cervecería mantuvieron el control de su paquete accionario. Como la malta era esencial para la elaboración de la cerveza, se realizaron inversiones específicas para asegurar el abasto desde distintos puntos del país. En 1934, a propuesta del general Abelardo Rodríguez, se compró la *Fábrica de Malta* de Tecate, en Baja California. Otra fábrica de malta propiedad de Cervecería se ubicó en Azcapotzalco, Ciudad de México. Surtía a la fábrica de la capital.<sup>233</sup>

El 30 de abril de 1936 nacía Malta, S.A. y se refundaba *Fábricas Monterrey, S.A.* Los mismos comparecientes que habían representado a Cervecería y a Famosa dejaban constancia de lo siguiente: a) la antigua Famosa (la de 1929) cambiaba (cedía) su denominación y pasaba a ser Malta, S.A.; b) el capital inicial de esta última ascendía a un millón de pesos; c) su objeto sería la fabricación y explotación comercial de productos industriales diversos, d) la marca comercial Famosa era transferida a Malta, S.A.; e) Cervecería Cuauhtémoc y la antigua Fabrica Monterrey, S.A., que nacía con un capital de 750 mil pesos (ambas era a la vez sus principales accionistas; f) la nueva Famosa se dedicaría específicamente a la fabricación y explotación y venta de tapón corona o corcholata, tapas para frascos y botellas y toda clase de artículos de metal laminado, h) para su instalación se haría cargo de la compra-venta de gas ácido carbónico; h) le fue cedido un terreno de aproximadamente 7000 m<sup>2</sup> (situados entre la actual Fábrica Monterrey y avenida Cuauhtémoc) y además los bienes, cuentas y valores que se consideraron convenientes para un adecuado desempeño. En 1930 Se crea *Troqueles y Esmaltes, S.A.*

En los treinta, ante las dificultades que solía implicar la fusión de plantas en operación, una estrategia exitosa fue la compra directa de la cerveza a productoras independientes que a partir de estos acuerdos, pasaban a maquilar sus marcas más reconocidas para Cuauhtémoc. Fue un procedimiento que facilitó la rápida penetración en mercados muy alejados de la base productiva regionmontana y que sustentó una mayor capacidad de distribución. En 1933 se constituyó la *Compañía Cervecera Veracruzana, S.A.*, en la Ciudad de México. Su objeto era dedicarse a operaciones de compraventa de cerveza, aguas minerales, gas carbónico, cajas refrigeradoras y otros útiles para restaurantes, cantinas y demás establecimientos que expendieran las bebidas mencionadas. Subsidiaria de Cuauhtémoc, estaba destinada a proveer materias primas, incitar las fórmulas y clases de cerveza requeridas y vigilar la cantidad de la producción.

La Compañía Cervecera Veracruzana celebró contratos con Cervecería de Nogales para asegurar la distribución de cerveza y hielo, su compromiso era vender todos los artículos que elaborara la cooperativa, mientras que Nogales se comprometía a producir toda la cerveza que el mercado requiriese, ya en botella o en barril. El acuerdo se firmó por 15 años. Hacia finales de 1933 Cervecería de Nogales empezó con los primeros cocimientos de cerveza y para mediados de 1935 se reconocía ya la gran aceptación del producto envasado en botella en Veracruz, Orizaba, Jalapa y otras poblaciones. Abastecedora de casi todos los estados del sureste, la *Veracruzana S.A.*,

---

<sup>233</sup> Cerutti Mario (Coord.) Del Mercado, Op. Cit., pp. 112-113.

manifestó un considerable desarrollo, fue necesario aumentar su capital a 250 mil pesos y a la vez, trasladar su domicilio a Monterrey.

En 1935 la Cervecería Cuauhtémoc compró la *Cervecería Occidental* en Guadalajara. Se planteó que en Guadalajara se elaboraran algunas de las marcas más baratas de Cuauhtémoc: *Monterrey*, *Indio* o *Quijote*, bajo la responsabilidad de una sociedad que denominarían *Cervecería del Oeste*, S.A. En los términos de quienes alcanzaron el acuerdo se ahorraba en fletes y se reducía considerablemente el problema de la competencia con las cervezas baratas en aquella región. La Occidental era la única que producía allí mismo cerveza embotellada, mientras que la restante cervecería de la ciudad (*La Estrella*) se dedicaba exclusivamente a la cerveza de barril. En 1936 se estableció *Titán*, S.A., como una empresa independiente, con un capital inicial de 750 mil pesos y 180 colaboradores. Se fue expandiendo hasta cubrir toda clase de empaques de cartón.

Originalmente Titán era un departamento de empaque que formaba parte de Fábricas Monterrey. Su labor se limitaba a la fabricación de cajas de cartón corrugado. Sus accionistas principales fueron Famosa y la misma Cervecería Cuauhtémoc, sociedades que transfirieron a la nueva diversos bienes (terrenos, maquinaria, productos, edificios, materias primas). La Vidriera Monterrey S. A., refundada en 1934 como Vidriera México, S.A., se establece con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de envases de vidrio en el país. La exportación de botellas de vidrio, artículos de cristalería y vidrio plano a Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá comienza a partir de 1935. En 1936 se crea Fomento de Industria y Comercio (FIC), ahora Vitro, S. A. de C. V.

Cervecería impulsó y compartió actividades de abastecimiento energético para la producción y distribución de materias primas y la localización de respaldo financiero. En 1930 se convino con la Compañía de Luz y Fuerza Motriz, S.A., le proporcionara la fuerza eléctrica y el vapor necesario a tarifas preferenciales. En 1933 se actualizó este contrato con la Compañía de Tranvías, Luz y Fuerza Motriz de Monterrey. Ese mismo año se construyó una unidad para emergencia, que funcionaba con gasolina, para evitar paralizaciones de la planta en caso de escasez de energía eléctrica.

En el sector financiero en septiembre de 1931, las muy recientes modificaciones a la Ley Monetaria llevaron a estudiar la posibilidad de crear un banco en Monterrey, sustentado por industriales, estaría destinado a impulsar el desarrollo fabril. Sin embargo, debido a las condiciones económicas que presentaba la coyuntura depresiva se detuvo el proyecto. Poco tiempo después con el asesoramiento y consejo de Manuel Gómez Morin, se reconsideró y se acordó compartir la creación de la *Sociedad de Crédito Industrial de Monterrey*, S.A.

En 1932 Cervecería suscribió 5% (25 mil pesos) del capital social del banco, que ascendió inicialmente a medio millón. En 1934 aportó 50 mil pesos más. A lo largo de su desarrollo Cervecería había mantenido estrechas relaciones con el Banco de Londres y México. Incluso en 1932 convino en darle el manejo de la mayor parte de los negocios y poner en sus manos todas las cobranzas del país. En 1933, en plena depresión, acordó prestarle dinero para que saldara su deuda con el Banco de Montreal (anterior encargado de las cobranzas de Cervecería). Para respaldar este préstamo se hizo una emisión de bonos hipotecarios a favor de Fábricas Monterrey y Cervecería Central, que el mismo banco se encargó de colocar. En 1934 cuando el Banco de Londres necesitó aumentar su capital, recurrió a varias empresas para convertirlas en accionistas, Cervecería suscribió entonces 150 mil pesos.

En 1936 Cervecería adquirió un lote de 1500 acciones en la *Compañía General de Aceptaciones*, una de las sociedades de crédito más antiguas de Monterrey, fue establecida como parte de la reorganización del grupo Cuauhtémoc para facilitar las transacciones financieras entre sus diversas firmas, permitiendo que las compañías con excedentes transfiriesen sus balances a las compañías con déficits, y para facilitar o garantizar operaciones de crédito de las empresas Cuauhtémoc con otras instituciones financieras o en el mercado. Posteriormente Aceptaciones extendió sus

actividades a miembros del grupo Vidriera. Aceptaciones se destacó hasta los años sesenta por los préstamos que otorgaba para la compra de maquinaria, refacciones y materias primas. Durante los años cincuenta se conocieron varios casos en que apareció Cervecería avalando a esta sociedad en operaciones de importancia.<sup>234</sup> En 1936 fue fundada Valores Industriales S.A., VISA, empresa tenedora de las compañías Cuauhtémoc. En 1936 se cambia el nombre de Sociedad Cooperativa de Ahorro e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., por el de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCYF).

Por su parte Ladrillera Monterrey, S.A., añade a su producción la fabricación de azulejos, pisos y barro blocas, siendo pionera en México en lo que respecta a la elaboración de estos productos. Es en ese mismo año el gas sustituye a la leña como combustible para los hornos. Se introdujo la utilización del gas natural como combustible industrial, gracias al gasoducto tendido en 1929 entre Monterrey y el sur de Texas. Esta iniciativa brindaría claras oportunidades de renovación tecnológica, descenso en los costos y otras ventajas que desde los treinta, permitieron competir en un mercado nacional cada vez más protegido.<sup>235</sup>

En 1935, Fábrica Abastecedora de Bolsas compró maquinaria usada y/o reconstruida en el extranjero a fin de crecer y obtener mayor presencia en el mercado regional. Años más tarde logran su crecimiento en México, D.F., Guadalajara y Chihuahua surtiendo diversas variedades de bolsas (empresa de Copamex). En este contexto y en esta década se fundaron otras empresas seleccionadas en la muestra, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No.7  
EMPRESAS SURGIDAS EN LA RECONSTRUCCIÓN POST REVOLUCIONARIA

No.	EMPRESA	AÑO DE FUNDACIÓN	SECTOR	RAZON SOCIAL ACTUAL
1	CEMENTOS MEXICANOS	1931	CEMENTO	CEMEX
2	IMSA	1936	SIDERURGIA Y METALURGIA	TERNIUM

Fuente: Páginas Web de las empresas.

Entre los antecedentes históricos de estas empresas se registra que en 1931 se fusionaron Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland Monterrey y forman Cementos Mexicanos, S. A., (CEMEX). Desde 1930 con la instalación de su segundo horno en Planta Monterrey, incrementa en un 100% su capacidad de producción para satisfacer la demanda del noreste de México.<sup>236</sup>

En 1936 nace Industrias Monterrey, S. A. (IMSA), con una planta de galvanizado, además de la producción de ropa y madera. Imsa tiene sus orígenes en la primera siderúrgica de América Latina, Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, empresa que fue vendida al gobierno en 1977. Aceros Planos fue una importante subsidiaria de Fundidora Monterrey y la base constitutiva de la moderna Imsa, que tiene bajo su control la planta de laminación en caliente más moderna de América Latina.<sup>237</sup> En la empresa Industrias Monterrey, S.A. se agrupaban una fábrica de ropa, un molino de trigo, una fábrica de artefactos de madera y posteriormente, una planta galvanizada de lámina y fue esta última actividad la que se convirtió en el eje de la cimentación del grupo.<sup>238</sup>

En relación al financiamiento de grandes empresas, de acuerdo con Nora Hamilton,<sup>239</sup> un grupo financiero que empezó a formarse en la década de los treinta en México fue el grupo BUDA, que recibió su nombre de los cuatro banqueros que eran sus miembros principales: Raúl Bailleres, Salvador Ugarte, Mario Domínguez y Ernesto Amezcua, quienes establecieron cierto número de

<sup>234</sup> Cerutti Mario e Isabel Ortega Ridaura, "Cervecería Cuauhtémoc, 1925-1955. Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional", en Mario Cerutti (Coord.) Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México, 2003, Pág.125.

<sup>235</sup> Cerutti Mario, Ortega Isabel y Palacios Lylia, Op. Cit. Pág. 12.

<sup>236</sup> Datos históricos tomados de las páginas Web de las empresas.

<sup>237</sup> López Díaz Pedro, Diccionario de la Clase Empresarial Mexicana, Mimeo, 2008.

<sup>238</sup> Clariond Reyes Eugenio, "IMSA: Crisis, apertura, estrategia global", en Mario Cerutti (Coord.) Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México, 2003, Pág.81.

<sup>239</sup> Hamilton Nora, Estado y Burguesía en México 1920-1940, Cuadernos Políticos, número 36, abril-junio 1983, Ediciones Era, pp. 56-72.

instituciones financieras a raíz de la legislación bancaria y de seguros. Los más importantes eran el Banco de Comercio y el Crédito Minero y Mercantil, los cuales posteriormente se convirtieron en el núcleo financiero de la época.

Los años del treinta al cuarenta fueron de crisis económica y financiera. No obstante, el cuerpo principal del aparato financiero establecido en Monterrey se estableció en el despegue industrial de estas décadas del treinta y cuarenta. En ese periodo se fundaron no menos de 28 instituciones financieras y de crédito. Los bancos entraron al mercado de acciones y bonos con el fin de satisfacer las necesidades de inversión de capital en la industria y el comercio regionales.<sup>240</sup>

Entre 1935 y 1960 por un lado, aparecieron en Monterrey una impresionante gama de “intermediarios financieros” (bancos y sucursales bancarias incluidas). Por otro, muchas *empresas-madre* participaron en la fundación de bancos y casas financieras. Además resultaba frecuente que algún intermediario financiero participase como accionista en las empresas industriales regiomontanas y que distinguidos miembros de las familias predominantes impulsaran o participaran como accionistas en estas sociedades captadoras de ahorro. Para 1965 se registraron 102 intermediarios financieros en Monterrey.<sup>241</sup>

La mayor parte de las instituciones bancarias fundadas entre 1932 y 1941 pertenecían a grandes grupos financieros que generalmente consistían en uno o más bancos comerciales, de inversión o hipotecarios, compañías de seguros y en algunos casos compañías de bienes raíces, controlados por un pequeño número de inversionistas. A menudo los grupos financieros eran a su vez parte de grupos económicos, un grupo más amplio que incluía empresas industriales y comerciales, intereses agrícolas y mineros, así como instituciones financieras, también unidas a través de su propiedad por parte de un pequeño número de personas o familias.<sup>242</sup>

Los intereses asociados con el Banco de Londres participaron en los esfuerzos de la familia Garza Sada y otros intereses regiomontanos por ampliar la red financiera de Monterrey. En 1939 formaron una holding, Unión financiera, a través del cual ejercían el control sobre cuatro instituciones establecidas en los dos años siguientes: una compañía de seguros de vida, Monterrey, Compañía de Seguros de Vida, un banco de capitalización, Banco Hipotecario, y una compañía constructora, Construcciones, S.A.: también compraron intereses predominantes en otras instituciones financieras, incluido el Banco de Nuevo León.

El desarrollo de los grupos Alfa y Cydsa, así como gran parte de la expansión de los grupos Cuauhtémoc y Vidriera, se produjo después de 1940, pero ya para mediados de la década de los treinta la familia Garza Sada constituía un grupo inversionista bien definido y dos de sus cuatro grupos económicos principales ya existían como entidades cohesivas. La familia Garza Sada no puede considerarse típica, sin embargo proporciona un ejemplo de un grupo económico porfiriano que sobrevivió la revolución para llegar a ser un grupo económico, parte de un segmento de la clase dominante.<sup>243</sup>

### **3.5.- Los años cuarenta y cincuenta: la sustitución de importaciones y el desarrollo estabilizador**

El crecimiento hacia fuera se extiende desde la independencia hasta la gran depresión de 1933, coyuntura que marca el viraje al modelo de desarrollo hacia adentro. Más aún el viraje del modelo de desarrollo se da entre la depresión y el final de la guerra.<sup>244</sup> La coyuntura de guerra, la escasez de

---

<sup>240</sup> Vellinga Menno, Op. Cit., Pág. 49.

<sup>241</sup> Cerutti Mario, Propietarios, pp. 169-172.

<sup>242</sup> Hamilton Nora, México: los límites de la autonomía del Estado, Apéndice A “Bancos privados y grupos financieros: 1932-1941”, Ediciones Era, México, 1983.

<sup>243</sup> Hamilton Nora, México: los límites de la autonomía del Estado, Apéndice B “El grupo de inversión Garza Sada. Orígenes de los grupos Cuauhtémoc y Vidriera”, Ediciones Era, México, 1983.

<sup>244</sup> Pinto Anbal, América Latina: una visión estructuralista, UNAM, México, 1991, pp.242-243.

manufacturas importadas y la ampliación del mercado interno tornaron cada vez más necesario en México, la producción interna de bienes transformados. Entre 1940 y 1980 se dio en México un nuevo modelo económico la *sustitución de importaciones* que se caracterizó por tener su base en el proteccionismo económico y en la significativa participación estatal en un considerable número de ramas de la economía. El crecimiento hacia dentro depende fundamentalmente de la acumulación y del ahorro interno, dado que las actividades para el mercado doméstico no suscitan el interés de inversores como aquellas que se proyectan al exterior. En los años cuarenta, México consideró que debía industrializarse para acelerar su paso e ingresar en el conjunto de países llamados “desarrollados”.

El proceso de industrialización que se inició entonces requería el fortalecimiento de una industria intermedia que llevara, poco a poco, a fabricar en México todo lo que hasta ese momento se tenía que importar en el extranjero. Ese es el comienzo del proceso llamado sustitución de importaciones.<sup>245</sup> Llegar a ese punto implicó llevar a cabo tareas pendientes de la Revolución Mexicana y convertir al Estado en el pivote del crecimiento económico. La reforma agraria cardenista, la expropiación petrolera, la nacionalización de los ferrocarriles, la creación de Nacional Financiera, del Instituto Politécnico Nacional y otras instituciones fueron las bases que se necesitaban para dar ese impulso al proceso industrializador

Hasta antes de los años treinta, el único instrumento de política industrial utilizado fue el arancel, pero se usaba más con fines de recaudación que de fomento. La crisis de 1929 obligó a establecer una política de crecimiento hacia adentro debido a que los déficits en la balanza comercial y en las finanzas públicas hacían necesario aplicar el proteccionismo. Así se pensaba que sería posible crecer en lo interno y escapar a los vaivenes de la economía mundial.

En los años de la posguerra en que las economías desarrolladas se recuperaban y empezaban a exportar, el Estado mexicano aplicó tarifas arancelarias (impuestos de acuerdo al valor de las mercancías) a listas de productos, sobre todo bienes de consumo importados, bienes suntuarios y de consumo duradero. Primero se estableció, la producción nacional de bienes de consumo, (1946-1956), intermedios y de consumo duradero (1956-1970), y en una tercera etapa (1970-1982) corresponde al fomento de la producción de bienes de capital, sobre todo de aquellos ligados a la industria petrolera y eléctrica. *La forma de crear empresas cambió, pues se hizo mediante la coinversión del capital estatal con el privado nacional y extranjero.*<sup>246</sup>

El modelo proteccionista funcionó satisfactoriamente durante varias décadas, numerosas empresas se fundaron y crecieron a lo largo del periodo. En Monterrey, la industrialización siguió esta pauta durante las décadas de los cincuenta y sesenta. Los sectores dedicados a los metales y a la metalurgia, que trabajaban a su máxima capacidad recibieron un fuerte impulso produciendo insumos para la industria bélica norteamericana.

Surgieron o se desarrollaron así numerosas empresas ligadas a la metálica básica, los minerales no metálicos, la fabricación de productos metálicos y eléctricos, y el abastecimiento de energéticos entre otros ramos: 1) Hojalata y Lámina (HYLSA, 1943, productora de acero); 2) Trailers Monterrey (1946, fabricante de remolques y vehículos de transporte); 3) Protexa (1947, inicia con impermeabilizantes y continuó con tuberías, para rematar con plataformas submarinas); 4) Gas Industrial de Monterrey (1947, introducción de gas tejano); 5) Manufacturas Metálicas Monterrey (1956, partes para automotores); 6) Conductores Monterrey (1956, conductores eléctricos). Muchas de estas empresas prosiguieron su expansión –tanto vertical (desde la obtención de materia prima hasta el bien terminado) como geográfica –hasta reforzar su presencia nacional. Hacia finales de la

---

<sup>245</sup> Puga Espinosa Cristina y Torres Mejía David, México: la modernización contradictoria, Ed. Alambra Mexicana, México, 1995, pp.23-24.

<sup>246</sup> González Marín María Luisa, La Industrialización, pp.18-20.

década de los cuarenta y principios de la siguiente se profundizó el desenvolvimiento de ramas dedicadas a bienes de capital.<sup>247</sup>

El proteccionismo acentuado tras la segunda guerra mundial, permitió a Monterrey abrir una nueva etapa de crecimiento por encima de la media nacional, los empresarios regiomontanos supieron aprovechar las acciones gubernamentales que incluían desde inversiones en infraestructura hasta participación pública en industrias estratégicas y desde estímulos fiscales y subsidios hasta una agresiva política arancelaria. Monterrey y su área metropolitana entre 1940 y comienzos de los sesenta, manifestó el segundo auge industrial, generó en 1940 el 7.2% del Producto Bruto Industrial del país, con el 3.4% de los establecimientos fabriles y el 4.9% del personal ocupado. Para 1950 su participación se registraba en 7.8%.<sup>248</sup>

Hacia 1950 los productos intermedios o de capital representaban más del 50% del valor producido y del PIB de la ciudad. Se concentraban en ramas con una prolongada historia local, sobresalían minerales no metálicos, metálica básica, y automotriz. El desenvolvimiento de los minerales no metálicos se sustentaba en cemento y vidrio y en respuesta a la demanda provocada por la acelerada urbanización de la sociedad mexicana. La metálica básica incrementó en cuarenta veces sus inversiones, y hacia 1960 concentraba más del 40% de las inversiones fabriles en el área metropolitana de Monterrey.<sup>249</sup>

Las empresas seleccionadas continuaron su expansión y consolidación en esta etapa.<sup>250</sup> Los antecedentes históricos de las empresas señalan en torno a Vitro que Fabricación de Máquinas, S.A. (FAMA), inicia operaciones en 1943, buscando el desarrollo de tecnología propia en función de la escasez de equipo y repuestos de maquinaria durante la segunda Guerra Mundial. Vidriera Los Reyes S.A., se establece en Tlanepantla, Estado de México en 1944, teniendo como función la fabricación de envases de vidrio.

En 1945, Vidriera Guadalajara se incorpora a Vitro para satisfacer la demanda de envases de vidrio en el occidente y centro del país. En 1947 Fomento de Industrias y Comercio, S.A. crea la Clínica Vidriera, A.C., para brindar servicio médico a sus trabajadores y familiares. En 1956 Vidrio Plano de México, S.A., inicia operaciones en la ciudad de México, fabricando vidrio de estiraje vertical en 2 y 3 milímetros de espesor. Fomento de Industrias y Comercio (FIC) y OWENS CORNING FIBERGLASS CO. Se asocian y crean VITROFIBRAS, S.A., en 1957. Ese mismo año, Vitro adquiere Cristales Mexicanos, S.A. un productor de vajillas y productos de vidrio para el hogar situado en Monterrey.

El crecimiento del mercado interior propició en México la evolución de la industria del cemento. Además de las fábricas que estaban localizadas en la proximidad de Monterrey y en la Ciudad de México, y que datan de principios de siglo, la industria se expandió desde 1940 por todos los rincones del país. Este desarrollo fue en gran medida propiciado por el Gobierno Federal al apoyar a empresarios locales con créditos de largo plazo en el marco de la política de desarrollo regional de Manuel Ávila Camacho (1940-1946).

Fue creada en octubre de 1943 Cementos del Norte, S.A. En ese mismo año la planta Monterrey de Cemex aumenta a 250 toneladas su capacidad diaria de producción. En 1948, Cemex logra una capacidad anual de producción de 124,000 toneladas. En 1951 con una capacidad diaria de producción de 300 toneladas, inicia operación el cuarto horno de Planta Monterrey. En 1956 Cemex conmemora 50 años de impulsar la industria de la construcción en México. En 1959 con la expansión de Planta Monterrey, Cemex vende 230,420 toneladas de cemento gris y 14, 692 toneladas de cemento blanco en el año.

---

<sup>247</sup> Vellinga Menno, Op. Cit., Pág.42.

<sup>248</sup> Sobrino Jaime, "Consolidación industrial autónoma, 1940-1960", en Atlas de Monterrey, Pág.125.

<sup>249</sup> Cerutti Mario, Propietarios, pp. 167-168.

<sup>250</sup> Datos históricos tomados de las páginas Web de las empresas.

Cuadro No.8  
EMPRESAS DE LA MUESTRA CREADAS Y/O ADQUIRIDAS EN LOS CUARENTA Y CINCUENTA

No.	Empresa	Año/Fundación	Productos	GRUPO ACTUAL
1	Almacenes y Silos	1940	Almacenaje	FEMSA
2	Vitrocristal Crimesa	1940	Vidrio	VITRO
3	Vitrocristal Kristal	1940	Vidrio	VITRO
4	Fabricación de Máquinas	1943	Máquinas	FEMSA
5	Cementos del Norte, S.A.	1943	Cemento	CEMEX
6	Hojalata y Lámina, S.A.	1943	Acero	ALFA
7	Inst. Tec. y de Est. Sup. de Monterrey	1943	Servicios Educativos	ALFA
8	Talleres Universales, S.A.	1944	Serv. de mantenimiento	ALFA
9	Vidriera los Reyes S.A.	1944	Vidrio	VITRO
10	Vidriera Guadalajara	1945	Vidrio	VITRO
11	Cydsa	1945	Química y Petroquím.	CYDSA
12	Clínica de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa	1945	Servicios Médicos	ALFA
13	Gas Industrial de Monterrey	1947	Gas	CEMEX
14	Clínica Vidriera, A.C.	1947	Servicios Médicos	VITRO
15	Molinos Azteca, S.A.	1949	Harina de Maíz/ Tortillas	GRUMA
16	Vidriera Guadalajara	1951	Vidrio	VITRO
17	Sacos de Papel de Monterrey	1952	Envoltura	COPAMEX
18	Cristales Inastillables de México	1952	Vidrio	VITRO
19	Compañía Minera Las Encinas	1952	Minerales	ALFA
20	Fábrica en el Distrito Federal	1954	Cerveza	FEMSA
21	Fábrica en Guadalajara	1954	Cerveza	FEMSA
22	Fábrica en Nogales	1954	Cerveza	FEMSA
23	Aceros Alfa Monterrey, S.A	1954	Acero	ALFA
24	Villacero	1955	Siderurgia y Metalurgia	VILLACERO
25	Planta Celorey	1955	Película de celofán	CYDSA
26	Conductores Monterrey	1956	Eléctrico Automotriz	GRUPO XIGNUX
27	Planta Copropiedad	1956	Servicios	CYDSA
28	Vidrio Plano de México, SA	1956	Vidrio	VITRO
29	Aceros Alfa de México	1957	Acero	ALFA
30	Vitrofibras, S.A.	1957	Vidrio	VITRO
31	Cristales Mexicanos, S.A.	1957	Vidrio	VITRO
32	Grafo Regia	1957	Etiquetas	FEMSA
33	Negocio de Adhesivos	1957	Pegamento	COPAMEX
34	Conductores Monterrey	1957	Material eléctrico	GRUPO XIGNUX
35	Planta de Cloro y Sosa Cáustica	1958	Cloro y Sosa Cáustica	CYDSA
36	Cervecería del Humaya S. A	1958	Cerveza	FEMSA
37	Planta de Bisulfuro de carbono	1959	Bisulfuro de Carbono	CYDSA

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las páginas Web de las empresas.

En la década de los cuarenta, el acelerado crecimiento industrial experimentado en Monterrey y su área metropolitana demostró la incapacidad de las compañías de electricidad para satisfacer la creciente demanda. Fue por tal motivo que en 1944 varias empresas locales se unieron para montar en copropiedad una planta generadora destinada a suministrar energía de acuerdo con las necesidades de cada uno de los accionistas. La denominada Planta de Fuerza Eléctrica del Grupo Industrial involucró a Cervecería Cuauhtémoc (aportó 6.45% del capital), Fábricas Monterrey, Malta, Empaques de Cartón Titán, Vidriera Monterrey, Vidrio Plano, Cristalería, Vidrios y Cristales, Hojalata y Lámina, Troqueles y Esmaltes, Keramos y Cementos Mexicanos. La planta operó inicialmente con una capacidad de 15 000 Kw y para financiar su construcción se emitieron obligaciones hipotecarias por 8 millones de pesos, conjunta y solidariamente por todas las empresas copropietarias. En 1950 aumentó su capacidad a 29 800 Kw y en 1953 a 44 500 Kw.

La Cervecería Cuauhtémoc en 1940 funda Almacenes y Silos, bodegas requeridas para el almacenaje de los productos de Cervecería Cuauhtémoc. Fue constituida sobre la base de 500 mil pesos el 8 de noviembre de 1940 con objeto de almacenar bienes y mercancías pero también para transformar las mercancías con el fin de aumentar su valor. Podía asimismo construir bodegas y

dedicarse a la compraventa de mercancías. Empleada sobre todo como responsable de las bodegas requeridas para el almacenaje de diversos productos del grupo, la nueva empresa tuvo como accionista principal a Malta (4650 acciones sobre cinco mil), en tanto que Empaques Titán y Roberto Garza Sada figuraban con 100 acciones cada uno. Tanto Malta como Empaques cedieron parte de sus terrenos y bodegas para el funcionamiento de Almacenes. Para agosto de 1947 se había decidido duplicar el capital inicial. En 1940 se cumplieron 50 años de Cervecería Cuauhtémoc. Como parte de sus innovaciones en 1948 introdujeron el uso de hielo triturado en los puntos de venta para ofrecer al consumidor cerveza fría. En 1953 introducen la botella “Transparámba” para impedir la entrada de luz que pudiera afectar la calidad de la cerveza. En relación al transporte ferroviario, en 1953, ante la necesidad de una nueva compra de vagones de carga –los existentes estaban ya en muy malas condiciones- la Cervecería gestionó un crédito con Nacional Financiera por 10 millones de pesos.

En 1954 adquirieron la planta de Cervecería Cuauhtémoc en Tecate, Baja California Norte. Allí se elaboraba una pequeña marca regional con el nombre de *Tecate*. Cervecería Cuauhtémoc tomó esta marca y la lanzó a nivel nacional, convirtiéndola en la primera cerveza en lata de México. Las plantas que se articulaban en la *Compañía Cervecera de Tecate, S.A.* comprendía la *Compañía Manufacturera de Malta, S.A.*, la *Compañía Industrial de Baja California, S.A.*, *Aceitera de Tecate, S.A.*, se sumaba a la participación accionaria en tres empresas filiales: *Tecate del Pacífico, S.A.*, *Tecate, S.A.* y *Fomento Comercial, S.A.*

Cervecería Cuauhtémoc estimó muy conveniente para el desarrollo de los negocios, la compra de los paquetes accionarios en este grupo de plantas industriales, toda que vez permitiría a la empresa aumentar considerablemente sus negocios, así como atender los mercados de importancia, con la debida oportunidad y gran economía en los gastos de transporte. Además de hacer posible un incremento importante en la producción de cerveza e insumos, incorporó marcas que estaban debidamente posicionadas en el gusto del consumidor del noroeste mexicano como Tecate. Con la adquisición de esta compañía cervecera se manifestó un sustancial aumento del capital social de Cervecería: 65 millones de pesos. Tal incremento quedó representado con la emisión de 150 mil acciones preferentes y 500 mil ordinarias, las cuales fueron totalmente suscritas con la aportación y respaldo de todos los bienes de las empresas ya mencionadas. El capital de la Compañía alcanzó entonces los 100 millones de pesos.

En 1954 fueron incorporadas las unidades industriales de las ya citadas Cervecería Central, S.A., Cervecería del Oeste, S.A., y Cervecería de Nogales, S.A. Las compañías cambiaron sus respectivas denominaciones por Cervecería Cuauhtémoc, Fábrica en el Distrito Federal, Fábrica en Guadalajara y Fábrica en Nogales. En 1958, se dio un aumento de capital por 70 millones de pesos sucrito en gran medida, con la aportación de *Cervecería del Humaya S. A.*, situada en Culiacán, Sinaloa. Traspasó el conjunto de sus bienes, materias primas, productos elaborados, inversiones, créditos y cuentas por cobrar, marcas y patentes, nombres comerciales, derechos y todo su activo, sin limitación alguna. En 1957 se estableció Grafo Regia como una empresa independiente, que anteriormente era un departamento interno de la Cervecería Cuauhtémoc, responsable de proveer etiquetas.

El desarrollo de la industria cervecera contribuyó a la diversificación del *Grupo Monterrey* y fueron creciendo a su alrededor otras industrias que le dieron fama y riqueza. El verdadero despunte modernizador e innovador de proyectos económicos se da en estos años cuarenta, cuando se inicia en México la segunda etapa del desarrollo de la siderurgia. En 1943 fundan *Hojalata y Lámina (HYLSA)* la cual inició con 179 trabajadores y 3 millones de pesos de capital. El objetivo era abastecer en forma autosuficiente a su “empresa madre”, Cervecería Cuauhtémoc, S.A., del acero necesario para la fabricación de corcholatas, en respuesta a las fluctuaciones del mercado que dificultaban el abastecimiento de chatarra una vez que el metal se había agotado por los requerimientos bélicos de la segunda guerra y ante la necesidad imperativa de aumentar y diversificar

la producción nacional de hierro y acero. En sus comienzos, *Hojalata y Lámina* fue una empresa de transformación dedicada a la producción de acero, la lámina producida era de una calidad tan baja que no se llegó a emplear para la fabricación de corcholatas. Todo el equipo con que se empezó a operar fue adquirido en los Estados Unidos y era de segunda mano; en realidad mucho del equipo estaba considerado en aquel país como desecho. Durante el primer año la producción fue apenas de 4,300 toneladas.<sup>251</sup>

Para el año de 1948 la empresa produjo su propio acero con el uso de hornos eléctricos y a partir de la chatarra, registrando una producción anual de 20,000 toneladas. No obstante, en ese entonces, el único proceso conocido para reducir el mineral y convertirlo en materia prima para la producción de acero era el alto horno, pero la inversión inicial era sumamente alta y sus escalas de producción eran tales, que en aquella etapa la empresa no podía transformar económicamente productos acabados.

De Canadá y después de los Estados Unidos se importaron patentes para la producción de fierro esponja por medio de la reducción directa, aunque éstas nunca habían sido probadas a escala industrial y no llegaron a resultados satisfactorios, por tal motivo los técnicos de Hojalata y Lámina dejaron de lado las patentes extranjeras y siguieron investigando por su cuenta hasta llegar al proceso "Hyl", un sistema de reducción directa para la producción de fierro esponja. El proceso consiste en la desoxidación del mineral por medio de gases reductores obtenidos del vapor de agua y gas natural, bajo ciertas condiciones de presión y temperatura y en presencia de un catalizador de níquel. Este método único en el mundo y del que el grupo tiene la patente, fue una de las principales razones del acelerado desarrollo de Hylsa.

Una vez conseguida la producción propia de materia prima para fabricar el acero, Hylsa creó la *Compañía Minera Las Encinas S.A.*, cuyas minas están en el estado de Colima, esta empresa extrae y procesa mineral de hierro para luego surtirlo a las acerías y convertirlo a fierro esponja gracias al proceso "Hyl". En 1952 HYLSA comienza sus operaciones mineras, y constituye con ello su propia fuente de abastecimiento de minerales y completaba "hacia atrás" el circuito de integración de su empresa. En 1954 se adquirió la empresa *Aceros Alfa Monterrey, S.A.* que produce tubería de acero negro y galvanizada. Su producción inicial era de 900 toneladas mensuales, pero gracias a algunas ampliaciones que se hicieron, llegó a las 1,200 toneladas mensuales en 1958.

En 1957 se crea la primera Planta con Tecnología Hyl® Monterrey, comenzando así la diversificación "hacia delante" expandiendo los mercados e incursionando en la producción de tubería de acero negro y galvanizado, lo que dio lugar a la fundación de *Aceros Alfa de México* con el fin de fabricar varilla para refuerzo de concreto y posteriormente a la formación del **Grupo Acero Hylsa** con las cuatro empresas existentes.<sup>252</sup> La planta 1-M permite la producción de 90 mil toneladas anuales.

En 1944 se creó en Monterrey la empresa Talleres Universales, S.A. (TUSA), cuyo objetivo era atender las necesidades de mantenimiento de la industria regiomontana. En 1954, TUSA se convirtió en una moderna fundición de piezas de hierro gris, hierro modular y aceros aleados. En 1943 se crea el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), abrió sus puertas con 350 estudiantes y 14 profesores. (Actualmente cuenta con 32 campus en todo el país). Y en 1945 establecen la Clínica de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa para dar servicio médico a los trabajadores de la empresa, (antes que existiera el IMSS). En esta misma década se inauguró la Colonia Cuauhtémoc en Monterrey, se entregaron 1,318 casas a colaboradores del grupo. Este hecho también se anticipó a la creación del INFONAVIT.

Molinos Azteca se funda en Cerralvo, Nuevo León, la primera planta productora de harina de maíz nixtamalizado: Molinos Azteca, S.A. de C.V., en 1949. Es el productor más grande de harina de maíz y tortillas en el mundo. Se dedica principalmente a la producción, comercialización, distribución

<sup>251</sup> Sada Camilo G. Entrevista, "Gracias a las Corcholatas" en Revista Expansión, 19 de septiembre de 1973.

<sup>252</sup> Martínez Assad Carlos, Op. Cit., Pág. 24.

y venta de harina de maíz, tortilla empacada y harina de trigo. La empresa inicia con una inversión de 75 mil pesos, operando con métodos artesanales. En 1957 se une al equipo una nueva planta de harina de maíz en Acaponeta, Nayarit.

Copamex en 1952 funda *Sacos de Papel de Monterrey*, empresa dedicada a la fabricación de sacos para empaque de productos como cemento, yeso, químicos y otros, posteriormente y gracias a la activa participación en el mercado extienden su participación a la fabricación de su propio papel kraft, estraza, así como una cartonera.

Ladrillera Monterrey, S.A., en 1957 inicia el Negocio de Adhesivos, con una pequeña fábrica ubicada en la ciudad de Monterrey, siendo la primera en el país dedicada a la fabricación y comercialización de adhesivos cerámicos para la instalación de piso y muros cerámicos.

La historia de Celulosa y Derivados, S. A. (CYDSA) inicia en 1945 en los Lirios, antigua granja que estaba en las afueras de Monterrey. Ese año CYDSA\* produce por primera vez en México fibra de rayón para la creciente industria textil. En 1947 se embarca en la producción de lo que se conoce como seda artificial. A partir de este producto y gracias a una capacidad de producción que se había duplicado como resultado del primer aumento de capital, CYDSA fabrica cuerda de rayón para la manufactura de llantas. En 1955 se empieza a utilizar la viscosa, materia prima del rayón, para producir película transparente de celulosa. En ese mismo año CYDSA se asocia con British Cellophane, iniciando sus operaciones la Planta Celorey para la producción de película de celofán. En 1956 crea *Copropiedad*, una planta de servicios comunes que provee de agua, vapor y energía eléctrica a las plantas de CYDSA de Monterrey. En 1958 entra en operación la planta de Cloro y Sosa Cáustica de plantas Químicas. En 1959 se integra la planta de Bisulfuro de carbono.

Villacero fue fundada en 1955 como un distribuidor de productos de acero de alta calidad para la industria de la construcción y manufactura en Monterrey. En 1956 se constituye la empresa Conductores Monterrey e inicia la construcción de su planta en la ciudad de Monterrey. En junio de 1957, inicia operaciones con 7 máquinas y 10 personas trabajando en el área de fábrica en una superficie de 3,600 metros cuadrados. En ese mes se produce el primer carrete de alambre.

Los empresarios de Monterrey se dieron a la tarea de la procuración de energéticos, de vital importancia es el caso de la puesta en marcha en 1947 de la empresa *Gas Industrial de Monterrey*, S.A., constituida para tender un segundo gasoducto desde Texas, cuyo objetivo era abastecer la planta fabril de la ciudad. La inversión inicial fue de dos millones de pesos. Participaron las siguientes empresas accionistas: Malta, S.A., Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, Fábrica de Ladrillos Industriales y Refractarios, Cementos Mexicanos (Cemex), Cervecería Cuauhtémoc, Vidrio Plano, Vidriera Monterrey, Hojalata y Lámina (HYLSA) Troqueles y Esmaltes, Fabricación de Máquinas, Keramos, Vidrios y Cristales, Cristalería, Fábricas de Monterrey y Empaques de Cartón Titán.<sup>253</sup> La participación de Imsa en la rama de productos metálicos se fue ampliando en 1946 con la fabricación de muebles metálicos y en 1956, la producción de flejes de acero. Industrias Monterrey también incursionó, en esta primera etapa y desde 1945 en la comercialización de automóviles.<sup>254</sup>

En Monterrey la asociación con el sistema bancario de nuevo prueba ser esencial para las empresas; en la década de los cincuenta se sumaron 12 instituciones financieras a la región. En 1950 se fundó la Bolsa de Monterrey para facilitar las emisiones. En un tiempo corto su tráfico cubrió por entero el

---

\* En la elaboración de los productos de CYDSA hay que considerar que el rayón no es una fibra sintética sino natural procedente de la pulpa de madera de donde se obtiene la celulosa. Y aunque la materia prima no es costosa, el procesamiento de la fibra utiliza grandes cantidades de agua y energía, además de ser altamente contaminante del aire y del agua. Es una fibra relativamente barata que compete con el algodón en algunas aplicaciones, pero el algodón resulta aún más económico. Para producir "viscosa" o rayón regular el procesamiento de la pulpa incluye el uso de sustancias química como sosa cáustica, desulfuro de carbono, ácido sulfúrico, sulfato de sodio y sulfato de la viscosa. En el mismo proceso se utiliza gran cantidad de combustible para calentamiento, ya sea gas o petróleo. Su aplicación abarca artículos de uso común como ropa y blancos hasta productos industriales, material quirúrgico, cuerdas para neumáticos y material de absorción para pañales y toallas sanitarias. Por otro lado, las fibras acrílicas se producen a partir del acrilonitrilo, procedente de una reacción del propileno y el amoníaco combinados con otros químicos en pequeñas cantidades.

<sup>253</sup> Cerutti Mario, Propietarios, pp. 163-164.

<sup>254</sup> Clariond Reyes Eugenio, "IMSA: Crisis, apertura, estrategia global", en Mario Cerutti (Coord.) Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México, 2003, Pág.81.

norte del país y en pocos años el volumen se multiplicó, entre 1950 y 1958 tuvieron lugar no menos de 100 emisiones industriales y comerciales.<sup>255</sup> No obstante en México, la industria nacional pese a sus esfuerzos no logró instaurar un crecimiento hacia dentro, la sustitución de importaciones no había sido planeada adecuadamente para operar como un todo en cada una de sus etapas, por consiguiente el modelo entró en crisis. Empezó a surgir una nueva forma de acumulación que buscó cambiar la relación entre el Estado, el capital nacional y el capital extranjero, cuyo eje pasó de ser el comercio exterior a ser la producción de bienes de consumo, el modelo se conoció como **el desarrollo estabilizador** cuyo pilar fue el crecimiento de la producción estatal.<sup>256</sup>

### 3.6.- Los sesenta: maduración industrial y financiera

El desarrollo estabilizador mantuvo en sus características generales las premisas de la primera década de la industrialización, pero las reforzó a partir del establecimiento de un tipo de cambio estable, de una política muy favorable al capital privado, y de una actitud de apoyo restringido a la inversión extranjera que permitió el establecimiento de numerosas empresas de capital mixto, las cuales al contar con una parte de capital mexicano se beneficiaban de la protección que el gobierno brindaba a las empresas nacionales.<sup>257</sup> Promovida por el gobierno de Kennedy en Estados Unidos, al amparo de la Alianza para el Progreso los capitales extranjeros fluyeron a México e impulsaron el crecimiento de las manufacturas. En este periodo las grandes corporaciones transnacionales fincaron sus sucursales en nuestro país.

Sin embargo, la concentración en México se dio mucho antes que se emprendiera la estrategia de las grandes corporaciones transnacionales. Según Cordero, Santín y Tirado<sup>258</sup> en 1965 menos de 1% de los establecimientos industriales controlaba 64% de la producción, 66% del capital invertido y 34% del empleo dentro del sector industrial (extractivo y manufacturero). Cien de las empresas industriales más grandes concentraban más de 30% de la producción nacional industrial en el sector, y las 300 más grandes 72%. No obstante, que el nivel de concentración ya era muy alto cuando México se convirtió en un país capitalista, hacia finales del siglo XIX y en el transcurso de los periodos del desarrollo capitalista pre-revolucionario y posrevolucionario los procesos de concentración y centralización de capital se aceleraron y retroalimentaron entre sí, se dio una estrecha relación entre los procesos de concentración y la transnacionalización.

La modalidad específica de los sesenta se sintetiza de acuerdo con Mario Cerutti en una especie de *reproducción ampliada*, intensiva aunque limitada, *típica de sociedades periféricas de industrialización tardía*:

- 1) suponía una marcada inversión de capital en reconversión tecnológica;
- 2) una mayor concentración del capital;
- 3) la importación de tecnologías que el proceso industrializador de las sociedades periféricas no había logrado desarrollar;
- 4) el surgimiento de lazos, hasta entonces no necesarios, con empresas multinacionales; y
- 5) cierta tendencia a la expulsión de fuerza de trabajo. El largo proceso de maduración industrial y financiera se expresó en la década de los sesenta, alcanzando Monterrey aportar casi el 10% del PIB del país.

---

<sup>255</sup> Vellinga Menno, Op. Cit., Pág. 49.

<sup>256</sup> Basáñez Miguel, La lucha por la hegemonía en México 1968-1990, México, Ed. Siglo XXI, 1991, pp.169-170.

<sup>257</sup> Baena Paz Guillermina, Estructura socioeconómica de México, Publicaciones Cultural, México, 2005, Pág.18.

<sup>258</sup> Cordero Salvador H., Rafael Santín y Ricardo Tirado, El poder empresarial en México, México, Terra Nova, pp. 35.40.

Cuadro No. 9  
EMPRESAS Y PLANTAS FUNDADAS EN LOS AÑOS SESENTA

No.	Empresa	Año de Fundación	Productos	GRUPO ACTUAL
1	Industria del Alcalí, S.A	1960	Carbonato de sodio	VITRO
2	Quimobásicos	1961	Gases refrigerantes	CYDSA
3	Fibras Químicas	1962	Fibras	CYDSA
4	Sanitarios Azteca	1963	Muebles de Baño	LAMOSA
5	Aceros de México	1963	Varilla	HYLSAMEX
6	Comagua (Guatemala)	1964	Vidrio	VITRO
7	Silicatos de Sodio y Meta Silicatos	1964	Materias primas	VITRO
8	Conelec	1964	Cables eléctricos	XIGNUX
9	Planta Crysel	1965	Fibras acrílicas	CYDSA
10	Reyprint, S.A.	1965	Empaque	CYDSA
11	Cydsa, S.A.	1965	Holding	CYDSA
12	Planta Valles	1966	Cemento	CEMEX
13	Planta Maya	1966	Cemento	CEMEX
14	Industria Química del Istmo	1967	Mat. químicos	CYDSA
15	Sales del Istmo	1967	Mat. químicos	CYDSA
16	Planta Torreón	1967	Cemento	CEMEX
17	Consortio Benito Juárez-Peña Colorada	1967	(37%) Minerales	HYLSAMEX
18	Grupo Primex	1968	Resinas de PVC	XIGNUX
19	Concretos Monterrey	1968	(30%) Cemento	CEMEX
20	Ingeniería Eléctrica Industrial	1969	Transformadores	XIGNUX
21	Proveedora del Hogar	1969	Artículos de vidrio	VITRO
22	Química M	1969	Polivinil butiral	VITRO

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las páginas Web de las empresas.

La evolución de las empresas de nuestra muestra, señala incremento de la producción, innovaciones y adquisiciones. Cervecería Cuauhtémoc en el rango de las innovaciones al producto, en 1960, lanzó al mercado el envase *Caguama* con capacidad de casi un litro. En 1964 se introduce la modalidad del sistema *abresolo* en envases de lata, proporcionando una ventaja más al consumidor, que anteriormente requería el uso de un abridor. En 1967 Cervecería Cuauhtémoc introdujo el *envase quitapón*. La rosca en el cuello de la botella permite el destapado manual sin la necesidad de un abridor. En 1969, se introdujo al mercado el envase abridor para permitir un destape más cómodo de la botella *quitapón*, utilizando el diseño especial en su parte inferior. En ese mismo año se construyó la planta elaboradora de cerveza más moderna y avanzada de América Latina de su época, en Toluca, estado de México.

Hylsamex en 1960 instala la Planta 2.M con una capacidad de 475 toneladas anuales. En 1962 adquirió minas a través de la empresa "Las Encinas". En 1963 adquiere la empresa Aceros de México, dedicada a la producción de varilla. En 1967 adquiere 37% de las acciones del Consorcio Benito Juárez-Peña Colorada, lo cual le permite garantizar el abasto adecuado de mineral de hierro. Posee también las plantas necesarias para paletizar el mineral. En 1969 instala su tercera planta 3-M. En relación al proceso de producción de la planta Hylsa de Puebla: su materia prima viene de la mina del grupo en Colima de donde se obtiene el mineral, que se reduce (se elimina el oxígeno) en la planta de fierro esponja. El fierro esponja y cierta proporción de chatarra constituye la materia prima de la planta de Hylsa en Puebla. En la acería se funde este material en forma de lingotes. El lingote pasa al molino de laminación en donde se convierte en varilla o alambión, cuyo proceso es un poco más sofisticado que el de varilla. Se dobla y pasa a embarque.<sup>259</sup>

Vitro en 1960, ante el descubrimiento de depósitos de sal en García, Nuevo León, fomenta la creación de la Industria del ALCALI, S.A., empresa que introdujo el clásico proceso "solway" para producir carbonato de sodio. Para 1963, el subgrupo FIC –que integraba a todas las empresas del vidrio- producía el 81% del consumo total de México. Para ese año, 50 de las siete empresas de las

<sup>259</sup> Pozas María de los Ángeles, Modernización de la industria y relaciones de trabajo, Fundación Friedrich Ebert, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1994, Pág. 191.

principales exportadoras del vidrio pertenecían al subgrupo FIC. Esta parece ser la empresa con mayor dominio en el país, incluso más que la cervecera. La integración de esta industria se da al alto grado, ya que con excepción del nitrato y del bórax, las materias primas que requiere son de origen nacional.<sup>260</sup> Asociado con una importante compañía cervecera y embotelladora de refrescos en Centroamérica, en 1964 Vitro participó en la constitución de COMEGUA buscando satisfacer el mercado de envases de vidrio en Centroamérica y el Caribe. Se establecieron plantas fabricantes de envases de vidrio en Costa Rica y Guatemala. En 1964 Vitro se asoció a Philadelphia Quartz para crear Silicatos de Sodio y Meta Silicatos (hoy PQ Química).<sup>261</sup> En 1968 Vidrio Plano de México, S. A. arranca su primera línea de vidrio flotado con el apoyo y asistencia de tecnología de PIKINGTON BROTHERS LIMITED. Este proceso incrementa la producción y la calidad del vidrio dando un paso importante en el desarrollo y futuro de Grupo Vitro.

Conductores Monterrey en 1961 comienza la producción de alambre de magneto. Se firma el acuerdo de asesoría técnica de CM con Canadá GT WIRE CABLE CO., que participa en forma minoritaria en el capital de la empresa. En 1964 se adquiere parte minoritaria del capital de CONELEC, fabricante de todo tipo de cables y conductores eléctricos, con una planta en Puebla, asociado a PHELPS DODGE de Estados Unidos. En 1965 se inaugura la nueva planta de CM, siete veces mayor que la primera, se fabrican por primera vez en México, cables de media tensión hasta 35 mil volts con aislamiento sólido. En 1968 se constituye GRUPO PRIMEX, fabricante de resinas de PVC, con participación de CM y asociado con otros fabricantes de cables, asegurando el suministro y calidad para los aislamientos de sus conductores eléctricos. En 1969 se adquiere INGENIERÍA ELÉCTRICA INDUSTRIAL (IEI), fabricante de transformadores de distribución y media potencia. Se formaliza el acuerdo con GENERAL ELECTRIC de Estados Unidos para recibir asesoría técnica en la fabricación de esmaltes para alambre.

Una vez establecida la estructura productiva de Cemex, la industria cementera creció a una capacidad total de producción de 1.5 millones de toneladas en 1943 a 3.5 millones de toneladas en 1960. Durante la década de los sesenta se concluyó la cobertura de todo el territorio al aparecer plantas en Atotonilco, Hidalgo; Torreón, Coahuila; Ciudad Valles y Taquín, San Luis Potosí y Zapotiltic, Jalisco, que pasaron luego a formar parte de Cemex. En 1960 la planta Monterrey de Cemex incrementa a 500 toneladas su capacidad diaria de producción. En 1966 Cemex inicia producción en su nueva Planta Valles, que atiende a la región huasteca en México con la marca Cemento Pórtland Monterrey. Cemex adquiere la planta de Cementos Maya en Mérida y continúa satisfaciendo la demanda del sur de México con la marca Cemento Pórtland Maya. En 1967 Cemex inicia la producción en su nueva planta de Cemento Torreón a través de las marcas de Cemento Pórtland Puzolana Monterrey y Cementos Pórtland Monterrey para satisfacer la creciente demanda en el noreste de México. En 1968 Cemex adquirió el 30% del capital de Concretos Monterrey.

Ladrillera Monterrey, S.A., en 1963 amplía su producción al iniciarse en la fabricación de muebles sanitarios, a través de Sanitarios Azteca. En 1965 cotiza por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores. En ese mismo año la capacidad de producción de azulejos se incrementa en un 70%. En 1966 se incorpora la línea de adhesivo cerámico, como producto de compuestos o derivados del cemento, siendo líderes a nivel nacional.

Por su parte Imsa instala la primera línea de galvanizado, acanalado y pintado en México.

Cydsa en 1961 se asocia con Allied Chemical para crear QUIMOBÁSICOS, empresa proveedora de gases refrigerantes bajo la marca *Genetron*. Para 1962 se crea Fibras Químicas, empresa asociada al capital holandés (luego fue transferida al grupo industrial Alfa). La planta Akra 1 de Fibras Químicas es productora de hilos industriales y para telas. En relación al proceso de producción: la

<sup>260</sup>Martínez Assad Carlos, Op. Cit., pp. 24-25.

<sup>261</sup> Pozas María de los Ángeles, "La nueva forma de la competencia internacional. La experiencia de las empresas regiomontana", en Mario Cerutti (Coord.) Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México, 2003, Pág.37.

planta cuenta con 8 reactores nylon y seis de poliéster, hay por lo menos tres tipos diferentes de chips, 30 máquinas de extrusión, 30 diferentes fibras que varían según el calibre y el número de filamentos que en acabados se convierten en más de mil productos o hilos diferentes. Dependiendo de las necesidades del cliente pueden ser hilos industriales (utilizados en llantas de automóvil, redes de pesca, sogas, cinturones de seguridad de automóviles) o para telas suaves, los industriales pueden ser cableados o no, la presentación puede variar en el tamaño del carrete o el tipo de embobinado. El principal elemento del hilo industrial es la resistencia.<sup>262</sup> En 1965 se integra al grupo Reyprint, una nueva planta productora de empaque y envolturas flexibles. Ese mismo año arranca en Jalisco la planta Crysel, la cual produce fibras acrílicas combinando tecnología de Rhone Poulenc. Poco después se crea Cydsa, S.A. como holding del creciente grupo de empresas. En 1967 adquiere INDUSTRIA QUÍMICA DEL ISTMO productora en México de cloro y sosa cáustica solidificada perteneciente a PEMEX. En ese mismo año IQUISA obtiene la concesión para la explotación de domos salinos en Coatzacoalcos, Veracruz a través de SALES DEL ISTMO, una empresa productora de sal comestible e industrial.

De acuerdo con Basave<sup>263</sup> en cuanto al sector financiero mexicano, en los años sesenta se produciría un intenso proceso de centralización de capital que llevó a la formación de grupos financieros integrados para cubrir todos los servicios financieros que demandaba el país (bancos, financieras, aseguradoras, hipotecarias, etcétera) aunque la formalización legal de su agrupación (denominada banca múltiple) se diera algunos años después. A este proceso de fusión de bancos pequeños, que practicaron las instituciones financieras mayores, le seguiría la absorción de bancos de mayor tamaño después de la segunda mitad de la década, así Financiera Serfín adquirió a Fomento de Tampico en 1971 y posteriormente al Banco de Londres y México y a Monterrey Compañía de Seguros, situándose como el tercer grupo financiero más grande del país atrás de Banamex y Bancomer. La concentración de capital también se observa en forma regional, hacia mediados de esa misma década, de acuerdo con Cordero (1983; 45 y 46) de una muestra de 639 empresas industriales de capital nacional, 60.86% se ubicaba en tan sólo tres entidades federativas: el Distrito Federal, el estado de México y el estado de Nuevo León. En esos mismos estados se localizaba también el 86.8% de las 251 empresas industriales de capital extranjero que operaban en México en el año de 1965.

### **3.7.- Los setenta: la formación de los grupos industriales**

Los años 1970-1976 manifestaron con claridad los signos de agotamiento del ciclo de la industrialización protegida, afectando al sistema político y las relaciones entre el Estado, sus dirigentes y los empresarios de Monterrey, (como se verá en el capítulo 5). Desataron otros problemas, como la espiral inflacionaria, el endeudamiento externo, los conflictos sociales, y la devaluación de 1976. No obstante, entre 1977 y fines de 1981, México encontró una salida, cuando se dedicó a la explotación y exportación de petróleo, superando con rapidez los efectos de la devaluación de 1976. Las relaciones entre el Estado y los empresarios del norte mejoraron y una enorme inyección de recursos públicos y de créditos extranjeros brindó liquidez al mercado interior.

Por una parte en México se dieron “líneas de crédito abiertas” para las grandes empresas. La presencia de bancos extranjeros casi se duplicó; en 1972 eran 554 bancos con registro legal y para 1979 la cifra rebasaba los 940.<sup>264</sup> Por otra, el alza en los precios del petróleo repercutía con amplitud en México que se ubicó entre los siete países con mayor extracción del energético. La modalidad de la industrialización estaba determinada por el control hegemónico del excedente, ejercido por un bloque de actores sociales integrado por las grandes empresas nacionales, el Estado y las empresas extranjeras con inversiones en el país. Dentro del actor estatal ocupaban un lugar central la Secretaría de Hacienda y el Banco de México, mientras que del lado de las grandes empresas

<sup>262</sup> Pozas María de los Ángeles, Modernización de la industria y relaciones de trabajo, Fundación Friedrich Ebert, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1994, Pág. 180.

<sup>263</sup> Basave Kunhardt, Jorge, Los grupos, Op. Cit., Pág. 173.

<sup>264</sup> Puga Espinosa Cristina y Torres Mejía David, Op. Cit., Pág. 74.

privadas nacionales, el papel principal correspondía a los conglomerados dominados por la banca. La articulación del Estado con las grandes empresas en general, y en particular con la gran banca, muestra que la actividad del actor público servía al objetivo de conformar y reproducir un modo hegemónico en el control del excedente, dentro de una lógica particular de la economía de mercado bajo las condiciones específicas del proteccionismo.<sup>265</sup>

En Monterrey, la recuperación de su industria se observa cuando alcanzó su máximo histórico de 10.4% del PIB en 1970. Su tasa anual de crecimiento era del 8.5% mientras que a escala nacional se alcanzó el 8.1%.<sup>266</sup> También se observan en los resultados logrados para 1978 en las ramas de fabricación de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos, junto con autopartes y metálica básica. Con el auge petrolero se desarrolló la petroquímica secundaria y las construcciones y producción de equipos ligados al sector. Grupos como Alfa, Protexsa y Cydsa, elaboradores de productos (poliuretanos, impermeabilizantes, fibras químicas) que requieren derivados del petróleo, se vieron beneficiados.

En México el proceso de industrialización y la política proteccionista del Estado orientada a impulsar la sustitución de importaciones conllevó a la formación de *grupos del sector privado nacional*. Las grandes empresas de Monterrey seleccionadas formaron grupos industriales hasta llegar a constituir grandes corporativos. Entre 1970 y la crisis de 1982 se constituyó en Monterrey en términos formales, un importante número de conglomerados, gracias a los mecanismos organizativos previos que se venían experimentando desde los años treinta y la capacidad financiera y acelerada por lo signos de agotamiento que presentaba el modelo proteccionista o sustitutivo de importaciones. En México, la práctica de inversión diversificada originada a fines del siglo XIX, se constituyó en una estrategia empresarial que buscaba compensar las limitaciones sectoriales, regionales y sociales de un mercado interior de lento crecimiento, dejando de lado la integración esencialmente vertical.

El Estado contribuyó a incentivar la reestructuración a través de estímulos fiscales que se formalizaron en la **Ley de Sociedades de Fomento** promulgada en junio de 1973. Esta Ley concedía subsidios para auspiciar la integración de empresas en grupos denominados unidades de fomento.<sup>267</sup> Las dos facultades (subsidios fiscales) que otorgaba el decreto eran: a) compensar utilidades de empresas del grupo con pérdidas de otras cumpliendo con el requisito de que las utilidades sobrantes fueran reinvertidas. Si estas utilidades eran reinvertidas en un plazo no mayor de 30 días, entonces quedaban exentas 100% del pago de los impuestos respectivos; b) comprar acciones de empresas, invertir capital en ellas y venderlas posteriormente por medio de la Bolsa de Valores, quedando exentas totalmente de los impuestos respectivos”.<sup>268</sup>

Se alentó así, la creación de las mayores “empresas tenedoras”, es decir empresas controladoras (holding) que consolidaron resultados económicos financieros y fiscales. La empresa “holding” tiene diferentes funciones que podríamos resumir en términos generales en tres: 1) permitir el control de las acciones de otra u otras empresas; 2) controlar el aspecto operacional o de coordinación de las actividades empresariales; y 3) resolver los problemas de la acción empresarial. Estas funciones pueden ser desarrolladas por la empresa al mismo tiempo o no. Existen diferentes tipos de “holding” según las necesidades de los empresarios, éstas pueden ser “holding” de grupo, personales, mixtas, etcétera.<sup>269</sup>

En el proceso de centralización de capital que desplegaron los grandes corporativos, los objetivos fueron distintos, en algunos casos para alcanzar una mejor integración de sus procesos productivos, en otros para aumentar su control oligopólico en sus respectivos mercados lo que llevó a la compra

<sup>265</sup> Garrido Celso, “Industrialización y grandes empresas en el desarrollo estabilizador, 1958-1970” en Revista Análisis Económico, Vol. XVII No. 35 Primer semestre de 2002, Pág. 256.

<sup>266</sup> Garza Villarreal Gustavo, “Expansión y diversificación industrial, 1960-1980” en Atlas de Monterrey, Gobierno del Estado de Monterrey, El Colegio de México, 1995, Pág. 132.

<sup>267</sup> Cerutti Mario, Propietarios, pp. 175-176.

<sup>268</sup> Basave Kunhardt, Los Grupos, Op. Cit., Pág. 85.

<sup>269</sup> Cordero Salvador y Santín, Pág. 19

de empresas competidoras de gran tamaño, y en varios más con el objeto de diversificarse y participar en industrias intensivas en trabajo, buscando elevar la tasa de ganancia grupal de aquellas empresas que participan tradicionalmente en industrias intensivas de capital. Siguiendo a Basave,<sup>270</sup> en 1979 en una muestra de 76 grupos empresariales de mayor centralización, se registra Alfa con 36 empresas fusionadas, a Vitro (antes FICSA) con 20, a VISA con 14, Cydsa con 10 y Cementos Mexicanos con 3 empresas fusionadas. Vitro adquirió a sus competidores quedándose prácticamente con todo el mercado de vidrio en México, las cuatro mayores empresas mineras absorbieron el resto de las firmas del sector. En cuanto al proceso de diversificación, los casos de Alfa y Visa son los mejores ejemplos: Alfa por medio de la compra de grandes empresas, comenzó a participar en los mercados de bienes de consumo durable, línea blanca y aparatos eléctricos, los de fibras textiles y las autopartes. En la producción de alimentos, productos del mar y cadenas de restaurantes en Estados Unidos, VISA.<sup>271</sup>

### 3.7.1.- Suscripción a la Bolsa de Valores

Una característica de las grandes empresas para captar capitales es su suscripción en la Bolsa de Valores. Con la colocación de acciones en la bolsa, captan recursos de pequeños y grandes ahorradores, quienes participan así en la propiedad de las compañías. Las empresas adquieren una buena parte de su capital de esta manera y distribuyen las utilidades por medio de sus dividendos. Entre las medidas adoptadas para estimular la bolsa, encontramos que en 1975 las modificaciones a la Ley del Mercado de Valores tuvieron como propósito fusionar las bolsas de valores de México, Guadalajara y Monterrey en un organismo de carácter nacional denominado Bolsa Mexicana de Valores.<sup>272</sup>

Entre 1950 y 1970 las empresas de nuestra muestra empezaron a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores:<sup>273</sup> Ladrillera Monterrey, S.A. cotiza en 1951 y como Grupo Lamosa, S.A., en 1965; Cydsa en 1973; Cemex y Fomento de Industria y Comercio en 1976; Alfa en 1978. En el período cotizan además: Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Fábricas Monterrey, S.A., Vidrio Plano de México, S.A., Vidriera Monterrey, S.A., Vidriera México, S.A., Vidriera Los Reyes, S.A., Vidrio Plano, S.A., Cristalería, S.A., Cristales Mexicanos, S.A., y Cementos del Norte, S.A.

A partir de 1970 el volumen de las acciones en la bolsa de valores se fue incrementando aceleradamente, gracias a las modificaciones tanto de la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Impuestos sobre la Renta y otras hechas por la Comisión Nacional de Valores.<sup>274</sup> No obstante, para 1976 sólo 93 empresas pertenecientes a los grupos industriales estaban registradas en la Bolsa de Valores de México, lo que significa que sus principales fuentes de financiamiento se encontraban en la misma estructura del grupo y las inversiones eran financiadas en una mayor parte por los ahorros y utilidades de las empresas.<sup>275</sup> Por ende desde mediados de los setenta aparecieron conglomerados sustentados en grandes empresas y de grupos financieros-industriales.

Muchos grupos de Monterrey diversificaron de manera ostensible su base de operaciones e incursionaron con vigor en ramas como alimentos, banca, turismo y bienes raíces. Mención aparte merece Cemex quien prefirió mantener una fuerte especialización, como se verá más adelante. Uno de los rasgos típicos de estos corporativos seguía siendo el fuerte predominio unifamiliar o de unas pocas familias. En casi todos los casos descendientes de las familias fundadoras y sus colegas de los años treinta y cuarenta mantenían su dirección o influían en el liderazgo. Los grupos

<sup>270</sup> Basave Kunhardt, Jorge, Los grupos, Op. Cit., Pág. 169.

<sup>271</sup> Basave Kunhardt, Jorge, "Capital financiero y expropiación bancaria en México, Revista Teoría y Política, núm.9 enero-marzo de 1983, México, Pág. 137; Los Grupos, Pág. 170.

<sup>272</sup> Cardero María Elena y Quijano José Manuel, "Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981" en Revista Economía Mexicana No. 4, 1982, Pág. 174.

<sup>273</sup> Información obtenida de la Bolsa Mexicana de Valores y Cordero Salvador y Rafael Santín, Los grupos industriales: una nueva organización económica en México, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México, 1977, pp. 29-87.

<sup>274</sup> Revista Expansión, No. 257, 19 de enero de 1979.

<sup>275</sup> Cordero Salvador, Santín Rafael y Ricardo Tirado, El Poder Empresarial en México, Ed. Terranova, México, 1983, pp. 34-35.

empresariales con predominio familiar entre 1969 y 1981 son: Cemex, Cydsa, Alfa, Copamex, Imsa, Visa, Vitro y Gruma.

### 3.7.2.- El Grupo Monterrey

Los grupos industriales Cervecería Cuauhtémoc, Alfa, Vidriera y Cydsa constituyen lo que generalmente se les denominó como el *Grupo Monterrey* (en la actualidad no existen como grupo). El criterio para su delimitación de cada subgrupo es la interrelación de sus empresas por medio de una que controla las acciones –empresas holding- y para englobar estos subgrupos con el grupo Monterrey, el criterio central es que aquéllos se han formado a través de la transferencia de una parte de los intereses de un subgrupo hacia la estructuración de otro. El Grupo Monterrey se distinguió por su alto grado de dinamismo en cuanto al empleo de tecnología y al tipo de integración industrial; políticamente, por sus argumentos nacionalistas, industrialistas y autoritarios.<sup>276</sup>

A este conglomerado también se le denominó Grupo Visa, por ser ésta la empresa que controla las acciones, en los setentas se integró por unas 45 empresas. No obstante que las empresas creadas por el Grupo Monterrey en distintos momentos del siglo, tuvieron su verdadero despunte modernizador e innovador de proyectos económicos en los años cuarenta, cuando se inicia la segunda etapa del desarrollo de la siderurgia y su presencia se hace indiscutible en toda la nación; es en esta etapa cuando se observa una mayor consolidación y expansión de sus grupos. Como un solo grupo, Carlos Martínez Assad<sup>277</sup> entre otros puntos, observa lo siguiente:

- El momento de aparición de cada una de las empresas que conforman el Grupo Monterrey respondió siempre a las tendencias generales del capitalismo y a las especificaciones de la economía nacional.
- El entendimiento y la relación económica de los distintos subgrupos que lo conforman están vinculados a la pertenencia a un mismo tronco familiar.
- La comunidad de intereses económicos basada en su similar situación material dentro de las diversas industrias que ocupa cada grupo es lo que da unidad y razón de existir al Grupo Monterrey.
- El conjunto de empresas que forma el Grupo Monterrey tiene un alto desarrollo económico, emplea tecnología moderna, sistemas de producción muy perfeccionados y por sus dimensiones cuantitativas aglutina empresas vinculadas al período capitalista de gran industria.
- En sus empresas predomina el capital nacional, razón que coadyuva a su mantenimiento y las singulariza de las empresas de otros grupos similares del sector de gran industria.
- Entre 1974 y 1980, el Grupo Monterrey creció desmesuradamente, sus conglomerados del tipo de *Alfa* y *Visa* se clasificaron entre los primeros de México y América Latina.<sup>278</sup>

Es muy importante señalar que el llamado Grupo Monterrey, a la muerte de su fundador Eugenio Garza Sada se dividió en dos: el conjunto de empresas, alrededor de la Cervecería Cuauhtémoc que junto con Banca Serfín constituirían el Grupo Visa comandado por Eugenio Garza Lagüera y el conjunto de empresas alrededor de la siderúrgica Hojalata y Lámina (HYLSA) y de las empresas Nylon de México y Fibras Químicas, quedando al frente Bernardo Garza Sada. Este último se

---

<sup>276</sup> Luna L. Matilde, "El Grupo Monterrey en la economía mexicana" en Julio Labastida (Compilador) Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana, UNAM, México, 1986, Pág. 263.

<sup>277</sup> Martínez Assad Carlos, Op. Cit., pp. 25-26.

<sup>278</sup> Alba Vega Carlos, "Las regiones industriales y los empresarios de México" en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 52, No. 2 abril-junio 1990, Pág.29.

convertiría en el Grupo Industrial Alfa una vez que el gobierno federal en 1973 emitió un decreto para estimular fiscalmente la formación de holdings, que bajo el régimen de Sociedades de Fomento Industrial contribuyeran, según criterios cuantitativos preestablecidos, a la creación de nuevos empleos, a incrementar exportaciones, sustituir importaciones, crear nuevas empresas, mexicanizar empresas de capital extranjero, invertir en zonas de menor desarrollo económico, entre otros requisitos. A este decreto se apegaron otros grupos como el propio Visa, por ello ya no son el Grupo Monterrey, más bien son parte de la Fracción Monterrey.

En el Grupo Monterrey existieron dos grupos financieros: el grupo Serfín (1972) y el grupo Banpaís (1974). El primero directamente vinculado al conglomerado Cuauhtémoc y el segundo al grupo del Vidrio. Los dos grupos practicaron toda clase de operaciones: depósitos y ahorro, financiera, de crédito hipotecario, fiduciarias y sumaron aseguradoras y almacenes de depósito.

Es importante destacar en este ámbito de operaciones las ligas del grupo Monterrey con otros grupos financieros importantes del país: Eugenio Garza Laguer, Presidente del grupo Cuauhtémoc figuró en los consejos de administración de los grupos Bancomer y Comermex; Bernardo Garza Sada, dirigente del grupo Alfa, estaba en el consejo de administración de la financiera Bancomer (1976-1977).

A nivel de financiamiento y provisión de créditos del exterior, el grupo Monterrey dependió de manera preponderante del capital norteamericano. Como ejemplos pueden mencionarse los créditos de Eximbak (Banco de Exportaciones e Importaciones) a Hylsa, que en 1972 cubrieron el 30% de los costos de obras de expansión. En 1975, la Industria Minera de México (empresa en la que el grupo Alfa participa) recibió un crédito por un consorcio de nueve bancos norteamericanos, éste es el mayor que se ha otorgado a una empresa privada del país.

El grupo mantuvo además ligas con intereses financieros norteamericanos mediante el grupo Serfín, vinculado a los grupos Morgan y Chase Rockefeller. En 1975, los principales grupos bancarios mexicanos crearon empresas con participación norteamericana sobre la base de un nuevo concepto denominado "banca múltiple"; el Grupo Serfín adquirió Interamericana de Arrendamientos (Compañía Arrendadora Financiera) en sociedad con el Wells Fargo Bank.<sup>279</sup>

Finalmente, es importante aclarar en cuanto a la consideración de análisis particular del grupo Monterrey que se hace con el propósito de sentar un precedente para observar la dinámica de los diferentes grupos que han partido de un tronco común, el grado de unidad o diferencias a través del tiempo será observado en las particularidades que cada uno revista. Pero estas características no podrán ser utilizadas en forma generalizada para otros grandes corporativos de la fracción Monterrey.

### **3.7.3.- La fracción Monterrey**

La *estrategia corporativa* de la **fracción Monterrey** vista en conjunto ha variado considerablemente en el transcurso del tiempo:

- En el orden productivo, algunas grandes industrias pesadas de Monterrey engendraron desde muy pronto cadenas industriales, que vincularon industrias complementarias, la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1910) y el Grupo Cuauhtémoc (1890).
- Los vínculos con las instituciones bancarias y financieras comenzaron desde una etapa muy temprana a fin de respaldar el financiamiento de los nuevos proyectos y adquisiciones: el

---

<sup>279</sup> Luna L. Matilde, "El Grupo Monterrey en la economía mexicana", Op. Cit. pp. 277-281.

Banco Mercantil de Monterrey, creado en 1899, reunió recursos de los intereses más importantes de la familia industrial en la región.

- La industrialización de Monterrey, se encausó desde el principio hacia una integración vertical.
- Las limitaciones y dificultades para importar materia prima y bienes manufacturados durante la segunda Guerra Mundial aceleraron en gran medida la sustitución de importaciones e intensificaron este proceso de internalización para reducir costos de transacción. En dicho contexto se creó Hojalata y Lámina, S.A. (Hylsa) con el objetivo de suministrar la materia prima para producir corcholatas de las botellas usadas para la Cervecería Cuauhtémoc.
- Hasta los años cincuenta, la expansión estuvo impulsada por la necesidad de reducir costos de transacción y subsanar las limitaciones de un mercado interno dependiente y desintegrado
- La integración vertical y horizontal mediante la fundación de nuevas instalaciones industriales se mantiene como el mecanismo más importante de expansión hasta los años cincuenta.
- Las adquisiciones y las asociaciones con capital extranjero, a fin de diversificar los riesgos y elevar el potencial de ganancias, se volvieron los mecanismos de expansión más importantes, a partir de la década de los sesenta.
- La fracción Monterrey en diferentes etapas históricas, se ha beneficiado de las políticas económicas, los incentivos y subsidios de todo tipo, en virtud de su poder económico y el acceso que tal poder les da a las agencias del Estado.
- La independencia económica de los grupos de Monterrey se diluyó gradualmente en los años setenta.
- Durante la estrategia de sustitución de importaciones la fracción Monterrey dependió del proteccionismo y de transferencias de todo tipo: reducciones y exenciones de impuestos, crédito público, subsidios a la electricidad, el transporte y otros bienes públicos.

A continuación podemos observar la integración de algunos de los grupos industriales o grandes corporativos que corresponden a la muestra y que conforman parte de la fracción Monterrey\*:

### **3.7.3.1.- Grupo Industrial Cervecería Cuauhtémoc**

La industria cervecera es una de las más dinámicas dentro de la economía mexicana, tradicionalmente se ha colocado entre las diez más importantes. En 1973 ocupó el cuarto lugar en cuanto al valor de la producción y las ventas; en 1976 el sexto; además tiene un alto índice de personal ocupado (cuarto lugar) y principalmente de empleados (segundo lugar 1973).<sup>280</sup>

La producción de cerveza es una actividad muy rentable, el peso del grupo Cuauhtémoc en esta industria es preponderante, puesto que las compañías cerveceras realizan el 44% del total de las ventas y ocupan el 43% del total de la fuerza de trabajo empleada en esta industria. Otros grupos poderosos que intervienen son el grupo de la Cervecería Modelo y el Grupo Cremi (de la cervecera Moctezuma) quienes también se han caracterizado por su entrelazamiento con el capital bancario. En sus empresas industriales, el grupo Cuauhtémoc se encuentra prácticamente desligado de otros

---

\* En los ochentas surgen otros grupos como veremos en el siguiente capítulo.

<sup>280</sup> Datos extraídos de los informes del Grupo Cuauhtémoc y de la Estadística Industrial Anual, 1973, Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística, México, 1976.

grupos. La única empresa con la que tiene una participación compartida es con Troqueles y Esmaltes del grupo Garza Hermanos.

Cuadro No.10  
GRUPO INDUSTRIAL CERVECERÍA CUAUHEMOC

EMPRESAS DIVERSAS	SERVICIOS	INDUSTRIALES: CERVEZA/REFRESCOS	BANCOS, FINANCIERAS Y ASEGURADORAS
Grafo Regia, S.A.	Bodegas de Depósito, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Monterrey, N. L.	Banco de Londres y México, S.A.
Consortio Minero de Peña Colorada, S.A.	Almacenes y Silos, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., México, D.F.	Banco Veracruzano, S.A.
Empaques y Envases Flexibles, S.A.	Servicios Industriales y Comerciales, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Guadalajara, Jal.	Banco de Juárez, S. A.
Troqueles y Esmaltes, S.A.	Técnica Industrial, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Tecate, B.C.	Banco de Jalisco, S.A.
Fábricas Monterrey, S.A.	Previsión Social Grupo Monterrey	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Nogales, Veracruz.	Cía. General de Aceptaciones, S.A.
Azulejos Orión, S.A.		Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Culiacán, Sinaloa	Banco Azteca, S.A.
Pregoneros del Norte, S.A.		Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Toluca, México	Banco Hipotecario Azteca, S.A.
Fábricas Orión, S.A.		Malta, S. A., Monterrey, N.L.	Financiera de Tampico, S.A.
Peerles-Tisa, S.A.		Malta, S.A., México, D.F.	Hipotecaria Serfín, S.A.
Fabricación de Máquinas, S.A.		Malta, S.A., Tecate, B.C.	Monterrey Compañía de Seguros, S.A.
Planta Eléctrica Grupo Industrial		Coca Cola	Finanzas Monterrey, .S.A.
Talleres Industriales, S.A.		CONSTRUCCIONES E INMOBILIARIAS	INVERSIONES Y HOLDINGS
Tapón Corona, S.A.		Fraccionadora Las Flores, S.A.	Sociedad de Fomento Industrial

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de la página Web de la empresa.

En 1974 se separan las empresas del grupo industrial y VISA surge como tenedora de Banca Serfín, Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que forman su integración vertical (Empaques Titán, Famosa, Grafo Regia). La otra tenedora que se forma ese año es Grupo Alfa. Del Grupo Cervecería Cuauhtémoc se separaron 12 empresas que pasaron a constituir el Grupo Industrial ALFA. VISA, acrónimo de Valores Industriales, S.A., es una compañía mexicana con sede en Monterrey, constituida el 30 de mayo de 1936, siendo la primer Sociedad Controladora (Holding) bajo el proyecto jurídico formulado por Don Manuel Gómez Morín. La empresa adquiere renombre después del fallecimiento de Don Eugenio Garza Sada una vez que las empresas del grupo industrial se separan en 1974. Las acciones de VISA cotizaron por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores el 19 de septiembre de 1978.

A finales de los años setenta e inicios de los ochenta, VISA diversificó sus operaciones mediante adquisiciones y extiende sus productos como agua mineral y refrescos, además de iniciar las operaciones de las tiendas OXXO y realiza inversiones en la industria hotelera, de la construcción, de autopartes, alimenticia y pesquera, éstas últimas posteriormente fueron desincorporadas. En términos de innovaciones, Cervecería inicia en 1971 el uso de la caja de plástico que aumentaba la protección durante la transportación de las botellas gracias a su diseño ligero y seguro. Además inició en 1977 la producción y uso de la lata de dos piezas, lo que evitaba toda posibilidad de fuga de cerveza y le dio mayor calidad al producto.

En 1978 se abre la primera tienda OXXO y en 1979 adquiere su primera franquicia de Coca-Cola. Cervecería Cuauhtémoc lanzó al mercado en 1979 la primera cerveza mexicana con el nombre de *Brisa*, adelantándose a su época. Sin embargo esta marca no prosperó y se retiró del mercado varios

años después. En 1980 introducen el sistema “Beer Drive” para mejorar la distribución de la cerveza de barril a los centros de consumo, utilizando camiones pipa y tanque enfriadores.<sup>281</sup>

### 3.7.3.2.- Grupo Industrial Alfa

Este grupo tiene un peso importante en campos clave de la economía mexicana: minería, siderurgia, papel, medios de comunicación y turismo. En 1974 ALFA se constituye a partir de tres empresas: 1) Hojalata y Lámina (Acero); 2) Empaques de Cartón titán (empaques); y 3) Draco (minería) además de una participación minoritaria en Televisa (Televisión). Alfa es considerado como parte de los grupos prominentes que se dedican a la minería y controlan una parte importante de la economía. Alfa es una empresa holding controladora de empresas industriales en áreas diversas: alimentos, autopartes, petroquímica, productos metálicos, resinas sintéticas, fibras artificiales y siderurgia.

El grupo Alfa se convirtió en el más agresivo inversor del periodo, centralizando a grandes empresas de diversos giros en un proceso rápido de diversificación que cubría múltiples ramas industriales: minerales de hierro y no ferrosos, lácteos y productos cárnicos, empaques de frutas y legumbres, celulosa, papel y cartón, resinas y plásticos, maquinaria y equipo, aparatos eléctricos, autopartes y materiales de construcción. Adicionalmente adquirió 25% de las acciones de la Compañía Televisa y mantenía asociaciones de diverso tipo con empresas extranjeras como Hitachi, Ford, Magnavox, Massey Ferguson y FUD, entre otras.<sup>282</sup>

El crecimiento explosivo del Grupo Alfa a partir de 1977 se explica por la convergencia de varios factores: el gobierno ofrecía toda clase de estímulos al capital privado para iniciar una etapa de crecimiento acelerado de la economía, Alfa era más proclive a una política de acercamiento más que de enfrentamiento con el Gobierno Federal y a seguir una estrategia de expansión más ambiciosa que la que había caracterizado al Grupo Monterrey apostando a la diversificación y a la integración vertical y horizontal.

Alfa se expandió invirtiendo en las ramas productivas definidas por el gobierno como prioritarias y que gozaban de estímulos, en ramas cuya producción fuese insuficiente para asegurar mercados futuros como el turismo y por ello en 1976 y 1977 Alfa adquirió 99% de Frahopa, sobre la cual organizó el grupo Casolar, especializado en bienes raíces y turismo (Hotel Casolar, Manzanillo, Colima). El conglomerado Hylsa es el principal productor privado, participa con el 21.5% de la producción nacional de acero; y es el segundo más importante si se consideran las empresas estatales. En este campo, Alfa participa con el Grupo Ramírez, uno de los líderes en la industria automotriz, en la empresa Talleres Universales.

Dentro de la clasificación de los grupos económicos mexicanos más importantes respecto al valor de la producción, Cuauhtémoc e Hylsa conjuntamente, ocupan el primer lugar en este periodo.<sup>283</sup> Hyl ocupaba uno de los primeros lugares a nivel mundial en tecnología de reducción directa, que transforma el mineral de hierro en fierro esponja, producto que sustituye con ventaja a la chatarra en la producción de acero. Hyl ha desarrollado un nuevo proceso (Hyl III) que introduce innovaciones importantes como el llamado lecho móvil, que abate los insumos, reduce costos e incrementa la calidad del producto final.

Hyl estableció contratos de comercialización de su tecnología con firmas de ingeniería y construcción más importantes del mundo –Kawasaki Heavy Industries, M.A.M. – G.H.H. Sterckrade, Pullman Swindell y Dravo- para diseñar y construir plantas que tengan incorporada la tecnología Hyl. En 1973 el proceso “Hyl” fue utilizado en forma comercial por primera vez fuera de México en la planta de Usina Siderúrgica de Bahía, S.A. en Brasil. Dicha planta, diseñada con la colaboración de los

---

<sup>281</sup> Página Web de la empresa.

<sup>282</sup> Mendoza, Ana María (1997) Alfa, uno de los grupos económicos más importantes de México, Tesis profesional, Facultad de Economía-UNAM, México 1997, pp.32-40.

<sup>283</sup> Luna L. Matilde, “El Grupo Monterrey en la economía mexicana”, Op. Cit. Pág. 268.

ingenieros del Grupo Hylsa inició con una capacidad para 225,000 toneladas al año de fierro esponja.<sup>284</sup>

Cuadro No. 11  
GRUPO INDUSTRIAL ALFA

EMPRESAS INDUSTRIALES	EMPRESAS INDUSTRIALES	BIENES RAICES YTURISMO	OTRAS
Hojalata y Lámina S.A.	Makros, S.A.	Casolar, S.A.	Televisa S.A. (Participación 25%)
Talleres Universales, S.A.	Industrial de México, S.A.	Fraccionadora y Hotelera del Pacífico, S.A.	Televisión Independiente de México, S.A.
Grafo Regia, S.A.	Técnica Papelera Mexicana, S.A.	Cía. Operadora del Pacífico de México, S.A.	Televisión del Norte, S.A.
Fierro Esponja, S.A.	Derivados Sintéticos, S.A.	Inmobiliaria Petrocel, S.A.	Televisión del Golfo, S.A.
Aceros de México, S.A.	Tabriz, S.A.	Hotel Las Hadas	Televisión de Puebla, S.A.
Hylsa de México (Hylsamex)	Cydsa Comercial, S.A.	Promotora y Arrendadora Industrial, S.A.	Televisión Independiente de Jalisco, S.A.
Las Encinas, S.A.	Pom, S.A.	Inmobiliaria de Desarrollo Industrial, S.A.	1979-1980
Industrias Formacero, S.A.	Impulsora y Promotora Api, S.A.	Fraccionamiento Península de Santiago, S.A.	Dinámica, S.A. (con participación Minoritaria en Televisa, S.A. (25%))
Constructora y Desarrolladora del Pacífico, S.A.	Industrial y Comercial Río Lerma, S.A.	La Gran Aventura, S.A.	Teleproductora Independiente de México, S.A.
Placa y Lámina, S.A.	Europom, S.A.	Inmobiliaria Amsa, S.A.	Fomento de Televisión Nacional, S.A.
Materiales y Aceros, S.A.	Acojinamientos Selther, S.A.	Inmobiliaria Pirámide, S.A.	ALIMENTOS
Nemak	Alfa Industrias División Petroquímica, S.A.		Sigma
La Florida, S.A.	Vistar, S.A.	MINERÍA	ELECTRONICA
Nylon de México, S.A.	Servicios Administradores, S.A.	Draco, S.A.	Philco, S.A.
Polioles, S.A.	Administración de Operación y Asesoría, S.A.	Consortio Minero Peña Colorada (28.5%)	Admiral de México, S.A.
Celulósicos Centauro, S.A. de C.V.	Industrial Alfa, S.A.	Minas Draco, S.A.	Construcciones Electrónicas, S.A. de C.V. (Magnavox)
Fibras Químicas, S.A.	Acustec, S.A.	Minera Draco, S.A.	Electrónica Aural, Ltd.
Petrocel, S.A.	Vektor, S.A.		Admiral Trade Co.
Megatek, S.A.	Acermex, S.A.		
Pterotemex	Componentes y Montajes, S.A.	SERVICIOS	HOLDING
Corporación Hylsa, S.A.	Motocicletas Carabela, S.A.	Ingeniería y Servicios Integrados, S.A.	Alfa, S.A.
Galvak, S.A.	Bicicletas Windsor, S.A.	Dinámica Industrial Monterrey, S.A.	
Megatek, S.A.	Tubos Amsa, S.A.	Técnica Industrial, S.A.	
Atlax, S.A.	Motomex, S.A.		EMPAQUES
Industrias Gama de Monterrey, S.A.	Corporación Industrializadota de Maderas, S.A.		Empaques de Cartón Titán, S.A.
Ferrominera Mexicana, S.A.	Aceptaciones Massey Ferguson, S.A.		Empaques y Cartón Corrugado, S.A.
Hylsa Internacional Corp.	Implementos Agrícolas Mexicanos, S.A.		Servi-Empaque, S.A.
Massey Ferguson, S.A.			

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

<sup>284</sup> Sada Camilo G. Entrevista, "Gracias a las Corcholatas" en Revista Expansión, 19 de septiembre de 1973.

En 1975 ALFA inicia una estrategia de crecimiento y diversificación en negocios de fibras sintéticas, petroquímicos y electrónicos. Se incorporan empresas como Nylon de México (Nylon Tech). Nylón de México es productora de hilos sintéticos (Likra, entre otros) asociada con Dupont empresa norteamericana pionera en la producción de fibras sintéticas. En 1975 adquiere Polioles (poliesteno, uretanos\* y glicoles). La empresa Polioles utiliza tecnología de BASF en la elaboración de productos químicos, derivados del petróleo, destinados a la producción de fibras sintéticas, colchones y acojinamientos, calzados, y otros. En 1975 ALFA establece con Dupont la primera alianza estratégica con una empresa internacional. En 1977 los negocios se agrupan a través de tres divisiones: Acero, papel y empaque e industrias. Se adquiere Fibras Químicas (fibras poliéster\*) hoy AKRA POLYESTER.

En 1978 adquieren MEGATEK. Con Megatek se logra sustituir buena parte de las importaciones de motores que la industria nacional venía haciendo hasta esa fecha y busca reducir las dificultades inherentes a la importación y abastecimiento de maquinarias que considera además la demanda agregada surgida a raíz de los crecientes presupuestos de explotación petrolera. La participación del gobierno en los proyectos de bienes de capital se demostró con el crédito - de \$ 186 millones de pesos- otorgado a Megatek por el Fondo Nacional de Equipamiento Industrial (FONEI).

En ese contexto, Megatek nació como una empresa consolidada mediante la participación de capital mexicano y japonés, para la fabricación de motores y generadores eléctricos de gran capacidad. El socio del grupo Alfa en la empresa es la Hitachi Ltd., de Japón, que poseía el 49% del capital y proporcionó la tecnología y quien es reconocido líder mundial en aislamientos, componente fundamental para la vida de un motor y que exporta tradicionalmente el 35% de sus ventas. La asociación con Hitachi incluyó un convenio de asistencia técnica para los trabajadores mexicanos. Los principales clientes de Megatek son las industrias de acero, cemento, papel, minería, así como Petróleos Mexicanos, y la Comisión Federal de Electricidad. La línea de productos de Megatek, comprende motores de inducción de 200 a 12,000 caballos de fuerza, motores sincrónicos de 200 a 600 HP y motores de corriente directa de 10 a 3,500 HP y generadores de corriente alterna con capacidad de 15 a 5,000 kilowatts de potencia.<sup>285</sup>

La zona elegida para la planta ubicada en Villa de García, Nuevo León, a unos 30 kilómetros de Monterrey, se localizó de acuerdo a la clasificación gubernamental en un área prioritaria de inversión industrial y contó con estímulos fiscales considerables. En su fase inicial la planta contó con 225 obreros, 50 técnicos (13 de ellos japoneses) y 60 empleados, en un área de 5,500 metros cuadrados. La planta empezó a operar desde abril de 1979. En 1978 se adquiere PTEROTEMEX.

En 1978 se amplían las operaciones en petroquímica y acero con la adquisición de PETROCEL (DMT\*) y LA FLORIDA. Petrocel utiliza tecnología de Hercofina para producir dimetil terftalato y acido tereftálico, insumos en la producción de fibras sintéticas. En todas estas industrias participan varias empresas de Alfa, como Akra quien aplica tecnología de Du Pont y Akzo en la producción de fibras sintéticas, Selther quien fabrica colchones y espuma de poliuretano utilizando tecnología de P.R.B: empresa belga, Pom, Terza y el Grupo Marina. Agromak recibe el apoyo tecnológico de Massey Ferguson Ltd., para producir tractores y enseres agrícolas. Draco utiliza tecnología de Inco en la explotación de minerales no ferrosos destinados a las industrias electrónica (en la que participa Alfa), petrolera y aeronáutica. De esta forma, al igual que en las industrias del acero y del papel, el Grupo Alfa sigue una marcada política de autoabastecimiento.

La división acero de Alfa no tenía galvanizadora propia, por ello en diciembre de 1979 se creó Galvak, mediante la fusión de dos empresas adquiridas previamente, La Florida en noviembre de 1978 y

---

\* Uretanos: Compuesto químico derivado del petróleo que sirve para producir espumas plásticas.

\* Poliéster: Resina plástica utilizada para la producción de fibras textiles, películas y envases.

<sup>285</sup> Revista Expansión "Megatek: Los bienes capitales" Año XI, Vol. XI No. 274, pp. 44-49.

\* Dimetil Tereftalato: Materia prima para la fabricación de poliéster. En ciertas aplicaciones, el DMT y PTA son intercambiables.

Acerozinc en diciembre de 1979. Hylsa provee a Galvak de 60% del insumo básico (lámina negra) y el grupo Sidermex (paraestatal) el restante 40%. Los proveedores del otro insumo zinc, son empresas del gobierno federal o privatizadas (Industria Minera México, Metalúrgica Mex-Peñoles, Zincamex). Alfa es el propietario de Galvak y al mismo tiempo, el proveedor principal del insumo básico y de parte del equipo mediante Makrotek.

En el campo de la celulosa y papel, parte del consumo nacional se cubría mediante importaciones, puesto que existía un déficit en la producción nacional de celulosa superior a 100 mil toneladas anuales. Alfa buscaba autoabastecerse de estos insumos por medio de la nueva planta de celulosa y papel de la empresa Celulósicos Centauro, ubicada en Durango. En marzo de 1979 por medio de Titán, Alfa compró 51.89% de Celulósicos Centauro. Alfa estableció con Proformex (empresa paraestatal) un contrato por 50 años para el suministro de madera, insumo básico para la producción de celulosa, El contrato incluye la posibilidad de transferir la madera a otras empresas de Alfa. Centauro poseía una flotilla de camiones y tracto-camiones y colaboraba con Proformex en la extracción, así como el traslado de madera. El proyecto Centauro permitió a Alfa reducir costos de transporte, puesto que en una sola planta se produciría celulosa y papel. En 1979 se abren las puertas del Planetario ALFA. En 1979 las acciones de ALFA empiezan a cotizarse en la Bolsa Mexicana de Valores.

Alfa creó en 1979 la empresa Atlax, con objeto de profundizar la integración vertical del sector acero al producir directamente bienes para el consumidor final (aceros especiales, grado herramienta) y no sólo los insumos básicos para fabricarlos. En 1979 Surge NEMAK. Se asocia ALFA con FORD Motor Co., para producir y exportar a Estados Unidos y Canadá, cabezas de motor de aluminio. La fabrica para la propia Ford y para Chrysler, General Motors y Renault. En relación al proceso de producción: la planta es fundamentalmente una fundición.<sup>286</sup> Las operaciones de ALFA se extienden a la fabricación de maquinaria agrícola, motocicletas, forja y fundición, aparatos domésticos y aceros especiales.

En 1979 Hylsa participó como accionista mayoritario 60% junto con el consorcio español Duro-Felguera en la creación de la empresa Makrotek un ambicioso proyecto para fabricar en México bienes de capital destinados a las industrias siderúrgica, petroquímica, petrolera, electricidad, fertilizantes y cemento. Makrotek produciría equipos que requieren para su expansión Hylsa y subsidiarias, Atlax, Galvak y otras. El citado grupo español contaba con 80 años de experiencia en la fabricación de bienes de capital y era líder en España. La tecnología que pudiera utilizarse se obtendría mediante licencias de construcción de varias empresas internacionales como Kawasaki, L F Smidth, Electrowelt, Dravo, y otras. En el campo de la acería Alfa inició en 1980 un proyecto para la planta de Monterrey cuya meta era producir un millón 600 toneladas anuales, en 1981 la producción nacional llegó a 7.5 millones de toneladas, lo cual resultó insuficiente para satisfacer una demanda de 11 millones de toneladas.

En 1980 adquirió empresas que dieron origen a *Sigma Alimentos* y adquirió *Terza*. Ese año ALFA incursiona en alimentos, se adquieren las empresas que dieron origen a SIGMA. Alfa adquiere a Grupo Brener, el negocio de carnes frías fue establecido en 1939 por la familia Brener de quienes Alfa adquirió sus principales marcas incluyendo Fud, San Rafael, Iberomex, Chimex y Viva. En 1980, el número de asociaciones y alianzas estratégicas de ALFA se había ampliado, incluyendo a empresas como AKZO, BASF, HITACHI, FORD, KAWASAKI y SIEMONS.

Entre 1979 - 1980 se registran en la Revista Expansión 60 empresas más que las señaladas por Santini en 1972 y se enlistan en el cuadro anterior.<sup>287</sup> En 1981 se interrumpe el crecimiento, los problemas económicos en México iniciados en este año, afectaron las finanzas de ALFA. Se cancelan proyectos y se reducen gastos de administración, además se inició un proceso de

<sup>286</sup> Pozas María de los Ángeles, Modernización de la industria y relaciones de trabajo, Fundación Friedrich Ebert, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1994, pp.180-181.

<sup>287</sup> Datos de 1979, Expansión 22 agosto 1979 y datos de 1980, Expansión 20 agosto 1980.

reestructuración de pasivos, consolidación de operaciones y desinversiones, como se verá en mayor detalle en el capítulo 4.<sup>288</sup>

### 3.7.3.3.- Grupo Industrial Vidriera

El Grupo Vidriera, también denominado FIC (Fomento de Industria y Comercio) por ser ésta su empresa controladora de acciones, se encuentra integrado por varias empresas que operan en las áreas industrial, comercial y financiera. Produce bienes de consumo final (Cristalería), bienes de consumo intermedio (envases de vidrio y plástico, vidrios planos y materias primas diversas) y bienes de capital (maquinaria y moldes para la producción de vidrio). La industria vidriera se encuentra entre la diez más importantes respecto al valor de la producción que aporta en 1976.

CUADRO NO. 12  
GRUPO INDUSTRIAL VIDRIERA

EMP. INDUSTRIALES	EMP. INDUSTRIALES	EMP. INDUSTRIALES	SECTOR FINANCIERO
Vidrio Plano de México, S.A.	Regioplast, S.A.	Fomento de Comercio Exterior, S.A. DE C.V.	Banco Hipotecario, Fiduciario y de Ahorros, S.A.
Vidrios Domésticos, S.A.	Envases de Borosilicato, S.A.	Constructora e Inmobiliaria Giroc, S.A.	Banco del País, S.A.
Centroamericana de Vidrio, S.A.	Vidrio Neutro, S.A.	Grupo Mexicano de Vidrio Neutro, S.A.	Banco de Nuevo León, S.A.
Vidriera Monterrey, S.A.	Ampolletas, S.A.	Compañía Imex, S.A.	Banco Hipotecario Reforma, S.A.
Vidriera México, S.A.	Ampolmex, S.A.	Manufacturas y Representaciones, S.A.	Banco Financiero de México, S.A.
Cía. Vidriera Guadalajara, S.A.	Productos Kimax de México, S.A.	Plásticos y Representaciones, S.A.	Aseguradora Aztlán, S.A.
Vidriera Los Reyes, S.A.	Química M. S.A.	Peerles Tisa, S.A.	Financiera Minera, S.A.
Vidrio Plano, S.A.	Cristales Mexicanos, S.A.	Proveedora del Hogar, S.A.	VARIOS
Vitro Fibras, S.A.	Lunas de México, S.A.	FIC Internacional, S.A.	Fraccionamiento del Lago, S.A.
Vitro Flex, S.A.	Vitrofibras, S.A.	Borosilicatos, S.A.	Financiera del Norte, S.A.
Plásticos Bosco, S.A.	Metromatic de México, S.A.	Farmo Envases, S.A.	Centro Americano del Vidrio, S.A.
Cristalería, S.A.	Vidrio Plano de México, S.A.	Regio Plast Guadalajara, S.A.	SERVICIOS
Fabricación de Maquinaria, S.A.	Cubiertos Finos, S.A.	Cía. General de Plásticos, S.A.	Almacenadota del Norte, S.A.
Industria del Alkali, S.A.	Cristalería Toluca, S.A.	Vitro Flotado, S.A.	Clínica Vidriera, A.C.
Silicatos y Derivados, S.A.	Arcillas Tratadas, S.A.	Crisa Parras, S.A.	Cooperación Social, A.C.
Cristales Mexicanos, S.A.	Materias Primas Min. De San José, S.A.	COMERCIALES	Acción Social Regiomontana, A.C.
Cristales Inastillables de México, S.A.	Materias Primas Min. De Ahuazotepec, S.A.	Nacional Distribuidora, S.A.	INVERSIONES Y HOLDINGS
Materias Primas Monterrey, S.A.	Materias Primas Min. De Lampazos, S.A.	Representantes Generales, S.A.	Vitro, S.A.
Brasividrio, S.A. (Brasil)	Fomento Inmobiliario y de la Construcción, S.A.	Distribuidora Monterrey, S.A.	

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

El grupo del vidrio se caracteriza por su integración vertical y la escasa importación de materias primas (ya que la mayoría, 90% se encuentran en el país) y bienes de capital, aunque tiene convenios de asistencia técnica con diversos países. Una de las particularidades de este subgrupo es su posición en el mercado, FIC cubre el 81% de la demanda interna de envases de vidrio, el 60%

<sup>288</sup> Página Web de la empresa.

de la demanda de cristales, el 100% del cristal cortado de plomo (1971) y el 95% de la demanda nacional de maquinaria y equipo para la industria del vidrio (1968).<sup>289</sup>

Con la adquisición en 1973 de Cristales Inastillables de México, S.A., (CRINAMEX) que pertenecía a la británica Pilkington Brothers PLC, se integra el vidrio de seguridad automotriz en la lista de productos que Vitro ofrece a sus clientes. Ese mismo año FOMENTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO, S.A., adquiere a través de VITRO PLAN el 75% de QUÍMICA M, S.A., una empresa orientada a la fabricación de polivinil butiral. FOMENTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO se convierte en 1976 en una empresa pública al emitir acciones y registrarse en la Bolsa Mexicana de Valores. FOMENTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO cambia su nombre a VITRO, S.A. en 1979.

En 1978 se establece una asociación con KIMBLE INC., para constituir la empresa dedicada a la elaboración de productos de vidrio borosilicato, tales como frascos, ampollitas y productos de laboratorio. La empresa Envases de Borosilicato pertenecía a la estadounidense Owens-Illinois. En 1980, VITRO PLAN, S.A. de C.V., y FORD MOTOR CO. (Hoy Viston) se asocian y constituyen la empresa VITRO FLEX, S.A., para la fabricación de vidrio automotriz, para abastecer parabrisas a las plantas de Estados Unidos y del norte de México. Con este proceso llegó a controlar prácticamente 100% del mercado de vidrio en México.

Vidrio Plano, S.A., instala en 1981 una planta de vidrio flotado en García, Nuevo León. Durante ese año VITRO, S.A., adquiere PLÁSTICOS BOSCO, S. A., empresa productora de envases alimenticios y productos desechables de plástico, en la ciudad de México.<sup>290</sup> Durante estos años el grupo hizo fuertes inversiones para desarrollar tecnología propia, fundando en 1977 su propio centro de investigación tecnológica mediante un fideicomiso llamado Vitro Tec., lo que permitió penetrar nuevos mercados extranjeros al sur de la frontera.<sup>291</sup> Se integró también financieramente al adquirir empresas bancarias y constituir el grupo Banpaís. En 1982, Vitro registra las siguientes empresas: Aero Vitro, S.A., Compañía Mexicana de Tubo Plast, S.A., Industrias Cornejo, S.A., Inmobiliaria de La Suerte, S.A., Materias Primas Magdalena, S.A, Minerales para la Industria, S.A, Mueveca, S.A. Quantron, S.A., Romage, S.A., Shatter Prof., de México, S.A., Vektron, S.A., Vidriera Querétaro, S.A., Vitrocrista Parras, S.A., Vitro Corporativo, S.A. Vitro Plan, S.A., Vitro Plast Monterrey, S.A. y Vivir, S.A.<sup>292</sup>

#### **3.7.3.4.- Grupo Industrial Cydsa**

Celulosa y Derivados, S.A., el Grupo Cydsa está integrado por varias empresas que operan en la industria, comercio y servicios. Dentro de la industria, produce principalmente bienes de consumo intermedio (elabora más de 80 productos básicos) y dentro de las otras áreas tiene una financiera, una inmobiliaria, algunas compañías comerciales y de fomento de inversiones.

El principal campo de actividad de este subgrupo es la industria química, mantiene un liderazgo al ser el segundo productor químico en México. Por la variación de los bienes intermedios que el subgrupo produce, depende del comportamiento de numerosas industrias lo que le permite mantener altas tasas de ganancia de manera continua. A manera de ejemplo pueden mencionarse algunos productos finales a los que Cydsa contribuye: pickling de acero, fertilizantes, insecticidas, vidrio, llantas y en general, los de la industria del vestido. Por otra parte, la industria química cuenta con amplias facilidades dada la política estatal orientada a la promoción de este tipo de productos.<sup>293</sup>

Entre los datos históricos más sobresalientes se registra que en 1971 Cydsa se asocia con la empresa extranjera BF Goodrich y adquiere el 60% de las acciones de Geón de México- un año

<sup>289</sup> Luna L. Matilde, "El Grupo Monterrey en la economía mexicana", Op. Cit. Pág. 269.

<sup>290</sup> Página Web de la empresa.

<sup>291</sup> Torres Jaime Estrategias empresariales en México. El caso del Grupo Vitro, S.A., 1982-1994, Tesis profesional, Facultad de Economía, UNAM, México 1996, pp. 48-55.

<sup>292</sup> Revista Expansión, No. 347, 18 de agosto de 1982, Pág. 152.

<sup>293</sup> Luna L. Matilde, "El Grupo Monterrey en la economía mexicana", Op. Cit. pp. 270-271.

después se convertiría en POLYCID, S.A. empresa del estado de México que utiliza la más avanzada tecnología de la fabricación de resinas de PVC (Policloruro de Vinilo) materia prima empleada en una amplia gama de productos plásticos, artículo en expansión a fines de la década de los setenta. En 1972 adquiere también la mayoría de las acciones de Química Orgánica de México. En 1973 la expansión del grupo Cydsa, recibió un importante impulso al iniciar la cotización de sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. En 1974, en asociación con Bayer, funda la empresa industrial CYDSA-BAYER, S.A y la establece en Veracruz, la primera planta de su tipo en América Latina dedicada a la elaboración de espumas flexibles de poliuretano. En 1979 Cydsa crea tres nuevas empresas: Propirey, pionera en la fabricación de polipropileno biorientado para la industria de alimentos empaquetados; POLYCID Altamira en Tamaulipas, la más grande productora de PVC en América Latina; y DASA, empresa de tecnología única en el campo de la hilatura acrílica.<sup>294</sup>

CUADRO No. 13  
GRUPO INDUSTRIAL CYDSA

EMPRESAS	EMPRESAS	EMPRESAS	INVERSIONES Y HOLDINGS
INDUSTRIALES	INDUSTRIALES	SERVICIOS	
Celulosa y Derivados, S.A	Cydsa-Bayer, S.A.	Grupo Cydsa, S.A.	Cydsa, S.A. (Holding)
Fibras Químicas, S, A,	Plásticos Rex, S.A.	Transportadora Cortés, S.A. de C.V.	
Quimobásicos, S.A.	Geón de México		
Reyprint, S.A.	Novaquim, S.A. de C.V.		
Industria Química del Istmo, S.A.	Propelentes Mexicanos, S.A.		
Sales del Istmo, S.A..	Consortio Intermex, S.A.		
Celloprint, S.A.	Sales Hogar, S.A.		
Conexiones y Tuberías, S.A.	Exportaciones Intercontinentales de México, .S.A		
Convertidora Guadalajara, S.A.	Salinas de México, S.A.	CONSTRUCCIONES E INMOBILIARIAS	COMERCIALES
Empaques de Celulosa, S.A. (Costa Rica)	Salinas del Pacífico, .S.A.	Inmobiliaria, Sisa, S.A.	Cydsa Comercial, S.A.
Complejo Industrial de "Pajaritos"	Montana, Muebles y Modulares, S.A.	Inmobiliaria Hulquimex, S.A. de C.V.	Central Cydsa, S.A.
Química Orgánica de México, S.A.	Novacryl, S.A.	Inmobiliaria ICB, S.A.	
Empaques de Celulosa, S.A.	México, Trading Inc.		
Protocel, S.A.	Derivados Acrílicos		
Simopol, S.A.			
Polycyd, S.A.			

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

El crecimiento de esta industria ha sido constante, manifiesta interés en aceptar y promover todo tipo de convenios de asistencia técnica con empresas extranjeras (principalmente estadounidenses, francesas, inglesas y holandesas) y aunque no se sabe hasta dónde han sido impuestas esas asociaciones por las propias necesidades de la industria química, es posible suponer que tratándose de una rama nueva de la industria en el país requiera de una tecnología más sofisticada así como de

<sup>294</sup> Urzúa Esteva Evaristo, Cydsa, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Monterrey, N.L. México, 2002.

materias primas más elaboradas y aunque encuentre en PEMEX a su principal proveedor, tiene una dependencia del exterior mayor que otras empresas.<sup>295</sup>

### 3.7.3.5.- Grupo Industrial IMSA

En los años cincuenta la fabricación de productos para la construcción tales como alcantarillas, defensas para carreteras y flejes de acero, formaban parte del segmento de productos procesados de acero. Durante las décadas de los setenta y ochenta se constituyen nuevas empresas a partir de estos productos. Entre los datos históricos más importantes destacan que en 1975 adquieren Stabilit, S.A. de C.V., fabricante de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio y posteriormente se amplía su crecimiento con operaciones en Estados Unidos y Argentina.

En 1976 se constituyó como Grupo Industrial IMSA cuyas acciones y administración estaban distribuidas en dos familias: Canales Clariond y Clariond Reyes. En 1978 se adquiere Imsa Signode, S.A., de C.V., fabricante de flejes de acero y plástico. La empresa surgió de una asociación entre la compañía y la división Signode de Illinois Tool Works, Inc., (ITW), el mayor fabricante de flejes de acero y plástico en Estados Unidos.

CUADRO No.14  
GRUPO INDUSTRIAL IMSA

EMPRESAS	EMPRESAS	EMPRESAS	
INDUSTRIALES	INDUSTRIALES	INDUSTRIALES	CONSTRUCCIONES E INMOBILIARIAS
Industrias Monterrey, S.A.	Imsa Wean, S.A.	Pintro, S.A.	Fincas Industriales Monterrey, S.A.
Clover, S.A.	Vigacero Imsa, S.A.	Muebles Infantiles Alfa, S.A. de C.V.	COMERCIALES
Muebles Tubulares, S.A.	Stabilit, S.A.	Dressel, S.A.	Automóviles, S.A.
Láminas Especiales, S.A.	Imsa Signode, S.A. de C.V.	Tractomotriz del Noreste, S.A.	Automotriz del Noroeste, S.A. (Matamoros, Tamps.)
Robetson Mexicana, S.A.,	Muebles Alfa, S.A.	Sacos Industriales Monterrey, S.A.	Representaciones de Fábricas, S.A. (México, D.F.)
Zintro, S.A.	Cubiertas Metálicas, S.A.	Constructora Imsa, S.A.	Equipos y Camiones Monterrey, S.A.

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

De acuerdo con Eugenio Clariond Reyes,<sup>296</sup> presidente de IMSA pesar de los giros tan diversos en los que participaba IMSA, hasta principios de la década de los ochenta, su principal negocio en el mercado nacional seguía siendo el procesamiento de lámina de acero, actividad en la que alcanzaron una gran especialización y lograron incorporar innovadores adelantos tecnológicos. Dentro del esquema de economía protegida sus productos eran lámina galvanizada y/o pintada, alcantarillas metálicas, paneles aislados, flejes para empaque, defensas carreteras y otros. Atendían un mercado cautivo, por lo cual los precios eran relativamente altos y la calidad regular. Industrias Monterrey fue una empresa que se adelantó un poco a las circunstancias venideras: durante la década de los setenta instalaron la primera línea de galvanizado continuo y la primera línea de pintado (Pintro) en América Latina, a pesar de que sus productos no tenían ni la calidad que presentaban productos similares en países industrializados, alcanzaron experiencia exportadora y una base tecnológica que a su vez vendieron en esos años en Argentina, Venezuela y Brasil. Sin embargo aunque era una

<sup>295</sup> Página de la Web.

<sup>296</sup> Clariond Reyes Eugenio, "IMSA: Crisis, apertura, estrategia global", en Mario Cerutti (Coord.) Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México, 2003, pp. 81-85.

actividad limitada, puesto que su prioridad era el mercado interno, poseían ventajas comparativas en estos países. Con la compra de Stabilit, S.A., entraron a la producción de lámina plástica.

Esta dinámica les permitió sostener una creciente participación en el mercado: 50% de lámina galvanizada, 100% de lámina pintada y 70% de lámina de plástico. Su incursión en el mercado de productos metálicos para la construcción fue importante, porque hasta entonces la construcción de naves industriales, hangares y bodegas se techaba con lámina de asbesto-cemento, producto que además de ineficiente perjudicaba la salud por la toxicidad del asbesto. Requería ser sustituida gradualmente. Esto se logró gracias a Pintro (lámina pintada). En los setentas, antes que las alianzas con firmas extranjeras se convirtieran en estrategia de sobrevivencia, IMSA participó en sociedades con firmas estadounidenses, como puede apreciarse en el siguiente Cuadro:

Cuadro No. 15  
Sociedades con firmas extranjeras de IMSA (1973-1981)

Año	Sociedad	Giro	Coinversión
1973	Robertson Mexicana	Metálica	H.H. Robertson
1974	Wonder Buildings de México	Metálica	Modular Technology
1976	Imsa-Wean	Bienes de capital	Wean United
1981	Imsa National	Bienes de capital	National Suply

Fuente: Cerutti Mario, (Coord.) "Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000"  
Ed. Trillas, México 2003, Pág. 82.

Las empresas Robertson Mexicana y Gonder Buildongs de México estaban directamente relacionadas con el giro principal lo que les permitió incorporar nuevas soluciones constructivas: *losaer* (la primera lámina para losas de concreto en América Latina), techos con aislamiento, edificios autoportantes, muros aislados, vigas estructurales secundarias *joist*, sistemas de ventilación industrial.

Robertson Mexicana, S.A., fue la primera asociación internacional y la fundaron junto con la empresa H.H. Robertson. Su objetivo era fabricar productos de tipo metálico para la industria de la construcción (estructuras). Mediante esa sociedad introdujeron por primera vez en México y América Latina la losa de acero (lámina sobre la cual se cuela concreto). Eventualmente negociaron con Guatemala, Costa Rica y Centroamérica. En Estados Unidos no eran competitivos, puesto que la materia prima costaba el doble en México. La segunda asociación fue con la firma Modular Technology que fabricaba edificios autoportantes de lámina que funcionaban a la vez de estructura atornillable, utilizables como bodegones, silos, hangares.

La tecnología Wonder la exportaron a Argentina, aunque la búsqueda de socios extranjeros respondía a la necesidad de atender al mercado nacional. En el caso de Imsa-Wean intentaron incursionar en la producción de bienes de capital, específicamente maquinaria para la industria siderúrgica ante la dificultad de Wean United, -productora de maquinaria y equipo para la industria siderúrgica- de vender en México maquinaria fabricada en Estados Unidos. Imsa construyó una planta en Ciénega de Flores para producir maquinaria para la industria siderúrgica. No obstante, los obstáculos financieros y burocráticos eran tan grandes que calificaron dicha experiencia como un error empresarial.

A finales de los setentas se retiraron de la confección de ropa ante el populismo sindical, primero cerraron Clover, S.A., y luego la vendieron. En 1984 Imsa registra las siguientes empresas: *Corporativo Grupo Imsa, Formet, Morvik. Polilámina y Tracto Victoria*.<sup>297</sup> En 1986 registra Tractomotriz del Noreste.<sup>298</sup>

<sup>297</sup> Revista Expansión, No. 397, 15 de agosto de 1984, Pág. 192.

<sup>298</sup> Revista Expansión, Año XVIII, Vol. XVIII, No. 448, 3 de septiembre de 1986.

### 3.7.3.6.- Grupo Industrial LAMOSA

En 1974 Lamosa adquiere la planta de Azulejos y Pisos en Tlaxcala y para 1978 incursiona en la fabricación de yeso para uso cerámico y de construcción, así mismo instalan el primer horno de quemado rápido del país. En 1982 se registran nuevas subsidiarias: General de Minerales, S.A., Grupo Lamosa, S.A., Industria Cerámica de Jalisco, S.A., Keramilka, S.A., Plastimetel, S.A., Proyeso, S.A. y Valmont, S.A.<sup>299</sup> La integración de sus empresas puede observarse en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 16  
GRUPO INDUSTRIAL LAMOSA

EMPRESAS	EMPRESAS	CONSTRUCTORAS	INVERSIONES Y HOLDINGS
Sanitarios Aztecas, S.A.	Materiales Lamosa, S.A.	Urbanizadora La Primavera, S.A.	Invertir, S.A.
Crest, S.A.	Bronces y Conexiones, S.A.		
Ladrillera Monterrey, S.A.			

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

### 3.7.3.7.- Grupo Industrial Cementos Mexicanos

En la década de los setenta a pesar de la desaceleración económica que caracterizó al periodo presidencial de Luís Echeverría Álvarez (1970-1976), la compañía logró incrementar de manera sensible su participación en el mercado nacional: llegó a sumar 3.3 millones de toneladas, equivalentes a 26% del total del país. Durante los casi 30 años que transcurrieron desde 1940, la empresa pasó de una dimensión local a multiregional.

Durante los sesenta y los setenta empezaron simultáneamente afirmarse varios grupos cementeros: Cementos Mexicanos, en el mercado del noroeste; Cementos Guadalajara, en el Bajío; el grupo Tolteca, en el centro del país; el grupo Anáhuac, en el centro y Golfo de México; la San Luis Mining Company en el Pacífico, y Cementos Cruz Azul, en el centro y sur del país. Entre 1970 y 1976 se manifestó un primer proceso de concentración en el que se fortalecieron particularmente dos empresas: Cementos Mexicanos que tomó el control de Cementos Guadalajara y sus plantas, y Cementos Tolteca, que se hizo cargo de la San Luis Mining y de Cementos Atoyac.

En ese contexto hacia 1970 Cemex solicitó Consultoría a *Crespa, McCormick & Paget* para que propusiera opciones de modernización administrativa. El resultado fue la adopción de un esquema de gestión comparable al descrito por Chandler<sup>300</sup>, las plantas se administrarían de manera independiente, teniendo como denominador común una estructura de soporte formada por el director general y un cuerpo de especialistas en las áreas de finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos, entre otros. A partir de ese momento la empresa empezó a ser conocida como: *Grupo Cementos Mexicanos, S.A.*

Dotado de esa nueva estructura fue que el grupo inició una nueva etapa de crecimiento sin precedentes: reconvirtió su planta productiva y se integró verticalmente con empresas productoras de concreto premezclado y agregados. En México el negocio del concreto premezclado había empezado a principios de los años cincuenta. Cementos Mexicanos tuvo un primer contacto con el concreto hacia 1968 con su participación en Concretos Monterrey. En 1977 se apropió por completo de Concretos Monterrey.

<sup>299</sup> Revista Expansión, No. 347, 18 de agosto de 1982, Pág. 149.

<sup>300</sup> Chandler Alfred D.Jr. Escala y Diversificación, La dinámica del capitalismo industrial.

La integración se aceleró luego con varias adquisiciones. Para 1972, las filiales del grupo eran: Concretos Premezclados de Juárez; Concreto, Cascajo y Arena, de Torreón; Agregados Triturados de San Luís; Concreto Premezclado Garate; Concreto Premezclado Nacional, de San Luís Potosí, y su participación en Concretos Monterrey. En 1981 se adquirieron concreteeras y empresas de agregados en León, Irapuato, Guadalajara y Mexicali. También se adquirió Productora de Bolsas de Papel, que incrementó su capacidad de producción en 1981 al inaugurar una segunda planta en Mexicali.<sup>301</sup>

Entre 1977 y 1981 se destinaron inversiones para triplicar la capacidad de producción; se inauguraron los hornos 2 de Mérida y 9 de Monterrey. En 1979 se inició la producción en los hornos 3 de Torreón y 3 de Guadalajara (todos de 430 mil toneladas anuales, con precalentador de dos etapas). Con ello el grupo alcanzó una capacidad de producción de 5.36 millones de toneladas, es decir un 63% del incremento global realizado en México. Con una nueva inversión Cemex alcanzó una producción de 8 millones de toneladas y se situó en la vanguardia tecnológica. Esta nueva inversión permitió la instalaciones de hornos F.L. Smidth, con precalentador de cuatro etapas y que por primera vez en México, contaría con precalcinador y la instalación del horno 2 de Valles en 1981.

La política federal del presidente José López Portillo previó incrementos en la planta productiva, motivados por la expectativa de un súbito aumento en el producto interno gracias al alza en los precios del petróleo. El nuevo ejecutivo estableció la Alianza para la Producción con los sectores empresariales: consistía en un compromiso mediante el cual el Gobierno Federal, los grandes industriales y la central obrera aceptaban coordinar esfuerzos con el objetivo de hacer frente a una eventual crisis de abastecimiento, en un movimiento que permitiría recuperar la confianza del capital. Fue en ese contexto que se formuló el Programa de Fomento a la Industria Cementera, en julio de 1980.

El programa contenía aristas fundamentales: a) reconocía el papel estratégico de la industria del cemento; b) flexibilizaba la política de control de precios, con el fin de auspiciar la rentabilidad de las inversiones; c) brindaba garantía jurídica a los empresarios sobre la propiedad de sus reservas de materias primas, hasta entonces amenazadas de expropiación por las leyes agrarias, y d) sobre todo, se establecían mecanismos de promoción a la inversión productiva mediante la depreciación acelerada de nuevas inversiones.

En términos de exportación, la aparición de México entre los países exportadores de cemento se sitúa antes de la segunda guerra, cuando se llegó a exportar hasta el 12% de la producción mundial, en 1970 sólo se traficaba el 3% de la producción global del planeta. Entre 1976 y 1978 cuando se combinó una elevada demanda de cemento en Estados Unidos y los efectos de la política de control de precios en México permitieron que las exportaciones crecieran hasta alcanzar un millón de toneladas, y se dio como un fenómeno esporádico en Cemex y verificable en otras empresas de Monterrey.<sup>302</sup>

En comparación con los grandes grupos industriales internacionales, Cementos Mexicanos era a mediados de los setenta, una compañía muy pequeña. Su capacidad de producción equivalía al 3% de Blue Circle, al 5% de Universal-Atlas o al 6% de Lone Star, que ocupaban los primeros tres lugares de producción a nivel mundial.

---

<sup>301</sup> Cerutti Mario y Juan Ignacio Barragán, "Cemex: del mercado interno a la empresa global" en Cerutti Mario, (Coordinador), Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México, 2003, pp. 57-59.

<sup>302</sup> Cerutti Mario, Propietarios, pp. 210 y 222.

CUADRO No. 17.  
GRUPO INDUSTRIAL CEMENTOS MEXICANOS

EMPRESAS	EMPRESAS	EMPRESAS	
INDUSTRIALES	INDUSTRIALES	INDUSTRIALES	BANCOS, FINANCIERAS Y ASEGURADORAS
Cementos Mexicanos, S.A.	Proveedora Mexicana de Materiales, S.A.	Concreto y Precolado, S.A.	Banco Comercial Mexicano de Monterrey, S.A.
Cementos del Norte, S.A.	Concretos del Bajío, S.A.	Piedra Arena y Jalisco, S.A.	
Cementos Maya, S.A.	Concreto Premezclado Nacional, S.A.	Promotora de California, S.A.	
Cementos Guadalajara, S.A.	Productora de Bolsas de Papel, S.A.	Concreto y Derivados, S.A.	COMERCIALES
Concretos Cemex, S.A.	Concretos de Alta Calidad y Agregados, S.A. de C.V.	Distribución y Comercio de Jalisco, S.A.	Gas Industrial Monterrey, S.A.
Concreto Cascajo y Arena, S.A.	Cal Guadalajara, S.A.		

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

En resumen, por una parte la expansión exitosa que las empresas de Cemex lograron entre mediados de los sesenta y 1981 se explica por los siguientes factores: 1) Cemex aprovechó el crecimiento alentado por la industrialización protegida; 2) Cemex se organizó y expandió sobre la base de la ultra especialización; 3) Cemex se apoyó en un producto –el cemento- de larga trayectoria en la industria mexicana, con limitadísima cadena productiva y escaso valor añadido; 4) Cemex no estableció coinversiones con capitales extranjeros entre 1970 y 1981; 5) Cemex tenía a su favor estar ubicada en un mercado con gran potencial de crecimiento, sin competencia excesiva y una estructura financiera asentada, (factores que explicarán su desenvolvimiento futuro).

Entre 1977 y 1984 el grupo mantuvo su estrategia de generación de flujos gracias a la depreciación acelerada de sus activos, lo que le permitió ampliar su capacidad de producción con un mínimo de endeudamiento. En 1979 se invirtieron 1 155 millones de pesos en las instalaciones, de los cuales 373 provenían de reinversión de utilidades y 809 de la depreciación de los activos, por lo que el endeudamiento a largo plazo fue de sólo 399 millones de pesos.

En 1980 se invirtieron 2 344 millones de pesos en las instalaciones, de los cuales 1 111 provenían de reinversión de utilidades y 2 344 de depreciación de activos: el endeudamiento no superaba los 610 millones de pesos. Por ello, al finalizar 1980 el pasivo de largo plazo contraído con instituciones como Chase Manhattan Bank of América, Crocker Nacional Bank, Citibank Nacional Association y Banca Serfín era de 2 652 millones de pesos de los cuales 508 millones eran circulante.<sup>303</sup>

En 1981 con una capacidad de producción instalada de 2,200 toneladas por día, un nuevo horno inicia operaciones en la planta Valles y para 1982 inicia producción en sus plantas Monterrey y Torreón en su décimo y cuarto horno, respectivamente. Los precalentadores de cuatro etapas y los precalcinadores de estos hornos representaron un importante avance tecnológico para la compañía al facilitar la descarbonatación de hasta un 90% de la materia prima, y una reducción en la dimensión del horno, permiten un ahorro en la instalación y refacciones. En 1982 Cemex registra la empresa *Fabricación de Maquinaria Pesada, S.A. de C.V.*<sup>304</sup>

### 3.7.3.8.- Conductores Monterrey/Grupo Xignux

En relación a Industrias Conductores Monterrey/Grupo Xignux en 1970 constituye *Manufacturas Conductores Monterrey*, nueva empresa fabricante de arneses automotrices y accesorios. Entra en operación la planta de cable telefónico de Conductores Monterrey. En 1976 Industrias Conductores Monterrey adquiere *Kir Alimentos* como parte de su estrategia de diversificación. Kir Alimentos nació

<sup>303</sup> Cerutti Mario, Propietarios, pp. 186-190.

<sup>304</sup> Revista Expansión, No. 347, 18 de agosto de 1982, Pág. 142.

en 1972 producto de la sociedad de un grupo industrial regiomontano llamado Troqueles y Esmaltes con Canadá Packers, líder mundial de carnes frías en esa época. En 1976 se inicia un proceso de expansión, se inaugura la nueva *Planta de Transformadores de Productos Industriales CM*, (hoy *PROTEC GE*), fabrica transformadores eléctricos de distribución y de extra alta tensión hasta 400 KV, éstos producidos por primera vez en México. CM fabrica por primera vez en América Latina cable de 69 KV con aislamiento EPR.

En 1979 junto con otros fabricantes nacionales de cable se constituye *CONALUM*, primer conductor en México de alambón de aluminio. En 1981 inicia operaciones la planta de Conductores Monterrey en San Luís Potosí para la fabricación de alambres y cables para la construcción. Se constituye la red comercializadora de Conductores Monterrey y de otros productos del grupo.<sup>305</sup>

### 3.7.3.9.-Grupo Maldonado (COPAMEX)

La integración vertical en la industria papelera así como la fabricación de derivados y productos de papel con un alto valor agregado le han permitido a este grupo marcar un nuevo rumbo de desarrollo industrial. Los años sesenta y setenta avanzan con un ritmo ascendente, y se fundan 12 empresas<sup>306</sup> más de Consorcio Papelero Mexicano hoy Copamex, que las señaladas por Santini en 1972. En 1982 Copamex registra nuevas empresas: Administración y Planeación, S.A., Bolsas y Empaques, S.A., Envases Varios, S.A., Fraccionadora e Inmobiliaria Escobedo, S.A., Fraccionadora y Constructora del Norte, S.A., Industrial de Bolsas y Empaques, S.A., Operación de Servicios de Hoteles, S.A., Promotora de Desarrollo Turístico, S.A., Residencial Campestre de Monterrey, S.A.<sup>307</sup>

Cuadro No.18  
GRUPO INDUSTRIAL MALDONADO (COPAMEX)

EMPRESAS INDUSTRIALES	EMPRESAS INDUSTRIALES	EMPRESAS INDUSTRIALES	CONSTRUCCIONES E INMOBILIARIAS
Bolsas y Artículos de Papel, S.A.	Papelera de Chihuahua, S.A.	Empaques Flexibles, S.A.	Fincas y Urbanización, S.A.
Bolsas de Papel Guadalajara, S.A.	Cía. Papelera de Occidente, S.A.	Consorcio Papelero Mexicano, S.C.	Construcciones y Diseños Industriales, S.A.
Sacos de Papel, S.A.	Industria Papelera Mexicana, S.A.	Sacos y Empaques de Papel, S.A.	Representaciones y Comisiones del Norte, S.A.
Sacos de Papel Chihuahua, S.A.	Sacos y Derivados de Papel, S.A.	Compañía Papelera Maldonado, S.A.	
Polietileno Nacional, S.A.	Bolsas Maldonado, S.A.	Sincarbón, S.A.	INVERSIONES Y HOLDINGS.
Polietileno Nacional de México, S.A.	Mexicana de Bolsas de Papel, S.A.	Platero, S.A.	Inversiones y Valores del Norte, S.A.
Envases Transparentes, S.A.	Bolsas y Papeles de la Frontera, S.A.		VARIOS
Desarrollo Metropolitano del Norte, S.A.	Recubrimientos y Laminaciones Modernas, S.A.		Autofletes Morales, S.A. de C.V.

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México. El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

### 3.7.3.10.- Grupo Industrial GRUMA

En 1973 a solicitud del gobierno de Costa Rica, GRUMA incursiona en el mercado de harina de maíz de esa nación, y en 1977 instala una planta en Canoga Park, California, incursionando en la producción y venta de tortilla de maíz en Estados Unidos. En 1978 TECNOMAÍZ inicia la producción

<sup>305</sup> Pagina Web de la empresa.

<sup>306</sup> Datos de 1980, Expansión 20 agosto 1980.

<sup>307</sup> Revista Expansión, No. 347, 18 de agosto de 1982, Pág. 138.

de su maquinaria TORTEC para la industria de la tortilla. En 1980 la Revista Expansión registra 16 empresas más que las señaladas por Santini en 1972, se enlistan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 19  
GRUPO INDUSTRIAL GRUMA

EMPRESAS	EMPRESAS	EMPRESAS	INVERSIONES Y HOLDINGS
INDUSTRIALES	INDUSTRIALES	INDUSTRIALES	
Molinos Azteca, S.A.	Tecno Maíz, S.A.	Del Campo Alimentos Congelados, S.A.	Asesoría de Empresas, S.A. (Holding)
Harinas de Maíz, S.A.	Gramíneas Nacionales, S.A.	Conservas del Campo, S.A.	Impulsora Industrial y Comercial Azteca, S.A.
Industrias de Michoacán, S.A.	Derivados de Maíz Alimenticio, S.A.	Carlos Luís Odio, S.A.	SERVICIOS
Industrias de Río Bravo, S.A.	Arrocera Los Sauces, S.A.	Compañía Centroamericana de Conservas, S.A.	Gruma, S.A.
Armadora Azteca, S.A.	Industrias de Desarrollo Agrícola de Costa Rica, S.A.	Arroz Comercial, S.A.	Nacional de Ingeniería, S.A.
Industrias Alimenticias Tosty, S.A.	Conservas de Centroamérica, S.A.	Arroz del Ceibo, S.A.	
Automatium Industrial Corporation, Inc.	Azteca Millenning Corporation Misión Foods, Inc.	Electra Food Machinery, Inc.	

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de las páginas Web de las empresas.

En 1982 Gruma<sup>308</sup> registra las siguientes subsidiarias: Harinera de Tamaulipas, S.A., Harinera de Veracruz, S.A., Molinos Azteca de Chihuahua, S.A., Molinos Azteca de Culiacán, S.A., Molinos Aztecas de Jalisco, S.A., Molinos Azteca de Nayarit, S.A., Noble Import & Export, S.A., y Edinburg Co-op.

### 3.7.3.11.- Vínculos de los Grandes Corporativos con el capital extranjero

Los vínculos con el capital extranjero, se multiplicaron ante la nueva **Ley de Inversiones Extranjeras** de 1973 y los atractivos incentivos que dicha ley concedía a las empresas que tenían el mínimo requerido de capital mexicano, alentando a las empresas extranjeras a formar asociaciones con compañías y bancos mexicanos. El porcentaje requerido por la ley varió de acuerdo con el sector.

En los sectores minero y de refacciones para autos, se permitía un máximo de 33% de capital extranjero y de 49% en los sectores manufactureros restantes. Aún cuando la ley no fue retroactiva, las filiales de empresas transnacionales en México fueron alentadas a volverse jurídicamente empresas mexicanas, por medio de incentivos. Cuando no se encontraba un socio en la comunidad empresarial, Nafinsa, Somex o alguna otra agencia estatal podría completar la fracción de capital necesaria para que la filial extranjera fuera considerada jurídicamente mexicana y por lo tanto elegible para obtener los incentivos fiscales y otros subsidios aplicables.

No obstante, para la década de los setenta varios mercados ya se hallaban controlados por grupos mexicanos privados que abarcaban varios tipos de industrias: 1) aquellas en las que el capital nacional tiene el control total, como la cerveza, el vidrio, el acero, la construcción, las televisoras y las líneas aéreas. El capital extranjero sólo participa por medio de licencias para el uso de tecnología; 2) sectores en los que predominan el capital mixto (nacional y extranjero) en las compañías: papel, autopartes, petroquímica y minería; 3) los sectores controlados por grandes empresas, nacionales, extranjeras, o mixtas, tales como el cemento, los alimentos y textiles; y 4) aquellas en las que el

<sup>308</sup> Revista Expansión, No. 322, 19 de agosto de 1981, Pág. 159.

capital extranjero ejerce un control completo, destacan por su importancia, la industria automotriz y de la computación.

De la muestra vale la pena mencionar a 1) Vidrio/Vitro que concentraba 100% la producción de parabrisas, 100% del vidrio plano para la industria de la construcción y 100% de las botellas y contenedores de vidrio. Sólo el vidrio para las artesanías ha quedado fuera de su control; b) Acero/Alfa ejerce un monopolio virtual, como productor de ciertos aceros especiales; c) Cemento: las empresas Tolteca y Cemex (capital nacional) y Apasco (capital mixto) dominaron el mercado en los setenta.

Los vínculos con las empresas transnacionales, los bancos y otras instituciones extranjeras, desarrollaron y fortalecieron las habilidades y el poder de negociación de las corporaciones mexicanas. Para 1980 algunos grupos habían establecido un conjunto bastante complejo de relaciones con distintas empresas transnacionales: 1) Vitro tenía asistencia tecnológica y capital de Owen, Illinois, Pilkington Brothers y de la Ford; 2) Alfa formó asociaciones con Petrocel-Hércules (EU), Nylon-Dupont (EU), Polioles-BASF (Alemania), Indelpro-Himont, Titán-Stone Container (EU) Mackrotek-Duro Felguera (España), Nemak-Ford (EU) y Teksid (Italia); 3) Cydsa desarrolló una red de asociaciones intrincada con empresas transnacionales que incluía entre otras, a Bayer (Alemania), BF Goodrich, Allied Chemical, Morton SALT Internacional; 4) IMSA surgió durante el proceso de mexicanización de ASARCO.<sup>309</sup>

### 3.7.4.- El Estado y los Grandes Corporativos

En el proceso de producción y reproducción capitalista, el capital se manifiesta incapaz de reproducirse con su propia fuerza, es decir, sobre la base de capitales individuales, de aquí que el Estado tenga la función de asegurar el proceso en su conjunto. En términos generales, el Estado ha colaborado en el proceso de acumulación de los grandes corporativos, particularmente, por su posición en la economía nacional. En Monterrey desde sus inicios el Estado dio exención de impuestos, cabe recordar a la Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc que logró una exención de 7 años en 1891.

En 1927 el gobierno del estado de Nuevo León profundizó una legislación existente desde 1888, la *Ley sobre Protección a la Industria*,<sup>310</sup> ordenamiento que declara el fomento industrial como de “utilidad pública” donde las franquicias se otorgaban no sólo a industrias nuevas sino también a aquellas que ampliaban su tamaño, capital o número de trabajadores. Se concedían hasta por veinte años, eximiendo el 75% de los impuestos estatales y municipales. En 1929 Fábricas Monterrey S.A. de C.V. al crecer recibió esta concesión de 20 años por ser “industria nueva” y pagaría sólo 25% de los impuestos locales. En 1930 Fábrica de Malta resultó estimulada con la exención de impuestos estatales y municipales por 17 años.

En 1930 se convino con la Compañía de Luz y Fuerza Motriz, S.A., le proporcionara la fuerza eléctrica y el vapor necesario a tarifas preferenciales. En 1933 se actualizó este contrato con la Compañía de Tranvías, Luz y Fuerza Motriz de Monterrey. En 1934 Una nueva legislación también los favoreció, la *Ley sobre Franquicias a la Constitución de Nuevas Sociedades Anónimas*.<sup>311</sup> Esta Ley beneficiaba exclusivamente a las sociedades industriales o las que fomentaran la industria en Nuevo León y eximía del pago del 75% de los derechos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad a los inmuebles en que se montara la fábrica o el organismo de fomento industrial. El Gobierno Federal apoyó a empresarios locales con créditos de largo plazo en el marco de la política de desarrollo regional de Manuel Ávila Camacho (1940-1946).

<sup>309</sup> Salas-Porras Alejandra, “Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos” en Revista Mexicana de Sociología, Año LXIV/núm. 1, enero-marzo de 2002, IIS, México, pp. 163-170.

<sup>310</sup> Periódico Oficial del Estado de Nuevo León, 3 de diciembre de 1927.

<sup>311</sup> Periódico Oficial, 16 de mayo de 1934.

El Estado contribuyó a incentivar la reestructuración a través de estímulos fiscales que se formalizaron en la *Ley de Sociedades de Fomento* promulgada en junio de 1973. Esta Ley concedía subsidios para auspiciar la integración de empresas en grupos denominados unidades de fomento. Se alentó así, la creación de las mayores “empresas tenedoras”, es decir empresas controladoras (holding) que consolidaron resultados económicos financieros y fiscales. Los vínculos con el capital extranjero, se multiplicaron ante la nueva *Ley de Inversiones Extranjeras* de 1973 y los atractivos incentivos que dicha ley concedía a las empresas que tenían el mínimo requerido de capital mexicano, alentando a las empresas extranjeras a formar asociaciones con compañías y bancos mexicanos.

En general, a continuación se enumeran diversas acciones del Estado en lo setenta que han beneficiado a los grandes corporativos de la fracción Monterrey: 1) ventas de bienes y servicios a precios inferiores a los costos, tales como ventas de gas de Petróleos Mexicanos; 2) subsidios de Ferrocarriles Nacionales y de la Comisión Federal de Electricidad; 3) inversiones de infraestructura, como la construcción del poliducto para el abastecimiento de gas en la zona norte; 4) la refinería de Cadereyta en Nuevo León; 5) permisos otorgados para elaborar productos petroquímicos; 6) facilidades de exportación e incentivos fiscales por medio del Instituto Mexicano de Comercio Exterior y la Secretaría de Hacienda, como por ejemplo los Cedis (Certificados de Devolución de Impuestos); 7) Coparticipaciones de capital y financiamientos diversos.<sup>312</sup>

La producción de insumos baratos por parte del sector paraestatal, las facilidades para la compra de bienes de inversión y equipo en el exterior, el sostenimiento del tipo de cambio y las garantías otorgadas mediante el “reporto de divisas” (que implica cubrir parcialmente el riesgo de devaluación), constituyeron las ventajas que fueron aprovechadas por los grandes corporativos que realizaron grandes proyectos de inversión con la solvencia necesaria para acceder a las ventajas que el Estado ofreció en el marco de la política industrial en el periodo.

El Plan Industrial, puesto en marcha en 1979 requería para lograr sus objetivos: a) reorientar la producción hacia bienes de consumo básico; b) desarrollar ramas de alta productividad, capaces de exportar y de sustituir importaciones de manera eficiente; c) integrar mejor la estructura industrial desarrollando una industria nacional de bienes de capital; d) desconcentrar territorialmente la actividad económica; y e) equilibrar las estructuras del mercado, atenuando las tendencias a la concentración oligopólica.<sup>313</sup>

Además en julio de 1980 se puso en marcha el Programa de Fomento a la Industria Cementera que flexibilizaba la política de control de precios, con el fin de auspiciar la rentabilidad de las inversiones, brindaba garantía jurídica a los empresarios sobre la propiedad de sus reservas de materias primas, hasta entonces amenazadas de expropiación por las leyes agrarias, y se establecían mecanismos de promoción a la inversión productiva mediante la depreciación acelerada de nuevas inversiones.

---

<sup>312</sup> L. Matilde, “El Grupo Monterrey en la economía mexicana”, Op. Cit. pp. 271 y 274-275.

<sup>313</sup> Jacobs Eduardo y Wilson Peres Núñez, “Las grandes empresas y el crecimiento acelerado” en Revista Economía Mexicana, Núm. 4 1982 CIDE, pp. 100-101.

## CONCLUSIONES:

- En México, desde 1880 comenzaron a establecerse las primeras grandes empresas modernas en México: esencialmente ferrocarriles, bancos y empresas mineras, aunque también comenzaron a aparecer grandes empresas industriales a fines de siglo, gracias a la disponibilidad de capitales nacionales y especialmente extranjeros
- El fuerte sello de rasgos regionales y familiares que tuvieron los grupos económicos surgidos desde el siglo XIX hasta las postrimerías de la Revolución de 1910 puede atribuirse a diversos factores: el aislamiento de ciertas áreas, la distancia de las estructuras de poder, las desigualdades en el proceso de integración de algunas zonas geográficas. En la evolución del capitalismo tardío, es en el porfiriato donde encontramos los rudimentos de la industrialización del país, las empresas industriales que le dieron dinamismo nacieron monopólicas.
- Es válido afirmar que los empresarios participan en forma notable en la conformación de ciertas regiones como Monterrey, pero también que la región dio origen al surgimiento y consolidación de hombres de negocios con determinadas características: la clase dominante regional mediante el control de los recursos económicos, de la administración local y de la identidad regional, buscó expandir su base material y promover sus propios intereses haciendo compatibles algunas de las principales instituciones de la región: familia, política, empresa económica. A pesar que las regiones son dinámicas y cambian con el tiempo, en Monterrey estas características han perdurado en el tiempo.
- Una amplia porción del norte desempeñó un papel fundamental en la formación e integración del mercado nacional: a) porque el norte comenzó a especializarse en producciones para el mercado interior antes de la llegada del ferrocarril; b) por haber concentrado una vasta proporción del tendido de los ferrocarriles, que lo unían a los grandes sistemas de Texas y el resto del territorio estadounidense, c) por el efecto productivo que ocasionaron las demandas de minerales y metales de la segunda revolución industrial.
- El ámbito de los grupos que surgieron en la época pre-revolucionaria siguió siendo predominantemente regional hasta la década de los años cuarenta, cuando la integración del mercado nacional avanzó de manera considerable con el desarrollo del sistema de comunicaciones y finanzas. Entre 1940 y 1970 las grandes empresas de capital nacional y el conjunto de transnacionales que se instalaron en México orientaron su producción al mercado interno aprovechando el modelo protegido de sustitución de importaciones.
- En relación al desarrollo de las empresas, observamos que hasta la década de los años cincuenta, los mecanismos más importantes de crecimiento fueron la expansión de las plantas y el establecimiento de nuevas instalaciones. De los sesenta en adelante, se hicieron más comunes las adquisiciones y las fusiones. El crecimiento por medio de las asociaciones, las adquisiciones y fusiones, llevó a un control oligopólico del mercado interno. Las corporaciones reunidas alrededor del Grupo Monterrey, se expandieron y diversificaron: en ciertos momentos se ramificó, ya sea para compensar fallas de mercado y escasez de la demanda, para contrarrestar los ciclos económicos sectoriales, para desplazarse hacia sectores más redituables y dinámicos.
- Entre 1960 y 1980 los vínculos con el capital extranjero adquirieron una mayor importancia para la expansión y la modernización tecnológica de los grandes grupos mexicanos. Los vínculos con el capital extranjero ocasionaron reajustes en la fracción Monterrey y cambios en las estrategias de las corporaciones. Acentuado por el modelo protegido, crecieron desmedidamente los niveles de concentración del capital en todos los sectores de la economía nacional, fundando un conjunto de grandes empresas privadas en los sectores más

dinámicos de la economía. La centralización del capital se detecta de 1974 a 1982, una centralización diferenciada, una industrial (1974-1979) que se trató de una estrategia de integración vertical y horizontal; y una bancaria (1974-1982) que produjo un proceso de reposicionamiento de capitales.

- La consolidación de la fracción Monterrey en el marco protegido del modelo de sustitución de importaciones se explica en el periodo comprendido entre 1940 e inicios de los años setenta, debido al proceso de expansión de los mercados mexicanos, a la política proteccionista gubernamental, a la coincidencia con el impresionante crecimiento de la economía estadounidense de posguerra y a la estabilidad política impuesta por el Estado, una larga etapa que ofreció promisorias ventajas de inversión para los mayores capitales privados, tanto nacionales como extranjeros. Gracias a estos factores se dio el periodo de fundación y crecimiento del mayor número de grandes empresas, conglomerados o corporativos y grupos empresariales, que se consolidaron como oligopolios que dominarían la estructura económica de México en adelante.
- Finalmente cabe señalar que es en entre 1970 y la crisis de 1982 que se constituyó en Monterrey, en términos formales, un importante número de conglomerados o corporativos. En su enorme mayoría, sus raíces se remontaban a las empresas pioneras de principios de siglo o empresa-madre que aparecieron entre 1930 y 1950. Los mecanismos organizativos previos- que se venían experimentado desde los años treinta- y una densa capacidad financiera favorecieron este fenómeno, aclarado además por los signos de agotamiento que presentaba el modelo proteccionista o sustitutivo de importaciones. El Estado contribuyó a fomentar la reestructuración empresarial, de lo que hoy conocemos como los grandes corporativos de la Fracción Monterrey.



## CAPÍTULO 4

### LOS GRANDES CORPORATIVOS DE LA FRACCION MONTERREY (1982-2005)

En el periodo seleccionado 1982-2005 se dio un proceso de reorganización de grandes corporativos de Monterrey que vistos para el estudio como una fracción presentaron resultados diferentes y tácticas comunes. Las causas principales de ese proceso de reorganización se derivan del ajuste estructural de la economía mexicana que se inició en la década de los años ochenta y noventa generando los procesos nacionales de desregulación y privatización. En el presente capítulo se verá como la deuda externa afectó a los grandes corporativos y cuáles fueron sus acciones de reestructuración ante la apertura, vislumbrando que no hay un patrón de organización corporativa, puesto que aunque se observó una tendencia a la diversificación y adquisición de empresas en la fase de auge, ésta no se eliminó del todo en la fase de crisis.

El proceso de ajuste se inició con la deuda externa mexicana de 1982 y dio curso a lo que se designó como la década perdida para el desarrollo socioeconómico que se inicia en la cumbre de un periodo de crecimiento y se cierra con un dramático balance de deterioro económico y retrocesos sociales. La enorme cantidad de cambios que ha experimentado la economía del país, pasando del final de la larga etapa de sustitución de importaciones (1940-1970) que estaba fincada en el desarrollo hacia dentro, para entrar a otra fase (1982-2005) en la que el motor más vigoroso del crecimiento ha sido el desarrollo hacia fuera. Se suman cambios traumáticos como la malograda privatización de la banca entre 1990-1993 y finalmente el estallido de la crisis financiera de los años de 1995-1996 que provocaron innumerables problemas para el país y que contribuyeron a afectar el desempeño global de la economía mexicana.

México redefinió su papel en el ámbito internacional y registró importantes transformaciones en su política interna. Entre el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1987 y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994 se fortaleció la convicción del gobierno en torno a la importancia de incorporar al país a una dinámica comercial y después a un nuevo equilibrio económico basado en la integración regional. Las políticas de desregulación, liberalización de medidas que limitaban su presencia en sectores específicos y las acciones normativas que se han ajustado para atraer capital estratégico, constituyen un momento clave de la redefinición del papel económico de los grandes corporativos, al mismo tiempo que marcan una etapa crucial en la transformación del modelo de desarrollo del país.

La crisis de 1982 puso a prueba la capacidad de adaptación y supervivencia de los grandes corporativos de Monterrey, esa coyuntura supuso como en 1929 el agotamiento de un modelo de crecimiento económico, drásticos cambios institucionales y mecanismos de operación diferentes en las empresas.<sup>314</sup> Las causas de la reorientación empresarial de los grandes corporativos son de naturaleza diversa y obedecen al agotamiento de los modelos de desarrollo cerrados, al desplome de la productividad y a la crisis de deuda externa de 1981. No obstante para 1987-1990 los grandes corporativos habían logrado resolver los problemas financieros que los colocaron en quiebra técnica. El Estado mexicano generó entornos favorables para la estructura productiva por medio del programa de rescate gubernamental Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA), pero también a la estrategia de inversiones financieras que emprendieron los empresarios regiomontanos desde 1982, gracias a la cual resurgieron fortalecidos a finales de esa misma década y con recursos suficientes para emprender su reestructuración empresarial.

---

<sup>314</sup> Cerutti Mario, Ortega Isabel, Palacios Lylia, "Cemex, Imsa, Fems: Apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002)" en María de los Ángeles Pozas (Coord.) Estructura y Dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente, El Colegio de México, México, 2006, pág. 210.

En este contexto ubicamos dos momentos en la evolución de los grandes corporativos: el primero en la fase del boom petrolero (1978-1980; capítulo 3) y el segundo a partir de la crisis iniciada en 1982. Durante el primer momento, los corporativos vivieron una rápida expansión, fue cuando muchos de ellos adoptaron una estrategia de diversificación de la inversión y adquisición de múltiples filiales. Sin embargo, la estrategia global no atendió la eficiencia productiva, ni el hecho de fincar el crecimiento en el endeudamiento, colocando a las empresas en una situación vulnerable. En el segundo momento, los negocios se vieron impactados por la devaluación de 1982. Ante la necesidad de cumplir con sus pasivos, tuvieron que reestructurarse o modificar su estrategia de operación, recurriendo a la venta de filiales y a la reducción de proyectos de inversión.<sup>315</sup>

#### 4.1.- Deuda externa de los grandes corporativos de la fracción Monterrey

La industria regiomontana se contó entre las más afectadas en México. Según organismos empresariales, al finalizar 1982 presentaba un 40% de capacidad ociosa y la inversión había caído en una proporción similar. La contracción se manifestó asimismo en la reducción de sus importaciones: un 60% menos que en 1981 (de 1 333 millones de dólares a 547) lo que representaba casi el doble del promedio nacional (35%).<sup>316</sup> Monterrey estuvo dedicada hasta 1980 a una especialización orientada a producir bienes de capital intermedios, duraderos y parcialmente de capital; concentrado el 32.4% del PIB nacional de la industria metálica básica, 23.7% de los productos de minerales no metálicos y 13.9% en productos metálicos; representando asimismo el 45.3% del producto total industrial regiomontano; por ende, la industria local fue sacudida de manera mucho más aguda que la de otras regiones fabriles del país.<sup>317</sup>

Las actividades más deprimidas resultaron: material para transporte, -276 % respecto a 1981; productos minerales no metálicos -37%; metálica básica -31.4%, y maquinaria -30.5%. Las dos empresas más importantes en metálica básica Hylsa y Fundidora de Fierro y Acero debieron cancelar planes de expansión.<sup>318</sup> El empleo descendió de forma inmediata, en términos globales entre 10 y 15%, pero fue sobretodo en las nóminas de empleados de alto nivel, ejecutivos y gerentes donde se registró un explosivo número de despidos.

El conjunto de empresarios regiomontanos había acumulado una gran deuda en dólares, cuando los créditos de los bancos internacionales eran fáciles de obtener y los intereses eran bajos durante los setenta, se cuadruplicó en términos de pesos nacionales por las sucesivas devaluaciones registradas en 1982.<sup>319</sup> El Estado se vio obligado a intervenir en defensa de no pocas de estas grandes empresas, continuaba presionado por una inercia de muchos decenios atrás y se había acentuado en los setenta cuando pretendió alargar el ciclo de vida del modelo sustitutivo que de acuerdo con Carlota Pérez: “fue mucho más que una política gubernamental. De modo gradual el modelo se fue convirtiendo en un conjunto perfectamente coherente de conductas, conceptos y prácticas que incluían a empresas, trabajadores, gobierno, bancos, consumidores y políticos, y fue cristalizando en instituciones que se reforzaban mutuamente”.<sup>320</sup>

Fue necesaria una renegociación de la deuda externa por la vía del mercado y tanto el sector público como las grandes empresas, incrementaron su deuda de corto plazo para hacer frente al problema. De acuerdo a la información de la Secretaría de Hacienda, en 1980, 1981, y 1982 el endeudamiento neto fue de 9 600, 24 200 y 14 700 millones de dólares respectivamente. El endeudamiento neto privado con el exterior para esos mismos años fue 5.7, 5.0 y -0.9 miles de millones de dólares.<sup>321</sup>

<sup>315</sup> Revista Expansión, “Los cambios en los 15 años”, Año XXI, Vol. XXI, N° 526, octubre 11 de 1989, pp. 43-44.

<sup>316</sup> Mendirichaga Rodrigo, *La Cámara Industrial de Nuevo León 1994-1988*, Monterrey, Emediciones, 1989, pp. 148-149.

<sup>317</sup> Garza Villarreal Gustavo “Expansión y diversificación industrial 1960-1980” en *Atlas de Monterrey*, Monterrey Gobierno del Estado de Nuevo León, UANL, El Colegio de México, pág. 143.

<sup>318</sup> Cerutti Mario, *Proprietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, Siglo XXI Editores, México, 2000, pág. 197.

<sup>319</sup> Pozos Ponce Fernando, *Metrópolis en reestructuración: Guadalajara y Monterrey, 1980-1989*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 1996, pág. 87.

<sup>320</sup> Pérez Carlota, “La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones”, Comercio Exterior, Vol. 45, Núm. 5 mayo 1996, p. 347.

<sup>321</sup> Guillén Arturo, “La renegociación y el desenvolvimiento reciente de la deuda externa de México”, en A. Guillén, E. Correa y G. Vidal, *La deuda externa: grillete de la nación*, México, Nuestro Tiempo, 1989, pág. 50

El Estado entre 1982 y 1985 aplicó medidas destinadas a atenuar la deuda de los grupos privados, refinanciar sus pasivos, facilitar la entrada de capitales externos para aliviarlos, condonar intereses moratorios, disminuir la presión fiscal, absorber porciones de la deuda privada y garantizar su reestructuración ante organismos internacionales. De acuerdo con Gregorio Vidal la existencia de un grupo de empresas con una influencia determinante en el curso de la actividad económica y en particular en el proceso de inversión, es un hecho que la crisis no disminuyó, puesto que la red de relaciones que hay en el terreno de la estructura de la propiedad entre diversas empresas, los vínculos establecidos por medio del crédito y en general, las colocaciones financieras, como también la proliferación de empresas tenedoras de acciones, completa los medios a través de los cuales un reducido grupo de corporaciones, propiamente de grupos financieros, estuvo avanzado y empujando el trabajo de crisis en la dirección que favorecía a sus intereses.<sup>322</sup>

Cuadro No.20  
Principales empresas endeudadas de la Fracción Monterrey en 1982\*

Corporativo	Millones de dólares
ALFA	2 151
VITRO	739
CYDSA	413
CEMEX	115

Fuente: "Las 500 empresas más grandes de México", Expansión, México, agosto de 1983.

\* Deuda en 1982, al mes del año en que realiza el balance general cada compañía.

El freno en la modalidad de desarrollo en los grupos y consorcios no significó su desmantelamiento, la deuda como problema no anulaba la presencia de los grandes corporativos ni el poder económico que éstos representaban. En lo que toca a la deuda privada externa el mecanismo para replantear las relaciones con la banca acreedora fue el Fideicomiso Contra el Riesgo Cambiario. El Ficorca se constituyó como un fideicomiso en el Banco de México el 11 de marzo de 1983. El Programa de Refinanciamiento de la Deuda a cargo de Ficorca para su aplicación diseñó cuatro sistemas de coberturas.

Los sistemas 1 (que comprendía la cobertura de adeudos) y 3 (que abarcaba la cobertura de adeudos y de intereses por vencer) fueron diseñados para el pago al contado de las coberturas, por que la función del fideicomiso se redujo a proporcionar los dólares que las empresas requerían para cubrir sus compromisos. Los sistemas 2 (cobertura del principal de los adeudos) y 4 (cobertura del principal de los adeudos e intereses por vencer), fueron la base para las empresas que no podían o les resultaba asfixiante financieramente cubrir sus compromisos derivados del endeudamiento externo, lo hicieran, ya que mediante estos sistemas se les otorgó crédito en moneda nacional para pagar sus adeudos.

En la práctica significó una restricción en el alargamiento de plazos y el apoyo de recursos para lograr su cumplimiento. La aparición del fideicomiso trajo a las empresas una disminución considerable en los montos que tenían que desembolsar en el corto plazo para cumplir con los compromisos de su deuda externa y el ahorro de recursos.<sup>323</sup> Los pasivos externos de empresas renegociadas por este medio fueron 11 608 millones de dólares, equivalentes a 61% del saldo de la deuda externa privada en 1982. Las empresas que recurrieron a este medio fueron 1 214 de las que casi 43% tenía adeudos inferiores al millón, lo que confirma que la aplicación del programa no estuvo limitada a los grandes deudores. Por lo menos algunas empresas contaron con recursos líquidos propios que podían colocar en los mercados de dinero y capital, con tasas atractivas dado el funcionamiento que éstos tuvieron en esos años.

<sup>322</sup> Vidal Gregorio, Grandes empresas, Economía y Poder en México, UAN-Placa y Valdés Editores, México 2000, Pág. 131.

<sup>323</sup> Martínez Joel, "El contexto del Ficorca" en Revista Expansión, Año XIX. Vol. XIX, No. 465, mayo 13 de 1987, pp.19-20.

A partir de 1983 y hasta el primer trimestre de 1987, la deuda privada asumida por el Ficorca ascendió a \$12,000 millones de dólares, con la reestructuración y el refinanciamiento, la deuda externa privada quedó integrada a \$21,300 millones de dólares, es decir, casi la totalidad de la deuda fue asumida por el sector público. Las empresas privadas seguirían pagando sus adeudos, pero estos pagos los harían en pesos y no en dólares, las obligaciones en divisa, en cambio, serían cubiertas por el sector público, el aligeramiento de las presiones financieras permitiría que las empresas endeudadas continuaran sus programas productivos de reconversión industrial. Tan sólo durante 1987 casi 56% del presupuesto federal autorizado se canalizó al servicio de la deuda pública interna y externa, en lo que se refiere a la deuda externa, en los rubros de intereses y amortizaciones se utilizó el 32% del gasto público.<sup>324</sup>

Sin el Ficorca los grandes corporativos de la fracción Monterrey no hubieran podido retomar el camino de su saneamiento financiero y reestructuración económica, por lo que tampoco hubieran tenido las condiciones para enfrentar con éxito su actual internacionalización, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 21  
Créditos FICORCA  
Diciembre de 1983 (millones de pesos corrientes).

Grupo o empresa	Total deuda FICORCA	Deuda externa bancaria	Refinanciamiento (capital)
VISA	153.726	148.875	148.875
CYDSA	656.370	62.393	62.393
TOLTECA (CEMEX)	40.119	38.587	15.865
CEMEX	15.671	15.671	15.626
MOCTEZUMA	52.639	49.865	54.522
Totales	<b>929.358</b>	<b>325,368</b>	<b>305,910</b>

Fuente. Elaboración propia en base a Garrido (1999).

Otra parte de la deuda externa privada contaba ya con un mecanismo de cobertura cambiaria, como el Programa Especial de Financiamiento –denominado reporto de divisas- que tenía 2 000 millones de dólares del propio banco central. Además otra parte de los grupos estaban negociando directamente y aceptando fórmulas de capitalización de pasivos como fue el caso del grupo Alfa, parte de su deuda fue reestructurada directamente con los acreedores.<sup>325</sup> En 1986 debió cerrar la legendaria Fundidora de Fierro y Acero Monterrey, causando un enorme impacto psicológico y social en Monterrey por ser considerada la vieja *maestranza* y porque había comenzado a operar casi cuarenta años antes que la otra siderurgia de leyenda la brasileña *Volta Redonda*.<sup>326</sup>

La efectividad de las medidas gubernamentales fue notoria, el sexenio presidencial abierto en 1982 arrancó con una deuda externa del sector privado que ascendía a 23 mil 907 millones de dólares; en sus postrimerías se había reducido a 7 mil 114 millones de dólares.<sup>327</sup> Todos estos instrumentos fueron utilizados por los empresarios de Monterrey cuya deuda externa representaba la tercera parte del total de la deuda privada mexicana.<sup>328</sup> En conjunto, podemos observar que gran parte de la deuda externa fue renegociada como condición para poder ser pagada. En las diferentes formas de renegociación, la más importante fue la garantía asumida por el gobierno, y las demás formaron parte de mecanismos de reestructuración de los propios grupos financieros.

En septiembre de 1982 se dio la expropiación de la banca y con ello en adelante convergen: a) negociaciones y compra de activos que estaban en manos de la banca recientemente nacionalizada, b) ventas de empresas o partes de varios de los grupos con mayor crecimiento en los años del auge

<sup>324</sup> Orozco Juan Carlos, ¿Quién pagará la deuda privada?, en Revista Expansión, Año XIX, Vol. XIX, No. 464, pp.19-21.

<sup>325</sup> Guillén A., E. Correa y G. Vidal, *La deuda externa*, Op. Cit., pp. 124-125.

<sup>326</sup> Cerutti Mario, Propietarios, Op. Cit., pág. 198.

<sup>327</sup> Álvarez Uriarte Miguel, "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta", Comercio Exterior, vol. 41 núm. 9, septiembre de 1991, pp. 827-837.

<sup>328</sup> Revista Estrategia, No. 67 enero-febrero de 1986, pág. 48.

petrolero, c) negociaciones de algunos grupos con acreedores del exterior- que incluyen traslados de activos- y d) operaciones de capitalización de pasivos por parte de socios del exterior. Un dato relevante del proceso es la emergencia de nuevos grupos, varios de ellos procedentes de inversionistas que estaban ubicados en la banca. No obstante en México, el nivel de endeudamiento de los principales consorcios del país ascendió a \$5.3 billones de pesos durante 1985, superior en 82.7% con respecto a 1984 (\$2.9 billones). En comparación, en 1984 el crecimiento de la deuda interna (126.8%) fue mayor al de la deuda externa (44.1%), en 1985 la deuda externa creció en mayor proporción a la interna: 81.2 frente a 77.7% respectivamente, ello se atribuyó a la depreciación de la moneda nacional frente a las divisas extranjeras.<sup>329</sup>

#### 4.1.1.- Alfa

De la muestra, el grupo más endeudado fue el *Grupo Industrial Alfa* (\$1 billón de pesos).<sup>330</sup> En 1987 el *Grupo industrial Alfa (GIASA)*, acordó con sus acreedores un intercambio de la totalidad de la deuda existente de *GIASA* por \$25 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 *GIASA* por la capitalización del pasivo remanente. Lograr esta reestructuración le llevó casi un lustro a Alfa, gracias a la intermediación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); el acuerdo con el comité ad hoc de bancos acreedores – integrado por Bank of America, Chase Manhattan Bank, Citibank y Morgan Guaranty Trust-, referente a la reestructuración definitiva de pasivos por aproximadamente \$920 millones de dólares. Mediante este mecanismo se buscó el ahorro neto de divisas, lo que implicó para Alfa una capitalización que permitió ahorrar divisas por un monto superior a \$700 millones de dólares.

Para llegar al problema de endeudarse tanto, hay que recordar que Alfa contrató pasivos con 80 instituciones bancarias: 44% eran estadounidense, 18% europeas, 13% japonesas y 25% de varias nacionalidades (árabes, canadienses, argentinas y australianas). El pasivo bancario total del *Grupo Industrial Alfa* (\$2, 640 millones de dólares) \$920 millones corresponden a su empresa controladora; \$1,050 millones a *Hojalata y Lámina, S.A., (HYLSA)*, su empresa más grande, y el resto a las demás subsidiarias del grupo.<sup>331</sup>

El decaimiento del grupo Alfa se debió a una mala estrategia de crecimiento, quiso crecer horizontalmente y compró de todo: hoteles, restaurantes, etcétera y la empresa no tenía vocación para ello, entre 1982-1983 Alfa tenía 143 subsidiarias. Entre 1981 y 1986 el grupo regiomontano registró pérdidas netas por \$2.9 billones de pesos y su deuda que parecía no tener fin, se elevó a más de \$2,700 millones de dólares. La estrategia de reestructurarse llegó a su fin en 1987 con la mediación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) los bancos dejaron de ser acreedores para convertirse en accionistas.<sup>332</sup>

En 1984 las empresas de Alfa en el sector petroquímico – *Petrocel, Nylon de México, Polioles, Fibras Químicas, Selther, Tersa, La Marina y Pom* pagaron el 100% de los intereses de sus propios préstamos con el exterior. También *Fud*, empresa del sector alimentos, cubrió totalmente sus intereses vencidos. *Hylsa*, a su vez, cubrió el 50% de los intereses de sus adeudos. Las demás firmas difirieron sus pagos.<sup>333</sup> Los años 1984-1986 fueron años difíciles para ALFA. Para 1984 los resultados financieros de ALFA habían mejorado, pero la caída en el precio del petróleo, las altas tasas de interés y devaluación del peso agravó nuevamente a la economía mexicana entre 1985 y 1986. Para 1986, 2% de las industrias mexicanas realizaban el 90% de la producción industrial, la planta industrial sufrió un retroceso, muchas empresas medianas y pequeñas tuvieron que

<sup>329</sup> Vidal Gregorio, *Grandes empresas*, Op. Cit., pág. 139.

<sup>330</sup> Revista Expansión, Informe Exclusivo: Las deudas de los grupos. Año XVIII, Vol. XVIII, No. 448, septiembre 3 de 1986, P. 49.

<sup>331</sup> Flores Ernesto, Estrategias: “Alfa y la guerra de los cinco años” en Revista Expansión, Año XIX, Vol. XIX, No. 463, abril 15 de 1987, pp. 55-56.

<sup>332</sup> Ortiz Echavarría Joaquín, “Grupo Alfa: recomprate y anda” en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 520, julio 19 1989, pp. 74 y 75.

<sup>333</sup> Revista Expansión, “De Alfa a Cermoc: No todos los naufragios son iguales”, Año XVI, Vol. XVI, No. 391, 23 de mayo de 1984, pp. 17-19.

desaparecer, mientras se registró una mayor concentración en las empresas grandes, aunque esto tampoco se transformó en un crecimiento notable.<sup>334</sup>

En 1987 se dio el resurgimiento de ALFA con la reestructuración de pasivos. ALFA concluyó el proceso de reestructuración de pasivos al mismo tiempo que la reactivación de la economía mexicana le permitió a ALFA mejorar sus resultados.<sup>335</sup> En abril de 1987, Hylsa llegó a un acuerdo con sus acreedores, les ofreció dos opciones para reestructurar una deuda que ascendía los \$1,213 millones de dólares. Por una parte estaba un ortodoxo Plan I para aquellos que deseaban continuar con acreedores de la compañía. Bajo este plan, la mitad de la deuda original se reestructuró a 15 años, con cinco de gracia; un tercio se dejó como pasivo a pagar conforme hubiera flujo; y el resto de la deuda en intereses diferidos se intercambió por capital de HYLSA.

Por la otra, había un Plan II –de swap- para aquellos acreedores que deseaban intercambiar su deuda por pasivos del gobierno mexicano (bonos UMS) a razón de 49 centavos por cada dólar de pasivo original, aproximadamente. Finalmente 70% de los acreedores optaron por el Plan II y el resto por el plan ortodoxo, capitalizándose parte del pasivo por 21% de las acciones comunes de la empresa. Adicionalmente, el acuerdo incluyó un pago inicial de \$ 100 millones de dólares, contemplando inversiones por cerca de \$1 billón de pesos para mantener la competitividad de la compañía en el largo plazo. El efecto global de la reestructuración de su deuda significó para HYLSA una reducción de \$1,213 a \$574 millones de dólares, razón suficiente para sentir un ligero alivio, aunado al repunte en la demanda nacional y las exportaciones que ascendieron a \$42 millones de dólares, le permitieron operar a plena capacidad en 1987, incrementando 9% su volumen de ventas contra el año anterior.<sup>336</sup>

En agosto de 1988 se concretó la reestructuración financiera del pasivo externo de Empaques de Cartón Titán, subsidiaria del Grupo Industrial Alfa. Se realizó un intercambio de deuda, donde hubo necesidad de ceder participación accionaria a los acreedores, precedido de un prepago de los pasivos en moneda nacional, con este mecanismo, los pasivos de Titán descendieron 50%, al mismo tiempo se hicieron esfuerzos de rentabilidad operativa, lo que mejoró aún más la situación de la empresa. Titán optó por asociarse con una firma que le dio acceso al mercado más grande del mundo: Stone Container Corporation, el mayor fabricante de empaques de cartón corrugado con operaciones en Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania y Holanda. Su capacidad de producción era de cinco millones de toneladas de papel al año (tres veces la capacidad de todo México). Alfa reestructuró con éxito una deuda externa que ascendía a más de \$2,000 millones de dólares.

En mayo de 1989 se dio la mexicanización de aproximadamente 27% de su capital, con estados financieros saneados y una integración concentrada en las áreas del acero y la petroquímica. La operación de ingeniería financiera, considerada por algunos analistas como la más importante de la década, involucra alrededor de \$202 millones de dólares a valor nominal, además de unos \$143 millones de dólares UMS, junto con el prepago de su deuda y la cancelación de un programa de desinversiones al que se había comprometido con sus acreedores, con lo cual Alfa recupera el patrimonio de los accionistas en aproximadamente 26% del capital del grupo. La compra de las acciones estuvo a cargo de Desarrollo Inmobiliario Privado, S.A. (DIPSA) empresa que pasó a manos de Alfa, se formó un nuevo fideicomiso vía el Banco Nacional de México, a través del cual Alfa compró DIPSA, fusionándose con GIASA.<sup>337</sup>

---

<sup>334</sup> Novelo Edmundo, Informe Especial. “Hay 500 empresas, pero ¿dónde están los empresarios?” Revista Expansión Año XVIII, Vol. XVIII, No. 455, diciembre 10 de 1986 p.74.

<sup>335</sup> Página Web de la empresa.

<sup>336</sup> Flores Vega Ernesto, “HYLSA. Después de la reestructuración...” en Revista Expansión, Año XX, Vol. XX, No. 502, octubre 26 de 1988, pp. 46-50.

<sup>337</sup> Ortiz Echavarría Joaquín, “Grupo Alfa: recomprate y anda” en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 520, julio 19 1989, pp. 71 y 74.

#### 4.1.2.- Visa/Femsa

Valores Industriales, S.A., (VISA) concentró sus recursos en la industria alimentaria y de bebidas y aceptó la participación en el capital de la empresa tenedora de inversionistas extranjeros en representación de los acreedores. La Cervecería Moctezuma (CERMOC) resultó con una situación financiera muy delicada al final del auge petrolero. En 1982 debió suspender la construcción de su planta de envases de aluminio, no tuvo capacidad financiera para continuar el proyecto y de hecho entró en quiebra. Para 1984 se declaró en suspensión de pagos, utilizando el recurso legal de la suspensión de pagos. Para resolver el problema, CERMOC buscó un socio que llevara a cabo la reestructuración y fue el gobierno mexicano el que avaló a los principales accionistas del Grupo VISA.<sup>338</sup>

En septiembre de 1985 firmaron el acuerdo de reestructuración con los acreedores extranjeros. El monto en moneda extranjera que se reestructuró es del orden de \$307 millones de dólares y el nacional ascendió a \$900 millones de pesos. La reestructuración del grupo VISA incluyó en 1985 la adquisición de Cervecería Moctezuma, la que integró con Cervecería Cuauhtémoc en una nueva sociedad tenedora, en la que participaba como socio con 15% del capital Citicorp. La operación realizada por Visa le permitió reducir a Moctezuma sus adeudos con el exterior, de 1 700 millones de dólares a 400 millones, pero transfirió a los inversionistas extranjeros la propiedad de 42% de su capital, además de la inversión de Citicorp en la sociedad tenedora de las empresas cerveceras.<sup>339</sup> Se constituyó la holding Fomento Proa como la tenedora del 54% de las acciones de VISA y del 75% de la división financiera del grupo (que incluyó una compañía de seguros y otros negocios afines). Proa también se hizo cargo de la mayoría –el 60%- de las acciones de Cermoc. A cambio, Cermoc, recibió un porcentaje de Fomento Proa, cuyo monto no se hizo público.

De esta manera, Garza Lagüera y los accionistas que representa, compraron CERMOC sin desembolsar un solo centavo; únicamente intercambiaron acciones. Bailleres, por su parte, no tuvo que recurrir a sus negocios sanos (Palacio de Hierro e Industrias Peñoles, entre otros) para salvar a su cervecería. A nivel administrativo, la nueva sociedad permitió a Cervecería Cuauhtémoc asesorar y auxiliar directamente a CERMOC pero bajo el estricto régimen de separación de bienes, CERMOC mantendría su estructura financiera y administrativa propia y sólo contraería los servicios de conducción y asesoría de Cuauhtémoc para que reestructurara su deuda tanto interna como externa y elaborara el plan de recuperación al que se tendría que someter para poder cumplir con sus obligaciones. Con la histórica fusión de las Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma se marca una nueva era en la industria cervecera mexicana, puesto que esta sinergia permitió mantener el liderazgo en el mercado nacional y reforzar la competitividad en el mercado internacional.<sup>340</sup>

La estrategia operativa se orientó a reestructurar el sistema de distribución de CERMOC, principal cuello de botella y a reorganizar algunos centros de producción para que fueran más eficientes, la distribución de los productos de ambas cervecerías se realizaría a través de una sola red y compartirían los canales de comercialización hacia el exterior, cada una exportaba cerca de \$15 millones de dólares anualmente.<sup>341</sup>

No obstante, la deuda de VISA en 1988 superaba los \$3 billones de pesos, para reestructurar su deuda VISA tuvo que vender algunos de sus múltiples negocios, como los Hoteles Exelaris Hyatt de Acapulco y Cancún y Carplastic, su coinversión con Ford, entre otros para ayudar a saldarla; de esta venta se obtuvieron unos \$65 millones de dólares que cubrirían 41.1% de los fondos, -\$158.2 millones de dólares- que necesitaba el grupo para cerrar el trato con los acreedores de la tenedora. Los \$94 millones de dólares faltantes se obtendrían de la venta de Carplastic a Ford, dejando atrás la

<sup>338</sup> Entrevista a Russell Magarity, vicepresidente del Chase Maniatan Bank en México, en Revista Expansión, “Los acreedores de Cermoc: ¿Qué hay debajo de la espuma?”. Año XVIII, Vol. XVIII, No. 433, febrero 5 de 1986, pág. 28.

<sup>339</sup> Vidal Gregorio, Grandes empresas, Op. Cit., pp.140-141.

<sup>340</sup> Revista Expansión, “Cermoc-VISA: Matrimonio por separación de bienes”, Año XVIII, Vol. XVIII, No. 433, febrero 5 de 1986, pp.26-28.

<sup>341</sup> Flores Vega Ernesto, “Visa: vida después de la vida” en Revista Expansión, Año XXA, Vol. XX, No. 502, octubre 26 de 1988, pp. 38-45.

diversificación desordenada. Visa vivió dos reestructuraciones de la deuda, la primera se realizó en 1983 cuando los adeudos fueron reestructurados en función de las devaluaciones del peso de 1982; con una operación básicamente de plazo y tasa, suponían que con mayor plazo podrían afrontar el impacto de la depreciación de la moneda, en el supuesto de que disminuiría la inflación.

La primera reestructuración se formalizó en abril de 1984 consiguiéndose un plazo de 14 años en términos generales, para así servir la deuda con seis años de gracia y ocho de amortización de equivalentes. Sin embargo, la inflación no se abatió como se esperaba, ni la recuperación económica del país, ni la empresa reaccionó oportunamente para ajustarse a la situación, además del impacto de una duplicación de los impuestos especiales a la cerveza, este contexto provocó que a fines de 1986 el consorcio tuviera que solicitarle a la comunidad financiera internacional una segunda reestructuración.

De 1983 a 1986 VISA y subsidiarias pagaron oportunamente \$ 400 millones de dólares por concepto de intereses. El pasivo del grupo estaba dividido en dos partes: por una, la deuda de la controladora, que ascendía a \$350 millones de dólares, incluidos los intereses devengados no pagados. Por la otra, la deuda de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA), principal subsidiaria de VISA que agrupa a las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio<sup>342</sup> (*constituida en 1988*), que ascendió a \$780 millones de dólares, incluidos intereses devengados no pagados. Consiguieron la participación del Banco Mundial –a través de la Corporación Financiera Internacional– que aportó \$80 millones de dólares a manera de crédito. FEMSA en los noventa logró reestructurar sus finanzas y bajaron la deuda del sistema VISA-FEMSA-Moctezuma de \$1,700 millones de dólares a \$300 millones. Visa registraba 60% de las acciones de FEMSA que por su parte, posee 100% de las acciones de Cuauhtémoc.

#### **4.1.3.- Cemex**

La crisis de 1982 estremeció a la industria del cemento, Cemex empero, continuó la inversión programada, no obstante los constantes incrementos en los costos de producción, la fuerte dependencia con la industria de la construcción y el gran nivel de endeudamiento interno y externo. A pesar de la caída en el consumo cementero y la serie de devaluaciones que detonaron en 1982, Cemex no enfrentó problemas financieros graves.

#### **4.1.4.- Grupo Imsa**

A diferencia de otros corporativos de Monterrey, en Imsa decidieron que su endeudamiento no debía ser en moneda extranjera. Sus activos estaban atados al peso mexicano. Las tasas nominales eran muy altas e impredecibles y la disponibilidad fue muy baja, aunque limitaron un mayor crecimiento, exploraron nuevas áreas productivas y de negocios, de tal manera que cuando llegó la crisis de 1982, Imsa sólo tenía deudas menores con proveedores extranjeros. Su estructura financiera no se vio afectada. En los noventa (11 de diciembre de 1996) IMSA logró la colocación de 13.41% de su capital en los mercados de valores de México y Nueva York colocando simultáneamente en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE). La oferta significó un ingreso de \$1256.9 millones de dólares, recursos que fueron aplicados directamente a la reducción de deuda y a la generación de una plataforma financiera que garantizara la continuación de los proyectos de crecimiento.<sup>343</sup>

#### **4.1.5.- Vitro**

Vitro en los noventa se propuso cambiar la mezcla de deuda que contrató con 12 bancos nacionales y más de 30 extranjeros. En 1996, 60% estaba denominada en pesos y 40% en dólares, lo cual implicó un costo promedio de intereses de 27%. En 1996, Vitro pagó cerca de \$540 millones de dólares de intereses. Para modificar esta relación, en mayo de 1997 colocaron en los mercados de Estados

---

<sup>342</sup> Página Web de la empresa.

<sup>343</sup> Leal García Alba, "Por fin en las grandes ligas" en Revista Expansión, No. 716, mayo 21 1997, pp. 34-42.

Unidos un bono de \$425 millones de dólares. De esa cantidad, \$350 millones se usaron para pagar deuda en pesos y el resto para refinanciar deudas de corto plazo en dólares. Con este movimiento la relación de pasivos quedó en 75% en dólares y 25% en pesos y la carga financiera se redujo hasta llegar a finales de ese año a 11%. Entre 1996 y 1997 la compañía logró una reducción de costos superior a \$100 millones de dólares con respecto a 1995. Además la inversión en capital de trabajo pasó de 22 a 17%.

La deuda corporativa fue la mayor debilidad de Vitro, puesto que las medidas tomadas no fueron suficientes, la disminución de la deuda se logró a través de la venta de activos. En 2002, como parte de su programa continuo de desinversión y nuevos créditos, la empresa anunció el depósito a los fondos para el pago del principal en las notas del Bono Yankee con vencimiento del 15 de mayo de 2002 emitidas por su subsidiaria VICAP, S.A. de C.V., por un monto de US 4 175 millones.

En 2003, con el propósito de reforzar su posición financiera y mejorar su perfil de deuda al mantener su presencia en los mercados de capital, se realizó nuevamente una colocación de certificados bursátiles, el 13 de febrero, los fondos recibidos por estas emisiones se utilizarían para extender la vida promedio de la deuda de VITRO al nivel de la compañía tenedora. Al 30 de junio de 2003, Vitro acumulaba 1,486 MDD de deuda, y de ese monto 456 MDD vencían a corto plazo. Vitro había obtenido 215 MDD con las ventas de activos no estratégicos, pero su deuda era 6 veces mayor. En octubre de 2003 se lanzó un bono de 225 MDD que utilizó para retirar toda la deuda a corto plazo del corporativo (unos 155 MDD) y el resto para recomprar otras deudas. Vitro reprogramó a cinco y diez años su deuda y redujo su costo de 12 a 9%.

#### **4.2- Ajuste y racionalización económica**

A nivel internacional en la década de los ochenta, las economías de América Latina llegaron a tales niveles de desajuste en su actividad productiva y financiera que se enfrentaron a la necesidad de realizar reformas estructurales, buscaron nuevos senderos de crecimiento mediante una nueva inserción en el cambiante escenario internacional.<sup>344</sup> En México, no obstante, en esta etapa de ajuste, cuando la estrategia de las empresas fue tratar de sobrevivir, se aplicaron varias tácticas tendientes a conformar las nuevas relaciones en la industria, entre esas tácticas destacan las implementadas por los grandes corporativos de Monterrey para sortear la crisis: 1) Aprovechar la reducción del mercado interno para exportar; 2) Compra, cierre, venta y fusión de empresas, y 3) Establecer filiales de empresas transnacionales para aprovechar las ventajas de la mano de obra barata y la cercanía del mercado estadounidense.<sup>345</sup>

##### **4.2.1 Aprovechar la reducción del mercado interno para exportar**

Siguiendo el orden de las tácticas empleadas a nivel nacional por las empresas, cabe señalar que sólo las grandes empresas tuvieron las condiciones para resistir la baja del mercado interno y salir fortalecidas de esta etapa de ajuste. Las empresas que tenían inversiones en tecnología avanzada o de punta, pertenecían a las empresas transnacionales o a grupos industriales, fueron las que estuvieron en mejores condiciones de exportar. En la industria alimenticia esto se ilustra con la producción de cerveza y malta, que requiere de grandes inversiones y tiene empresas que poseen tecnologías de punta que les permiten abastecer el mercado nacional y competir en el internacional. Es así que de 1982 a 1986 las exportaciones de cerveza crecieron 38% promedio anual y se destinaron casi totalmente a Estados Unidos.

El mercado estaba controlado por dos empresas monopólicas: Cervecería Modelo y Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, que hicieron alianzas con algunas empresas transnacionales. Cemex durante los ochenta terminó de consolidarse en el mercado interior, con las nuevas plantas y la compra de empresas cementeras. No obstante, aprovechó el repentino incremento de la demanda en

<sup>344</sup> Garrido Celso y Wilson Peres, "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa" en Wilson Peres (Coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI Editores/CEPAL, 1998, pág. 20.

<sup>345</sup> González Marín María Luisa, Op. Cit. pp.38-42.

Estados Unidos en un entorno de precios favorable. Vitro y Cemex prácticamente controlaron la totalidad de la producción. Las exportaciones de cemento crecieron de 1982 a 1986 en 131.1% promedio anual. Las del vidrio lo hicieron en 43.9% en el mismo periodo.<sup>346</sup> Sin embargo, corporativos como Cemex, Copamex, Xignux, Imsa, Villacero, Xignux y Lamosa, acentuaron su presencia en el mercado interno.

Desde la década de los noventa, casi todas las grandes empresas o corporativos emprendieron un proceso de expansión internacional por la vía exportadora y de inversión extranjera directa (IED). La mayoría de los corporativos de la muestra colocan sus productos en mercados externos y muchas de ellas tienen filiales industriales fuera de México. Grandes corporativos de la fracción Monterrey demostraron la capacidad de reorganizarse y reorientar su producción desde antes de la apertura económica de México y de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Sus estrategias de expansión estuvieron orientadas por las tendencias económicas internacionales relativas a la diversificación de mercados y a las alianzas estratégicas para elevar las capacidades competitivas. Por tal motivo se dieron a la conquista de nuevos mercados en el extranjero y a la defensa de su posicionamiento en el mercado interno que estaba en riesgo ante la apertura de la economía nacional. La firma del Tratado de Libre Comercio y la apertura de las economías del sur presentó una oportunidad de inversión en sus mercados naturales para los productos mexicanos. Las exportaciones se vieron favorecidas por políticas de fomento y financiamiento de instituciones como FOMEX, BANCOMEXT y otros. Además, otro factor que contribuyó a fomentar las exportaciones – en términos de competitividad de precios- fue la tendencia de mantener la subvaluación del peso frente al dólar.<sup>347</sup>

#### **4.2.1.1- Alfa**

En 1991 Hylsa obtuvo contratos de asistencia técnica en Venezuela, Indonesia, Irán e Irak. Hylsa, por su parte, participó en un proyecto del American Iron Steel Institute para desarrollar un nuevo proceso productivo que permitiera a la industria estadounidense recuperar su competitividad a nivel mundial. En este proyecto se invirtieron \$30 millones de dólares y su principal objetivo fue reducir las etapas requeridas en la producción de acero y disminuir su costo al utilizar energéticos más baratos como el carbón no coquizable. Además Hylsa diseñó en Pittsburg una planta piloto para producir wusita, un óxido de hierro requerido por el nuevo proceso siderúrgico y prestaría servicios de investigación en su propia planta para producir la wusita. En ese sentido se vendieron 1,000 toneladas de ese óxido para iniciar las investigaciones.

Hylsa firmó un contrato para instalar una planta de producción de hierro mediante un proceso tecnológico llamado Hyl-III que disminuye sustancialmente costos gracias a la reducción directa de hierro esponja. En el proyecto se realizó una inversión total de \$52 millones de dólares. La empresa percibió \$10 millones de dólares por conceptos de regalías, servicios de ingeniería, entrenamiento y arranque de la planta.<sup>348</sup>

Hyl recibió el Premio Nacional de Exportación 1994, en la categoría de servicios. Innovaciones como la del ahorro energético provienen del programa de investigación y desarrollo que produjo 700 patentes internacionales sobre 90 procesos.<sup>349</sup> Las ventas de tecnología en 1994 aportaron US\$ 60 millones a los US\$ 900 millones que vendió Hylsa. A diferencia de las primeras versiones del proceso, la versión HYL III desarrollada en los ochenta es un proceso continuo, donde el hierro se carga por arriba y los pellets o brickettes fluyen por el fondo del reactor, poniendo a Hylsa en igualdad tecnológica y competitiva con Midrex de Estados Unidos.

<sup>346</sup> González Marín María Luisa, Op. Cit. pp.41-42.

<sup>347</sup> Flores King Alejandro, "Estrategias. Compañía Papelera Maldonado: Haciendo un buen papel" en Revista Expansión, Año XIX, Vol. XIX, No. 466, mayo 27 de 1987, pp.66-69.

<sup>348</sup> Ortiz de Echavarría Joaquín, "HYLSA: se busca socio" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 565, mayo 15 de 1991, pp. 42-46.

<sup>349</sup> Revista Expansión, "Hyl, si se puede" Año XXVII, Vol. XXVII, No. 668, junio 21 1995, pp. 54 y 58.

No obstante, para vender su licencia tecnológica y sus servicios, Hylsa se asoció regularmente con uno de sus tres socios de ingeniería y construcción: la firma alemana Mann Ghh, la japonesa Kawasaki Heavy Industries o la estadounidense Davy Davro. Hylsa también recurrió a alianzas estratégicas para asegurar el desarrollo de sus tecnologías. Por ejemplo, formó un equipo con la estadounidense Proler para investigar un método de recuperación de gases liberados en la fundición de chatarra de la industria automovilística y utilizarlos en lugar del más costoso gas natural.<sup>350</sup> Hyl desarrolló plantas en India, Malasia, Indonesia y Brasil y estudió proyectos en Rusia, Venezuela, Irán, Arabia Saudita, Tailandia (cuatro), Sudáfrica (dos), Malasia (dos) y Australia.

#### **4.2.1.2.- Vitro**

Vitro pudo competir en nuevos mercados gracias a sus socios extranjeros y a sus convenios. La tecnología en su división de vidrio plano automotriz es de Pilkinton y en su división de envases originalmente fue de Owens, aunque actualmente ya se considera como tecnología Vitro. De 1995 a 1999 las ventas de Enseres Domésticos al exterior pasaron de \$64 millones de dólares a \$166 millones. La empresa comenzó a fabricar y a exportar refrigeradores de 18 pies cúbicos con el fin de participar en segmentos de alto poder de compra, a la vez que introdujo las nuevas lavadoras Tornado y Volcán, de 10 kilos y dejó de producir las de tres kilos.

Para el año 2000 Enseres Domésticos invirtió \$15 millones de dólares en la etapa final del proyecto Siglo XXI, que consistió en la fabricación de siete modelos de estufas de gas para México y el mercado de exportación ya que la nueva línea fue aprobada por la American Gas Association. La empresa Crisa reforzó por su parte la presencia de Vitro en grandes cadenas comerciales de Estados Unidos, tales como WallMart, Target y Crate'n Barrel. Se convirtió en proveedor de copas de vidrio a 1,600 restaurantes de las cadenas Chili's y Applebee's en la Unión Americana. Crisa también importó ciertos productos de Libbey para ampliar su gama de artículos que vende en México y Centroamérica.<sup>351</sup>

#### **4.2.1.3.- Cemex**

Cemex consolida sus esfuerzos de exportación mediante coinversiones con empresas cementeras norteamericanas.<sup>352</sup> En 1986, la industria de la construcción registró una disminución de 12.5% lo que implicó una caída de 11% en ventas nacionales de las cementeras. Sin embargo, Cemex compensó esta caída con los esfuerzos constantes en materia de exportación, logrando un récord al colocar en el exterior 3.8 millones de toneladas de cemento gris y clinker, cifra superior en 56% al nivel obtenido el año anterior.<sup>353</sup> En 2005 la escasez de cemento en Estados Unidos impulsó al nivel más alto de las últimas dos décadas el precio del cemento. La escasez de cemento en Estados Unidos se debió en gran parte a los índices tan elevados de consumo de este insumo en obras privadas y también a una mayor construcción de obra pública.

En Estados Unidos las quejas contra Cemex residían en que los precios son 63% más altos en México que en Estados Unidos, donde venden a precios menores al costo de producción, un delito comercial conocido como dumping. A pesar del impuesto antidumping, las importaciones de cemento mexicano en 2004 crecieron 68%. Con la escasez de cemento en Estados Unidos, Cemex no sólo elevó sus ingresos, sino presionó al gobierno para eliminar la tarifa antidumping a las importaciones mexicanas, señalando que es injusto que sólo se castigue a México con las tarifas antidumping cuando son más de 30 países los que exportan cemento a Estados Unidos.<sup>354</sup>

<sup>350</sup> Cauley de la Sierra Mimi, "Reducir para triunfar" en Revista América. Economía, julio de 1995.

<sup>351</sup> Leal Alba, "A fondo: Grupo Vitro Manéjese con cuidado" en Revista Expansión, Año XXXI, No. 796, 02-16 de agosto, 2000, pp. 60-65.

<sup>352</sup> Página Web de la empresa.

<sup>353</sup> Revista Expansión, "Las fusiones consolidan a las cementeras", Año XIX, Vol. XIX, No. 469, 1987, pp. 46-48.

<sup>354</sup> Martínez Carlos, "La buena fortuna de Cemex" en Revista Expansión, Núm. 922, 17-31 de agosto de 2005, pp. 82-84.

En 2005, por una parte, durante el segundo trimestre del año, Cemex creció 15% en México al facturar 739 millones de dólares, mientras que en Estados Unidos crecieron 131% al lograr 1,200 millones, convirtiéndose en el territorio de mayor facturación para Cemex. Por otra, las constructoras en Estados Unidos flexibilizaron su postura ante la emergencia por efecto del huracán Katrina quienes solo pidieron una suspensión de los aranceles de 57 dólares por tonelada hasta que oferta y demanda llegara a un equilibrio.<sup>355</sup> El huracán Katrina colocó a Cemex como actor relevante en la reconstrucción de Nueva Orleans, una de las principales oportunidades de negocio para Cemex se hallaba en la reconstrucción de las autopistas de acceso a Nueva Orleans, en particular la que cruza el Lago Pontchartrain, el puente más largo que se había edificado sobre el agua en el mundo, y que Katrina destruyó a su paso.<sup>356</sup>

La emergencia que originó el paso de varios huracanes por Estados Unidos en 2005, dió origen al Acuerdo sobre Comercio del Cemento que dejó el arancel a este producto en 3%. Para prevenir una crisis de mercado el gobierno estadounidense permitió una reducción significativa en los aranceles de cemento mexicano de 26.28 dólares por tonelada a sólo 3, hasta un monto de tres millones de toneladas. El documento estableció el derecho de las cementeras establecidas en México a una cuota de exportación, basada en el comportamiento de sus envíos a Estados Unidos, de tal forma que la cuota anual de Cemex era de casi dos millones de toneladas; Grupo Cementos Chihuahua con 755, 000 toneladas y Holcim con 28,000 toneladas. El acuerdo entraría en vigor en abril de 2006 y concluiría el 31 de marzo de 2009.<sup>357</sup>

#### **4.2.1.4.- Imsa**

En 1986 Industrias Monterrey Sociedad Anónima (IMSA), para exportar a través de la subsidiaria *Stabilit*, S.A., productora mexicana de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio, se vio en la necesidad de montar una planta en Villa de García (Nuevo León), además de comprar y ampliar otra en el estado de Tennessee, Estados Unidos, sin embargo nunca pudieron exportar, pues las resinas mexicanas, el monómero de estireno (PEMEX) y la fibra de vidrio eran de menor calidad y mayor precio que los insumos que se ofrecían en el mercado internacional. En los noventa *Cuprum* subsidiaria de Imsa exportó sus productos a más de 15 países en el mundo, siendo Estados Unidos su principal mercado. La especialidad de *Cuprum* es la fabricación de perfiles para uso arquitectónico (ventanería). Imsa contaba también una unidad productora de escaleras de aluminio y fibra de vidrio.

#### **4.2.1.5.- Cydsa**

En la década de los noventa Cydsa incursionó en el mercado de suéteres con la apertura de Ultracril en Guadalajara en 1991, a través de una inversión de \$20 millones de dólares, Ultracryl proyectó producir 2.5 millones de suéteres anuales destinados todos al mercado estadounidense y nació como una planta piloto: La División Fibras de la empresa, mandó personal a conocer los procesos a Taiwán, Corea del Sur e Italia para diseñarla. Como proveedores de cadenas como K-Mart, Sears y Jantsen entre otras, la producción de los siguientes dos años quedó garantizada. La planta se diseñó en forma modular por lo que se ampliaría progresivamente, hasta alcanzar una inversión de \$60 millones de dólares. Antes de la compra de San Marcos, sumaban ya \$80 millones de dólares; los que el grupo había inyectado en las tres empresas que integran su cadena acrílica: Crysel, Derivados Acrílicos y Ultracryl, a la cual se unió posteriormente una segunda planta en Jocotepec.

En 1991 la División Empaque crea la empresa Masterpak para ofrecer al mercado de consumo una solución integral a sus requerimientos de preservación y conservación de productos. Por ejemplo, sus laminaciones para los tubos de pastas dentales (una laminación de plástico mucho más resistente a la de aluminio). Sus clientes ya eran los más importantes productores mundiales de

<sup>355</sup>De Jong Feike, "El toque de Katrina" en Revista Expansión, Núm. 925, 28 de septiembre-12 de octubre de 2005, pág. 21.

<sup>356</sup>Hernández Iglesias- Illa, "La estela de Katrina" en Revista Expansión, núm. 926, 12-26 de octubre de 2005, pp. 153-156.

<sup>357</sup>Bibian Cinthya, "Por poquito" en Revista Expansión, No. 963, 16-30 de abril de 2007, pág. 30.

dentríficos: Protector & Gamble y Colgate Palmolive. Al primero Cydsa le vendía un tubo completo; al segundo los rollos laminados. Lo mismo sucedía en su División Plásticos. Si bien hasta hacía poco el grupo sólo producía conexiones y tubería de policloruro de vinilo (PVC), pasó a fabricar perfiles de ventana elaborados con ese material. La planta ubicada en Mexicali al igual que Ultracryl, se orientó 100% al mercado estadounidense. Durante 1994, la División Mejoramiento Ambiental de Grupo Cydsa ganó el contrato para realizar una consultoría ambiental y de riesgos para 13 refinerías de la Nacional Petrochemical Company en Irán.

#### **4.2.1.6.- Grupo Xignux**

En 1993 se dio la internacionalización, Conductores Monterrey inició la producción de cable armado para exportarlo a Estados Unidos. Arrancó el proceso de control total de calidad (CTC), apoyados en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

#### **4.2.1.7.- Grupo Villacero**

Villacero reúne un grupo de empresas que transforman, procesan, dan servicio, comercializan y distribuyen productos de acero de calidad certificada en México, la región NAFTA y el resto del mundo. En 1986 Villacero incursionó en los mercados de los Estados Unidos y Canadá a través de S&P Steel Products. Con el fin de aprovechar las oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales, la organización integró una red de distribuidores de productos de acero en diversos países y estableció compañías especializadas en comercio internacional. La fabricación de tubo y varilla se incorporó a los negocios de Villacero fuera de México. También se añadió a la lista de empresas una comercializadora internacional para fortalecer aún más la distribución global de los productos de Villacero. En 1995 empezó a exportar a Hong Kong, Singapur, Taiwán, Filipinas, Malasia, Perú, Chile y Costa Rica. Hasta 1995 Sicartsa atendía principalmente al mercado nacional pero a partir de la crisis de ese año salió a los mercados externos con aproximadamente 60% de sus productos. En 1998 las ventas de las empresas subsidiarias de Villacero localizadas en los Estados Unidos eran del orden de 260 MDD.

#### **4.2.1.8.- Femsa**

Femsa realizó el 5% de sus ventas en el extranjero –participó con 33% de las exportaciones mexicanas de cerveza-, introdujo la cerveza Sol al mercado británico con buenos resultados; de 1989 a 1990 incrementó su exportación al Reino Unido en 119%. En los noventa Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma reafirmó su vocación exportadora desplazando sus productos a más de 55 países, algunos de ellos con gran tradición cervecera, como Inglaterra y Alemania. En 1994 Tecate celebró sus primeros 50 años, posicionándose como la cerveza importada en bote en Estados Unidos de mayor venta. En 1999 la cervecera se concentró en algunos estados como California, Texas, Nuevo México, Arizona y Colorado y los resultados fueron satisfactorios, se estimaron ventas de 1.4 millones de cajas de Sol. La cerveza Sol es entre todos los productos de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, la de mayor penetración en los mercados internacionales, se exportó a más de 60 países, aunque el peso de su crecimiento radicó fundamentalmente en la Unión Americana, hacia donde destinó 84.5% de sus exportaciones en 1999. FEMSA invirtió más de \$20 millones de dólares en mercadotecnia, sin contar la inversión que realizaron sus propios distribuidores para promover sus marcas alrededor del mundo.<sup>358</sup>

---

<sup>358</sup>Cedillo Juan, "Femsa Cerveza: reflectores apuntan al Sol" en Revista Expansión, Las 500 empresas más importantes de México, No. 770, 21 de julio-4 de agosto de 1999, pp. 114-119.

## **4.2.2. Compra, venta, cierre, asociación y fusión de empresas**

Los grandes corporativos de la fracción Monterrey durante los ochenta y noventa vendieron y se fusionaron con empresas, compraron otras, se asociaron con el capital extranjero y siguieron su expansión en el territorio nacional.

### **4.2.2.1.-Alfa**

Alfa es sin duda uno de los grandes corporativos que realizó una de las mayores reestructuraciones, suspendió en 1982 sus proyectos de inversión, cesó su diversificación e inició la venta de diversas empresas. Alfa canceló proyectos y redujo gastos de administración.<sup>359</sup> Se apresuró a abandonar sectores tales como turismo, bienes raíces y otros servicios.

### **Reestructuración y cierre de empresas**

Para enfrentar la crisis, en 1981 inició una serie de transformaciones en su estrategia operativa, financiera y de crecimiento, e introdujo cambios sustanciales en su estructura organizativa. De la División Acero, el sector de Comercialización de Tecnología Siderúrgica (Hyl) pasó al sector de Bienes de Capital; Hymax desapareció y gran parte de las empresas –Formacero, Makrotec, Metamex, Atlax, Galvak- fueron reubicadas en el Sector de Bienes de Capital; en tanto que fueron eliminadas otras que apenas iniciaban operaciones o estaban en proceso de desarrollo.

En el caso de la División Papel y Empaque sólo se eliminó el nivel divisional y su staff, manteniéndose inalterada la estructura empresarial. Los sectores de la antigua División Industrias fueron reorganizados; el sector Fibras se eliminó y sus empresas se trasladaron a otros sectores: Akra y Terza al sector Petroquímica y el Grupo La Mariana al de Bienes de Consumo. Al igual que en otros casos, en estos sectores se siguió una política de desinversión, eliminándose empresas con resultados desfavorables, tal es el caso de Acerme. Se eliminaron también las empresas Vistar, Maztra, Vektor, Turbomak cuya situación estaba en etapa de arranque. Además, dejó el sector de los aparatos eléctricos.<sup>360</sup>

### **Compra y fusión de empresas**

En 1988 GIASA reanudó su crecimiento, adquirió 81.4% de las acciones de Tereftalatos Mexicanos (TEMEX), empresa productora de materia prima para la fabricación de poliéster, la operación se efectuó a través de la empresa Petrocel. Ese año instaló la primera línea de pintado de lámina de acero en GALVAK. En 1997 Alfa adquirió 20% de Nematik a la italiana Teksid, filial de Fiat, la compra aumentó su participación a 80% y por \$195 millones de dólares (en su mayoría deuda) compró la autopartista alemana Rautenbach con dos plantas en Alemania y Eslovaquia. Ese mismo año Alfa a través de su subsidiaria Sigma Alimentos adquirió San Antonio, empresa productora y comercializadora de carnes frías en el occidente de México bajo la marca San Antonio.

En 1999 adquirió Tangamanga, compañía de productos Premium, complementando así el portafolio de productos de carnes frías de Sigma.<sup>361</sup> En 1998 Alfa adquirió a través de su subsidiaria Hylsa una participación de 24% en la siderúrgica venezolana Sidor, pagando por ella 246 MDD. En 2001 compró la planta de ácido tereftálico de Du Pont en Carolina del Norte, EUA, con una capacidad instalada de 480 mil toneladas anuales. En marzo de 2005 Alfa adquirió 75% de la empresa de fibra de poliéster (Akra, ventas por \$2,760 millones de pesos) a Teijin por \$21 millones de dólares. Así terminó una relación iniciada como joint venture en 1999.

### **Asociación con el capital extranjero**

Para Alfa las asociaciones y alianzas estratégicas eran mecanismos bien conocidos, hicieron alianzas con los líderes mundiales en diferentes campos, la historia misma del corporativo así lo señala puesto que partieron de ser una empresa acerera y cartonera en 1973 a un conglomerado de muchos

<sup>359</sup>Página Web de la empresa.

<sup>360</sup> Manzo José Luis, "Apéndice: El caso del grupo alfa" en Cardero María Elena y Quijano José Manuel, "Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981" en Revista Economía Mexicana No. 4, 1982, pp. 302-303.

<sup>361</sup>Revista Expansión, "Centinela" No. 981, 17 de diciembre 2007-20 de enero de 2008, pág. 28.

negocios, esa ha sido la estrategia del grupo. Alfa aceptó la presencia de socios extranjeros en la empresa tenedora y en la principal de sus compañías HYLSA. Los activos de HYLSA en 1983 registraron un incremento del 50% sobre el año anterior, alcanzando \$210, 971 millones de pesos, lo que representó el 47% del total de los activos de Alfa. En el rubro de ventas, en 1983 representaron el 37% de las ventas totales de Alfa, cuando ascendieron a \$59, 345 millones de pesos (86% más que en 1982).<sup>362</sup> Alfa aceptó asociarse también con Ford para producir cabezas de aluminio para autos en su empresa Nematik.<sup>363</sup>

En julio de 1989, Alfa y Stone Container firmaron un acuerdo en el que la empresa norteamericana aceptó participar vía aportación de capital, con 49% del capital de Titán. El Consejo de Administración de la empresa reunía a cuatro miembros de Alfa y a tres de Stone Container. Esta asociación no sólo traía capital nuevo a Titán, se abría también el mercado norteamericano a sus productos, se obtenía tecnología nueva, mayor participación en el mercado de maquiladoras, complementación de la línea de productos y se aseguraban materias primas. Con ventas estimadas por \$340,000 millones de pesos para 1989 y exportaciones por \$3.2 millones de dólares, Titán comenzó de nuevo a crecer.<sup>364</sup>

De 1982 a 1990 Nematik compañía ubicada en el municipio de García, Nuevo León y la más grande productora de cabezas de aluminio concentrada en un solo lugar, trabajó con el apoyo tecnológico de Teksid (subsidiaria de Fiat), que al mismo tiempo era su competidor. La empresa Teksid adquirió el 20% del capital de Nematik. Ford tenía el 20% mientras que Alfa controlaba la empresa con el restante 60%. En relación al proceso de producción la incorporación de Teksid trajo a la empresa una importante innovación tecnológica, al suministrarle la tecnología llamada proceso de molde semipermanente por gravedad.<sup>365</sup> En tan sólo dos años Nematik elevó sus estándares a estatura mundial punto fundamental para una empresa que exportaba 95% de su producción.

Alfa buscó lograr el mayor grado posible de estabilidad construyendo una sólida red de proveedores domésticos que pudieran ser auditados mucho más fácilmente y pudieran adaptarse más rápido a las modificaciones de los productos. Para el caso de Nematik en 1990 importaba 80% de su materia prima y para 1992 estaba importando sólo 40% como resultado de la creación de sus propios proveedores locales.

Nematik realizó su verdadero despegue global en 1995 cuando Opel les hizo una solicitud ante la falla en las exigencias de calidad de uno de sus proveedores. Los representantes de Opel darían un contrato a Nematik siempre y cuando la tasa de falla no sobrepasara el 1% desde el primer día. Ante el reto los ingenieros de Nematik se esmeraron y nunca tuvieron una tasa de falla mayor del 0.1%, logrando con ello incursionar en Europa.

Nematik contaba con otras ventajas, como un estilo gerencial horizontal que les permitía identificar mejor los cuellos de botellas o costos competitivos en el suministro de aluminio para reciclaje, su principal materia prima; el bajo costo de la mano de obra, que también ayudaba y que explicaba los deseos de centrar su operación europea en Europa Oriental.<sup>366</sup> Para 1998, buena parte de los procesos habían sido automatizados a través de robots que movían los moldes, los contenedores de aluminio líquido y las piezas terminadas. También había modelos más sofisticados para hacer la inspección final de calidad de cada una de las piezas.

Nematik contrató a una compañía estadounidense para diseñar y fabricar una máquina óptica electrónica patentada a nombre de la firma, esta herramienta no descartó la participación humana,

---

<sup>362</sup> Revista Expansión, Artículo de portada ¿Arde HYLSA?, Año XVI, Vol. XVI, No. 400, 26 de septiembre de 1984, pp. 44-57.

<sup>363</sup> Vidal Gregorio, Grandes empresas, Op. Cit., pág. 141.

<sup>364</sup> Monjarás Moreno Jorge, "Titán-Stone: Mejor socios que acreedores" en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 531, pp. 95-96.

<sup>365</sup> Pozas María de los Ángeles, *Modernización de la industria y relaciones de trabajo*, Fundación Friedrich Ebert, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1994, pág. 181.

<sup>366</sup> Moore Leslie, "Destino: Europa" en Revista América.Economía, No. 172, 2 de diciembre de 1999, pp.22-24.

facilitó el trabajo y disminuyó las posibilidades de error. La adquisición de tecnología de punta iba a la par de innovaciones propias creadas a través del Centro de Desarrollo de Tecnología de Nemak.

Entre 1990-1991 se invirtieron US 4 415 millones para ampliar la capacidad de producción de acero, nylon y lycra®. Alfa se asoció con HIMONT – la subsidiaria estadounidense del grupo italiano Ferruzzi-Montedison- para iniciar la construcción de la planta de polipropileno que abrió sus puertas en marzo de 1991 en Altamira, Tamaulipas. La primera, dueña de 51% de las acciones y la segunda del 49% restante. A través de una coinversión de \$128 millones de dólares, Indelpro –como se denominó a la planta- terminaría con las importaciones de este material en el país, un material fundamental en la elaboración de plásticos resistentes. En septiembre de 1990, Alfa consiguió el permiso de PEMEX para construir la planta y año y medio después el complejo inició operaciones.<sup>367</sup>

En 1994 en el ramo de comercio, a través de Versax, Alfa se asoció con Payless Cashways para instalar en el país una cadena de tiendas de productos para el hogar. La corporación invirtió alrededor de \$300 millones de dólares en este rubro. En el caso de alfombras, Alfa se asoció a partes iguales con Shaw Industries, la firma de tapetes más grande del mundo.<sup>368</sup>

En 1995 Alfa decidió incursionar en la industria de telecomunicaciones y constituyó con AT&T, la empresa Alestra a la que luego se sumaron los socios de la malograda Unicom: Bancomer-Visa, GTE y Telefónica Internacional de España, con una inversión de 1,100 MDD. Es una compañía que ofrecía servicios de larga distancia nacional e internacional a hogares y empresas y contaba cerca de un millón de clientes. Las participaciones de los socios establecieron 25.6% para Grupo Alfa; 20%, AT&T; 25.4% Bancomer-Visa y 14.5%, GTE y Telefónica Internacional, respectivamente. Para esta operación, Alfa contrató un préstamo por \$75 millones de dólares de Banco Santander y otras instituciones a fin de sostener la fusión con Unicom.

La participación de Alfa y Bancomer era administrada por la compañía tenedora Onexa de la que ambos grupos eran propietarios. Para 1996 Alestra contaba con puntos de interconexión en 16 ciudades del país, lo cual significaba que en muchos de los tramos intermedios la operación de Alestra dependió fuertemente de la red de Telmex.<sup>369</sup> En 1996 firmó una alianza con World Partners, para ofrecer servicios de comunicación en voz y datos a compañías multinacionales con operaciones en México.

En septiembre de 1995 ALFA fundó ACEREX en coinversión entre Hylsamex y Washington Industries (procesamiento de acero). En 1995 Acerex tomó la delantera al administrar la mayor parte de sus procesos con el paquete de software que le ofreció el sistema integral R/3 de la firma alemana SAP. El propósito era implantar poco a poco los módulos principales de finanzas, costos, ventas, distribución, recursos humanos, producción y manejo de materiales que le permitieron estar a la vanguardia informática.

Este sistema se implantó también en 1996 en Hylsamex.<sup>370</sup> Ese mismo año adquirió en coinversión con Du Pont las plantas de Univex (caprolactama) y *Nylón Textil* a Celanese, la empresa aportó materia prima básica para la producción nylon-6 y como complemento creó la empresa *Nustart*, con el propósito de promover la instalación de empresas textiles y productoras de prendas en Morelos. En 1996 estableció un joint venture con la estadounidense Du Pont por un monto de 200 MDD.

En 1998 Alpek en sociedad con CSWI, incursionó en la industria de la energía al echar a andar las instalaciones de cogeneración de electricidad en Altamira. Alfa a través de Alpek invirtió 59 MDD en asociación con Du Pont, para la producción de poliéster texturizado mediante el establecimiento de una nueva forma en el complejo petroquímico de Altamira. En 1998 Hylsa firma una carta de

<sup>367</sup> Reygadas Anfossi Armando, "ALFA-HIMONT: Negocios de plástico" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 597, agosto 19 de 1992, pp. 79-80.

<sup>368</sup> Revista Expansión, "Alfa cambio de piel" Año XXVI, Vol. XXVI, No. 642, junio 8 1994, pág. 49.

<sup>369</sup> Puertas Antonio, "Alestra: sin guerra de precios" en Revista Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 694, julio 3 1996, pp. 53 y 55.

<sup>370</sup> Leal García Alba, "Hylsamex: una revolución sin nombre" en Revista Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 693, junio 19 de 1996, pp. 53-55.

intención con Al Steel, la sexta siderúrgica integrada en los Estados Unidos, con el objeto de establecer una alianza estratégica para el intercambio de información técnica y la realización de actividades comerciales en productos como laminados en caliente y frío, aceros al bajo y ultrabajo carbón, aluminizados, electrogalvanizados, emplomados, recubiertos y no recubiertos.

En 1997 Hylsamex unió esfuerzos con Grupo Techint de Argentina, Sivensa de Venezuela y Usiminas de Brasil, para formar el Consorcio Amazonia y comprar 70% del capital de la empresa acerera ubicada en Ciudad Guayana, Sidor. La empresa Sidor producía barras, alambrón, tubos sin costura, lámina recubierta, lámina rolada en frío y en caliente y planchón. Además de atender sus mercados naturales de Venezuela y Colombia, exportaba a Estados Unidos, Europa, México, Asia, Centroamérica, así como a los países del pacto andino.

Para Hylsamex, Sidor tenía un alto valor estratégico por la disponibilidad de materia prima, ya que Venezuela cuenta con ricos yacimientos que se encuentran localizados muy cerca de las instalaciones. Aunado a ello, la empresa tenía pactados contratos de largo plazo para el suministro de material en condiciones competitivas. Otro aspecto importante es el precio de los energéticos, que era inferior al estándar internacional debido a que el país dispone de estos recursos en abundancia.

Además Hylsamex también quiso aprovechar al máximo la ubicación geográfica de la compañía porque está en el lugar ideal para servir al mercado regional de Venezuela y Colombia y prácticamente a todos los países a través de rutas marítimas. Sidor mientras fue propiedad del gobierno, facturaba anualmente en promedio \$1,000 millones de dólares. La oferta presentada por 100% de los activos fue de \$2,301 millones de dólares, pero la deuda de \$584 millones de dólares redujo el valor real a \$1,717 millones de dólares.

El Estado decidió desincorporar sólo 70% lo cual ubicó el precio final en \$1,202 millones de dólares, según se anunció el 18 de diciembre de 1997, fecha de adjudicación que puso fin a un largo proceso de privatización en el que tomaron parte 16 compañías de diversos países que incluyeron a los Grupos Villacero e Imsa. La aportación de Hylsamex, que detentó 30% de las acciones del grupo, fue de \$210 millones de dólares y para ello suscribió un crédito con JP Morgan, Bancomer y Banamex a cinco años, incluyendo dos de gracia.<sup>371</sup>

En el sector textil la competencia mexicana con China era estructuralmente débil, Alfa tenía en este sector 7 de las 14 empresas que alberga su división petroquímica (Alpek), la que le aportó el 50% de las ventas del grupo. En 2000 se dio un aumento de 160% en su capacidad de producción de nylon textil, un negocio que le aportaba 15% de los ingresos de Alpek y era considerado de atraktividad alta. Sin embargo la situación cambió por el contrabando y los altos costos energéticos, estas condiciones hicieron huir de Latinoamérica a su socio japonés Teijin, el tercer productor mundial en fibra de poliéster. Incluso provocó que Du Pont vendiera su negocio en el sector, socio con el que aún tenía atadas cinco joint ventures en nylon y fibra corta de poliéster.

En 2001 adquiere dos plantas de PTA y PET<sup>▲</sup> en Estados Unidos, convirtiéndose en el segundo productor de PTA en la región del Tratado de Libre Comercio. Ese mismo año Alfa establece DAK Américas, filial con sede en Charlotte, Carolina del Norte, empresa especializada en la producción de ácido tereftálico, fibra corte poliéster y resinas PEN. La asociación con empresas líderes en el mundo ha sido un factor clave en el desarrollo de la estrategia corporativa de Alfa.

Para 1998 la empresa mantenía más de 20 alianzas que le permitieron tener acceso a mercados mundiales y a tecnología de punta, Varias de esas asociaciones perduraron más de dos décadas. Las alianzas con el mundo pueden observarse en el siguiente cuadro:

---

<sup>371</sup>Revista Expansión, "Hylsamex: aventuras en el Orinoco" Informe Especial Nuevo León, No. 743, junio 17 1998, pág. 96.

▲ PET (Polietileno Tereftalato): Resina plástica utilizada en la producción de envases principalmente.

Cuadro No.22  
Alianzas de Alfa

País	Corporativos
ALEMANIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basf (Químicos Industriales)</li> <li>• Ferrostaal (Tecnología aceros)</li> <li>• SMS Schoemann Siemag (Tecnología aceros)</li> </ul>
ARGENTINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siderar (Acero)</li> </ul>
BÉLGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekaert (Derivados de alambón)</li> </ul>
BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usiminas (Acero)</li> </ul>
ESTADOS UNIDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steel (Aceros)</li> <li>• Amoco (Productos petroquímicos)</li> <li>• At&amp;T (Telecomunicaciones)</li> <li>• CSWI (Generación de energía)</li> <li>• Dupont (Fibras sintéticas)</li> <li>• Ford Motor Company (Autopartes de aluminio)</li> <li>• Kvaerner Metals (Tecnología aceros)</li> <li>• Oscar Mayer (Carnes Frías)</li> <li>• Shaw Industries (Alfombras)</li> <li>• Tyson Foods (Comidas preparadas)</li> <li>• Worthington Steel (Procesamiento de aceros planos)</li> </ul>
FRANCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sodima Internacional (Yogurt)</li> </ul>
HOLANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montell (Polipropileno)</li> </ul>
MEXICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancomer (Telecomunicaciones)</li> <li>• TAMSА (Acero)</li> </ul>
VENEZUELA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sivenza (Acero)</li> </ul>

Fuente: Revista Expansión No. 756, diciembre 16 1998, pág. 39.

En el año 2000, ALFA realiza una extensión de su alianza con Ford a través de la integración de dos plantas en Canadá, luego de un primer semestre con generación récord de flujo de efectivo. Una de ellas Winsor, producía 1.2 millones de bloca para autos y la otra Essex producía 3.7 millones de cabezas de aluminio al año. A partir del segundo periodo, una fuerte caída en los precios del acero y petroquímicos y alzas en el costo de energía, impactaron los resultados de ALFA por tal motivo rediseñó su portafolio de negocios para enfocarse en los de mayor potencial de crecimiento y rentabilidad: PTA, alimentos, autopartes y acero recubierto.

Para el 2005 Nematik, la empresa que aportaba casi 90% de las ventas de Versax y 22% al grupo, ya era líder mundial en cabezas y bloca de aluminio para motor. Sin embargo, Ford estaba entre sus filas con 15% de la propiedad de esta empresa y era una de las afectadas por el ingreso de las japonesas a Estados Unidos. Y junto a las estadounidenses GM y Chrysler le aportaban casi 85% de sus ventas. Aún así Nematik fue la única empresa mexicana en su segmento que aumentó utilidades en 2004 (10%), incluyendo GIS y Desc. Esto se debió a que así como funciona en otros *joint ventures* de Alfa, Ford le garantizó el 45% de las ventas totales. La clave era el aluminio, utilizado cada vez más en vehículos ligeros. No es menos cíclico que el acero, pero tiene una combinación atractiva; pocos competidores y una demanda en ascenso. Esto obligó a la autopartista a duplicar su capacidad de producción en los últimos cuatro años.

En 2004 la empresa Polioles (el *joint venture* de Alfa con el grupo alemán químico BASF) aumentó 250% su producción, gracias a la industria maquiladora. Alfa a través de Indelpro, la sociedad donde Alpek tiene la mayoría y 49% lo tiene Basell (joint venture entre BASF y Shell, líder mundial en polipropileno), destinó \$140 millones de dólares para iniciar a fines de 2006, la operación de la segunda planta en Altamira.

### Expansión en el territorio nacional

La apertura de mercados, la reevaluación del peso y el crecimiento de la economía mexicana permitieron a Alfa mejorar su desempeño y expandir sus operaciones en los noventa. Las acciones de Hylsamex empezaron a cotizarse en la Bolsa Mexicana de Valores. En 1993 se inauguró Galvamet y en 1998 inició operaciones la tercera línea de galvanizado de Galvak. La producción total

de acero del grupo Alfa era desarrollada por Hylsa, una empresa productora de acero plano que a partir de 1988 se organizó en tres diferentes cadenas productivas que incluían un total de ocho unidades productivas:

1. HYL, provee la tecnología y el proceso de paletizado y reducción directa del acero;
2. División Aceros Planos, realiza colada continua, laminación en caliente y laminación en frío;
3. el acero laminado en caliente es utilizado por Aceros Tubulares para producir lámina de metal rolada en caliente, tubos de pared gruesa y estructurales;
4. el acero laminado en frío pasa a Acerex, un centro de servicio al cliente donde la lámina es cortada de acuerdo con sus especificaciones;
5. es utilizada por Galvak, que produce lámina galvanizada y prepintada para el cliente;
6. como materia prima para Galvamet, empresa que produce paneles prefabricados con poliuretano como aislante;
7. el acero que viene de HYL pasa además a otra línea de producción en la empresa Varilla y Alambrón, donde se producen estos productos como materia prima para;
8. Hylsa-Bekaert, que elabora alambre y productos relacionados.

Esta forma de conducir la descentralización de su proceso difiere de las compañías de acero estadounidenses, donde empresas independientes realizan cada una de esas etapas. Dadas las enormes diferencias en el tamaño y el volumen de sus competidores extranjeros, la integración vertical de Hylsamex contribuyó a proteger su mercado doméstico debido a que al abarcar un número mayor de actividades en la cadena productiva, pudo ofrecer un mejor servicio a industrias terminales, como los productores de electrodomésticos o la industria de la construcción. En abril de 1995 Hylsa inauguró su moderna planta MINI-MILL, tercera de su género en el mundo, misma que le permitió reducir costos hasta el mismo nivel que tiene el productor líder en el mundo y hasta 25% inferior a los de los productores tradicionales. En su primera etapa, esta inversión de \$400 millones de dólares le dio a Hylsa una capacidad adicional de 750,000 toneladas.<sup>372</sup>

Sigma Alimentos, en los noventa diversificó su línea de productos, destinó inversiones a sus plantas y equipos. Productora y comercializadora de los productos San Rafael, Fud, Chimex, Viva e Iberomex, entre otros, durante el periodo 1990-1994 registró un crecimiento anual de 18%. En 1993 Sigma incursionó en el mercado de quesos introduciendo las marcas Chalet y La Villita. Sigma Alimentos incursionó también en la producción y comercialización del yogurt Yoplait que produce bajo un esquema de franquicia firmado con la compañía francesa Sodima Internacional. Ese mismo año se introdujeron comidas preparadas congeladas bajo las marcas Sugerencias del Chef y El Cazo Mexicano. Y para capitalizar las ventajas que ofrecía su red nacional de distribución, estableció convenios para comercializar las carnes frías Oscar Mayer y Louis Rich, los productos de pollo Tyson y una amplia gama de alimentos congelados estadounidenses, que estaban presentes en el mercado a través de la marca Sugerencias del Chef. Sigma alimentos se modernizó con una inversión de \$40 millones de dólares entre 1990 y 1994.<sup>373</sup> En 1997 inició la producción la planta de comidas preparadas de Sigma en Linares. Sigma incursionó en el mercado de bebidas al lanzar la línea de bebidas refrescantes de café bajo la marca Café olé. La compañía entró al segmento de postres lácteos para aprovechar el rápido crecimiento de dicho mercado con la marca Yocrème.

Alfa fundó en 1992 la empresa Alpek, era la compañía controladora de la división de productos petroquímicos. La división tenía empresas dedicadas a las industrias petroquímica, plástica y fibras sintéticas (Akra). Sus principales productos son: ácido tereftálico, dimetil tereftalato, conversión de productos petroquímicos a polímeros y fibras sintéticas, flicoles, poliestireno expansible y solventes. Cotiza en la BMV bajo la denominación de ALPEK.<sup>374</sup> En 1996 Alfa se consolidó como el mayor productor de alfombras a través de Terza que adquirió los activos de su principal competidor Luxor.

<sup>372</sup> Barcenás Efraín, "Hylsa: exportar va después" en Revista Expansión, Año XXVII, Vol. XXVII, No. 677, octubre 25 1995, Pág. 64.

<sup>373</sup> Leal Alba, "Sigma Alimentos: carnes frías, cifras frías" en Revista Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 689, abril 24 1996, pp. 62-65.

<sup>374</sup> Barcenás Efraín, "Estrategias. Alfa: La gran venta" en Revista Expansión, Año XXXII, Núm. 821, 8-22 de agosto de 2001, pp. 78-82.

En 1995 adquirió LUXOR (alfombras). En 1998 inició operaciones Enertek (incursión en cogeneración de energía), se inauguró la planta de quesos de zigoma en Lagos de Moreno. Arrancó la tercera línea de galvanizado de Galvak e inició operación la segunda línea del nimill de Hylsamex.<sup>375</sup>

En 1997 iniciaron las operaciones de la planta III de NEMAK y la PTA en Altamira. En 1998 Nemark lanzó al mercado 8 nuevos modelos de cabeza de aluminio, sumando 23 modelos y en menos de tres años 14 productos nuevos en total. Operaba con cuatro plantas que en conjunto suman una capacidad instalada de 7.6 millones de piezas, entre cabezas de aluminio y monoblocks. En 1997 el principal cliente de Nemark fue Ford, con una participación de 45% en el volumen total de ventas. El resto se distribuyó entre General Motors (30%), Chrysler (20%) y Renault (5%). En 1999 se inició la construcción de la quinta planta de Nemark que estaría dedicada exclusivamente a la producción de monoblocks e inicialmente produciría 500,000 piezas anuales, para después llegar a 1.3 millones.<sup>376</sup>

En 2004 bajo la marca Chepina Peralta estrenaron un mercado dominado por la comida *fast food* y los alimentos congelados. Sigma distribuyó 10,000 charolas al mes en la cadena Wall-Mart La incursión a este segmento se encontró dentro del plan de inversiones por \$80 millones de dólares para sus centros de operaciones y el desarrollo de nuevos productos.<sup>377</sup> Sigma Alimentos aportó 24% del flujo grupal de Alfa. En 2004 formó un *joint venture* con el mexicano Grupo Chen con la meta de expandir las operaciones de productos lácteos, comercializaba sus productos bajo las marcas Chen, Nomex, Norteño, Norteña y Camelia, entre otras.<sup>378</sup> En 2005 adquirió New Zeland Milk México, importante productor de lácteos en México, comercializaba quesos, cremas, mantequillas y margarinas bajo las marcas Nochebuena. Franja, Eugenia y Delicia, entre otras.

Alfa estableció la estrategia de invertir en negocios no cíclicos, dado que el acero y la petroquímica estaban más sujetos a las coyunturas económicas internacionales, el objetivo era incorporar productos de mayor valor agregado, como las telecomunicaciones. (En 1997 Alpek e Hylsamex contribuyeron con 75.8% de las ventas totales). Para ese año 57% de los productos fabricados ya no eran commodities (productores de materias primas), mientras que hace algunos años no llegaban a 40%. En ese mismo año, la subsidiaria Alestra consiguió el permiso para prestar el servicio de telefonía de larga distancia en México. Sin embargo, en telecomunicaciones los resultados no fueron muy halagadores. Con una cartera de clientes que superó el millón de usuarios, Alestra era el líder entre las nuevas compañías de larga distancia. Resultado de la asociación de Alfa con Bancomer, Visa y AT&T, invirtió en 1997 \$120 millones de dólares para concluir la red de 4,407 kilómetros que une a 24 ciudades y llega a otras 36 a través de enlaces rentados.

Durante su primer año de operación, la compañía tuvo una pérdida de \$123 millones de dólares, ligeramente superior a lo estimado. Por una parte en abril de 1998 Alestra decidió retirarse de la subasta del espectro radioeléctrico para proporcionar el servicio de telefonía local inalámbrica porque los precios de las frecuencias habían alcanzado niveles muy altos. En 2000 obtuvo la concesión para ofrecer servicios de telefonía local y planeaba contar para los siguientes cinco años con una red propia de 300 kms de fibra óptica, 300 enlaces de microondas punto a punto y las radiobases correspondientes para enlaces digitales de microondas punto a multipunto. Por otra, después de cinco años de batalla por la competencia en el mercado de las telecomunicaciones entre Avantel, Alestra y Telmex en 2001 realizaron un convenio. Un punto relevante de este convenio fue el pago de los adeudos entre las empresas. Avantel y Alestra pagaron a Telmex \$67 y \$70 millones de dólares respectivamente. Otro aspecto fue el retiro de los litigios que las tres empresas habían interpuesto ante la autoridad correspondiente, a excepción de los procesos de regulación a Telmex

---

<sup>375</sup> Martínez Staines Javier, "Carrera de relevos" en Revista Expansión, núm. 756, diciembre 16 de 1998, pág.36.

<sup>376</sup> Leal García Alba, "Nemark muy pequeño el mundo es" en Revista Expansión No. 745, julio 15 de 1998, pp. 67-71.

<sup>377</sup> Gutiérrez Vicente, "Alimentos: Congelan a Chepina" en Revista Expansión, No. 899, 15-29 de septiembre de 2004, pág. 29.

<sup>378</sup> Delaunay Marina, "La nueva era" en Revista Expansión, Núm. 919, 6-20 de julio 2005, pp.44-46.

como operador con poder sustancial en el mercado. Sin embargo, quedaron pendientes aspectos de dominancia con Telmex, elementos que seguirían discutiéndose.<sup>379</sup>

En 2000 Alfa ofertó 25.6% de Alestra. En 2001 programó inversiones por 60 MDD con el fin de desarrollar sus servicios de telefonía local en 149 ciudades del país donde tiene presencia en larga distancia. La red de la empresa puede transmitir simultáneamente 500 mil llamadas telefónicas o el equivalente a 320 mil páginas de texto. En 2001 invirtió US\$ 30 millones en la creación de un *web hosting*, en el que ofrecía almacenamiento de páginas y sitios de Internet. Alestra esperó captar durante el primer año de operaciones unas 5,000 empresas.<sup>380</sup>

En 2002 Alestra reorientó sus servicios de alto valor agregado para el sector empresarial y el uso intensivo en el ámbito residencial. Las divisiones de datos, de internet y los servicios locales fueron el principal motor de crecimiento en los últimos dos años. De hecho en 1999, se redefinió la misión de Alestra, que fue la de ser líder en la provisión de servicios de banda ancha de valor agregado para el mercado mexicano. Alestra invirtió más de \$1,100 millones de dólares. La inversión durante 2001 fue de \$90 millones de dólares y en 2002 de \$30 millones de dólares, y fue dirigida a la creación de plataforma de conectividad y de operación. Para Alestra la empresa no ha alcanzado el punto de equilibrio desde la perspectiva contable, pero depende no sólo de la empresa y de sus accionistas sino de variables exógenas como elementos regulatorios y de competencia, los cuales esperan evolucionen favorablemente. Considera que la industria de telecomunicaciones es intensiva en tecnología y en capital, por ello Alestra fue diseñada con una perspectiva de largo plazo.<sup>381</sup> Por las difíciles condiciones del mercado mexicano de telecomunicaciones, alestra se apalancó para competir contra Telmex.

Alestra reestructuró su deuda, afinó sus planes de negocios y enfrentó los rigores del mercado. Así en 2003 Grupo Alfa, comenzó a reestructurar la deuda de Alestra de 570 MDD.<sup>382</sup> La infraestructura de red, cuya columna vertebral de equipo óptico está basada en la más avanzada tecnología, brindaba acceso transparente a la Red Mundial AT&T transmitiendo diariamente más de 250 millones de mensajes de datos, voz y video en más de 280 países y territorios. De conformidad con las disposiciones del gobierno mexicano, el capital social de Alestra era mayoritariamente nacional. Onexa, la tenedora de las acciones, totalmente propiedad de Alfa poseía el 51% de las acciones, en tanto que ET&T era propietaria del 46% restante.<sup>383</sup>

### **Venta de empresas**

En 1981 Alfa vendió a FTA su empresa Agromak –fabricantes de tractocamiones y equipo agrícola-. En diciembre de 1993 Alfa vendió Cartón Titán por US \$ 150 millones convirtiéndose en una empresa integrada del grupo Durango.<sup>384</sup> El panorama de Hylsamex cambió negativamente para el año 2000, terminó con números rojos: una caída de 5% en ventas, 38% en utilidad de operación y 22% en flujo de efectivo. Después de seis años de fuertes inversiones en sus diversas instalaciones siderúrgicas, mismas que superaron los \$1,300 millones de dólares y que prácticamente lo dejaban listo para empezar en el año 2000 a recuperar lo invertido, vino la catástrofe: a) en lo externo, la baja internacional de precios del acero y el alza mundial en los precios del petróleo que limitaron la entrada al rescate por parte de Alpek, causaron parte de la debacle; b) en el aspecto interno, el golpe final lo dieron el aumento desmesurado en el costo del gas natural, la sorpresiva fortaleza del peso frente al dólar y la entrada a México de productos siderúrgicos a precios dumping.

El desmedido incremento, superior a 150% en los precios del gas natural obligó a Hylsamex a suspender parcialmente las actividades productivas. Las plantas de Hylsamex que se vieron afectas

<sup>379</sup> Revista Expansión, “Telecomunicaciones: Acuerdo al fin”, Año XXXII, No. 807, 24 de enero- 7 de febrero de 2001, pág. 20.

<sup>380</sup> Revista América Economía, “Negociado y Firmado” 25 de enero, 2001, pág. 59.

<sup>381</sup> Moncada Gerardo, “Alestra es viable” en Revista Expansión, Año XXXIII, No. 850, 2-16 de octubre de 2002, pp. 52-54.

<sup>382</sup> López Marisela, “Alestra Levanta la voz” en Revista Expansión, No. 952, 1-15 de noviembre de 2006, pp. 102-105.

<sup>383</sup> Página web [www.alestra.com](http://www.alestra.com)

<sup>384</sup> Revista América Economía, “Grupos Económicos” Número especial 1994-1995, pág. 168.

fueron tres: la de la división Alambión y Varilla, localizada en Xoxtla, Puebla, que operó a menos de su capacidad, y dos de las tres plantas de reducción directa de la división Aceros Planos de Monterrey que pararon por completo. En lo que se refiere a las actividades mineras que Hylsa División Materias Primas realiza en los estados de Colima, Jalisco y Michoacán, las minas afectadas fueron las de Cerro Náhuatl, El Encino y Aquila, que suministran la mitad de las necesidades de mineral de hierro de Hylsamex. Por tal motivo, Alfa anunció la venta de parte de sus empresas y una reconfiguración de su portafolio, en un intento de acumular liquidez para disminuir el peso de su deuda neta global- que en diciembre del 2000- se ubicaba en \$2,860 millones de dólares y la deuda neta de Hylsamex, en particular, que ascendía a \$1,345 millones de dólares lo que obligó a Hylsa en marzo del 2001 a refinanciar pasivos de corto plazo por \$115 millones de dólares hasta enero de 2002, al tiempo que obtuvo la dispensa hasta la misma fecha de ciertas razones financieras incluidas en tres créditos de largo plazo sindicados, por un total de \$400 millones de dólares.

En 2003 se tomó la decisión de separar a Hylsamex de Alfa, esta operación significó un gran paso al proceso de reconfiguración del portafolio de negocios que empezó a ejecutarse en 2001. En 2005 Alfa concretó la desincorporación de Hylsamex. El plan de negocios respecto de Hylsamex se sustentó en créditos con instituciones financieras, algo que ahora es visto por los expertos como una mala estrategia del conglomerado industrial. Por otra parte, la integración de Hylsamex al Consorcio Amazonia, no resultó como se esperaba puesto que su crecimiento no fue orgánico.<sup>385</sup> Sin embargo, en 2003 los precios del cobre repuntaron impulsados por la fuerte demanda de China. El alza de los precios ayudó a que Hylsamex aumentara más de cuatro veces el valor de sus acciones al pasar de \$6.78 a \$33.32 pesos. Con este panorama Hylsamex resultó atractiva para Techint, el productor de acero más grande de Argentina, quien ofreció adquirir la empresa por \$2,253 millones de dólares.<sup>386</sup> El 22 de agosto de 2005 Techint compra por 2,217 MDDD a Hylsamex al Grupo Alfa, Tras la operación se crea TERNIUM, que reúne a Hylsamex, Siderar y la venezolana Sidor.<sup>387</sup> En 2005 recibió \$1,050 millones de dólares por su participación de 42.5% y 7.5% en la empresa venezolana de Sidor.

En 1999 Alfa vendió a la japonesa Taijin Limited el 50% de las acciones de Novacorp productora de fibras químicas, filamentos de poliéster y nylon industrial y el negocio de los colchones Selther Simons. En julio de 2000 vendió 50% de Sigma Alimentos a ConAgra Foods, una de las compañías de alimentos más grande del mundo. En el 2001 en línea con la reconfiguración del portafolio, ALFA vendió el 50% que tenía de ENERTEK. Ese mismo año Alfa depuró Alpek; vendió 25% de su participación en Akra Teijin –con lo que perdió el control-, se despidió de Enertek, una planta cogeneradora de energía eléctrica. Alfa empezó a dismantelar Versax su división de industrias diversas, vendió Total Home –negocio al detalle de productos para la construcción- y puso en venta a Terza, que se dedica a las alfombras. El objetivo era lograr que Versax fuera una división únicamente de autopartes, sólo con Nemak como integrante.<sup>388</sup>

#### **4.2.2.2.- Vitro**

La reestructuración del grupo se concentró en inversiones en la industria del vidrio. En 1998, VITRO, S.A., cambió su nombre a VITRO S.A. de C.V., considera conveniente transformar la sociedad en sociedad anónima de capital variable con objeto de contar con una estructura de capital más flexible y acorde a las necesidades de sus negocios.

#### **Reestructuración y cierre de empresas**

A pesar de que a partir de 1978 VITRO introdujo a México el PET (tereftalato de polietileno) para la elaboración de sus envases retornables, no resultó un negocio rentable pues suponía competir

<sup>385</sup> De la Rosa Tomás, "Hylsamex: Un símbolo regio se derrite" en Revista Expansión, Expansión 500, Las empresas más importantes de México, No. 820, 25 de julio-8 de agosto de 2001, pp. 272-277.

<sup>386</sup> Vázquez Gisela, "La jugada perfecta" en Revista Expansión, Exprés, No. 917, 8-22 de junio de 2005, pág. 17.

<sup>387</sup> García Luís, "El año del acero" en Revista Expansión, No. 943, 28 de junio-12 de julio de 2006, pp.139-142.

<sup>388</sup> Revista Expansión "Alfa: adiós a los ciclos" Informe Especial Nuevo León, No. 743, junio 17 1998, pág. 95.

con los embotelladores que instalaron sus propias líneas de producción de PET en sus plantas para crear economías de escala y decidieron dejar de utilizarlo. Sin embargo, la competencia del PET se hizo más evidente a partir de 1992; la contracción del mercado de botellas de vidrio condujo al cierre en 1999 de Vidriera Oriental, planta ubicada en la ciudad de México, puesto que su operación era incosteable, por ello la capacidad de producción de la división Envases se redujo en 10%.

### **Compra y fusión de empresas**

Vitro entró de lleno a la producción de enseres domésticos con la adquisición de Troqueles y Esmaltes, Supermatic y el Grupo Prodosomex, en 1986. En 1987 Vitro adquirió Altro-Samsonite y se convirtió en Vitro-Sam.<sup>389</sup> En 1987 Vitro se vinculó con Whirlpool, líder mundial en la fabricación de aparatos de línea blanca, cuando le vendió 49% de las acciones de la productora de electrodomésticos, Vitromatic, lo que dio lugar a la construcción del complejo Across Centro Industrial. Esta operación permitió a Vitro el acceso a la tecnología de Whirlpool así como la posibilidad de fabricar y comercializar un número mayor de productos, incluyendo Across, Supermatic, Crolls y Whirlpool entre otros.<sup>390</sup> En 1987 Vitro adquirió Crolls Mexicana, fabricante de lavadoras y pequeños electrodomésticos, con esta compra buscó reforzar sus lazos con Whirlpool, empresa americana con la que comercializaba línea blanca en este territorio.

Vitro en mayo de 1989 luego de prepagar la mayoría de sus deudas, -sus pasivos se habían reducido a sólo \$15 millones de dólares- realizó la adquisición hostil de Anchor Glass Container Corporation - la segunda vidriera más importante de los EU- por 900 millones de dólares y la compra de Latchford Glass Company, dos compañías vidrieras de Estados Unidos. Anchor Glass contaba con 20 plantas en operación en 14 estados de la unión americana.<sup>391</sup> Vitro se valió de su subsidiaria estadounidense THR Corporation para comprar, por medio de una oferta pública de adquisición de acciones (tender offer), Anchor Glass, una compañía vidriera cuyas acciones se encontraban pulverizadas dentro del mercado de valores estadounidense, al declararse en suspensión de pagos. La empresa tenía deudas por \$470 millones de dólares. Esta firma fue separada de Anchor Hocking, por medio de un takeover.

Entre 1983 y 1987 Anchor duplicó su tamaño: compró dos firmas vidrieras: Midland Glass y Diamond Bathurst Corporation, y la empresa se endeudó en serio. En 1984, las ventas fueron del orden de \$477.2 millones de dólares, pero ya en 1988 se había más que duplicado, a \$977.8 millones. En la misma proporción sus pasivos crecieron de \$270.5 millones en 1984, a \$450 millones en 1988. Durante 1984 tuvo pérdidas por \$820,000 dólares. Para 1988, éstas fueron de \$8.5 millones de dólares, y aunque aumentó sus ventas, fue gracias a la compra de las otras vidrieras. Anchor produce envases de vidrio claro, ámbar y verde para la industria alimentaria, refresquera, cervecera y vinícola. Su principal cliente era Anheuser-Busch, firma fabricante de las cervezas Budweiser y Michelob, firma que consumía 18% de su producción, por ende las ventajas estratégicas para Vitro eran más que evidentes, a pesar de las deudas de Anchor.

Anchor representaba el 24% de las ventas totales en el ramo del vidrio de Estados Unidos y junto con Latchford constituían un 26%. El monto total de la operación fue de \$900 millones de dólares: el costo de las acciones fue de \$297.7 millones de dólares, a los cuales habría que sumar los \$470 millones que pertenecían al pasivo de Anchor. El resto, es decir \$132.3 millones de dólares fue aportado por Vitro como capital. Para financiar la operación, Security Pacific National Bank se comprometió a otorgar \$139 millones de dólares para financiar la oferta pública de compra. Además, una compañía afiliada a Donaldson Lufkin & Jenrett dio un crédito puente por \$155 millones de dólares para concretar la oferta pública y para la adquisición de Latchford. Por su parte, Latchford

<sup>389</sup> Revista Expansión, "Los cambios en los 15 años", Año XXI Vol. XXI N°. 526, octubre 11 de 1989, p. 43.

<sup>390</sup> Pozas María de los Ángeles, "La nueva forma de la competencia internacional. La experiencia de las empresas regiomontana", en Mario Cerutti (Coord.) *Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Ed. Trillas, México, 2003, pág.37.

<sup>391</sup> López Díaz Pedro, *Diccionario de la clase empresarial mexicana*, mimeo 2008.

Glass era una vidriera con sede en Huntington Park, California, fundada en 1917, fabricaba envases para las industrias alimentaria y de bebidas. La compañía operaba dos plantas productoras en California y empleaba a más de 700 trabajadores. Vitro adquirió Latchford a través de una negociación privada y condicionada a la compra primero de Anchor para concretar la operación, esta empresa de carácter regional tenía su mercado circunscrito al estado de California y sus alrededores.<sup>392</sup>

Anchor requirió un reequipamiento, con la tecnología de Owens y la capacidad instalada a través de su empresa Fabricación de Máquinas, S.A., Vitro estableció proveer en forma oportuna y de manera competitiva los requerimientos de Anchor y Latchford, esto significó para México una exportación de bienes de capital de entre \$300 y 400 millones de dólares.<sup>393</sup> El hecho fue ampliamente destacado insistiendo en que era el camino para que las firmas originarias de México fueran competitivas en el mundo de la globalización. Vitro compró una firma productora de envases de vidrio en un mercado en el que la sustitución del vidrio por el plástico continuó avanzando.<sup>394</sup>

En 1992 Vitro adquirió ACI AMÉRICA (luego VVP y ahora WP AMÉRICA INC.) buscando incrementar su presencia en el mercado de vidrio plano en los Estados Unidos, con más de 200 puntos de venta en ese país. Esto representó un paso importante en la internacionalización de Vitro. La transacción significó \$88 millones de dólares. En 1994 compró 30% del capital de la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú, líder en la fabricación de envases de vidrio en ese país, perteneciente al Grupo Backus y Johnson y que abastecía al mercado sudamericano.<sup>395</sup> También en ese año se constituyó QUÍMICA M, S.A., una coinversión de VITRO PLAN con MONSANTO (Ahora SOLUTIA INC) para la elaboración de películas de polivinil butiral que va integrada en los parabrisas.

Los Sada en 1992 adquirieron Banco Serfín, el tercer banco más grande del sistema financiero mexicano, por US\$ 940 millones. El banco, sin embargo, quedó en malas condiciones con la devaluación de 1994. A pesar de múltiples inyecciones de capital y la venta de acciones a socios extranjeros, el banco se fue a la quiebra y el gobierno retomó su control en julio de 1999 para venderlo al español Banco Santander a mediados del 2000. La pérdida para la familia Sada se estima en US\$ 2,000 millones. En 1996 con la intención de volver a formar parte del gremio banquero como en la década de los cuarenta, cuando Vitro era dueño absoluto de Banpaís, Vitro adquirió 10% de las acciones de Serfín y meses después llegó a ostentar 20%; sin embargo, a mediados de 1996 la participación accionaria en el Grupo Financiero Serfín se diluyó a 11.4%. En 1996 VITRO, S.A., adquiere VIDRIO LUX, el productor más grande de envases de vidrio en Bolivia y el 51% de VIDRIOS TEMPLADOS COLOMBIANOS (VITENCO) de Colombia, empresa dedicada a la producción y procesamiento de vidrio automotriz para el mercado de repuestos y al procesamiento y distribución de vidrio arquitectónico.

En abril del 2000, Vitro anunció que su subsidiaria VVP America llegó a un acuerdo con SunSource para adquirir HARDING GLASS, una compañía que contaba una de las redes más grandes de distribución de vidrio para los sectores automotriz y de la construcción. Esta empresa representó un complemento y hacía posible la diversificación hacia puntos geográficos en Estados Unidos que VVP America no cubría, colocándose además en el tercer distribuidor más grande de vidrio plano en el país vecino. La empresa VVP América reportó ventas de casi \$380 millones, en tanto que las de Harding Glass ascendieron a \$120 millones de dólares. Para esta compra se desembolsaron \$31 millones de dólares, que forman parte de los \$70 millones programados por Vidrio Plano para ese año. La franja sur de Estados Unidos era considerada un área geográfica emergente en materia de construcción, lo que ofreció altas perspectivas de crecimiento.

<sup>392</sup> Ortiz de Echavarría Joaquín, "Vitro-Anchor Glass: pelearon 10 rounds" en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 530, diciembre 6 de 1989, pp. 50-58.

<sup>393</sup> Entrevista a Ernesto Martens, Director General de Vitro, en Revista Expansión, "Ernesto Martens: La disyuntiva de Vitro" Año XXI, Vol. XXI, No. 530, diciembre 6 de 1989, pp. 60-61.

<sup>394</sup> Vidal Gregorio, Grandes empresas, Op. Cit., pág. 168.

<sup>395</sup> Revista America Economía, "Grupos Económicos" Número especial 1994-1995, pág. 166.

## Asociación con el capital extranjero

En 1985 se integraron las empresas Altro, en sociedad con Samsonite Corporation y Envases de Cuautitlán, productoras de maletines, portafolios y otros artículos de plástico que se comercializan bajo la marca Samsonite. En 1990 la división Vidrio Plano – en asociación con la británica Pilkington PLC- invirtió \$170 millones de dólares en la ampliación de un horno para producir cristal flotado. Su objetivo era abastecer la demanda de las industrias de la construcción y automotriz en México. Esta división además, arrancó con una inversión de \$27 millones de dólares en otra planta fabricante de parabrisas para exportación a Estados Unidos.<sup>396</sup>

A principios de agosto de 1991, Vitro anunció la firma de un acuerdo para crear, junto con la estadounidense Corning Incorporated, una compañía de alcance mundial para los mercados de artículos de mesa y de cocina. Corning transferiría los activos y negocios que tiene alrededor del mundo –agrupados en su División de Productos para mesa y cocina a una nueva subsidiaria: Corning Vitro Corporation. Por su parte Vitro cedería los activos y negocios ubicados en México y el extranjero –de Vitrocristal- a otra compañía: Vitro Corning, S.A. de C.V. Así Corning poseería 51% de la corporación en Estados Unidos y Vitro tendría 49%. De este lado de la frontera, sucedería al revés.

La joint-venture permitirá lograr una posición global más competitiva en los mercados que cada uno atiende. Corning Inc., fundada en 1851 por Amory Houghton, se había mantenido en manos de la misma familia. Hoy cuenta con 40 plantas, 44 oficinas y 33 centros de investigación, además de fabricar 60,000 productos distribuidos en cuatro ramos (materiales especiales, insumos de casa, servicios de laboratorios y artículos óptico-electrónicos). El monto total de la transacción fue de \$300 millones de dólares, *Corning* recibió además un pago efectivo por alrededor de \$130 millones de dólares y 49% de los negocios internacionales de Vitro, orientados al negocio de cocina. La firma mexicana tendría acceso a 49% de artículos de cocina de Corning en el mundo.<sup>397</sup>

Sin embargo, esta asociación duró sólo dos años y se disolvió el 15 de diciembre de 1993, aunque ambas empresas mantienen algunos acuerdos de distribución mutua. De acuerdo con el comunicado de Vitro, la sociedad se disolvió porque la rentabilidad que se esperaba por parte de ambas compañías fue menor de la estimada, y porque la asociación no les permitía responder con suficiente flexibilidad.<sup>398</sup> Este es uno de los casos en que Vitro encontró dificultades en su estrategia de globalización.<sup>399</sup>

Cuadro No. 23  
Alianzas de Vitro.

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN	PRODUCTOS	Año
PILKINGTON BROTHERS	Gran Bretaña	Vidrio plano	1965
OWENS CORNING FIBER GLASS	Estados Unidos	Fibra de vidrio	1991
PHILADELPHIA QUARTZ	Estados Unidos	Sílice	1993
WHIRLPOOL	Estados Unidos	Línea blanca	1987
SAMSONITE	Estados Unidos	Artículos de plástico	1985
ANCHOR GLASS CONTAINER*	Estados Unidos	Envases de vidrio	1989
CORNING INCORPORATED	Estados Unidos	Cristalería	1991
AMERICAN SILVER COMPANY	Estados Unidos	Artículos de cocina	1996
AMSILCO-WTI	Estados Unidos	Artículos de Cocina	1996
ACI AMÉRICA*	Estados Unidos	Procesamiento y distribución de vidrio.	1992

Fuente: Fuente: Revista Expansión No. 615, mayo 12 1993, pág. 77; Basave Jorge, Desempeño Exportador empresarial e impacto económico, en Estructura y dinámica de la gran empresa en México, María de los Ángeles Pozas (Coord.) El Colegio de México, 2006,

p.119, Cuadro 1.

\*Adquisiciones de Vitro.

<sup>396</sup> Ortiz de Echavarría Joaquín, “Vitro ¿El cristal encantado?, en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXVIII, No. 568, junio 26 de 1991, pp. 65-66.

<sup>397</sup> Ortiz de Echavarría Joaquín, “VITRO-CORNING: si es de vidrio...” en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 576, octubre 16 de 1991, pp. 68-71.

<sup>398</sup> *El Norte*, Negocios, 16 de diciembre, 1995.

<sup>399</sup> Pozas María de los Ángeles. “La nueva forma de la competencia internacional. La experiencia de las empresas regiomontana”, en Mario Cerutti (Coord.) *Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Ed. Trillas, México, 2003, pág.37.

En 1993, VITRO, S.A. y OWENS-ILLINOIS se asociaron y crearon la empresa REGIOPLAST para la fabricación de botellas y tapas de plástico en México. VITRO AMERICAN NATIONAL CAN, S.A., se estableció en Querétaro en 1994 a través de una coinversión de VITRO, S.A. con PECHINEY INTERNATIONAL (Ahora REXAM de Inglaterra) para la producción de latas de aluminio. En 1995 concretó una alianza con Coors Brewery con el fin de producir botellas de vidrio para cerveza en la planta de esta empresa ubicada en Wheat Rige, Colorado, así como para que Vitro se convirtiera en el proveedor preferencial de botellas de vidrio para esta cervecería en todo Estados Unidos, que ocupaba el segundo lugar en su mercado.

En 1996 VitroCrisa, división de Grupo Vitro contrató a la consultora estadounidense Coopers & Lybrand para tener apoyo en tres aspectos particulares: 1) La flexibilidad de la producción para reducir la cantidad de capital absorbida por los inventarios de productos terminados, 2) la cartera de productos o el cuándo, porqué y cómo de la introducción de nuevos productos, así como la manera para descontinuarlos, y 3) el servicio al cliente. Objetivos que comprende el Programa 100 días para el cambio, ante a la apertura comercial. Como resultado obtuvieron \$30 millones de dólares de ahorros constantes cada año, en algunos mercados mejoraron 20% las tasas de servicio al cliente, la cantidad de productos se redujo de 7,000 a 2,000 y se implantaron nuevos métodos de organización y abastecimiento.<sup>400</sup>

En 1997, VITRO, S.A. consolidó una alianza estratégica con LIBBEY INC., compañía líder productora de artículos de cristalería en Estados Unidos, adquiriendo ésta el 49% de VITROCRISA y el 100% de WORLD CRISA. Libbey pagó US\$120 millones por ambas empresas. En México la coinversión de FAMA, con General Electric Co., para producir maquinaria se visualizó como un negocio que podría llegar a US\$150 millones en cinco años.<sup>401</sup>

En 1996 Vitromatic concretó una nueva alianza con Sourdillon, firma francesa que pertenecía al *Grupo Delta*. La participación de esta empresa estaba limitada al suministro de tecnología, pero a partir de 1995 era propietaria de 25% de las acciones de Acrotec, planta productora de válvulas, termostatos y sistemas de combustión para estufas de gas. El compromiso era que la compañía aportara tecnología de punta y productos complementarios, además de actuar como representante comercial en Estados Unidos y Europa.<sup>402</sup>

En 1997, Grupo Delta aumentó de 25 a 66% su participación en Acrotec (hoy Sourdillon de México, productora de partes para estufas de gas), una empresa compartida con la filial de Vitro, Vitromatic, en una operación de \$6.6 millones de dólares. En septiembre de 1997 la acción de Vitro se colocó entre las 10 con mayor crecimiento en la bolsa de Nueva York.<sup>403</sup>

En 2000, WP AMÉRICA INC., la empresa de vidrio plano en Estados Unidos firmó un acuerdo definitivo con SUNSOURCE INC., para la adquisición de su subsidiaria HARDIN GLAS INC. Para el segundo semestre de ese año, VITRO, S.A. de C.V. y la empresa CLEAN FUELS TECHNOLOGY, INC., se asociaron y crearon VITRO CLEAN FUELS, S. de R. L. de C.V. para comercializar y distribuir en México y Latinoamérica, combustible económico y eficiente a base de petróleo que reduce significativamente las emisiones contaminantes al medio ambiente. Asimismo, VITRO, S.A. de C.V. y la empresa H2O Technologies, INC., se asociaron para crear VITRO H2O de México, S. de R.L. de C.V., empresa dedicada a comercializar tecnología para oxigenar el agua a nivel molecular a través de un proceso electrolítico en México y Latinoamérica.

---

<sup>400</sup> Barbahlo Marcos y Carlos Ulibari, (traducción de Julio Galindo), "Vitrocrista; 100 días para el cambio" en Revista Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 689, abril 24 1996, pp. 52-58

<sup>401</sup> Zellner Mike y Luis Romo Cedano, "Vitro reciclado" en Revista AméricaEconomía, No. 135, 18 de junio 1998, pp.26-27.

<sup>402</sup> Leal García Alba, "Vitro Enseres Domésticos: volcados al exterior" Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 683, enero 31 1996, pp. 42-43.

<sup>403</sup> Leal García Alba, "Cabeza de ratón...pero vivo: Federico Sada, de Vitro", en Expansión, No. 732, enero 14 1998, pp. 20-23.

Cuadro No. 24  
Coinversiones y asociaciones de Vitro

Año	COINVERSIÓN	SOCIO
1994	Vitro-American Nacional Can	Pechiney Internacional (Francia)
1993	Regioplast	Owens Illinois (Estados Unidos)
1957 1991 1992	Vitro Owens Corning Fiberglass	Owens Corning Fiberglass (Estados Unidos)
1978	Envases de Borosilicato	Kimble (Estados Unidos)
1990	Vitro Plan	Pilkinton (Inglaterra)
1980	Vitro Flex	Ford Motor Co (Estados Unidos)
1964	Química M	Philadelphia Quartz (Estados Unidos)
1996	Vidrios Templados Colombianos	Vitchile (Panamá)
1987	Vitromatic	Whirlpool (Estados Unidos)
1995	Acrotec	Delta Sourdillon (Francia)
1964	Empresas Comegua	Cervecería Centroamericana (Guatemala) Cervecería de Costa Rica (Costa Rica).
2000	Vitro S.A.C.V.	Clean Fuels Technology, Inc. (Bolivia)
2000	Vitro, S.A.C.V.	H2O Technology, Inc. (Estados Unidos)
2002	Vitro Plan S.A.C.V.	AFG Industries Inc. (Japón)
2002	Vitro Packaging	Best Maid Products, Inc. (Estados Unidos)
2002	Vitro Cristalglass	Vidraria Claves LTDA. (España)

Fuente: Revista Expansión, No. 723, agosto 27 de 1997, pág. 28; y María de los Ángeles Pozas, Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa, El Colegio de México, 2002, pág. 180, Cuadro 6.4; Revista América Economía No. 222, pág. 60.

En junio del 2002, anunciaron la firma del acuerdo definitivo para establecer una alianza estratégica *entre* MÉXICO VITRO PLAN, S.A. de C.V., subsidiaria de VITRO y AFG INDUSTRIES INC., subsidiaria de la Compañía Japonesa ASahi GLASS COMPANY, LTD., con una participación accionaria del 50/50 para la producción de vidrio flotado para los mercados de México, Estados Unidos y Canadá. Vitro adaptaría su planta de Mexicali, Baja California Norte, para comenzar a producir en el segundo trimestre de 2003.<sup>404</sup>

VITRO PACKAGING, empresa subsidiaria de VITRO en Estados Unidos, firmó un contrato por cinco años para incrementar el suministro de una amplia línea de envases de vidrio a la compañía BEST MAID PRODUCTS, INC., localizada en Fort Worth, Texas. Como parte de la estrategia de VITRO de crecer en segmentos que representan valor agregado y de incrementar su presencia en Europa, especialmente en la península Ibérica, VITRO CRISTALGLASS, su subsidiaria en España, completó una asociación del 60/40 con la compañía Portuguesa VIDRARIA CJAVES LTDA. Esto permitió a la Compañía, expandir sus operaciones y servir mejor al mercado Europeo de vidrio plano con productos de valor agregado, al integrar cuatro plantas de manufactura y tres centros de distribución para servir la demanda de vidrio laminado y productos de doble acristalamiento en España y Portugal.

### Expansión en el territorio nacional

En 1990 Vitro obtuvo buenos resultados financieros, con un incremento en ventas de 55.3% y un crecimiento real de utilidad de 2.6%; logró colocarse entre las 10 mejores compañías que cotizaban

<sup>404</sup> Revista América Economía, "Negociado & Firmado", No. 222, 6 de diciembre de 2001, pág. 60.

en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Las cifras de Vitro por primera vez incluyeron los resultados de Anchor Glass Container Coporation, empresa estadounidense que adquirió a fines de 1989 y que para 1990 había borrado los números rojos que tenía e inclusive realizó ventas por \$1,153 millones de dólares, es decir logró un incremento de 1% con respecto a 1989.

En 1991, Vitro para satisfacer los mercados nacionales y de exportación, inauguró el CENTRO INDUSTRIAL ACROSS WHIRLPOOL situado en Apodaca, Nuevo León, donde se localizan seis fábricas que manufacturan enseres domésticos y componentes para la industria. VITRO FLOTADO, S.A., concluyó la construcción de un segundo horno de vidrio en García Nuevo León. Se constituyó AUTO TEMPLES, SA. DE C.V., empresa dedicada a la fabricación del vidrio automotriz de curvaturas complejas. También en 1991, Grupo Vitro cotizó sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York. En 1992 se inauguró VIDRIERA MEXICALI, S.A. DE C.V., en la ciudad de Mexicali, Baja California, y para 1993, inició la construcción de una planta de envases de vidrio, que representó una inversión de \$180 millones de dólares y contribuiría a incrementar en 11% su capacidad de producción total instalada. La ubicación geográfica de la planta permitiría atender una región donde el crecimiento de las compañías cerveceras y refresqueras iba en franco despegue, porque la abastecedora más cercana de Vitro se encontraba en Guadalajara, lo cual repercutía en costos elevados de transportación.<sup>405</sup> La inversión para el 2000 fue de \$22 millones que destinó básicamente al mantenimiento y actualización tecnológica, cuando en años pasados destinaba entre \$60 y \$70 millones de dólares.

En 2003, VITRO llevó a cabo la reconversión del sistema de operación del horno de VIDRIERA Querétaro, el más grande de Latinoamérica, aumentando así su capacidad de producción para satisfacer necesidades actuales y futuras de los clientes. Durante el segundo trimestre de ese año, VITRO consolidó su presencia en los segmentos alimenticios y de bebidas nacional e internacional, mediante la ampliación de su relación con CASA HERRADURA, a través del desarrollo de un nuevo proyecto donde SERVICIOS INTEGRADOS DE ENVASADO S.A. de C.V. (SIESA), subsidiaria de Vitro, además de asumir la responsabilidad de elaborar y etiquetar envases, también se encargaría de su llenado, proporcionando un servicio integral al cliente. De esta manera consolidó su posición de liderazgo, como proveedor de envases para la industria tequilera mexicana.

VITROCAR, S.A. de C.V., empresa subsidiaria de VITRO y líder nacional en vidrio de reemplazo automotriz, abrió una nueva sucursal en Acapulco, Guerrero, y otra en Monterrey, Nuevo León. De esta manera, VITRO aumentó su presencia a 51 centros de servicio en 25 estados y 56 ciudades en México. Ese mismo año se inauguró una nueva sucursal en Culiacán (DINAVISIA). En 2003 VITRO AFG, la planta productora de vidrio flotado con la tecnología más moderna del mundo, arrancó operaciones en Mexicali Baja California.

En la última década Vitro enfrentó una competencia de talla mundial en su propio país, con Saint Gobian, Asahi, Nipón Sheet Glass y Guardian. Además el consumo del PET siguió creciendo, quitándole espacio al uso del vidrio. La demanda de envases de plástico en Estados Unidos, por ejemplo crecerá a 4.6% anualmente hasta 2010. Y por si fuera poco, Vitro es el mayor consumidor privado de gas natural en el país; desde 2004 para disminuir el costo, anunció que destinaría 60 MDD para usar coque de petróleo, con lo que ahorraría 40 MDD desde 2006. Tan sólo en 2000 pagó 150 MDD en su factura energética, en el 2005 se incrementó a 350 MDD.

### **Venta de empresas**

Vitro se deshizo de la participación de la empresa Cydsa, S.A., perteneciente a la familia Sada. Vitro acordó vender el 49.9% que tenía en Cydsa a cambio del efectivo que resultara de la venta de 47,6 millones de acciones de Vitro en manos de Cydsa. Vitro vendió Materias Primas, empresa que aportaba menos de 2% de las ventas del grupo, pero representaba casi 15% de los pasivos. La

<sup>405</sup> Barragán María Antonieta, "Vitro caminos de cristal" en Revista Expansión, No. 615 mayo 12 1993, pp. 74 y 77.

operación pactada con Unimin Corporation reportó a la compañía un ingreso directo de \$130 millones de dólares. En total, los movimientos sirvieron para reducir deudas e intereses en la segunda mitad de 1997 por US\$ 540 millones.

En el ajuste de sus finanzas buscó liberar US\$50 millones para aumentar su capacidad de producción de vidrios planos en México que se usaban en la construcción y en la industria automotriz. Enseres Domésticos en 1995 vendió las plantas productoras de compresores Facosa Monterrey y Facosa México y se concentró en refrigeradores, estufas y lavadoras de reconocidas marcas, como Across, Supermatic, Crolls, Whirlpool, Philips, Kenmore y Roper. Facosa Monterrey consideró que los compresores serían obsoletos después de 1996 debido a los requerimientos de energía, por lo cual hubiese tenido que invertir entre \$50 y \$100 millones de dólares para modificar sus procesos. La venta fue pactada en \$20 millones de dólares y la empresa se llama ahora Danfoss Compressors de México y sigue funcionando en el complejo Across-Whirlpool Centro Industrial de Apoca, Nuevo León. La venta de Facosa México obedece a razones de sinergia, ya que fabrica compresores para refrigeradores comerciales, productos que no están en la línea de Vitro. A cinco años de iniciar operaciones, la planta pasó a manos de la compañía sueca Electrolux, la cual pagó \$7.8 millones de dólares.

Anchor Glass Container representaba una salida muy importante de flujo de efectivo y una deuda de \$1,000 millones de dólares, fue vendida en 1996, cuando cambiaron los patrones de consumo en Estados Unidos y se desplomó la demanda de envases de vidrio, se vendió a la subsidiaria a Consumer Packaging y Owens Brockway Containers. Esta operación se concretó el 5 de febrero de 1997 con el pago de \$392.5 millones de dólares.

No obstante, de acuerdo con la opinión de la investigadora María de los Ángeles Pozas,<sup>406</sup> la enorme inversión realizada no rindió los frutos esperados por diversas razones, entre ellas: 1) El mercado de envases de vidrio en Estados Unidos en ese momento, iba a la baja a causa del uso del plástico; 2) La empresa contaba con tecnología de punta en algunas áreas, pero dado que sus hornos eran obsoletos se creaban cuellos de botella (en otras palabras, se requerían fuertes inversiones en tecnología); y 3) Vitro no procedió a tomar realmente el control de la empresa: dejó intacto al personal y su estructura administrativa. Vitro y Anchor nunca se fusionaron en la práctica, sino que siguieron operando como dos empresas distintas.

La reestructuración que Vitro anunció en los primeros meses de 1996 buscaba resolver este problema incorporando a Anchor a la división Envases y sustituyendo al director estadounidense por uno de los altos ejecutivos de Vitro en México, quién se haría cargo de toda la división de envases, incluyendo Latinoamérica. Considerando que la empresa fue adquirida en 1989, significa que se tardó cinco años en intentar hacerse realmente cargo de su inversión. El porqué de esta situación se explica en suposiciones que provienen de la inexperiencia de la empresa mexicana en este tipo de aventuras internacionales, hasta problemas relacionados con las diferencias culturales de trabajo y administración de las empresas, que incluye la resistencia de los managers estadounidenses en aceptar la autoridad de los dueños mexicanos.

En 1997 también concretó la venta de 49% de Vitrocrisa, 49% de Crisa Corporation y 100% de World Crisa. Libbey la empresa estadounidense compradora, pagó \$100 millones de dólares y se convirtió en un socio comercial estratégico para vender la cristalería mexicana en los mercados de Estados Unidos y Canadá. En octubre de 1998 se deshizo de su participación en Cydsa mediante la creación de un fideicomiso que se encargó de entregar las acciones a sus dueños Tomás González y su familia, es decir, 60 millones de acciones que equivalían a 49.99% del total.

---

<sup>406</sup>Pozas María de los Ángeles, "La nueva forma de la competencia internacional. La experiencia de las empresas regiomontana", en Mario Cerutti (Coord.) *Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Ed. Trillas, México, 2003, pp. 38-39.

En contraparte, los González Sada transfirieron a otro fideicomiso 47.6 millones de acciones, equivalentes a 13.2% del total de las acciones que tenían de la empresa vidriera y fueron puestas a la venta. Sin embargo, con la crisis asiática el precio de la acción de la vidriera se desplomó, por lo que la colocación no pudo llevarse a cabo. Finalmente en marzo de 1999 el Consejo de Administración de Vitro decidió cancelar 36 millones de acciones, el equivalente a 10% de las acciones en circulación. Los 11.6 millones que restaban de los 47.6 millones se fueron al fondo de opciones para empleados.

A fines de 1999, *Vitro* obtuvo \$6.6 millones de dólares por la venta de 23.6% de las acciones que poseía en la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú (Comadevi). El comprador fue Vidrios Industriales, subsidiaria de Owens-Illinois. También ingresó \$9.9 millones de dólares por la venta de su participación en Silicatos y Derivados (Sidesa) a quien fuera su socio minoritario PQ Corporation. La operación involucró la venta o renta de Vitro PQ Química, filial de Sidesa, una productora de silicatos y sulfatos.

A partir del 2000 Vitro llevó a cabo una década de limpieza en la venta de sus activos para disminuir su pesada carga financiera: En 2000 vendió su participación en Serfín, se le dificultó enfrentar la crisis de 1994 y sus secuelas. En 2001 Vitro vendió Regioplast (botellas y tazas de plástico) a su socio Owens Illinois por 8 MDD. Ese año su subsidiaria VITRO PLAN S.A. de C.V. (Vidrio plano) adquirió el 60% de las acciones de CRISTALGLASS VIDRIO AISLANTE, S.A., empresa controladora de grupo español CRISTALGLASS. También, anunció su alianza con AFG INDUSTRIES, INC., empresa subsidiaria de la Compañía Japonesa ASAKI GLASS COMPANY LIMITED con el objeto de producir vidrio flotado para abastecer los mercados de México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá. Además VIDRIO PLANO, ENVASES Y CRISA, VITRO anunció en abril de 2001 la venta por 20 MDD del 51% de su participación accionaria en AMPOLLETAS, S.A., a su socio GERRESHEIMER GLASS AG, el cual ostentaba el 49% restante. AMPOLLETAS, S.A., es una empresa localizada en México dedicada a la manufactura y comercialización de envases de vidrio de borosilicato para la industria farmacéutica.

En 2002 vendió 51% de Vitromatic a su socio Whirlpool por 148.3 MDDD, vendió también Envases Cuautitlán (productos de plástico) al Banco Phoenix Capital Group por 18 MDD. En 2003 VITRO anunció la venta del 51% de su participación accionaria en VITROMATIC, S.A de C.V., empresa productiva y distribuidora de electrodomésticos localizada en México, a su socio WHIRLPOOL CORPORATION. Además se tomaron otras medidas dentro de la empresa, se vendió el estacionamiento del centro deportivo de la empresa ubicado en la colonia Vidriera de Monterrey, Vitroclub, a una desarrolladora que levantó allí un centro comercial. Se redujo el club y lo convirtió en un ente sustentable a partir de rentarlo para eventos. En 2004 vendió 60% en Vitro OCF (vidrio) a su socio Owens Corning, por 71.5 MDD., también ese año vendió 50% de Vacan (recipientes de aluminio) a Rexam por 22.6 MDD. En 2005 vendió Plásticos Bosco e Inmobiliaria La Suerte a Convermex por 10 MDD.

#### **4.2.2.3.- Cydsa**

Cydsa continuó en los primeros años de la década con algunas inversiones, profundizando su relación con diversos consorcios extranjeros.

#### **Reestructuración y cierre de empresas.**

En 1990 el conglomerado creó una nueva división operativa: Mejoramiento Ambiental, dentro de la cual empieza a funcionar la empresa Atlatec que ofrecía servicios integrados para el tratamiento de agua. Ese mismo año se creó el Laboratorio de Mejoramiento Ambiental en apoyo a Atlatec. Además, se instala el Laboratorio Analítico Central para la búsqueda de soluciones ambientales para la industria, municipios y comunidad. Dentro de esa misma división se incorporan las áreas de Ingeniería y Servicios bajo el nombre de Dicotec, las cuales se dedican al diseño y construcción de

plantas industriales y el tratamiento de aguas. En 1991 decidió cerrar de manera permanente las instalaciones de Química Orgánica de México en Mexicali, donde producía agroquímicos

### Compra de empresas

En 1981 Cydsa adquirió Plásticos Rex, ubicada en el D.F., fabricante de tubería, conexiones de PVC y de sistemas de riego presurizado por goteo. En 1988 Cydsa adquirió la totalidad de las acciones de Policyd Altamira, la más grandes productora de PVC en Latinoamérica. En 1989 Plásticos Rex, empresa de Cydsa, expandió su línea de productos y servicios en el campo de la extrusión e inyección de plásticos al adquirir nuevas plantas en Nuevo León y Jalisco.<sup>407</sup> En 1990 adquirió Química Ecotec, empresa especializada en asesoría y formulaciones químicas para el uso eficiente del agua. En 1991 adquirió la empresa Litoenvases, ubicada en Cuautitlán, fabricante e impresora de cartón plegadizo para empaque.

### Asociación con el capital extranjero

Cydsa se abocó a la búsqueda de alianzas tecnológicas con empresas extranjeras que se distinguían en tecnología de punta y que además fueran socios de capital,<sup>408</sup> como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 25  
Proveedores y socios de capital de CYDSA \*

NEGOCIOS	PROVEEDOR
Fibras, hilos acrílicos y suéteres	Mitsubishi
Soluciones de empaque	Milprint, USA
Resinas de PVC	B.F. Goodrich
Perfiles de PVC	Royal Plastics*
TDI	Bater*
Gases	Allied Signal*
Tratamiento de aguas	Malcolm Pimie

Fuente: Revista Expansión, No. 599, septiembre 16 de 1992

Cydsa entre sus estrategias pensó dejar atrás el énfasis en la producción de commodities –productos intermedios- para dar el gran salto hacia el consumidor final, ya que la apertura comercial en que se había sumergido México y las bajas utilidades de la industria intermedia requerían el planteamiento urgente de nuevas acciones, el resultado fue la estrategia de integración vertical que se reflejó con la creación de Ultracryl, la reorientación de Masterpak y la compra del Grupo Textil San Marcos, traduciéndose en un mayor valor agregado de cara al consumidor que con commodities.<sup>409</sup>

En 1994 Cydsa logró una alianza con Crown Crafts para sus textiles y con ello pudieron complementar sus líneas de productos de exportación. Se trató de una alianza de mercados en la que Crown Crafts participó como agente comercializador de los productos San Marcos en Estados Unidos y Canadá. Por su parte Cydsa tenía los derechos exclusivos para distribuir en México los productos de su socio estadounidense y usar sus reconocidas marcas Royal Sateen, Húngaro, Perry Ellis y Williamsburg, al tiempo que tenía acceso a los diseños y tecnología de mercadeo, distribución y producción de la firma estadounidense.

En ese mismo año, concretó una alianza con la empresa italiana Filpucci, que es uno de los líderes en Europa en el ramo de manufactura de hilos de fantasía. Este producto se emplea principalmente para la confección de ropa tejida para dama, permitiéndole a Cydsa un mundo nuevo en el campo de la moda, además que tenía asegurada la venta de su producción de hilos de fantasía, pues Filpucci los compraba para comercializarlos en Europa.<sup>410</sup>

<sup>407</sup> Página Web de la empresa.

<sup>408</sup> Martínez Staines y Alejandro Castillo, “Cydsa: El llamado de la integración” en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 599, septiembre 16 de 1992, pp. 48-53.

<sup>409</sup> Martínez Staines Javier, “Cydsa: el camino se hace al andar” en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 615, mayo 12 de 1993, pp.48-53.

<sup>410</sup> Ammédola Vincenzo, “Cydsa: caen las ganancias” en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 623, septiembre 1993, pág. 140.

Cydsa firmó una alianza también con el Chase Manhattan Bank para desarrollar un esquema de financiamiento destinado a proyectos relacionados con la construcción de plantas para el tratamiento de aguas negras, así como de redes de agua municipales, a través de su división de mejoramiento ambiental. Se trata de obras grandes que requieren inversiones superiores a \$25 millones de dólares.

### **Expansión en el territorio nacional**

En 1992 varios proyectos se realizaron en plantas de Vitro y FEMSA. Atlatec ganó los contratos para tratar el agua municipal de Chihuahua, Irapuato y Nuevo Laredo y competía en León y Monterrey. En Nuevo Laredo la firma inició la construcción de la planta de tratamiento de aguas negras más grande del país – con una capacidad de 3,600 litros por segundo- cuyo costo ascendió a \$23 millones de dólares, financiados por los gobiernos de Estados Unidos (70%) y México (30%).

Durante 1994, la División Mejoramiento Ambiental de Grupo Cydsa obtuvo dos importantes contratos con PEMEX para el tratamiento de aguas residuales y para el acondicionamiento de agua de procesos en las que las refinerías de Cadereyta, Nuevo León y Ciudad Madero, Tamaulipas. Estos proyectos tenían un valor aproximado de \$50 millones de dólares. En el sector municipal se concluyó la Planta de Tratamiento de Aguas de Chihuahua Norte. También obtuvo el contrato para la construcción y operación de la Planta Tratadora Chihuahua Sur. Desde 1996 Cydsa inició un plan de calidad total dirigido a mejorar las prácticas de manufactura en toda la empresa así como la certificación de todas sus plantas bajo el esquema ISO-9000 e ISO-14000. El proyecto incluye la creación de tecnología dentro de su área textil y química en conjunto con el CONACYT.<sup>411</sup>

### **Venta de empresas**

En los ochenta se retiró de la industria de bienes de capital y vendió sus activos de Conek, empresa en la que el socio extranjero era Caterpillar. El más sui generis de los negocios de Cydsa era Genetec, distribuidora exclusiva de las computadoras Macintosh de Apple Computer en México. Durante 1991, el corporativo armó una serie de estrategias para racionalizar su organización administrativa, a fin de hacerlo más eficiente y coherente con las condiciones de competitividad internacional, a la vez que se vendieron algunas empresas, así se decidió vender la participación de la holding en compañías como Novaquim, productora de especialidades química y Plásticos Laminados, fabricante de laminaciones de PVC y poliuretano. Los productos que generaban estas empresas si bien parecían rentables en ese momento, no lo serían en un ambiente totalmente abierto.

En 1994 buscando liberar flujos de efectivo por N\$ 227 millones de nuevos pesos, para pagar N\$ 100 millones de nuevos pesos de deuda y realizar inversiones en activo fijo por N\$102 millones de nuevos pesos, sin contratar deuda adicional, Cydsa desinvertió en Bonlam, empresa dedicada a la fabricación de tela no tejida; Colombin Bel, productora de espuma de poliuretano y Genetec, distribuidora de equipo de cómputo.<sup>412</sup>

En 1998 la empresa reportó pérdida neta de 245 millones de pesos debido a una disminución en las ventas de un 12.2% con respecto al año anterior, principalmente por la caída de los precios internacionales de las materias primas petroquímicas, la importación de artículos de consumo y prendas de vestir, y la fuerte competencia en precios de productos provenientes de Asia. Al mismo tiempo la deuda bancaria de Cydsa se incrementó un 8.4% y su flujo de efectivo se redujo drásticamente. Cydsa accionista de Grupo Financiero Serfín vio afectados sus activos ante la pérdida de valor de dicho grupo traduciéndose en una pérdida de 73 millones de pesos.

Para 1999 continuó con una reducción en ventas con respecto al año anterior de un 1.6% y con una pérdida neta de 143 millones de pesos. En el año 2000 la escasez de gas natural en EUA produjo un

<sup>411</sup> Urzua Esteva Evaristo, *Cydsa, el ciclo de la integración vertical*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2002.

<sup>412</sup> Revista Expansión, "Grupo Cydsa: tomando valor" Año XXVII, Vol. XXVII, No. 668, junio 21 de 1995, pp. 66-68.

aumento extraordinario en los precios de los energéticos, además la reevaluación del 1% en la paridad hizo que los costos en la operación se incrementaran, adicionalmente los precios internacionales no aumentaron como se esperaba. En la parte de empaques, la consolidación de las principales compañías de artículos de consumo licitaron con compañías globales sus consumos, debido a que el área de empaque no estaba constituida como una empresa global, no pudo competir en esta área perdiendo una parte de sus ventas. En ese mismo año vende Celorey a la compañía Belga UCB Films que representaba el 4% de sus ventas anuales consolidadas, su participación de Cordonsed, sociedad de Crysel en Argentina, a su socia Compañía de Acrílico, y una división de Masterpak, Turbopak, dedicada a la fabricación de tubos colapsibles, a la empresa suiza, Propak, socia de Cydsa en este negocio.

En diciembre del 2000 deciden cerrar Ultracril debido a la competencia de artículos provenientes de Asia; Celulosa y Derivados de Monterrey como resultado de los altos costos de energía. Estas transacciones se realizaron por el equivalente a un monto total de 20 MDD y generaron una pérdida contable de 423 millones de pesos. Ese año la pérdida neta fue de 726 millones de pesos. Cydsa vendió sus oficinas corporativas en la zona más rica de Monterrey al fabricante de cemento CEMEX y su unidad de tratamiento de aguas residuales a Herat Tech, una unidad de Tyco Flor Control que incluyó Atlatec, lo que ayudó a reducir su deuda de US\$620 millones a US\$482 millones. Cydsa obtuvo entonces US\$80 millones en efectivo y planes para incrementarlos mediante la venta de más activos. El corporativo tenía más bienes raíces y activos no productivos, como la planta de rayón, suéteres tejidos y la de celofán que ya no operaba y quería vender. En los primeros seis meses del 2001 cayó de un cuarto a US\$30 millones.

En abril del 2002 Cydsa anunció que llegó a un acuerdo con los tenedores de bonos para reestructurar una deuda de \$200 MDD que vencería en junio, evitando una falta. Los inversionistas que tenían \$159 millones en bonos aceptaron extender el plazo por 7 años hasta junio del 2009. La compañía adquirió los \$41 millones restantes en menos de su valor nominal. Cydsa creció en torno de su producto inicial, el rayón. A partir de ahí se fueron creando nuevas industrias para integrar su proceso y asegurar que tuvieran las materias. El proceso llegó al punto de integrar toda su cadena, no previeron los cambios del mercado con suficiente anticipación para hacer los ajustes necesarios a su cadena y el costo de mantenerla los dejó en una situación precaria.<sup>413</sup>

#### **4.2.2.4.- Cemex**

Cemex continuó su estrategia de crecimiento con finanzas sanas, gracias a su estructura administrativa y a su decidida reconversión tecnológica, logró reducir sus costos de producción de 55 dólares la tonelada a 42 dólares entre 1982 y 1987, lo que tornaba muy competitivo su cemento no sólo en México sino en el mercado mundial.

#### **Reestructuración y cierre de empresas**

En 1983, la planta Guadalajara de Cemex inicia producción en su cuarto horno con una capacidad de producción instalada de 2,200 toneladas diarias, el horno cuenta con precalentador de cuatro etapas y precalcinador. En 1986 se iniciaron cambios tecnológicos importantes en los hornos y circuitos de molienda de las plantas de Monterrey, Torreón, Valles y Guadalajara, cambios que permitirían aumentar la capacidad de producción y la calidad de los productos, para ello las inversiones totales en esa materia fueron de \$13,000 millones de pesos. En 1995 Cemex cerró su planta de Atoyac, debido a la inauguración de la planta de Tepeaca, en Puebla.

#### **Expansión en el territorio nacional**

Para 1985 por primera vez las ventas de Cemex exceden los 6.7 millones de toneladas de cemento y clinker, y sobrepasan el millón de toneladas en tres de sus plantas cementeras- Monterrey, Guadalajara y Torreón. Ese mismo año México ocupó el décimo lugar a nivel mundial como productor

---

<sup>413</sup> Urzúa Esteva Evaristo J. *Cydsa. El ciclo de la integración vertical*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, mayo 2002, pp. 1-9.

y exportador de cemento, al generar 20.7 millones de toneladas, la cifra más elevada en la historia de esta industria, y colocar aproximadamente 10% en el mercado internacional. En 1986 inicia operaciones la planta Huichapan con la más avanzada tecnología cementera, distribuyendo cemento a constructores en la región central de México. La planta cuenta con una capacidad anual de producción de más de un millón de toneladas de cemento, y la compañía excede los 10.7 millones de toneladas al año de capacidad de producción instalada.

En 1990 Cemex registra las empresas: Cegusa y Subs. (Comercio), Cementos del Yaqui (Cemento), Empresas Tolteca de México, Cementos Tolteca, Cementos Atoyac, Cemento Pórtland Nacional, Cemento del Pacífico, Cementos Sinaloa, Concretos Alta Resistencia, Preconcreto, Productos Calcareos, Maquiladora y Distribuidora de Materiales para la Construcción (Comercio), Compañía de Transportes del Mar de Cortes (Transporte), Compañía Minera Atoyac (Minería), Grupo Empresarial Maya y Subs., Concretos del Bajío, Grupo Anahuac y Subs., Cemento Anahuac, Cementos Anahuac del Golfo, Concretos Tamaulipas, Cemex Internacional (Comercio), Sumbelt Enterprises Inc., (Comercio), Turismo Cemex (Hoteles), Fabricación de Maquinaria Pesada (Maq. Y Equipo no eléctrico).<sup>414</sup> Un ambicioso programa de inversiones (\$2,000 millones de dólares) llevado a cabo entre 1986 y 1990 le permitió a Cemex duplicar sus dimensiones y capacidad, pero también lo llevó a endeudarse.

Sin embargo, en poco tiempo se recuperó con exitosa recapitalización financiera, auxiliada por sendas colocaciones accionarias en diversos mercados bursátiles alrededor del mundo, durante 1991 colocó instrumentos financieros por un monto superior a \$1,000 millones de dólares. La mejor prueba se encuentra en sus razones de apalancamiento y de liquidez que fueron de 0.72 y 2.18 veces, respectivamente. Por si fuera poco, el retorno de la inversión a los accionistas fue de 22.4%.<sup>415</sup> En México durante 1992 se destinaron \$364 millones de dólares al aumento de la capacidad de producción de cemento y concreto, además de proyectos de modernización y compra de equipos anticontaminantes.

En 1993 Cemex establece Neoris, anteriormente CEMTEC como proveedor interno de servicios de tecnología de información para seguir modernizándose.<sup>416</sup> Ese mismo año Cemex inicia su estrategia de uso de combustibles alternos utilizando el coque de petróleo en sus plantas. Establece formalmente su programa de ecoeficiencia, piedra angular de su estrategia para el desarrollo sustentable. Cemex se incorporó al Programa Voluntario de Auditoría Ambiental y nueve plantas contaron con el certificado de industria limpia, lo cual representó 60% del total. Aunado a ello, seis plantas cuentan con el certificado ISO 14000 (40%) y todas cuentan con el ISO 9000.<sup>417</sup>

En 1995 con una capacidad anual de producción de 3.2 millones de toneladas de cemento y una inversión de \$320 millones de dólares, la nueva planta de Tepeaca, incorporó los mayores adelantos tecnológicos, que permitirían a Cemex producir una tonelada métrica del material a un costo significativamente menor (\$25 dólares) al promedio de la industria mundial (\$35 dólares).<sup>418</sup> La compañía presentó Cemex Way, iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada las mejores prácticas a través de toda la organización.

La acumulación de buenas prácticas fue acompañada de un intensivo uso de tecnología, como lo demuestra el sistema de despacho automatizado de cemento. Un cliente puede enviar su camión a un depósito de la empresa, donde el chofer pulsa un botón y carga automáticamente su cemento en cualquier horario y sin depender de empleados de la cementera, sólo necesita registrar todas las operaciones en chips y emitir automáticamente la nota de despacho. La idea fue tomada de una de

<sup>414</sup> Revista Expansión, Año XVIII, Vol. XVIII, No. 448, 3 de septiembre de 1986.

<sup>415</sup> Revista Expansión, "Cemex: El imperio se fortalece", Año XXIV, Vol. XXIV, No. 593, junio 24 de 1992, pág. 68.

<sup>416</sup> Moody John, "El maestro del riesgo: Lorenzo Zambrano" en Revista Expansión, No. 954, 29 de noviembre-13 de diciembre de 2006, pág. 54.

<sup>417</sup> Aguilar Carmen y Gerardo Mendiola, "Empresas Admirables" en Revista Expansión, Año XXX, Núm. 777, 27 de octubre-10 de noviembre 1999, pp. 56-69.

<sup>418</sup> Bárcenas Efraín, "Cemex a salvo" en Revista Expansión, Año XXVII, Vol. XXVII, No. 668, junio 21 1995.

las empresas españolas adquiridas por Cemex a principios de los noventa.<sup>419</sup> Cemex estableció Construrama, red comercial que se convierte ese mismo año en la cadena más grande de establecimientos de materiales para la construcción en México. Cemex inicia sus servicios a clientes en línea, permitiéndoles hacer pedidos, comprar productos y tener accesos a diversos servicios electrónicamente.<sup>420</sup> En 2001 pasaron a tasa variable la mayoría de sus pasivos, en los primeros seis meses disminuyeron obligaciones en \$560 millones de dólares y extendieron el plazo de \$1,300 millones de dólares de deuda.<sup>421</sup>

### **Compra de empresas**

En mayo de 1987 Cemex adquirió Cementos Anáhuac y envía sus primeros equipos de integración post-adquisición para consolidar las nuevas operaciones. Implementa su sistema satelital de comunicaciones CEMEXNet para conectar todas las instalaciones de la compañía. Cementos Anáhuac controlaba el 13% del mercado a partir de dos grandes plantas ubicadas en Barrientos, estado de México y Taquín, San Luis Potosí. Eran las más grandes del país, con una capacidad de producción de 4.5 millones de toneladas en hornos con precalentadores de primera y segunda generación. Anáhuac contaba además con una excelente plataforma exportadora, pues poseía la primera Terminal marítima de México, en El Prieto Veracruz y otra en West Palm Beach, Florida, EUA, además de una pequeña flota cementera.

Desde 1981 Anáhuac había exportado significativas cantidades de cemento a Estados Unidos. De 1983 a 1989 Anáhuac exportó entre un 65 y un 90% de su producción, lo que corresponde aproximadamente al 32% de las exportaciones totales de México. No obstante la situación financiera de la empresa no era buena, pues la caída del mercado interno en 1982 afectó la planta de Barrientos, que había tenido pérdidas durante varios años. La fábrica quedó cerrada dentro de la mancha urbana de la ciudad de México y no había forma de ampliarla. Mientras tanto resentía la competencia de la moderna planta Huichapan, de Cementos Mexicanos, más eficiente. Asimismo, la expansión emprendida en Taquín, con buenos resultados, había conducido a un endeudamiento equivalente al 31% del valor de los activos.

La compra de Anáhuac se realizó a través de la subsidiaria de Cemex, Cementos Maya por 155 millones de dólares, provenientes de un crédito a largo plazo. Esto equivalía a pagar aproximadamente 35 dólares por tonelada de capacidad de producción, una cifra sumamente razonable si se considera que en ese tiempo los grupos europeos pagaban entre 80 y 130 dólares en plantas estadounidenses tecnológicamente menos avanzadas. Con esta compra la corporación brincó al primer lugar en la producción de cemento en América Latina y al cuarto a nivel mundial.

Desde el punto de vista geográfico, la estrategia consistió en complementar la presencia que Anáhuac tenía en el istmo y en el centro del país, con la participación de Cemex en el norte, en occidente y en la península de Yucatán. Otra ventaja que hay que contemplar con la fusión es que, por ejemplo frente a una competencia internacional en la que muchas veces la estrategia consiste en bajar los precios de los productos (medidas dumping), Cemex podría diversificarse en el uso de medios de transporte y abarcar más regiones, de tal suerte que cuando se pierde en una zona (por la baja de precios de la competencia) su efecto sea contrarrestado en otra.<sup>422</sup>

Paralelamente a la adquisición de Anáhuac, Cemex empezó a invertir en Cementos Chihuahua, con plantas ubicadas en Chihuahua y Ciudad Juárez y una capacidad de producción superior al millón de toneladas.<sup>423</sup> El buen comportamiento del sector cementero se reflejó en el índice de precios y cotizaciones de las empresas cementeras, superando en incrementos al índice general de la Bolsa

<sup>419</sup> Revista América.Economía, "Lorenzo Zambrano, Cemex, Cemex way" 2-29 de septiembre 2005, pág. 28.

<sup>420</sup> Revista Expansión, "Las 10 más admiradas", Año XXXII, Núm. 826, 17-31 de octubre de 2001, pp. 66-68.

<sup>421</sup> Ruiz Bonilla Gabriela, "Las marcas más valiosas de México" en Revista Expansión, Año XXXIII, núm. 840, 15-29 de mayo de 2002, pp. 40-41.

<sup>422</sup> Flores King Alejandro, "Cemex-Anáhuac: una buena mezcla", en Revista Expansión, Año, XIX, Vol. XIX, No. 469, julio 8 de 1987, pp.40-46.

<sup>423</sup> Cerutti Mario, Propietarios, Op. Cit., pp.203-205.

Mexicana de Valores, que en 1986 creció 976%. Cemex vio incrementar el índice de sus acciones en 1,100% y Cementos Tolteca en 1,539%. En 1987 Cemex cotizaba a \$5,200 pesos por acción y Tolmex a \$5,000 pesos por acción. El comportamiento bursátil parecía estar en relación directa con la solidez financiera de los grupos cementeros.<sup>424</sup>

En 1989, CEMEX se convierte en una de las diez compañías cementeras más grande del mundo al adquirir Cementos Tolteca el segundo productor más grande de México.<sup>425</sup> Con 6.7 millones de toneladas de capacidad de producción y una gran trayectoria en el medio nacional. Esta compra era una de las mayores registradas hasta entonces en la industria cementera mundial, comparable con la absorción de Canadá Cement y de Cementia por el grupo Lafarge. Tolteca había perdido fortaleza a partir de 1970, después de haber dominado la escena durante buena parte del siglo. Hacia 1976 Cemex la había igualado en capacidad de producción y superado en 1980. Desde 1970 la empresa cementera inglesa Blue Circle Industries tenía 49% de Tolmex. Las dos firmas decidieron participar en el mercado nacional y estadounidense a través de la compañía Blue Circle West.

Una de las causas de su fragilidad se originaba en el debilitamiento de su principal accionista, el grupo británico Blue Circle –que la llamaba la joya de la corona-, el cual soportaba tanto la caída de su mercado en Inglaterra como el atraso tecnológico de muchas de sus plantas. A partir de 1986 Blue Circle sufrió una profunda reestructuración: la condujo a deshacerse de muchos de sus activos en Brasil, Australia, Nueva Zelanda y México y a replantear sus negocios. Tolteca disminuyó el ritmo de sus inversiones, entre las compras que efectuó en los setenta se contaban algunas plantas bastantes antiguas, como Mármol Sinaloa, y Atoyac Puebla. Asimismo, la Mixcoac en la ciudad de México se quedó atrasada tecnológicamente y fue clausurada en 1983. Sus cifras financieras señalan que durante la crisis económica la empresa soportó una caída del 50% de sus ventas, registró pérdidas netas en 1983 y un importante incremento en su endeudamiento. Sin embargo, para 1989, cinco de sus ocho plantas –que representaban el 70% de su capacidad de producción- utilizaban tecnología moderna: Atotonilco, Zapotiltic, Tula, El fuerte y Hermosillo/Cementos Portland Nacional.

Entre 1984 y 1988 sus utilidades netas representaron entre 8 y 13% del valor de las ventas totales. Sin embargo, al parecer lo que motivó la venta de Tolteca no fueron sus resultados sino la necesidad de capitalización de Blue Circle. La compra de la parte inglesa y del paquete mexicano, en \$570,000 millones de pesos, se hizo por medio de Cementos Guadalajara (CEGUSA), una de las empresas de Cemex. El paquete accionario de Blue Circle lo adquirió el grupo Ingenieros Civiles y Asociados (ICA), junto con Bernardo Quintana, presidente del Consejo de Administración de Telmex. Posteriormente este grupo mexicano vendió a Cemex y subsidiarias ese paquete, más un paquete adicional que tenían en Tolteca.

En total, Cemex compró 89% de Tolmex. La compra de Tolmex importó \$640 millones de dólares. Además, la cementera compró en \$70 millones de dólares, Blue Circle West. Parte de la adquisición de Tolteca se realizó mediante la venta de inversiones que Cemex poseía en empresas de otros sectores, como petroquímica y minería. Empero, restaba la necesidad de financiar en condiciones de plazo y tasas adecuadas alrededor de 640 millones de dólares. Para ello tuvo que obtener su registro ante la Securities and Exchange Commission de Estados Unidos, la cual garantiza la veracidad de las cifras que sustenta toda oferta de acciones o bonos en el mercado norteamericano.

Para Cemex, la compra de Tolteca significaba crecer un 44% aunque constituía un esfuerzo económico sin precedentes, representó una de las mayores inversiones realizada en México por un grupo privado nacional. Tolteca supuso un precio de 95 dólares por tonelada. Por Anáhuac se habían pagado 35. La diferencia se justificaba por la posición estratégica que adquiría el grupo consolidado y porque Tolteca aportaba –además de sus fábricas- la más importante red de fábricas

---

<sup>424</sup> González González Javier, “Rentable, invertir en cementeras” en Revista Expansión, Año XIX, Vol. XIX, Núm. 469, julio 8 de 1987, pág. 48.

<sup>425</sup> Página Web de la empresa.

del país: Carsa, Preconcreto y Concretos Guadalajara, con 70 plantas distribuidas en todo el territorio y una producción de 2.8 millones de toneladas en 1989. La compra de Tolteca solidificó notablemente la presencia de Cemex en territorio mexicano, puesto que extendía su dominio al Pacífico y la capital de la república, evitando además la entrada o el fortalecimiento de los grupos extranjeros. Con esta operación Cemex lograba el control sobre el 67% de la capacidad de producción nacional.

La planta Cementos Pórtland ubicada en Hermosillo Sonora, que pertenecía al Grupo Tolteca de Tolmex asociada a Blue Circle pasó a ser parte de Cemex. En relación al proceso de producción: sus instalaciones incluyen dos hornos con capacidad para producir cerca de 5 mil toneladas diarias, en 2 turnos, aunque normalmente utiliza sólo uno y se producen 90 mil toneladas mensuales. La planta está dividida en 3 unidades operativas: materias primas, calcinación, molienda de cemento y además un departamento de servicio al cliente.

La primera unidad operativa de trituración explota las canteras de los cerros, donde se extrae la materia prima. La piedra se tritura y luego se mete en molinos de bolas de acero para que se haga polvo hasta que llega a una granometría de 3/8. Se criba y va a calcinación, que es el área donde un horno refractario calienta la piedra en polvo. Ese polvo de piedra se mezcla con un aditivo y se calienta cambiando de forma por combustión. Lo que sale de ese proceso se llama clinker, que es la materia prima de la segunda fase del proceso en la división de molienda de cemento, donde se mezcla con yeso y otras materias primas. La mezcla se almacena para distribuirse a granel en pipas o en ferrocarril o se empaqueta en bultos.

En Pórtland el 85% del producto se vende a granel. La planta exporta cerca del 80% de su producción que sale por el puerto de Guaymas, cuenta con una Terminal que recibe el cemento en tolvas de ferrocarril y llena su almacén donde se embarca. Por carretera se usan pipas con embudo y se exporta a Arizona, a Tucson, y otras partes de Estados Unidos, otra parte se vende en el mercado nacional sobre todo para obras de ingeniería mayor, como presas por ejemplo.<sup>426</sup>

Desde el punto de vista de las exportaciones, Cemex sumaba las instalaciones que Tolteca poseía en California y Arizona, en Estados Unidos y su terminal marítima de Guaymas. Cemex pasó así a ser el primer grupo internacional con terminales en ambos océanos. Juntos los números de Tolmex y de Cemex darían un nivel de ventas de \$2.1 billones de pesos y utilidades por \$475,100 millones de pesos. Los activos totales suman \$5.6 billones y ofrecían empleo a 14,500 trabajadores. La nueva compañía fue denominada como Tolmex, S.A. con dos subsidiarias: Cegusa y Tolteca, de las cuales sería dueña de casi 100%. Cemex cubriría 30% del mercado nacional y exportaría una tercera parte de su producción a Estados Unidos donde es dueña de Blue Circle Western, empresa que tenía aproximadamente la tercera parte del mercado de Arizona, situación que apoya el programa de exportaciones de Cemex al sur de California, vía carretera y ferrocarril.<sup>427</sup>

De una producción real de 16.3 millones de toneladas en 1989, 4.2 millones fueron dedicadas a la exportación.<sup>428</sup> Como parte del paquete de compra de Tolteca, Cemex adquirió Blue Circle como ya mencionamos, con ello se integra a Sunbelt Enterprises. También compró el total de acciones de las cuatro compañías que conforman Sunstar Cement localizadas en Houston, Texas, Y en la región suroeste de Estados Unidos, se adquirió 50% de la compañía Southwestern Sunbelt Cement (ya poseía anteriormente 50%, al igual que las acciones de la compañía Pacific Coast Cement Corp., en Los Ángeles, California). Es así que en su área internacional, la empresa contaba 37 plantas concretas, distribuidas en la región denominada Sunbelt en los Estados Unidos.<sup>429</sup>

---

<sup>426</sup> Pozas María de los Ángeles, *Modernización de la industria y relaciones de trabajo*, Fundación Friedrich Ebert, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1994, pp. 186-187.

<sup>427</sup> Ortiz de Echavarría Joaquín, "Cementos Mexicanos: Telmex y yo somos uno mismo" en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 525, septiembre 27 de 1989, pp.110-113.

<sup>428</sup> Cerutti Mario, Propietarios, Op. Cit., pp.205-207.

<sup>429</sup> Amméndola Vicenio, "Opiniones Financieras: Cemex", en Revista Expansión, Año XXII, Vol. XXII, No. 544, julio 4 de 1990, pp. 66.

En 1990 Cemex enfrentó una demanda de dumping en Estados Unidos afectándola porque dejó de enviar 50% del total de la producción de cemento que exportaba a ese país. Los envíos se ubicaban en el nivel de 3.6 millones de toneladas métricas, por ello la empresa debía buscar mercados alternativos para acomodar 1.8 millones de toneladas,<sup>430</sup> así la búsqueda de un posicionamiento estratégico en los mercados-corazón de la competencia global llevó a Cemex en 1992 a iniciar su expansión internacional en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sansón, las dos compañías cementeras más grandes de España, Cemex pagó 1 850 millones de dólares por las dos fábricas que representaban un 28% del mercado español.<sup>431</sup> Por Valenciana se pagaron \$1,250 millones de dólares, se pagaron \$500 millones provenientes de la caja propia de la cementera mexicana, más un crédito de Citibank por los \$750 millones restantes. De ellos, hasta \$200 millones de dólares en activos de negocios no cementeros serían vendidos, por lo que la deuda de largo plazo para Cemex ascendió a \$550 millones (\$1.7 billones de pesos).

Igualmente el precio de Sansón fue de \$600 millones de dólares, de los cuales \$200 millones serían aportados por el flujo de caja de la empresa nacional y \$100 millones se recuperarían con la venta de activos. Además de esto, se anunció una colocación de capital a nivel global por parte de lo que sería el nuevo grupo español, que podría reportar hasta \$90 millones de dólares adicionales. La integración de ambas empresas, produjo sinergias por más de \$115 millones de dólares, derivados de reducciones de personal, menos costos de energía y transporte, centralización de funciones administrativas, integración de las operaciones de concreto y eliminación de activos no cementeros, entre otros.

La compra de las empresas cementeras Valenciana y Sansón implicó para Cemex los siguientes pasos: a) integración de terminales marítimas y la comercializadora adquirida a principios de 1992, ahora con la explícita intención de exportar desde España; b) fusión a paso acelerado de las operaciones de producción, distribución y compra de las empresas españolas; como éstas se repartían buena parte del territorio de ese país, se esperaba reducir el impacto de la ciclicidad de su muy fragmentado mercado; esta misma situación permitiría reducir los costos del transporte; c) desarrollo del mismo sistema de distribución computarizado que la cementera usa en México, con el fin de optimizar la producción, colocando el producto donde hace falta; d) racionalización de las plantas concreteras, lo cual reduciría en mucho sus costos de producción, para así aprovechar mejor la característica de haberse convertido en el principal productor de concreto de España; Cemex esperaba un sustancial crecimiento de este mercado en el corto plazo; e) transferencia de la tecnología de uso de combustibles de desecho y de coque de petróleo de las plantas españolas a las mexicanas, lo cual reduciría costos en México. Valenciana producía al año 6.8 millones de toneladas, de las cuales exporta una buena cantidad.

Por su parte, Sansón, tenía capacidad para 4.5 millones de toneladas, enfocándose más en el mercado local. Juntas colocaron a Cemex en el nivel de 32.9 millones de toneladas de cemento al año: una producción de rango mundial. Cemex al ser propietario de Valenciana y Sansón dominaría el 28% de un mercado anteriormente demasiado fragmentado -40 empresas de todo tamaño-. En total Cemex poseería 12 plantas, ubicadas en Valencia, Cataluña, Andalucía, Mallorca, Madrid, Aragón y las Islas Canarias. Los mercados de ambas cementeras prácticamente no se traslapaban puesto que alguna vez formaron parte de un mismo conglomerado. La compra implicó que Cemex absorbiera deudas de ambas firmas: \$329 millones de dólares de Valenciana y \$194 millones de dólares de Sansón. Con esta operación Cemex se convirtió en una auténtica multinacional.<sup>432</sup>

A principios de 1993, Cemex recompró a Cementos Hidalgo.<sup>433</sup> En 1994 inició operaciones en Sudamérica al adquirir por US \$ 300 millones a Vencemos la compañía cementera más grande de

<sup>430</sup> Ortiz de Echavarría Joaquín "Cemex: inversiones de cemento" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 557, enero 23 de 1991, pp. 48-53.

<sup>431</sup> Salas-Porras Alejandra, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización" en Revista de la CEPAL 65, agosto 1998, pág. 136.

<sup>432</sup> Monjarás Moreno Jorge "Cemex abre otro frente" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 597, agosto 19 de 1992, pp. 67-74.

<sup>433</sup> Martínez Staines Javier, "Cemex, la cosmopolita" en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 615, mayo 12 de 1993, pp. 44-48.

Venezuela.<sup>434</sup> También inició operaciones en Centroamérica al adquirir Cemento Bayano en Panamá. Cemex expandió sus operaciones al adquirir Balcones, una planta cementera en Estados Unidos. A través de Sunbelt Corp., AMEX reunió 18 terminales de distribución y casi 50 plantas mezcladoras en Texas, Arizona, Nuevo México, California, Minnesota, Kentucky y Florida. En septiembre de 1994, Cemex pagó US \$ 100 millones para agregar a su cartera norteamericana una planta de cemento con capacidad para un millón de toneladas al año en New Braunfels, Texas. El vendedor fue Lafarge.<sup>435</sup>

En 1995 Cemex se estableció en la región del Caribe al adquirir *Cementos Nacionales*, la compañía cementera líder en la República Dominicana.<sup>436</sup> Para 1996 Cemex se convierte en la tercera compañía cementera más grande del mundo al adquirir la participación mayoritaria (63%) de Cementos Diamante y de Industrias e Inversiones Samper (93.6%) en Colombia, la inversión total fue de \$700 millones de dólares. En 1999 pagó \$47.7 millones de dólares por 25% del capital de Cementos Diamante, con lo que se adjudicó el control de 88% de las acciones.

En 1997 inició operaciones en ASIA con la adquisición de Rizal Cement en Filipinas y para 1999 adquirió el 99.9% de la cementera Apo Cement Corp., que costó \$400 millones de dólares e incrementó su inversión de un 40 a un 70% en Rizal Cement. Cemex pagó la primera vez \$70 millones de dólares por 30% de las acciones de Rizal Cement, al cabo de un año lograron el control de 70% con un pago adicional de \$128 millones de dólares. Indonesia se sumó al mapa de Cemex en septiembre de 1998 con la compra de 14% de las acciones de PT Semen Gresik, el productor más grande del país, que aún sigue bajo el control del gobierno con una participación de 51%, Cemex firmó por US\$ 57 millones. Cerrar este trato con el gobierno indonesio no fue fácil, cuando parecía que Cemex iba a quedarse con el 35% de la empresa por US\$ 287 millones, el escándalo armado por los trabajadores y otros intereses nacionales obligaron al gobierno a suspender la licitación y a convocarla de nuevo. Por ello la mejor manera de cubrir el riesgo de Indonesia fue con una participación minoritaria. Cemex vendió activos para recaudar fondos para sus aventuras asiáticas, evitando una carga mayor a sus balances financieros.<sup>437</sup> La propiedad de la firma mexicana para el 2000 fue de 25% (US\$49.1 millones). El 12 de julio de 1999 Cemex crea Cemex Asia Holdings, para diversas inversiones en Asia, con un capital inicial de US\$ 950 millones. En 2001 Cemex se fortaleció al adquirir SARABURI CEMENT COMPANY en Tailandia.

En 1999 comenzó operaciones en África al adquirir 90% del capital social de ASSIUT CEMENT COMPANY, uno de los productores de cemento líderes en Egipto. La operación se realizó en dos etapas: Inicialmente, Cemex adquirió 77% del capital social por un valor aproximado de \$318.8 millones de dólares y tenía derecho a comprar 13% restante hasta junio del 2000, con una inversión de \$53.8 millones de dólares. Esta compra resultó un acierto puesto que tiene una capacidad de producción de cuatro millones de toneladas.

En junio de 1999 Cemex invirtió \$34 millones de dólares al adquirir el control de 11.92% de Cementos Bío Bío, planta chilena con capacidad para producir 2.25 millones de toneladas métrica. Cemex reforzó su presencia en Centroamérica y el Caribe al adquirir 79.5% de las acciones de CEMENTOS DEL PACÍFICO, la cementera más grande de Costa Rica donde ya tenía una participación minoritaria de 15.8%. Con esta transacción, valuada en \$72 millones de dólares, paso a controlar 95.3% de la planta, cuya capacidad de producción era de 850,000 toneladas anuales. En ese mismo año inició la cotización de Cemex en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo de pizarra "CX". En 2001 Cemex incrementó su presencia en Centroamérica al iniciar operaciones en Nicaragua. Cemex en 2002 consolidó su posición en el Caribe al adquirir por US\$ 250 el 97.7% de PUERTO RICAN CEMENT COMPANY.<sup>438</sup>

<sup>434</sup> Revista América Economía, "Grupos Económicos" Número especial 1994-1995, pág. 168.

<sup>435</sup> Aspin Chris, "Planes Concretos" en Revista AméricaEconomía, número especial, 1994-1995. pp. 130-132.

<sup>436</sup> Moody John, "El maestro del riesgo: Lorenzo Zambrano" en Revista Expansión, No. 954, 29 de noviembre-13 de diciembre de 2006, pág. 56.

<sup>437</sup> Romo Cedano Luis y Mike Zellner, "Cuestión de toneladas" en Revista AméricaEconomía, No. 146, 19 de noviembre, 1998, pp. 33-37.

<sup>438</sup> Revista América Economía, "Fusiones y Adquisiciones" No. 246, 13 de diciembre 2002- 16 de enero de 2003, pág. 44.

Cemex al incursionar en nuevos mercados, no solo compraba cementeras porque estaban baratas, sino porque sabía que en el futuro el mercado en donde éstas se encontraban tenían un alto potencial de crecimiento. Sin embargo, el costo es que Cemex aumentaba su deuda. La deuda consolidada era en 1999 de US\$ 5, 150 millones. Con un flujo de caja consolidado de US\$ 860 millones reportado para el ejercicio 1999 –un 54% más que el de 1998-. No obstante, Cemex cumplió con sus objetivos financieros de ese año y todavía tuvo espacio para invertir US\$ 900 millones en nuevas adquisiciones.<sup>439</sup>

En 2000 Cemex se convierte en el productor de cemento más grande de Norteamérica al adquirir SOUTHDOWN, INC., en los Estados Unidos. Cemex pagó \$2,800 millones de dólares por quien fue uno de los competidores en los mercados de Arizona y California. La compra crea la mayor cementera de la unión americana, mercado que consume más de 120 millones de toneladas anuales. Southdown tiene una red de 12 plantas cementeras y 45 terminales de distribución que atienden a 27 estados de EE.UU.<sup>440</sup> Con esta compra Cemex disparó su deuda a un nivel récord de 7,100 MDD. También reafirmó su posición número tres mundial alcanzada en 1996, cuya producción alcanzó 77 millones de toneladas al año.

En 2004 Cemex adquirió la empresa RMC, el mayor productor de concreto (u hormigón) en el mundo, que tan sólo el año pasado vendió más de \$8,750 millones de dólares, \$1,550 millones más que la propia firma regiomontana. Cemex pagó en la operación \$5,501 millones de dólares, 70% en efectivo y el resto en una deuda de RMC, que Cemex asumió como propia. Es el giro más vistoso que la compañía ha dado en sus dos décadas de expansión internacional. RMC es una empresa inglesa fundada en 1930, que le daría a Cemex fortaleza en su presencia estadounidense, acceso al maduro mercado de Gran Bretaña, la prometidora Europa del Este y un pie en la Francia de Lafarge que inició su incursión en México en 2000. Cemex duplicó su deuda para comprar una empresa ineficiente como RMC.

La cementera británica ganó en 2003, \$130 millones de dólares con su operación regular, un margen de utilidad prácticamente nulo para su nivel de ventas y perdió \$240 millones –si se incluyen los costos en que incurrió por reestructuración-, tenía deudas por \$1,700 millones de dólares, enfrentaba fuertes problemas en Alemania, donde tuvo que cerrar 32 de su plantas y tuvo que suspender temporalmente su casa matriz, por falta de abastecimiento. Cemex antes de hacer la compra de RMC bajó su deuda a 5,000 MDD. Esto le dio la oportunidad de pedir más dinero prestado, pues tenía tan buen perfil financiero que su deuda tenía grado de inversión, lo que ayudó a bajar los costos de sus préstamos. No obstante, Cemex pidió prestado a Citigroup y Goldman Sachs quienes otorgaron sin titubear a Cemex un crédito sindicado a tasa de interés de 4%, mucho antes de contar con bancos que lo suscribieran.

La deuda neta de Cemex en el primer semestre de 2004 sumó poco más de \$5,000 millones de dólares. Al final de la operación sumó \$10,800 millones de dólares. Cemex como estrategia conservadora desde hace una década, trataba de cambiar mercados con elevados márgenes de ganancia y de alto riesgo, como el mexicano, por otros más consolidados de menor crecimiento pero con la estabilidad de las economías desarrolladas e ingresos en monedas fuertes como el euro. Tras la compra de RMC, el peso de México en las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones de Cemex, se reduce de 46% a 36%, mientras que en los países europeos, incluido Reino Unido, aumenta de 14% a 27%. Pero el cambio más trascendente, más allá de aumentar la cobertura geográfica y disminuir el riesgo cambiario, tiene que ver con la diversificación del negocio cementero al convertirse en el productor de concreto (hormigón) más grande del mundo. Esto le permitió a Cemex abrir un canal de distribución seguro y eficiente para vender el cemento en países desarrollados, en donde éste material se consume como concreto premezclado. En los países en

<sup>439</sup> García María Eugenia, "Ruta de alto riesgo" en Revista América.Economía, 24 de febrero, 2000, pp. 34-35.

<sup>440</sup> Revista América Economía, "Negociado & Firmado" 2 de noviembre de 2000, pág. 66.

vías de desarrollo como Egipto o Indonesia el oro gris se vende en sacos. Esta operación es un movimiento más en el ajedrez que Cemex estaba jugando en su partida por la globalización. La diferencia fundamental entre Cemex y RMC es que una se dedica a producir cemento y la otra concreto. El concreto es cemento mezclado con agua y agregados (arena y grava). Empresas como RMC funcionan como intermediarios entre las compañías de cemento y las de construcción.<sup>441</sup>

En 2005 Cemex duplicó su tamaño con la adquisición de RMC sumando operaciones en 20 países adicionales, principalmente en Europa (Inglaterra). En 2005 Cemex se convirtió en el tercer jugador mundial en el mercado de cemento, con la compra de la británica RMC obtuvo ventas por \$162,708.6 millones y además pasó del 9° al 6° lugar dentro de los top 10.<sup>442</sup> En la producción mundial de 2005 por empresa, encontramos en primer lugar a Lafarge (Francia) con 123 millones de toneladas, en segundo lugar a Holcim (Suiza) con 110 millones y en tercer lugar a Cemex con 81 millones de toneladas ante una producción mundial de concreto de 2,220 millones de toneladas. De 2000 a 2005 la producción mundial de cemento creció 633 millones de toneladas, el comportamiento del mercado de cemento está íntimamente ligado al ciclo de la economía global, que creció 5% anual, y ello se debió entre otros factores a que la prosperidad de una nación se puede medir en puentes, carreteras, edificios y monumentos, se trata de una industria que determina en parte la geopolítica del planeta.<sup>443</sup>

### **Asociaciones con el capital extranjero**

En 1988 Cemex decidió diversificar por primera vez, se asoció con una de las empresas hoteleras más importantes de Estados Unidos, la cadena Marriott Corporation, para esta cadena la conjunción de fuerzas significó la posibilidad de incursionar con éxito en el mercado mexicano. Y es que desde hace varios años, Marriott trató de instalarse en México y aunque tuvo presencia en Acapulco y Guadalajara, se retiró al término del contrato firmado con un particular, quien posteriormente vendió los hoteles a Promociones Turísticas Banamex. La nueva firma: Empresas Turísticas Cemex-Marriott se constituyó con el 51% de Cemex y 49% de las acciones de Marriott. La función principal de la nueva firma sería la promoción de hoteles, aunque las responsabilidades estaban bien delimitadas.

En efecto, Cemex se encargaría –además de la construcción de los inmuebles-, de aspectos corporativos como los manejos financieros, de planeación, administración, tesorería y relaciones laborales, Marriott por su parte, exclusivamente de la operación directa de los hoteles. El compromiso que ambas empresas se marcaron era desarrollar para los próximos cinco años igual número de hoteles. La inversión aproximada era de \$60 millones de dólares por hotel. Se esperaba que en los próximos dos años entraran en operación un hotel en Cancún y otro en Puerto Vallarta (que ya estaban en construcción) y para los tres años restantes, un hotel en los Cabos, otro en Huatulco y uno más en el D.F. Uno de los objetivos más importantes era la captación de divisas que calcularon cercana a \$5 millones de dólares por año y por hotel.<sup>444</sup> A mediados de la década de los ochenta, los grupos cementeros europeos empezaron a controlar gran cantidad de plantas en Estados Unidos, Canadá y América del Sur, lo que significaba que en el futuro esta industria iba a estar dominada por un pequeño número de empresas globales.

### **Venta de empresas**

En 1998 la planta de Alcalá de Guadaíra de Valenciana de Cementos, en España, fue vendida al Grupo Valderrivas en \$260 millones de dólares, como parte de la desincorporación de los activos no estratégicos.<sup>445</sup>

<sup>441</sup> Revista Expansión, "Cemex", No. 902, 27 de octubre-10 de noviembre de 2004, pp. 52-63.

<sup>442</sup> Abarca Z. Felipe, "Un gran año" Las 500 de Expansión, Núm. 943, 28 de junio-12 de julio 2006, pp. 182-185.

<sup>443</sup> Fernández Ramos José, "La geopolítica del cemento" en Revista Expansión, Año XXXVII, Núm. 943. Informe Especial, Expansión 500, 28 de junio-12 de julio de 2006, pp. 38-39.

<sup>444</sup> Flores King Alejandro, "Cemex-Marriott: El gran turismo en la mira" en Revista Expansión, Año XX, Vol. XX, No. 489, pp. 54-55.

<sup>445</sup> Leal Alba, "Cemex" en Revista Expansión, Año XXXI, Núm. 783, 2-16 de febrero 2000, pp.31-41.

#### **4.2.2.5.- Imsa**

Imsa ante la magnitud de la crisis mantuvo una limitada diversificación productiva, aunque operando casi siempre con sectores relacionados, atendiendo la demanda del mercado interno y terminando de consolidarse. Para los noventa, emprendieron una decidida política de inversiones en el exterior, en especial en Latinoamérica, sin dejar de atacar el mercado de Estados Unidos. Imsa abandonó algunas actividades como muebles, textiles, comercio de automotores y de forma simultánea reforzó las actividades más experimentadas como acero y productos metálicos e incursionó en un negocio nuevo: la fabricación y distribución de baterías, modificando de forma radical su estructura organizativa. La consolidación en el mercado interno soportó e impulsó la salida hacia el exterior. Al iniciar el siglo XXI Imsa manifestó una clara propensión a la diversificación geográfica y a hegemonizar proyectos mediante adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas.

En la década de los noventa Imsa decidió entrar en una etapa más audaz, invirtiendo directamente en aquellos mercados internacionales, pasó de una estrategia defensiva ante la apertura y la llegada de competidores extranjeros a una estrategia de expansión. *Imsa* es una de las estrellas bursátiles entre las siderúrgicas latinoamericanas, pese a no producir acero, puesto que Imsa se dedica a comprar planchas de acero para transformarlas en láminas con diferentes tipos de terminación: galvanizadas, recubiertas o prepintadas. Y la base de su estrategia ha sido estar cerca de lo que pide el mercado, desarrollando nuevos productos, como láminas ultrafinas o galvanizados especiales para los fabricantes de autopiezas. La estructura operativa y financiera de Imsa se tornó sólida para resistir los problemas internos que planteó la crisis de 1995. En 1990 las divisiones eran: industria (lámina galvanizada y perfiles de acero); sistemas constructivos; acumuladores; muebles (tubulares y de madera); empaque; automotriz (distribución de vehículos Ford y camiones Mercedes Benz) y servicios.

#### **Reestructuración y cierre de empresas**

Al principio, ante la crisis, el deterioro del mercado interno y la apertura trajeron consecuencias negativas sobre los negocios de Imsa: El galvanizado de lámina contenía un bajo valor agregado por lo cual existía el riesgo de sucumbir ante la competencia externa. Hylsa su mayor proveedor de lámina ya era dueño de su principal competidor La Florida. Para ser competitivos en el negocio de muebles metálicos se requerían grandes inversiones, así como una reingeniería de los procesos. El resto de los negocios era de una dimensión pequeña y tecnología anticuada con sistemas productivos obsoletos y con productos de baja calidad. Bajo estas circunstancias liquidaron y vendieron los activos de las empresas Muebles Alfa, S.A., y Muebles Infantiles Alfa, S.A. Estas empresas eran parte fundamental de las operaciones de Imsa.

La primera se especializó en la producción y venta de antecomedores tubulares, sillas plegadizas, asientos de autobuses y algunos otros componentes. Las prácticas comerciales implicaban tener que invertir 50% de las ventas anuales en cuentas por cobrar, inversión que no generaba intereses y estaba denominada en pesos. El proceso productivo era ineficiente y la escala de producción muy baja. La fábrica de muebles infantiles en Torreón, adquirida bajo la marca Utility, producía carriolas, sillas altas y artículos similares. Ante la apertura necesitaban cambiar -diseño, proceso, escala- puesto que la competencia operaba productos taiwaneses de muy bajo precio, y los estadounidenses de muy buen diseño y fabricados con alto contenido de partes de plástico inyectadas. A principios de 1990, IMSA tuvo que salirse del negocio de distribución de tractores y equipo agrícola por no haber resultado lo productivo que se esperaba.<sup>446</sup>

#### **Expansión en el territorio nacional**

Inicialmente Imsa consolidó su posición en el mercado interno, adquiriendo competidores nacionales, ofreciendo productos con mayor valor agregado a través de alianzas y coinversiones con empresas

---

<sup>446</sup> Pliego Valenzuela Tanya, "Grupo IMSA: Entre las olas" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 568, junio 26 de 1991, pág. 52.

estadounidenses.<sup>447</sup> En 1983 IMSA estableció Forjas Metálicas, S.A. de C.V., (FORMET), fabricante de productos de acero galvanizado para la construcción de carreteras principalmente. En esta misma década adquirió una empresa de galvanizado de piezas de inmersión en el estado de México, misma que se anexó a FORMET en 1992. Para 1984 constituyó Multypanel, S.A. de C.V., productor de paneles y puertas de acero con aislamiento.<sup>448</sup>

En 1995 la División Acero puso en marcha el molino de laminación en caliente y al mismo tiempo, inició la inversión para instalar una línea de decapado ácido y modernizar los molinos de laminación en frío de APM para atender las demandas del sector automotriz y de electrodomésticos, mercados que no eran atendidos por la industria siderúrgica nacional debido a que requieren lámina con características muy especiales de troquelabilidad y planeza. En IMSA la empresa más importante del grupo, se inició la instalación de la cuarta línea de galvanizado de lámina. Sin necesidad de lidiar con las gigantescas inversiones que implica la producción primaria, la división de acero del conglomerado Imsa Acero, que representó el 54% de los ingresos del grupo, prácticamente cuadruplicó el volumen de sus ventas de productos de acero entre 1993 y 1997. En dinero, las ventas de la división en 1997 alcanzaron los US\$789 millones, enfocándose en el consumidor final, fundamentalmente los fabricantes de electrodomésticos y la industria de la construcción.<sup>449</sup> Dentro del mercado nacional, la puesta en marcha de Aceros Planos (APM) con una modernización tecnológica de los procesos condujo a la elaboración de la mejor lámina de México a costos muy competitivos. En 1998 se produjo 50% más en toneladas que en el mejor año de Fundidora de Fierro y Acero, pero con 80% menos trabajadores.

En 1998 se inicia la construcción de la planta Pintro III en San Luís Potosí, ciudad seleccionada por estar cerca del Bajío, región que concentra a los principales productores de enseres domésticos. Con una inversión asignada de \$35 millones de dólares, contó con la tecnología más moderna de América Latina y con una capacidad de pintado que permitirá aumentar en 150,000 toneladas de lámina.<sup>450</sup> En 2004 Imsa logró protegerse del vaivén de los precios de los insumos, diferenciarse de su competencia y conseguir resultados históricos en 2004, con ventas netas por US\$ 3.3 millones, cuando su materia prima central, el acero, se encareció un 70%.

La atención al cliente a medida y just-in-time, de la procesadora mexicana de acero, aluminio y plástico es única en el mercado siderúrgico. Imsa vende láminas de acero tratadas con químicos especiales. Puede cortarlas en hojas o acanalarlas, o doblarlas, en fin como el cliente lo pida. Otra característica de Imsa es que la unidad más cercana al cliente procese el pedido. En México, por ejemplo, si se trata de acero pintado, lo tomarán los centros de cortes a medida de Ciudad de México, Monterrey o Guadalajara. Si debe ser acanalado o doblado, será uno de los ocho centros de servicios del país. El proceso es idéntico en Centroamérica y la costa oeste de Estados Unidos, donde también hay líneas de pintado y centros de servicios y distribución. Además si el cliente lo requiere, Imsa le ofrece la posibilidad de inventario, es decir, **Imsa** le crea stock en su depósito, con ello el comprador maneja disponibilidad instantánea. El sistema funciona tan bien que ya lo emplea la mitad de los clientes de línea blanca de Imsa, como Mabe, Whirlpool y L.G.

En la parte productiva Imsa aplicó la metodología Six Sigma para hacer más eficientes los procesos de todas sus plantas. Desde 2002 invirtió más de US\$ 110 millones en equipos para desarrollar nuevos productos especializados, logrando ingresos adicionales por hasta el 2% de sus ventas, lo que en 2004 representó ahorros entre US\$ 45 y 50 millones. En 2005, IMSA como productora intermedia que convierte acero plano en acero largo, desincorporó sus negocios de aluminio y

<sup>447</sup> Clariond Reyes Eugenio, "Imsa: crisis, apertura, estrategia global" en Mario Cerutti (Coord.) *Del mercado protegido al mercado global Monterrey 1925-2000*, Ed. Trillas, México 2003, pp 86-88.

<sup>448</sup> Garrido Celso, "Inversión productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región", auspiciado por la Organización de Estados Americanos, noviembre 2000, pág. 23.

<sup>449</sup> Ferro Raúl, "Estrategia de acero" en Revista América.Economía, No. 138, 30 de julio de 1998, pp. 26-27.

<sup>450</sup> Revista Expansión, Informe Especial Nuevo León, "Imsa Acero: aventuras en el amazonas", No. 743, junio 17 de 1998, pp. 99-100.

plástico del procesamiento del acero y eso la colocó como la procesadora de acero con mayores ventas en México al pasar de 2,200 a 2,900 MDD.

### Asociaciones con el capital extranjero

En 1986 adquirió una participación minoritaria en Metl-Span Corp., líder en el mercado estadounidense de paneles de acero con aislamiento para cámaras de refrigeración. En los noventa, Grupo IMSA estuvo muy activo en operaciones de compra, venta y asociaciones para consolidar su presencia en el continente americano. La política de Imsa para integrarse a mercados globales como el de Estados Unidos, comenzó estableciendo alianzas con empresas importantes de ese país, pasaron luego a participar en ellas en forma minoritaria y finalmente en casos que resultaba conveniente –sobre todo para establecer redes de comercialización- adquirieron compañías. Varias de las inversiones fueron hechas para acceder a dicho mercado antes que producir en este país. Los negocios en Estados Unidos se caracterizaron por ventajas de complementación industrial entre las fábricas allí ubicadas y las que Imsa tenía en México. La tendencia era producir en México porque tenían mejores costos y desde aquí atendían el mercado estadounidense. La estructura de Imsa en la década de los noventa, se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 26  
Estructura Divisional de IMSA (1999).

Imsa Acero	Enermex	Insalum	Imsatec
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrias Monterrey</li> <li>• APM (Aceros Planos)</li> <li>• Ingasa (Guatemala)</li> <li>• Imsa Varco Pruden</li> <li>• CSN-Imsa Arcos Revestidos (Brasil).</li> <li>• BHP Coated Products (EUA).</li> <li>• BHP Construction Products (EUA).</li> </ul>	<p>Enertec México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumuladores Mexicanos.</li> <li>• Acumuladores Monterrey</li> <li>• Robert Diener y Compañía.</li> <li>• Battery Master.</li> </ul> <p>Enertec Venezuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumuladores Fulgor</li> </ul> <p>Enertec Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durex</li> </ul> <p>Enertec Argentina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INACEL</li> </ul> <p>GES América:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biosafe Productions Co. (Puerto Rico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuprum</li> <li>• Alcomex</li> <li>• Louisville Ladder Group</li> <li>✓ Davison Ladres</li> <li>✓ Louisville Ladder Co.</li> <li>✓ Escaleras de México</li> <li>• Tiendas Alutodo</li> <li>• Centro Aluminero Constructa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilit</li> <li>• Glasteel</li> <li>• Imsa ITW</li> <li>✓ Imsa Signote</li> <li>✓ Imsa Paslode</li> <li>✓ Imsa Ramset</li> <li>✓ Imsa Sthal</li> <li>• FORMET</li> <li>• Multipanel</li> <li>• Metl-Span</li> <li>• Varco Pruden Chile</li> <li>• Grupo Imsa Chile</li> <li>• IPAC</li> </ul>

Fuente: Mario Cerutti (Coord.) Del mercado protegido al mercado global Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México 2003, pág. 91.

Entre 1990 y 1999 el Grupo Industrias Monterrey, S.A., (IMSA) como holding pasó de tener siete divisiones a cuatro como observamos en el cuadro anterior: Acero, Enermex, Insalum e Imsatec. Las ventajas que la integración vertical confiere a las tradicionales empresas mexicanas, la podemos observar no sólo en Hylsa, sino también en Imsa. La división Acero de Imsa ofrece también una estructura verticalmente integrada, pero su alcance esta orientado a las últimas etapas de la cadena productiva hasta incluir centros de distribución para los consumidores finales. El Grupo Imsa, por ser más reciente en la muestra explica que su integración no sea tan cerrada como la de Hylsa, abriendo cierto espacio a la incorporación de un grupo de medianas empresas que nacieron y crecieron al amparo de Imsa-acero.

La división Imsa-acero es la más importante del grupo y está formada por tres empresas: Industrias Monterrey y APM, localizadas en Monterrey e Industria Galvanizadora S.A., (Ingasa) localizada en

Guatemala. A diferencia de Hylsamex, Imsa-Acero está especializada en la producción de acero plano, que es transformado en productos galvanizados y prepintados cortados de acuerdo con las especificaciones del cliente (especialmente para productores de electrodomésticos tales como Whirlpool y Electrolux) o vendidos directamente en las distribuidoras de la empresa. El segmento de la cadena del acero probó ser muy adecuado a las necesidades de los mercados latinoamericanos para productos tradicionales como acero, cemento o vidrio, revelando que su nivel de desarrollo demandan compañías, que como Imsa-acero combinan un alto nivel de modernización tecnológica, con una estructura verticalmente integrada.<sup>451</sup>

Imsa ha estado afianzado su posición en América Latina y en Estados Unidos a través de alianzas estratégicas, así como de múltiples adquisiciones y fusiones, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No.27  
Adquisiciones y Alianzas de Imsa (2000)

División	Año	Compañía extranjera	Tipo de Inversión
Imsa Acero	1997	Galvanizadota Ingasa (Guatemala)	Adquisición de la empresa
	1997	COMESI (Argentina)	Adquiere 26%
	1998	Compañía Siderúrgica Nacional (Brasil)	Coinversión en Brasil
	1999	Varco Pruden Intl. (EUA)	Coinversión en México
	1999	ISPAT	Coinversión en México
	1999	AHMSA (México)	Adquisición de Activos
	2000	BHP Coated Products (EUA)	Adquisición de empresa
	2000	BHP Construccions Products (EUA)	Adquisición de la empresa
Imsatec	1991	Illinois Tool Work (EUA)	Incorporación de Signode
	1994	Meti Span Corp. (EUA)	Adquisición de la empresa
	1994	Butcher Boy Corp. (EUA)	Participación minoritaria
	1996	Empresas IPAC (Chile)	Participación minoritaria
	1996	Simet (Costa Rica)	Coinversion
	1997	Glassteel Inc. (EUA)	Adquiere los activos
	1999	Tecno Steel (Chile)	Adquisición de la empresa
	1999	Empresas IPAC (Chile)	Adquisición de 50% a la empresa Riordan, para completar en 100% de IPAC (ahora Imsa Chile)
Imsalum	1994	Davidson Ladres (EUA)	Adquisición de la empresa
	1994	Stapleton Ladres (EUA)	Adquisición de la empresa
	1998	Emerson Electric Co. (EUA)	Fusión de fábrica de escaleras
Enermex	1993	Acumuladores Fulgor (Venezuela)	Adquisición de la empresa
	1994	Advantage Battery Co. (EUA)	Adquisición de la empresa
	1994	Inacel (Argentina)	Adquisición de la empresa
	1998	Durex (Brasil), Johnson Controls (EUA)	Adquisición de la empresa
		Varta AG (Alemania)	
	1999		Fusión de fábricas de baterías.

Fuente: Mario Cerutti (Coord.) Del mercado protegido al mercado global Monterrey 1925-2000, Ed. Trillas, México 2003, pág. 92.

Como estrategia Imsa tendió a comprar empresas en el exterior antes que invitar a socios extranjeros a compartir sus propiedades en México. En tiempos recientes, sin embargo, el consorcio modificó su estrategia buscando la asociación con empresas extranjeras para invertir en forma conjunta tanto en México como en el exterior. Este cambio se habría dado a su propia consolidación, ahora tiene mayor tamaño y experiencia como para mantener el control y evitar el riesgo de ser absorbidos por socios mayores.

En 1994 entró en una inversión conjunta por \$5 millones de pesos para establecer la empresa Stabilit Argentina (SAIC), productora de paneles plásticos de fibra de vidrio. Su participación es de 50% (más una acción). En 1995, Duferco Steel, accionista minoritario de APM, aportó su 23% de participación en esa empresa a cambio de 3% de participación en IMSA Inmuebles. Ese mismo año, esta última se fusionó con Imsa Acero. Así Grupo IMSA y Duferco mantuvieron su participación de 97 y 3% respectivamente.<sup>452</sup>

<sup>451</sup> Pozas María de los Ángeles, "La nueva forma de la competencia internacional. La experiencia de las empresas regiointernacional", en Mario Cerutti (Coord.) *Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Ed. Trillas, México, 2003, pp. 44-45.

<sup>452</sup> Revista Expansión, "Acciones que van y vienen" No. 716, mayo 21 1997, pág. 39.

En noviembre de 1994, Enermex realizó una inversión conjunta con Durex Industrial do Brasil. La empresa mexicana cambió activos con un valor en libros de \$58 millones de pesos, por 90% de participación en la nueva compañía, Enermex-Industrial do Brasil (Enerbras). En mayo de 1996, Enermex aportó el total de su participación en Enerbras a Inacel, en la que tenía 50% de las acciones. Durex hizo lo mismo con su parte. Como resultado de estas transacciones, la participación de Enermex en Inacel se incrementó a 67%. Además, Enerbras se convirtió en subsidiaria de Inacel. En 1995 concretó una sociedad con Premdor, una firma de Toronto que es la mayor productora de puertas de madera y acero en el orbe, con la intención de construir en México una planta de puertas residenciales en diversos materiales y tener además la oportunidad de exportar hacia el sur de Estados Unidos. En 1996, ciertos activos de Multypanel fueron distribuidos a Grupo IMSA a través de una escisión. A su vez el consorcio contribuyó con dichos activos a la nueva empresa Premdor Imsa. Adicionalmente, la firma canadiense Premdor Inc., que no está relacionada, aportó recursos para tener 50% de participación en la nueva compañía productora de puertas de acero y de madera. En junio de 1996, Grupo Imsa celebró un contrato de asociación técnica y comercial con Asea Brown Boveri (ABB) para la producción y venta de torres de transmisión eléctrica.

En 1996, Grupo IMSA entró en una inversión conjunta 50-50 por \$2 millones de pesos con un inversionista de Costa Rica para establecer Grupo Simet de Centroamérica, empresa productora de paneles con aislamiento. En 1998, IMSA ACERO firma un acuerdo con las compañías *Siderúrgica Nacional, S.A. (CSN)* para constituir en Brasil la compañía CSN-IMSA Acos Revestidos, S.A., dedicada a la producción y distribución de acero rolado en frío, galvanizado y pintado para las industrias de la construcción y enseres domésticos en la región sur de Brasil. La inversión de 300 millones de dólares fue aportada en 49% por Imsa y 51% por CSN, CSN-Imsa. La Compañía Siderúrgica Nacional seleccionó a Imsa-acero como su socio por encima de otros candidatos europeos y estadounidenses para desarrollar el atrasado mercado de lámina galvanizada en el sur de Brasil y para abastecer a las compañías de electrodomésticos establecidas allí. CSN habría tenido que asociarse con cuatro diferentes compañías europeas o estadounidenses para obtener el tipo de productos y servicios que Imsa-acero le ofrecía. Esta asociación demuestra la importancia de las redes internacionales, ya que CSN tuvo conocimiento de Imsa-acero a través de Whirlpool y Electrolux, sus clientes en México.

En 1998 a partir de la fusión con Emerson Electric, Co., se constituyó Louisville Lader Group, fabricante de escaleras. Esta sociedad, de la que Imsa poseía 51% era la segunda productora mundial de escaleras. En 1998 Alcomex estableció una alianza estratégica con Flour City Architectural Metals. Flour City Internacional de México, S.A. de C.V., produciría sistemas individualizados de fachas monumentales para grandes edificios en el continente americano. Ese mismo año Empresas IPAC, estableció una coinversión con Varco Pruden Internacional, Inc., subsidiaria de The LTV Corporation. IPAC Varco Pruden S.A., diseñaría y fabricaría edificios metálicos de baja altura para aplicaciones industriales y comerciales en Chile. En 1999, fusionó sus operaciones de escaleras con Emerson Electric, Co., para constituir Louisville Ladder Group. Ese mismo año en Monterrey, Imsa inauguró IMSA-Varco Pruden, coinversión con Varco Pruden Intl. Inc., subsidiaria de The LTV Corp., esta planta fabricaría edificios metálicos de baja altura para los mercados de Estados Unidos, México y Centroamérica. La coinversión -18 millones de dólares- fue aportada en 51% por el Grupo Imsa y 49% por Varco Pruden International.

En 2000 se formaliza un acuerdo de asociación estratégica con Bayer AG de Alemania, para producir, distribuir y comercializar lámina celular de policarbonato. Bayer Imsa, S.A. de C.V., la nueva compañía con sede en Monterrey instalaría una planta para la producción de lámina celular de policarbonato, material del cual no existe capacidad instalada de producción en México. Ese mismo año se formalizó un acuerdo de asociación estratégica con Valmont Industries para producir, distribuir y comercializar postes troncocónicos para la transmisión y distribución de electricidad, así como para las Industrias de telecomunicaciones, del tráfico y de la iluminación. El nombre de la nueva sociedad es Valmont Formet., S. de R.L. de C.V. En 2001 el corporativo Imsa firmó un acuerdo para adquirir

los activos de Buildongs, Inc., de The LTV Corp., por US\$102 millones. VPB es la segunda empresa más grande de Estados Unidos en el negocio de edificios metálicos prediseñados. VPB tiene su oficina central en Memphis, Tennessee y cuenta con ocho plantas en el país para producir edificios metálicos y sus componentes. Además, mantiene asociaciones estratégicas en Brasil e India.<sup>453</sup> Previendo que el valor del acero cayera en un 16% previsto por analistas para 2005 por una menor demanda china, Imsa firmó un contrato de suministro de planchas con la británica Coros Group, que le aseguró por 10 años el 20% de sus necesidades de acero a precio de producción y le permitiría disminuir en un 10% su dependencia de Ispat Mexicana, la mayor productora de acero de México. Con eso cree que podría mantener bajos los costos que ayudan al modelo, aunque suene cuestionable a largo plazo por los costos de producción que tiene Inglaterra frente a procesadores de Sudamérica y Europa del Este.<sup>454</sup>

### **Compra y fusión de empresas**

Imsa ante su relativa diversificación, su sana estructura financiera y la posibilidad de tomar posiciones en el mercado nacional y las presiones y/o oportunidades de la apertura la llevaron a la compra en 1986 de Acumuladores Mexicanos, S.A. (fabricante de la marca LTH). Acumuladores Mexicanos pronto estuvo en condiciones de absorber varios competidores internos: Acumuladores Monterrey, ESB de México y Roberto Diener y Cía. En 1987 IMSA contaba ya con una División Acumuladores integrada por Acumuladores Mexicanos y Acumuladores del Centro, que trabajaba en Tlaxcala. En marzo de 1986 fue creada Enermex, S.A. productora de baterías y autopartes y que estaría destinada a identificar todas las empresas de la división acumuladores, lo que se amplía con la compra en 1988 de ESB de México, S.A. de C.V., fabricante de acumuladores industriales. En 1989 IMSA adquirió Cuprum, empresa nacional líder en la producción de perfiles de aluminio, con esta compra IMSA complementó su línea de productos para la industria de la construcción y rebasó los 10,000 empleados.

En 1990 la filial Multypanel con operaciones en Monterrey adquirió 25% de Metl-Span en Lewisville, Texas, a cambio de tecnología y maquinaria para producir paneles aislados en forma continua. En 1991, compró los activos de la planta productora de acero laminado de Fundidora Monterrey, S.A., y constituyó la empresa Aceros Planos, (APM), con la que se aseguró el abasto de la lámina rolada en caliente y en frío, materias primas utilizadas en la operación de IMSA. Grupo Imsa tenía una participación de 51% en APM. En 1991 internacionalizó su producción al adquirir Davison Ladres, Inc., y Davidson Manufacturing Corp., fabricantes de escaleras de madera y distribuidores de todo tipo de escaleras en E.U.A., así como parte de los activos fijos de Stapleton Ladres, fabricante de escaleras de madera para áticos en casas.

En 1992 el consorcio regiomontano adquirió Aceros Planos, como parte de su estrategia de crecimiento vertical. Imsa alió fuerzas con el Grupo Acerero del Norte (ganador de la privatización de Altos Hornos de México) y se quedó con la parte que deseaba, precisamente, Aceros Planos. Sus planes iniciaron con una inversión de \$40 millones de dólares para rehabilitar líneas de producción, con miras a la exportación. La meta era vender a los mercados foráneos alrededor de 50% de la producción de Aceros Planos.<sup>455</sup>

En 1993 expandió mercados, comprando por \$43 millones de pesos la distribuidora de acumuladores Advantage Battery Corporation Inc., distribuidora de acumuladores automotrices y la empresa Acumuladores Fulgor, C.A., fabricante de baterías automotrices e industriales en Venezuela; en Argentina y Brasil adquirió operaciones de producción y comercialización a través de las subsidiarias Inacel, S.A.I.C. y Enermex Industrial do Brasil, LTDA., respectivamente. En diciembre de 1994 Grupo Imsa compró 32% de Metl-Span Corporation, líder en el mercado estadounidense de paneles de acero con aislamiento para cámaras de refrigeración con lo que incrementó su participación a 56%.

<sup>453</sup> Revista América Economía, "Negociado y Firmado" No. 217, 27 de septiembre, 2001, pág. 63.

<sup>454</sup> Suárez Samper Laura, "La pizza Hut del acero" en Revista América.Economía, No. 295, 11-24 de marzo de 2005, pp. 32-33.

<sup>455</sup> Reygadas Armando, "Grupo IMSA se pinta de acero" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 585, marzo 4 de 1992, pp. 66-69.

Durante 1996 adquirió el restante 44% a través de Metls-Holding Corp., controladora establecida por Grupo Imsa en Estados Unidos. En julio de 1994, Grupo Imsa Chile, subsidiaria formada ese mismo año, compró 37.5% de Industrial Procesadora de Acero (IPAC), compañía chilena fabricante de productos de acero con aislamiento. Aipac invirtió \$83 millones de pesos en la adquisición de 100% de la empresa chilena Instapanel, que se dedica a la producción de paneles con aislamiento, Las dos empresas fueron fusionadas y formaron Empresas IPAC. En 1995 la División de Acumuladores adquirió Durex en Brasil, el segundo fabricante carioca de acumuladores, inició la producción de cajas de acumuladores de hule en Bogotá asociándose con Durocaucho.<sup>456</sup>

En 1995 Cuprum adquirió la cadena de Tiendas Alutodo que contaba con 19 establecimientos detallistas de productos de aluminio a menudeo en México. En 1997 se integró Centro Aluminero Constructa S.A. de C.V., que contaba cuatro tiendas de productos de aluminio en Guadalajara y el Distrito Federal. Compraron las instalaciones del Grupo Trébol en Tlanepantla, Estado de México, para luego adquirir las de Alcomex en San Juanico, en el mismo estado, con el fin de atender mejor el mercado de usos industriales, tener mayor presencia en la capital del país y ahorrar fletes.

En 1997, compró en Guatemala la empresa Industria Galvanizadora, S.A., (Ingasa) productora de acero galvanizado. Esta empresa con capacidad de producción de acero galvanizado por 80,000 Ton/año había sido fundada en 1988 y con ella IMSA fortaleció la presencia internacional ya que desde allí exportaban a Norte, Centro y Sudamérica, además de los Centros de Servicio y Distribución con los que ya contaban a lo largo de Centroamérica. Esta planta les costó \$12.5 millones de dólares y la recibieron en buen estado, pero con las condiciones típicas de una empresa que trabajaba en un entorno de economía cerrada, donde había un gran impuesto a la importación y el mercado era cautivo; para 1998 se convirtió en la empresa que más participación tenía en el mercado centroamericano y la que cuentaba con el mejor producto. Ese año utilizó 80% de su capacidad instalada que es de 80,000 toneladas anuales. Además se ejerció una inversión de \$4.5 millones de dólares para modernizar la tecnología de Ingasa empresa guatemalteca.

En 1997 Stabilit adquirió en Tennessee, E.U.A., los activos de Glasteel, Inc., una división de The Alpha Corporation, fabricante de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio. Para ese año, Metl-Span ya se había convertido en la más importante empresa productora de paneles metálicos aislados en todo Norteamérica. Durante 1998 se inició la construcción de una nueva planta cerca de Richmond, Virginia, para atender los mercados de la Costa Este, planta que entró en operación en 1999. Durante 1997 con la compra de Glasteel, Inc. (división de The Alpha Co, en Tennessee), lograron absorber uno de sus competidores en Estados Unidos. De esta manera, Stabilit se convirtió en uno de los principales fabricantes en el mundo de paneles de plástico reforzados con fibra de vidrio. Además de la fábrica y sus bodegas de venta y almacenaje, aquella empresa aportó tecnología y procesos que representaron una gran ayuda para el desarrollo de estos productos y mercados.

En 1998 adquirió Alcomex, S.A. de C.V., líder en la producción y comercialización de perfiles para aplicación industrial en México. Ese año Metl-Span inició la construcción de una planta productora de paneles de acero con aislamiento en Richmond, Virginia, EUA. En 1999 Empresas IPAC adquirió Tecno Steel S.A., empresa chilena dedicada a la producción de paneles de acero con aislamiento. Ese mismo año adquirió el 100% de los activos de las plantas de galvanizado y pintado de lámina de Altos Hornos de México, S.A. de C.V., (AHMSA) en Monclova Coahuila. Los grupos IMSA y Acerero del Norte (GAN) acordaron establecer una alianza estratégica entre sus principales subsidiarias IMSA Acero y AHMSA. En la práctica IMSA, asumió el control de su antiguo proveedor de planchón y lámina rotada para formar la mayor empresa siderúrgica de América Latina. La sinergia permitió ahorrar costos y elevar la eficiencia. AHMSA produce acero líquido que convierte en planchón y después en lámina e IMSA transforma la materia prima en lámina galvanizada.<sup>457</sup>

<sup>456</sup>Revista Expansión, "Grupo Imsa: vivir de fuera" Año XXVII, Vol. XXVII, No. 668, junio 21 1995, p.58.

<sup>457</sup>Revista Expansión, "Estrategia: Así se fundió el acero", Año XXX, Núm. 778, 10-24 de noviembre, 1999, pág. 28.

En el año 2000 Imsa formalizó la adquisición del 100% de *BHP Coated Steel Corporation (CSC)* y de *BHP Steel Building Products USA Inc. (SBP)*, que pertenecían al grupo australiano *The Broken Hill Proprietary Company Ltd. (BHP)*. Con esta empresa, IMSA Acero logró una capacidad instalada de 450,000 toneladas anuales para decapar lámina de acero rolada en caliente, capacidad de 400,000 toneladas anuales de lámina de acero rolada en frío, capacidad de producción de 400,000 toneladas anuales de lámina galvanizada (galvalume) y 173,000 toneladas anuales de lámina pre-pintada (CSC), así como una red de siete centros de proceso de lámina de acero galvanizada y pre-pintada (SBP), todas estas operaciones en la Costa Oeste de los Estados Unidos. De conjunto, esta empresa articuló a través de esta posición internacional en la producción y distribución, un liderazgo en la región del NAFTA y en Centro América.<sup>458</sup>

En 2001, la subsidiaria Imsatec inauguró una nueva planta que produciría lámina plástica reforzada con fibra de vidrio, utilizada en la construcción y la industria automotriz. La planta está localizada en Moscow, Tennessee, Estados Unidos y es parte de *Stabilit America Inc. (Glasteel)*, empresa adquirida en 1997.<sup>459</sup> En 2001 empieza operaciones *Stabilit Europa, S.L.*, con la instalación de una bodega en Barcelona, España para comercializar los productos manufacturados en México por *Stabilit, S.A de C.V.* Ese mismo año se adquirieron las empresas *Gram* en Canadá y *United Panel* en Estados Unidos empresas dedicadas a la producción y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio. En el caso de *United Panel* el producto se ofrece con acabados texturizados. También se adquirió *Resolite* en Estados Unidos, empresa dedicada a la manufactura y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio para aplicaciones especiales.

En 2002 se adquirió la empresa *Lightfield, S.L.*, empresa del Grupo *Uralita*, localizada en Barcelona, España, y que se dedica a la manufactura y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio, apuntalando con esto la penetración de Imsatec en el mercado europeo. Imsa pagó por esta empresa \$ 104 MDD.<sup>460</sup> En 2003 se adquirió la empresa *Cray Valley, S.L.*, localizada en Miranda de Ebro, España. Esta empresa también se dedica a la manufactura y comercialización de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio.<sup>461</sup>

Entre 2004 y 2005 Imsa destinó US\$ 30.7 millones para adquirir una línea de pintado de acero en Alabama y así estar en condiciones para competir con el sureste de Estados Unidos y una empresa fabricante de aluminio en Tijuana para proveer al sur. A ello se suma la ejecución de un plan de inversiones previo de US\$ 100 millones del que ya destinó el 8% para abrir una fábrica de paneles de láminas y plástico en Nevada y conquistar el 60% de su mercado, más California y Arizona. Otros US\$ 15 millones se destinaron a instalar un centro de distribución de productos para construcción en China, que le permitiría calibrar el mercado antes de decidirse por una apuesta mayor.

### **Venta de empresas**

En 1993 vendió a *Illinois Tool Works Inc.* 50% (menos una acción) de su participación en las subsidiarias *Imsa Signode* y *Acme FISA*, dedicadas a la producción de fleje y otros materiales para empaque. La transacción fue por \$25 millones de pesos. En 1995, Imsa vendió su participación en *Camiones* y *Tractocamiones*. En el primer semestre de 1996, Grupo Imsa vendió *Automóviles S.A.*, y *Automotriz del Noreste* a varios accionistas de la compañía. El valor de la transacción fue de \$56 millones de pesos. En ese mismo año, el grupo vendió los activos fijos e inventarios de su subsidiaria *Robertson Mexicana* por \$38 millones de pesos. El 28 de enero de 1997 IMSA anunció la compra de 26% de las acciones de *Comesi*, planta argentina de galvanizado y pintado. No obstante, el 15 de abril la empresa dio a conocer la venta de su participación a la firma *Siderar* –también de Argentina- .

<sup>458</sup> Garrido Celso, *Inversión productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región*, auspiciado por la Organización de Estados Americanos, noviembre 2000, pp.22-24.

<sup>459</sup> *Revista América Economía* "Fusiones y Adquisiciones" No. 222, 6 de diciembre, 2001, pág. 45.60.

<sup>460</sup> *Revista América Economía*, "Fusiones y Adquisiciones" No. 246, 13 de diciembre, 2002-16 de enero, 2003, pág. 45.

<sup>461</sup> Página web de *verzatec*. [www.verzatec.com](http://www.verzatec.com)

La compañía regiomontana hizo un gran negocio con esta desinversión, pues compró a \$12.4 millones de dólares y vendió a \$16.9 millones. Esto significa que en poco más de dos meses, la firma obtuvo una ganancia de \$4.5 millones de dólares. Imsa vendió unidades poco enfocadas al acero, vendió la empresa fabricante de baterías automotrices Enermex por US\$ 525 millones y la productora de clavos, grapas y herramientas Imsa Paslode. Con esos ingresos, redujo deuda, quedando un pasivo sobre Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) en 0,9. Con estas nuevas condiciones Imsa se enfocó en tres macrounidades de negocios: Imsa Acero, que realiza productos procesados de acero, *Imsa Tec*, fabricante de soluciones de acero y plástico para la construcción, e ImsaLum, productora de escaleras y perfiles de aluminio.

### ***Venta del corporativo IMSA***

A pesar de que el corporativo estrechó el ámbito de sus negocios y definió mejor sus áreas de negocio, la sinergia entre ellos fue casi nula. Sólo existe y es pequeña, entre el negocio de materiales de construcción y la división de acero. Y así como no existe sinergia entre sus tres áreas de negocio, tampoco hay una decisión estratégica de mantener el peso específico de cada uno de ellos dentro del grupo. Su plan estratégico fue desarrollado de acuerdo a proyectos rentables en cada uno de los sectores. Si un negocio crece más es porque se dieron mejores condiciones de inversión que les permitió crecer, ya sea mediante asociaciones o compra de empresas, si el acero creció más rápido es porque hubo mejores oportunidades. En 2005 se retiró de la Bolsa de Estados Unidos y en marzo de 2006 listó por separado a IMSA Acero y Versatec (plásticos y aluminio), en la Bolsa mexicana.<sup>462</sup> En 2005 Ternium adquirió el Grupo Imsa.<sup>463</sup> En 2006 Grupo IMSATEC se constituyó como una entidad corporativa independiente, producto de la escisión de Grupo Imsa y cambió su imagen y nombre a VERZATEC.

### **4.2.2.6.- Gruma**

Con gras solidez Gruma en los noventa se dio a la tarea de crecer y competir en el mercado mundial, las acciones desarrolladas entre 1990 y 2005 que buscaron vender sus productos: harina de maíz, tortilla, harina de trigo, máquinas tortilladoras y otros a través de sus empresas: Gimsa, Molinera de México, Prodisa, Tecnomáiz, Gruma Centro América, Monaca y Gruma Corporation permiten afirmar que es un corporativo con poder económico.

### **Expansión en el territorio nacional**

En 1991 Gruma destinó \$20 millones de pesos, a la construcción de una nueva planta en el estado de Jalisco. Además invirtió US\$ 50 millones durante ese año en el mejoramiento de sus plantas.<sup>464</sup> Su participación en el mercado nacional de la harina de maíz era de casi 30% y además, su diversificación en el área de restaurantes de comida rápida –Burger Boy y Pizza Hut Mexicana– representó una buena fuente de utilidades. De los 10 millones de toneladas anuales de tortillas que consumía el mercado mexicano en 1992, Gruma producía harina para tres millones. En 1992 realizó oferta pública inicial de sus acciones en la BMV. El grupo comenzó la producción y distribución de maíz y trigo en México. En 1994 ocupó el tercer lugar por sus ventas en el sector Alimentos. Y ocupó el lugar 22 por el monto de sus utilidades entre las 50 Empresas más importantes de México. Ese año la subsidiaria Maseca controló el 75% del mercado nacional de maíz. En 1999 GRUMA adquirió 2 molinos de trigo en México: Grupo Salcido e Industrial Harinera La Asunción. Grupo Industrial Maseca (GIMSA), subsidiaria de GRUMA y principal productora de harina de maíz en el país, de la que poseía 83% y que abastecía a 70% del mercado, aportó en 1999 31% de las ventas consolidadas de GRUMA.

Por otra parte en México, el Estado inundó el mercado de grano barato antes de la privatización de Conasupo –hoy Minsa, con 27% del mercado de la harina de maíz- en 1999. El gobierno quien

<sup>462</sup> Delaunay Marina, “Al rojo vivo”, en Revista Expansión, No. 935, 8-22 de marzo de 2006, pp.114-116.

<sup>463</sup> Delaunay Marina, “Y los planetas se alinearon” en Revista Expansión, Núm. 968, 25 de junio-9 de julio de 2007, pp. 172-175.

<sup>464</sup> Revista América Economía “Negociado & Firmado” 8 de marzo de 2001, pág. 57.

controlaba el precio de la tortilla desde 1950, liberó el precio de la tortilla en el mercado nacional el 1° de enero de 1999. GIMSA entre 1999-2000, se enfrentó a un ritmo de pérdidas en las ventas domésticas de harina de maíz de hasta 5% anual. Posteriormente, las políticas arancelarias gubernamentales impidieron que se elevara el precio del maíz de importación, según comenta la compañía en su informe F-20 a la Comisión Estadounidense de Valores (SEC, por sus siglas en inglés). En consecuencia, entre 2001 y 2003 la utilidad de operación de Grupo Industrial Maseca (GIMSA), la subsidiaria de Gruma que produce y vende harina de maíz en México, cayó 32% y su aporte a las utilidades operativas del corporativo pasó de 55 a 23% del total. Maseca controlaba el 70% del mercado de harina de maíz y vendía tres de cada diez tortillas que se consumían en México. Otra versión del problema señala que la buena suerte de González Barrera en el negocio de la tortilla empezó a decaer cuando una comisión de la Cámara de Diputados de México acusó a Maseca de estar involucrada en las operaciones irregulares de Conasupo, la empresa paraestatal encargada de dar los subsidios al maíz, y que arrojaron en 2000 un desfaldo de US\$ 163 millones.

De acuerdo con la investigación de los legisladores, González Barrera recibió importantes descuentos en la compra de maíz en los últimos años gracias a su parentesco con Carlos Hank González, ex secretario de Agricultura, y a su amistad con Raúl Salinas de Gortari, hermano del ex presidente Carlos Salinas de Gortari y que en el gobierno dirigió Conasupo. El gobierno de Salinas de Gortari reportó una capacidad de producción nacional de harina de maíz de 160,000 toneladas anuales, mientras que Maseca y otras empresas cobraban subsidios por una producción de 220,000 toneladas mensuales, por esa razón sus acciones cotizaban muy alto en bolsa, pues aparentaban vender mucho.

En su defensa, desmiente esta situación y señala que los más de 30,000 molineros no quieren cambiar sus métodos tradicionales en la elaboración de tortillas. De ahí que la apuesta de Gruma para el crecimiento sea acompañar la internacionalización de la comida mexicana a través de las grandes cadenas minoristas.<sup>465</sup> A través de Gimsa se inició la modernización de sus plantas de Chihuahua y Río Bravo. Molinera de México completó la adquisición de tres plantas en el noroeste del país.

GRUMA bajó \$87 millones de dólares el monto de su deuda y pagó a sus socios otros \$60 millones de dólares de dividendos entre 2002 y 2003. Las operaciones internacionales en Estados Unidos y que también incluyen a Europa, Centroamérica y Venezuela, han crecido hasta aportar el 65% de sus ingresos, de US\$ 1,800 millones anuales. Gracias a la planta de Inglaterra las ventas europeas crecieron un 53% en 2002. Gruma ofreció créditos y capacitación en producción y mercadeo a sus tortilleros, unos 23,000 en todo el país. Casi 1,100 obtuvieron préstamos de entre US\$ 2,000 y US\$ 15,000 para remodelar o ampliar sus locales y comprar vehículos de reparto y máquinas tortilleras, como estrategia para reactivar la demanda en México. Las tortillerías adheridas al programa aumentaron sus ventas en un 15% promedio, aumentando también las ventas de Gimsa en un 0.5% entre enero y junio de 2003.<sup>466</sup>

En 2005 Gruma tenía 56% de su Ebitda (flujo de operación) anclado en dólares, que provenían de su subsidiaria en Estados Unidos, allí el mercado de la harina de maíz crecía 4% al año y de la tortilla 3%. Para resolver esta relación inversa en el consumo, se plantearon como estrategia recuperar el mercado nacional en un entorno en donde los inversionistas monitorearon de cerca la capacidad de Maseca para acoplarse al crecimiento que el grupo tenía en el exterior, por tal motivo se enfocaron en la estructura del canal. Desde que se acabaron los subsidios y se liberaron los permisos para instalación de tortillerías, hubo un crecimiento explosivo, entre 1998 y 2005 se instalaron 10,000 tortillerías más a las 36,000 que ya existían. Muchas familias vieron en este negocio una salida a su

<sup>465</sup> García María Eugenia, "Maíz malogrado" en Revista América Economía, 27 de enero de 2000, pp. 18-19.

<sup>466</sup> Suárez Samper Laura, "Tortillero profesional SA" en Revista América Economía, No. 260, 15-28 de agosto de 2003, pp. 24-25.

subsistencia. El promedio de ventas en las mejores épocas de los noventa superaba los 500 kilos diarios por tortillería y en 2005 apenas si se alcanzaban los 300 kilos.

Sin embargo, lejos de incentivarse la competencia por precio y servicios entre la mayor cantidad de participantes del negocio, se registró un comportamiento cartelizado en el canal tradicional: todos se engancharon a una escalada vertiginosa de precios. Desde 1998, el precio del kilo de tortilla subió en promedio 133%. Gruma utilizó el fondo del Fideicomiso AAA de Nafin para modernizar a sus clientes. Estas líneas de crédito fueron creadas para dar apoyos financieros a las pymes y micro que sean proveedoras, clientes o distribuidores de empresas de primera línea, las que actuaron como garantes finales. Bajo este esquema Gruma comenzó a financiar en 2003 la renovación de máquinas a sus clientes, programas de mercadotecnia, mejora de instalaciones y asesoría para mejores prácticas de manufactura.

En 2004 canalizó unos \$125 millones de pesos y fueron 1,500 las tortillerías asistidas. En la segunda etapa del proyecto desarrollaron un nuevo modelo de negocios: La Casa del Maíz, en Cuernavaca, Morelos, es un concepto de tortillería que ofrecía más de 20 diferentes alimentos derivados del maíz. Lo que pretendía Gruma era crear un canal propio de ventas de alimentos marca Casa del Maíz que apuntalara la transformación de la empresa, desde una empresa harinera hacia una productora de alimentos. Se plantearon tres objetivos: 1) Proveer de harina a 23,000 tortillerías, con las que controlaba 36.5% del mercado total. El resto es territorio del nixtamal y en una baja proporción de las harinas de otras compañías, como Minsa o Agroinsa; 2) Crear las franquicias de La Casa del Maíz junto a los clientes que acepten el financiamiento para reconvertirse y migrar el uso de harina de maíz y transformarse en una tortillería de la cadena; 3) iniciar el camino de la producción de alimentos con valor agregado, de base maíz, que llevan también la marca La Casa del Maíz y que posiblemente fueran distribuidos en forma exclusiva por la red de franquicias.

Los alimentos de la Casa del Maíz de Maseca eran alrededor de 20 productos diferentes como burritos, sincronizadas, flautas, nachos de chocolate, tacos, tlacoyos, sopas instantáneas, salsas y ensaladas. Hasta antes de 2005, Gruma producía frituras básicas en su planta de Provisa, desde donde abastecía al norte del país, también en Estados Unidos vendía este tipo de productos. Nunca habían incursionado en la variedad de alimentos, como ahora con la marca La Casa del Maíz, para desarrollarla invirtieron \$500,000 dólares en Cuernavaca, en una planta que provee a la red de franquicias.<sup>467</sup>

### **Asociación con el capital extranjero**

En 1994 a fin de modernizar la administración de Gruma, con el apoyo de Hewlett-Packard Cp., pusieron en marcha el programa de reingeniería denominado Maseca 2000, con la implantación del sistema SAP R/3 (Systems, Applications, Products) en 11 de sus 40 plantas internacionales, que concluyó en una primera etapa en 1998 y operaba en una planta de Costa Rica, cuatro de Estados Unidos y seis de México. Gruma invirtió en el programa alrededor de US\$ 35 millones hasta 1999 y una vez totalmente implantado esperó beneficios económicos entre US\$ 15 y 20 millones anuales en gastos de operación. El mayor control y automatización permitió al grupo certificar como ISO-9000 siete de sus 16 plantas y lanzar nuevos negocios como la harina de trigo y elaboración de pan envasado.

En 1996 en asociación con Archer-Daniels-Midland, gigante estadounidense en el negocio de los granos, GRUMA adquirió dos molinos de harina de maíz en Estados Unidos y dos molinos de trigo en México. Con esta asociación Gruma recibió US\$ 258 millones y conservó una participación del 80% en las operaciones conjuntas que tiene en Estados Unidos y un 60% de las operaciones de molienda de trigo en México. La asociación de ambas empresas tuvo sinergias, permitió a Gruma ampliar su capacidad y eficiencia en las operaciones de harina de maíz en Estados Unidos, combinando su

---

<sup>467</sup> Lezcano Norma, "Tortillería VIP" en Revista Expansión, No. 919, 6-20 de julio de 2005, pp. 50-56.

experiencia operativa con el acceso a la red de compras, manejo y transporte de maíz de ADM. Además la incorporación de ADM ayudó también a Gruma a reducir significativamente su nivel de apalancamiento. En 1998 su participación de mercado pasó del 2.5% al 8.5% y seran líderes en el segmento de venta a terceros.<sup>468</sup> En 1999 en sociedad con Archer-Daniels-Midland (ADM), operó Molienda de México, productora y comercializadora de harina de trigo con una participación de mercado de 13% y aportó 6% de las ventas de GRUMA.

#### **4.2.2.7.- Grupo Xignux**

Xignux es un consorcio industrial mexicano con base en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, que participa en los sectores eléctrico, automotriz y el de alimentos. En el periodo estudiado Xignux inicialmente consolidó su posición en el mercado interno, adquiriendo competidores nacionales, ofreciendo productos con mayor valor agregado a través de alianzas y coinversiones con empresas estadounidenses. Las empresas subsidiarias del grupo se dedican a la producción de arneses industriales, transformadores eléctricos de distribución y potencia, aisladores de porcelana eléctrica, compuestos y resinas de PVC, balastros y luminarias, piezas fundidas de alta precisión y carnes frías. Así mismo cuenta con una participación minoritaria en otras empresas que la abastecen de insumos: Cobre de México, EWD, Conticon, Conalum.

#### **Compra de empresas**

En 1982 el Grupo XIGNUX adquirió Talleres Industriales, empresa líder nacional en tubería de hierro gris y otros productos de fundición. En 1994 se incorpora la empresa MULTIPAK, principal fabricante de carretes de madera en México. Ese año adquirió también el total del capital de CONELEC. En 1995 adquirió la empresa SAO MARCO, el tercer fabricante más grande de Brasil de alambre de magneto. En 1997 se realizó la expansión de SAO MARCO, concentrándose en las operaciones de alambre magneto de XIGNUX en Brasil y construyendo una planta química para la fabricación de esmaltes para alambres de magneto. Sigma Alimentos en 2004 fortaleció la participación de BOTANAS Y DERIVADOS al ser adquirida la empresa que elabora los productos de la marca ENCANTO, con importante presencia en el canal institucional.

#### **Expansión en el territorio nacional**

En San Luís Potosí, inició operaciones TISAMATIC, empresa dedicada a la fundición de piezas de alta presión para la industria automotriz y de electrodomésticos. En 1984 con participación minoritaria de XIGNUX, se constituyó CONTICON, productor de alambroón de cobre, materia prima para la fabricación de conductores eléctricos. En 1992 se aprobó el plan de expansión de ARNECOM, significando un incremento en volumen de producción del 350%. En 1995 inició operaciones la planta de Instrumentos Automotrices de ARNECOM. En 1997 se inauguró MAGNEKON, una de las plantas de alambre magneto más modernas del mundo. Ese mismo año se realizó el primer Congreso de Círculos de Control de Calidad de XIGNUX.

En 1998, Conductores Monterrey amplió su capacidad para producir cables hasta de 230 KV e inauguró su nueva planta de Cordones y Cables Flexibles. En 1998 GRUPO PRIMEX obtuvo la certificación ISO 14001 a su sistema de administración ambiental. En 1999, la División de Transformadores integrada por PROLEC GE y CELECO recibió la certificación ISO 14001. Todas las empresas de XIGNUX estaban certificadas según las normas ISO 9000 o QS 9000, reforzando de esta manera los procesos de aseguramiento de calidad. En 2000, ARNECOM puso en operación su planta en Tuxtla Gutiérrez Chiapas. Además inició operaciones la Planta de Cables Coaxiales de Conductores Monterrey. GRUPO PRIMEX amplió en un 50% su capacidad de producción de PVC. En 2001, ARNECOM fortaleció su presencia con la puesta en operación de nuevas plantas rurales

---

<sup>468</sup>Hernández Martín, "Tacos para el mundo" en Revista América Economía, No. 146, 19 de noviembre 1998, pág. 39.

localizadas en diversas comunidades del país. MULTILEC inició la operación de su Planta de Arnese Industriales en Zacatlán, Puebla.

En 2001 la División Alimentos duplicó la capacidad de producción de su planta en Tepoztlán, Estado de México. Como respuesta a los retos y oportunidades que plantea un entorno cada vez más dinámico y de alta competencia en el año 2002 se adoptó la identidad de Qualtia Alimentos. En 2003, XIGNUX adquirió las empresas que elaboran los productos *LEO* y *SNAKY*, constituyendo *BOTANAS Y DERIVADOS*, (BYDSA), dedicada a la elaboración de botanas saladas. En 2005 QUALTIA Alimentos adquirió las marcas de carnes frías ALPINA, RIOJANO Y DONFER, complementando de manera importante su portafolio de negocios dentro del sector Alimentos.

En abril de 2005 se llevó a cabo exitosamente la electrificación del Proyecto de Distribución Subterránea de Alta Tensión más importante en la historia de la Comisión Federal de Electricidad y de México: la Central de Ciclo Combinado Laguna II. Conductores Monterrey participó como el primer fabricante mexicano en producir cables de 115 KV, con una sección de conductor de 800mm<sup>2</sup> de cobre, en tramos de 800 metros lineales, ofreciendo mayor confiabilidad con un menor número de puntos potenciales de falla. En 2005 XIGNUX integró la operación de VOLTRAK, empresa fundada en 1985, especializada en brindar servicios de ingeniería, construcción y mantenimiento. Entre los principales servicios de VOLTRAK, están: construcción de subestaciones, líneas de transmisión, proyectos de baja tensión y mantenimiento de subestaciones. Atiende tanto al mercado privado como a las compañías del sector público responsable del suministro de energía eléctrica.

### **Asociación con el capital extranjero**

En 1986 UNDERWRITERS LABORATORIES, concedió su aprobación a Conductores Monterrey para realizar la evaluación de sus productos, en sus propios laboratorios. En 1987 se estableció ARNECOM en una coinversión entre XIGNUX y YAZAKI CORPORATION, para la fabricación de arneses automotrices. En 1994 se firmó un acuerdo de coinversión *entre Conductores Monterrey y Elkins Pro Sales*, para la venta de cable de construcción en Estados Unidos, participando Xignux en forma minoritaria. En 1994 establecieron un joint venture con la norteamericana General Electric por un monto de 50 MDD. En 1995 se concretó la coinversión entre PROLEC y GENERAL ELECTRIC en la división de transformadores de distribución. Aumentó la participación de XIGNUX en el capital de GRUPO PRIMEX. En 1997 inició operaciones YAZAKI Argentina y comenzó la construcción de YAZAKI Do Brazil, nuevas coinversiones entre XIGNUX y YAZAKI para operar en Sudamérica. En 1998 PROLEC y GENERAL ELECTRIC, ampliaron los alcances de su coinversión al incluir la fabricación de transformadores industriales. En 1998 se acordó la instalación de una planta fabricante de arneses automotrices en el estado de Chiapas Axa Yasaki en coinversión con capital japonés para la fabricación de accesorios –arneses- para automóviles, con una inversión de 5 MDD.

En la antesala de la apertura comercial y con una visión de empresa global, XIGNUX decidió formar la División Alimentos, entonces llamada Axa Alimentos, para lo cual se asoció en 1994 con Sara Lee Corporation, líder mundial en los mercados de consumo, especialmente en carnes frías. Esta empresa mantenía el liderazgo en cada una de las dos líneas de negocio que manejaba dentro de su política de diversificación: alimentos y bebidas y productos para el hogar; ampliando así sus horizontes para enfrentar el siglo XXI. Con esta operación, Kir logró continuar incrementando su participación en el mercado y formó parte de un grupo con cobertura mundial, disponibilidad para adquirir insumos a nivel competitivo global y la posibilidad de incrementar su productividad y competitividad. En 1995 se concretó la adquisición de ZWANENBERG de México y QUESOS CAPERUCITA.

### **Venta de empresas**

En 2004, se realizó la desincorporación de GRUPO PRIMEX.

#### **4.2.2.8.- Copamex**

Copamex, por su parte, en la década de los ochenta inició un parteaguas en algunas empresas de su grupo, pero también es la época de la apertura de diferentes negocios de captación de materiales reciclados en Estados Unidos.<sup>469</sup>

#### **Reestructuración y cierre de empresas**

Copamex se vio en la necesidad de cerrar Bolsas Maldonado debido al ingreso en el mercado de bolsas de materiales sintéticos en los ochenta. En 1986 el Consorcio Industrial Maldonado registró las empresas: Circuitrón (Electrónica), Datatrón (Eléctronica), Eléctrico Computrón (Servicios), Envases Transparentes de Occidente (Hule y Plásticos), Industrias Electrónicas Ese (Electrónica), Inventrón (Servicios), Operatrón (Servicios), Plas Therm de Yucatán (Hule y Plásticos), Recubiertas y Laminaciones de Papel (Papel y celulosa), Rolm Telecomunicaciones (Electrónica), Scandex (Electrónica), Telesistemas e Instrumentación (Electrónica) y Teltrón (Electrónica).<sup>470</sup> En 1990 registró Converpac (Papel y Cartón).<sup>471</sup>

#### **Expansión en el territorio nacional**

El continuo crecimiento de la empresa no se reflejó en la cantidad de toneladas producidas, sino en la utilización más eficiente de la capacidad instalada, puesto que no fabricaban para inventario, sino exclusivamente por pedidos. En 1985 la Compañía Papelera Maldonado importó 900,372 toneladas métricas de materias primas, de las cuales 310 867 fueron de celulosa y 589,485 de fibras secundarias, esta importación representó el 36.6% sobre el consumo total, situación que los hacía dependientes del exterior para mantener en operación las plantas productoras y surtir la demanda nacional, por ende buscaron afirmar una política de constante diversificación que permitiera una mayor flexibilidad y adaptabilidad al mercado, considerando que es difícil que todos los segmentos de éste se vean afectados al mismo tiempo. Papelera Maldonado producía 140 tipos diferentes de papel, los cuales eran utilizados en los diversos sectores de la actividad nacional. Sus usos eran múltiples: para envolturas y esterilización de jeringas y equipo médico-quirúrgico, conservación y empaque de alimentos, papel usado en laminados decorativos, papel base para fabricar papel cartón y papeles de uso común como el bond, litos, para escritura e impresión, cartulinas, sanitario y facial. A pesar de la crisis, para 1987 la demanda de productos presentó un crecimiento en promedio de 3.25%, proporción aceptable si se toma en cuenta que la industria en conjunto había crecido 7% en los últimos 10 años y 9.3% en el periodo 1984-1985.

La participación de Papelera Maldonado en el mercado mexicano se encontraba dividida en tres segmentos: papeles especiales, con participación de 35%, empaque con una penetración de 13% y papel para escritura e impresión con una participación de 2%. A nivel global del mercado, la empresa tenía una participación de 3.1%. A principios de los noventa se comenzaron a apreciar los daños ecológicos causados por muchos productos sintéticos substitutos del papel, lo cual trajo por consiguiente un renacimiento de la industria papelera, una vez apreciada su noble vida en base al reciclaje natural. Entre 1990 y 1998 Copamex invirtió \$435 millones de dólares en adquisiciones, iniciaron nuevas líneas de producción e incrementaron la capacidad instalada. En 1992 Consorcio Papelero Mexicano (COPAMEX), se convirtió en el tercer grupo más importante de la industria papelera mexicana, con una producción que ascendía a 114,000 toneladas anuales, cifra superada sólo por Kimberly Clark (206,000 toneladas) y Cartón y Papel de México (134,000 toneladas), filial de la irlandesa Smurfit.

De 2000 a 2003 Corporación Papelera Mexicana efectuó inversiones por cerca de \$100 millones de dólares para incrementar su capacidad de producción e incluso tenía importantes operaciones en países de Centro y Sudamérica. Sin embargo, su nivel de apalancamiento e incapacidad para

<sup>469</sup> Página Web de la empresa.

<sup>470</sup> Revista Expansión, Año XVIII, Vol. XVIII, No. 448, 3 de septiembre de 1986.

<sup>471</sup> Revista Expansión, Año XXII, Vol. XXII, No. 548, agosto 29 de 1990.

mejorar la generación de flujo de efectivo provocaron que en 2003 la agencia Standard & Poor 's redujera su calificación de riesgo, de B+ a BB-, situación que se explica porque el apalancamiento creció por el alza del dólar y gastos extraordinarios, entre los cuales se encontraban la salida de su nueva línea de pañales Drykids y el papel Lady Regio, además de un crecimiento de 100% en el precio de la materia prima para el papel kraft, que dejará de ser importada. Copamex tiene ahora una nueva planta con capacidad para producir 36,000 toneladas y cerró otra que representa menores gastos.<sup>472</sup>

### **Asociación con el capital extranjero**

Copamex incursionó en el sector turístico, ingresó a la hotelería en 1980 con el Hotel Holiday Inn Crowne Plaza, que abrió sus puertas en 1983. En 1989 se le presentó la oportunidad de construir un Hotel Fiesta Americana y al mismo tiempo la empresa firmó un convenio con Holiday Inn World Wide para construir hoteles Holiday Inn Express en Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila y Chihuahua.<sup>473</sup> A principios de 1992 arrancó de manera exitosa el Hotel Holiday Inn Express, ubicado al sur de Monterrey, (muy cerca del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey). En septiembre del mismo año iniciaron la construcción del Hotel Holiday Inn Parque Fundidora, (a un costado del Centro Internacional de Negocios). Y los planes de crecimiento incluyeron cinco hoteles más en Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila y Nuevo León.<sup>474</sup> El compromiso era desarrollar 10 hoteles en el periodo 1995-2000 con los conceptos Express, Gran Plaza y Convention Center. En 1996 se anunció la construcción de un hotel de 150 habitaciones en McAllen, Texas, con la marca Country Inn & Suites, de la familia Radisson. Este proyecto se llevó a cabo, pero quedó pendiente uno en Laredo Texas, porque no consiguieron el terreno adecuado. Hasta ahí llegó la historia de Copamex en el sector turístico.<sup>475</sup>

### **Compra y fusión de empresas**

En 1992 después de 14 años de separación, los Maldonado, dueños de empresas papeleras se reunieron para fortalecer su negocio paplero. El Consorcio Paplero Maldonado, comandado por los hermanos Maldonado Elizondo se dividió por primera vez en 1968, cuando se separó del grupo el área de bolsas de papel. Una década después, se dio la división más importante: una familia se quedó con la fabricación de sacos y la otra con la de papel. La unión de empresas es una estrategia para enfrentar nuevos retos ante el Tratado de Libre Comercio. Copamex, la compañía más fuerte, compró 50% de las acciones del Consorcio Industrial Paplero (CIP) a la familia Maldonado Lankenau y se asoció mediante una fusión de capitales, con los Maldonado González, propietarios del restante 50%. El resultado es un activo total de \$1.15 billones de pesos y expectativas de ventas por encima de \$1.1 billones. Las principales subsidiarias de CIP que se integraron a Copamex son las siguientes: Papelera Maldonado, Papeles Higiénicos de México y Sacos y Envases Industriales de Jalisco. La firma tiene plantas papeleras en Chihuahua (dos), Michoacán, Jalisco, Puebla, Nuevo León y la ciudad de México.

En 1995 Copamex, en busca de la integración vertical y del liderazgo nacional, adquirió Celulosa y Papel Ponderosa (Celpapo), que produce celulosa virgen y papel bond, empresa que perteneció al Grupo Chihuahua hasta noviembre de 1994. La operación representó una inversión de N\$283 millones de nuevos pesos y N\$140 millones adicionales para dotar a las plantas de capital de trabajo puesto que las plantas de Celpapo llevaban más de un año paradas, a raíz del desplome del precio de sus productos desde 1989.<sup>476</sup> La adjudicación más importante tuvo lugar en octubre de 1996, cuando se adjudicó 51% de las acciones de Sancela, que ocupa el tercer lugar en el mercado de productos para la higiene femenina. El paquete incluyó Comercializadora Sancela y Sancela de Costa Rica. El 49% restante quedó en manos de la firma sueca SCA Molnlycke, subsidiaria del grupo

<sup>472</sup> Castro Lebrija Raúl, "Problemas de Caja" en Revista Expansión, No. 862, 2-16 de abril de 2003, pág. 27.

<sup>473</sup> Revista Expansión, "El reparto", Año XXX, Núm. 771, 4-18 de agosto 1999, pág. 74.

<sup>474</sup> Cedillo Juan, "Copamex: el reencuentro" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 604, noviembre 25 de 1992, pp. 123-124.

<sup>475</sup> Revista Expansión, "El reparto", Año XXX, Núm. 771, 4-18 de agosto 1999, pág. 74.

<sup>476</sup> Leal Alba, "Copamex: otro papel" en Revista Expansión, Año XXVII, Vol. XXVII, No. 661, marzo 15 de 1995, pp. 48-49.

papelero Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. Sancela produce las toallas femeninas Saba, Eva y Confort, además de pañales y toallas para bebé.

En 1997 continuó el agresivo plan de expansión con la adquisición de una planta productora de papel tissue de Kimberly-Clark de México, que también vendió a los Maldonado sus marcas Regio, Scotties y Shock. Esta operación tuvo un valor de \$123 millones de dólares. Después en 1998, llegó la oportunidad de internacionalizar el grupo con el arranque de una planta productora de sacos de papel y convertidora de papel higiénico en Costa Rica. Las ventas anuales de este negocio ascendieron a \$4 millones de dólares. Estas compras cambiaron radicalmente la posición del grupo en el mercado: después de ocupar el sexto lugar en 1995; se ubicó como el segundo productor más importante del país considerando ventas. En productos sanitarios y faciales, su participación pasó de 3% en 1993 a 27% en 1998 en la línea de higiene femenina, el avance fue de 16% en 1996 a 24% en 1998 y en papeles diversos para copiadoras e impresoras, la participación pasó de 30 a 43% entre 1994 y 1998. No obstante, el último crédito solicitado por la firma fue de \$123 millones de dólares y les fue otorgado en 1997, con ello pudieron bajar su deuda que de acuerdo con lo estimado, fue de \$490 millones de dólares en 1999, contra \$504 millones de 1998.<sup>477</sup>

#### **4.2.2.9.- Ladrillera Monterrey/Grupo Lamosa**

En 1984 para Ladrillera Monterrey, S.A., el negocio inmobiliario empieza a tomar relevancia con importantes desarrollos urbanísticos, además se inicia la conversión de los hornos tradicionales en hornos de rodillos de quemado rápido. Sus activos ascendieron a 1,450. 3 MDP y sus ventas eran del orden de 593.7 MDP.<sup>478</sup> En 1984 registró las empresas Define, Des., Plaza Constitución y Op. De Concesiones, General de Minerales, Grupo Lamosa, Industria Cerámica de Xalisco, Keramika, Plastimeral, Proyeso y Valmon.<sup>479</sup>

#### **Reestructuración y cierre de empresas**

La década de los noventa se caracterizó por una serie de cambios organizacionales tendientes a colocar a Ladrillera Monterrey, S.A., con estándares internacionales de calidad con el propósito de seguir enfrentando con éxito las oportunidades generadas por la apertura comercial. Es en 1995 cuando *Ladrillera Monterrey, S.A.*, modificó su razón social por la de Grupo Lamosa, S.A. de C.V. Se reorganizaron los negocios del grupo en cuatro unidades: revestimientos, sanitarios, adhesivos y desarrollos inmobiliarios, cobijadas por Ladrillera Monterrey como controladora y todas ellas inmersas en planes de expansión orientados al fortalecimiento de la participación de mercado interno y externo. En esta reorganización cerraron una planta de válvulas mezcladoras para baño, ya que no tenía ni la tecnología ni los costos para competir en los tiempos actuales, así como el cierre de una de las dos plantas de Tlaxcala, para concentrarse en la más grande y competitiva de la dos.<sup>480</sup>

#### **Asociación con el capital extranjero**

En 1994 firmó una alianza con Home Depot, el distribuidor de materiales para construcción más grande de Estados Unidos, para que comercializara sus sanitarios en ese país.

#### **Compra y fusión de empresas**

En 2001 Lamosa adquirió a Industrias Niasa, S.A C.V.

#### **Expansión en el territorio nacional**

En 1998 Lamosa continuó su estrategia de crecimiento e incorporó a la empresa de Adhesivos Jalisco y un año después inauguró una planta de adhesivos Crest Tizayuca. Ladrillera Monterrey, S.A., con una inversión de \$50 millones de dólares, estableció en los noventa una estructura

<sup>477</sup> Leal Alba, "A fondo: Cómo ganó Copamex su papel protagónico" en Revista Expansión, Año XXX, Núm. 771, 4-18 de agosto 1999, pp. 71-75.

<sup>478</sup> Página web de la empresa. [www.lamosa.com](http://www.lamosa.com)

<sup>479</sup> Revista Expansión, No. 397, 15 de agosto de 1984, pp. 154 y 194.

<sup>480</sup> Revista Expansión, "Grupo Lamosa se pule", Año XXVI, Vol. XXVI, No. 642, pp. 69-70.

moderna, (tras 6 años de renovación tecnológica) que le permitiera enfrentar los desafíos del Tratado de Libre Comercio.

En 1998 proyectó una inversión de 215 MDD para ampliar su capacidad, modernización tecnológica y programas de calidad. Ese año constituyó el fideicomiso de actividades empresariales con el objeto de operar una negociación mercantil desarrolladora de inmuebles, donde su subsidiaria Lamosa Biver, antes Ladrillera Monterrey, conjuntamente con otra empresa inmobiliaria participaban como fideicomitentes y fideicomisarios. En ese año la estructura de ventas se distribuyó en: revestimientos 51%, sanitarios 13% y adhesivos 20%. Entre sus inversiones destaca la dirigida a la construcción de una nueva planta de sanitarios y la terminación de la edificación de su planta en Tizayuca, Hidalgo.

En 1999 programó inversiones por un monto de 25 MDD para ampliar su capacidad de producción y revestimientos y sanitarios, lo que le permitiría a la empresa incrementar en un 30% su capacidad instalada. En 2001 a través de Lamosa Revestimientos,<sup>481</sup> realizó inversiones por 20 MDD en la construcción de una nueva planta de pisos y azulejos con lo que incrementaría su producción en un 30%.<sup>482</sup> En 2002 se incorporó nuevas plantas productivas: plantas de sanitarios en Benito Juárez, Nuevo León y de revestimientos en San Luís Potosí. En 2003 se inauguró el centro comercial vanguardista del norte del país: Galerías Valle Oriente. También se lanzó al mercado el sanitario inteligente denominado Dual Flush, este sanitario permite ahorros considerables en el consumo del agua. En 2004 programó inversiones por 65 MDD para la ampliación de su capacidad de producción en sus plantas de revestimientos, sanitarios y en sus desarrollos de centros comerciales. En ese mismo año arrancó operaciones la Planta de Revestimientos Benito Juárez, dedicada a la fabricación de muros cerámicos. Se realizaron esfuerzos importantes para incrementar la participación en el segmento de lujo; el lanzamiento al mercado de la línea de sanitarios de lujo Ambiance. A finales de 2005 se lanzó al mercado la nueva línea de lujo de porcelanatos esmaltados denominada Firenze Tecnoarte, con una gran aceptación. Asimismo la Planta de Revestimientos ubicada en San Luís Potosí, duplicó su capacidad de producción.

#### **4.2.2.10.- Grupo Villacero**

Villacero es un corporativo que en su desarrollo ha transitado distintas etapas: de distribuidora de materiales a maquiladoras; de centro de servicio a productora de tubos y clavos. A finales de los ochenta, una vez que alcanzó el liderazgo en la distribución de productos de acero en México, Villacero implementó sus primeras estrategias de expansión internacional, para capitalizar las ventajas que le ofrecía su cercanía con el estado de Texas.

#### **Compra y fusión de empresas**

En 1988 adquirió la compañía Tubería Nacional (TUNA), un productor de tubería soldada laminada en caliente y frío. TUNA fue la primera planta de manufactura de Villacero. En 1989 inauguró Best Border Cargo como almacén para mercancía en tránsito en Laredo, Texas. Ofrecía servicios de administración, logística y operación a S&P Steel Products y otros centros de distribución en Estados Unidos.<sup>483</sup> En 1991 Villacero ingresó en el negocio de la producción de acero mediante la adquisición de SICARTSA, el gobierno recibió \$512.5 millones de dólares por la empresa. Después de la compra la compañía aumentó su eficiencia operativa y capitalizó la red de distribución existente. Inició un plan de modernización, reconstruyó el Alto Horno con la más moderna tecnología, y se incrementó la capacidad siderúrgica adquiriendo un Horno Oxícúpula, permitiendo el uso de chatarra como materia prima, otorgando así flexibilidad productiva a la compañía.

En 1994 Villacero estableció una red de laminadoras de varilla, compró Camsa, un productor y distribuidor de varilla corrugada situado en la ciudad de México. Villacero continuó con operaciones

---

<sup>481</sup> Revista América Economía, "Negociado & Firmado", 8 de marzo de 2001, pág. 60.

<sup>482</sup> López Díaz Pedro, *Diccionario de la clase Empresarial Mexicana*, Mimeo, 2008.

<sup>483</sup> Página web [www.villacero.com](http://www.villacero.com)

de tubería en Estados Unidos, para 1994, adquirió Tex-Tube, una compañía con sede en Houston que provee al mercado de Estados Unidos de tubería soldada de alta calidad desde 1945. En 1997 estableció operaciones de siderurgia en Estados Unidos, Villacero compró Border Steel Mills Inc., un mini molino localizado en El Paso Texas, que fabrica varilla corrugada, barras y bolas para molino. La adquirió con recursos propios por un monto de 19 MDD; empresa que fabrica varilla corrugada y bola de molino con una capacidad de 240 mil toneladas de acero líquido anuales y 270 toneladas de laminación. En 1998, la empresa adquirió Metaver, un productor de varilla en la costa del Golfo de México. Sibasa, un laminador de varilla corrugada situado en la parte central de México comenzó operaciones en 2000. En 1998 Villacero participó en el sector agroindustrial al adquirir la empresa Agroinsa productora de harina de maíz y alimentos balanceados, con una producción de 3000 mil toneladas y cuenta con centros de acopio en Tamaulipas, Michoacán y Sinaloa controlando el 7% del mercado de harina de maíz. Agroinsa programó ese año inversiones por 65 MDD para el período 1998-2000.

### **Asociación con el capital extranjero**

En 1998 se asoció con Chartwell para abrir un Travelodge en Lázaro Cárdenas, Michoacán, con una inversión de 5 MDD al 50%. Ese año programó inversiones por 179 MDD en su planta de Lázaro Cárdenas. En 1999 formó en alianza con Ahmsa una empresa conjunta para fabricar productos de acero para la industria automotriz. Ese año las empresas de Villacero consumen el 22% del volumen de producción de Ahmsa. En 1999, ante la necesidad de expandirse globalmente, Villacero formó una sociedad con la empresa alemana Coutinho Caro y Co., para invertir en una compañía especializada en marketing global y distribución de productos de acero. Bajo la denominación de CCC Steel, la sede general de la nueva empresa es Hamburgo, Alemania. Con oficinas de ventas en Connecticut, Hong Kong, Taipei, Ho-Chi-Minh, Kiev, Dubai, Sao Paulo, Toronto y otras ciudades alrededor del mundo.

### **Expansión en el territorio nacional**

A principios de los noventa, Villacero entró en el sector de la fabricación de acero al adquirir compañías fabricantes de tubo, un productor integrado de varilla y alambrión localizado en la costa del pacífico mexicano, así como diversos molinos de laminación. Además se añadieron molinos y plantas de galvanización de rollos y hojas de acero y una planta de cintras de precisión hasta formar una empresa siderúrgica líder en México. Para 1993 se establecieron plantas de transformación, con el arranque de Zincacero, cuya planta se ubica en Apodaca, Nuevo León, se agregaron los productos de acero galvanizados planos y acanalados a la mezcla de Villacero. En 1995 programó una inversión por 161 MDD para incrementar la producción a través de un horno eléctrico para fundir acero. En 1995 inició la reconversión tecnológica de Sicartsa a partir de una inversión de 500 MDD. En 1996 Villacero estableció plantas trefiladoras, inició operaciones Viga Trefilados, un fabricante de productos trefilados situado en la costa del Pacífico. En 1997 se agregó Cintacero, un productor de cintas de acero.

En 1998 con una inversión cercana a los 200 MDD inició la operación de un nuevo horno de fusión que le garantizaría una producción anual de 650 toneladas cuya particularidad radica en la inyección de oxígeno a la velocidad del sonido, lo que le permite utilizar materias primas más baratas que la chatarra para producir acero y además le reditúa importantes ahorros en la utilización del coque. En 1999, la penetración de los productos trefilados en el mercado de la costa del Golfo de México se fortaleció tras la adquisición de Temple, un fabricante de alambre situado en Veracruz, México. En 1999 programó inversiones por 50 MDD para el fortalecimiento de sus plantas, estableció alianzas estratégicas y continuó con su programa de tecnificación de todas sus subsidiarias. En 1999 sus divisiones operativas eran: Siderúrgica, Comercialización, Transformación y Centros de Servicios Acero, Agroindustrial, Desarrollo Empresarial, Inmobiliaria y otros servicios. En 2000 la producción de su división de alimentos fue de 16 mil toneladas de harina de maíz, siete mil de harina de trigo y cinco mil toneladas de alimentos balanceados.

Villacero es una de las pocas empresas siderúrgicas mexicanas que cuentan con proceso productivo integrado desde la mina hasta la fabricación de productos terminados. El proceso siderúrgico inicia en Lázaro Cárdenas, Michoacán, con la extracción del mineral de hierro de sus minas: El Volcán, El Mango y El Tubo. Conjuntamente estas minas tienen reservas probadas para satisfacer las necesidades de Villacero durante sus próximos 35 años. Con el mineral de hierro se forma una pulpa que es transportada a través de un ferroaducto de 25 KM de longitud a la planta peletizadora de la Siderúrgica. Las cargas de pelet y chatarra se funden en el Alto Horno y en el Horno Oxidación, respectivamente. El arrabio obtenido de estos hornos se traslada al horno de aceleración BOF para obtener acero líquido, el cual se somete a un proceso de colada continua para producir palanquilla. Su red de molinos de laminación utiliza la palanquilla para producir varilla y alambres. La red incluye la propia Sicartsa, Corrugados y Alambres de México (Camsa), ubicada en el estado de México, Siderúrgica del Bajío (Sibasa) en el estado de Guanajuato y Siderúrgica Mitras (Simisa) en el estado de Nuevo León. Además de sus laminadoras, Metalúrgica Veracruzana (Metaver) situado en Veracruz produce palanquilla.

Adicionalmente, Villacero mantenía una alianza productiva y comercial exclusiva con su socio Siderúrgica de Yucatán (Siyusa). Las empresas Viga Trefilados, situada en Lázaro Cárdenas; Temple en Córdoba, Veracruz y Ferrometal en Tijuana, Baja California elaboraban productos trefilados de alta calidad con entregas justo a tiempo. Villacero mantenía alianzas estratégicas en el sector de derivados de alambres con Aceros Leal en Nuevo León, Armacel en Jalisco, Mexicana de Laminación en el estado de México e INDASA en Puebla. Sus empresas y socios estratégicos proveen una amplia gama de productos de alto valor agregado, tales como malla y castillos electrosoldados, alambres galvanizados, alambres de púas, clavos, alambre recocido y alambres industriales de varios tipos. La ubicación estratégica de los molinos de laminación ha sido clave para posicionar a Villacero como líder en la producción y comercialización de productos largos en México.<sup>484</sup>

#### 4.2.2.11.- Visa/ Femsa

Femsa tras los severos ajustes provocados por la crisis de 1982 buscó enfrentar el proceso de apertura consolidado desde 1985 registrando un firme proceso de expansión a través de alianzas y adquisiciones.

#### Reestructuración y cierre de empresas

En 1988 se cambió el nombre de VISA a FEMSA, después de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas empresas, por lo que actualmente su denominación es **Fomento Económico Mexicano, S.A., de C.V.** En mayo de ese año se listaron las acciones de FEMSA en el New York Exchange (NYSE), y se iniciaron las operaciones de FEMSA Logística como una empresa independiente. Femsa se conformó por tres divisiones sinérgicas: Coca-Cola Femsa, el segundo embotellador de Coca-Cola en el mundo y el principal de Latinoamérica; Femsa Cerveza, una de las cerveceras más importantes del orbe; y Femsa Comercio, la cadena de tiendas de conveniencia OXXO, la más grande del rubro en América Latina; así como por un área de insumos estratégicos, empresas que fabrican enfriadores, envases, tapas, empaques de plástico, latas, y otros.<sup>485</sup>

Femsa participó con 51% del mercado cervecero mexicano y con 59% del mercado total de refrescos, Además de producir Peñafiel, Dietafiel, Balseca, Etiqueta Azul, Extra Poma y otros refrescos regionales, es el embotellador más grande de Coca Cola en México, y como tal participó con 71.5% del mercado de colas. Femsa es uno de los cuatro franquiciarios más grandes del sistema Coca-Cola en México. Femsa obtuvo ingresos por \$4.9 billones de pesos en 1990, de los cuales \$871, 000 millones de pesos fueron resultado directo de la venta de refrescos.<sup>486</sup> Empero, la cerveza seguía

<sup>484</sup> López Díaz Pedro, Diccionario de la clase Empresarial Mexicana, Mimeo, 2008.

<sup>485</sup> Piedragil Andrés, "Plan ambicioso" en Revista América.Economía, No. 326, 14 de julio-17 de agosto, 2006, pág. 84.

<sup>486</sup> Gómez Linares Martha, Coca-Cola: La sensación del liderazgo" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 572, pp. 143-144.

siendo su fuerte: en 1990 esa división representó 68% de sus activos- \$4.6 billones de pesos- y 62.3% de sus ventas (\$3.4 billones de pesos).

### **Compra y fusión de empresas**

En 1994 adquirió el 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina. En 1995 se asoció con Amoco Oil Co., para formar Amoxxo (50%-50%), empresa que opera los Centros de Servicio OXXO Express. En 1996 adquirió el territorio de Sirsa en Buenos Aires (Coca-Cola FEMSA, Buenos Aires-KOFBA), adquirió el 24% adicional de las acciones de KOFBA. FEMSA en 1977 financió 27% de sus operaciones con deuda, aspecto que le facilitó un agresivo crecimiento.<sup>487</sup> En 2001 Femsma compró la marca mexicana de bebidas carbonatadas Mundet.<sup>488</sup>

En 2004 se dio la recompra del 30% de Femsma Cerveza. Esta operación preparó a Femsma Cerveza para tomar el control de la importación, mercadotecnia y distribución de sus marcas en los Estados Unidos, al mismo tiempo que le permitió explorar estrategias alternativas para este mercado. En agosto de 2004 FEMSA adquirió Interbrew (Brasil) y pagó \$1,245 MDD, esta adquisición se ubicó entre las 12 fusiones y adquisiciones de mayor monto relacionadas con México en la última década.<sup>489</sup> Femsma en 2005 aumentó sus ventas a US\$ 9,878 millones, un 17.2% más que en 2004 y las ventas de Ambec el gigante cervecero que domina el mercado brasileño fueron de US\$ 6.817 un 50.7% con relación al año anterior.<sup>490</sup> Sus marcas Skol, Brahma y Antártica abarcaron casi 70% del mercado.

### **Asociación con el capital extranjero**

Como importador FEMSA introdujo a México la cerveza holandesa Heineken, la de mayor exportación en el mundo (se vende en 160 países) la distribuyen en 10 plazas de México. Además firmaron un contrato de asesoría técnica con Heineken para modernizar sus plantas.<sup>491</sup> En 1993 FEMSA se asoció con el dueño de la marca de Coca Cola, es decir, Coca Cola Enterprises, que sería dueña de 30% de la división. En ese mismo año se asoció con The Coca Cola Co., esta importante empresa global adquirió el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA por US \$ 195 millones.<sup>492</sup> Asimismo se colocó el 19% del capital de Coca-Cola FEMSA en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE).

En 1994 Femsma-Cerveza concretó la asociación con Jhon Labat Limited, cervecera canadiense de gran prestigio, que adquirió el 30% de las acciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma por US \$510 millones que se usaron para dejar la división libre de deudas. En 2000 se inició una asociación entre ORACLE y FEMSA Logística para la creación de Solística.Com empresa que daría servicios de logística a través de la Internet. Por último pasó a depender de la esfera de influencia de Vitro, que adquirió un paquete accionario que representaba 35% del capital.

En junio de 2004 firmó un acuerdo comercial con Heineken para comercializar sus marcas de cerveza en Estados Unidos. Bajo términos y condiciones del acuerdo, Heineken USA tomaría responsabilidad por la promoción, ventas y distribución de las marcas: Tecate, Dos Equis, Sol, Carta Blanca y Bohemia en todo el territorio estadounidense a partir del 1° de enero de 2005. Además ese año Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Coors Brewing Company anunciaron un acuerdo por 10 años que convirtió a Cuauhtémoc Moctezuma en la única y exclusiva vendedora de Coors Light en México, en un acuerdo en que ambas partes capitalizaron una oportunidad de negocio que complementó sus principales estrategias.

<sup>487</sup> Hernández Martínez Luís, "Campeón sin corona", en Revista Expansión, Núm. 729, noviembre 19 1997, pág. 96.

<sup>488</sup> Revista América Economía, "Negociado & Firmado" 6 de diciembre de 2001, pág. 57.

<sup>489</sup> Galán Verónica y Jesús Hernández, "Zambrano, Líder" en Revista Expansión Num. 968, Las 500 de Expansión, 25 de junio-9 de julio de 2007, pág. 70.

<sup>490</sup> Gama Julio, "El año de Femsma" en Revista América.Economía, No. 326, 14 de julio-17 de agosto de 2006, pp. 114-115.

<sup>491</sup> Flores Vega Ernesto, "FEMSA: en el principio fue la cerveza" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 570, pp. 48-54.

<sup>492</sup> Revista America Economía, "Grupos Económicos" Número especial 1994-1995, pág. 166.

En septiembre de 2005, se firmó un acuerdo de venta, mercadotecnia y distribución con Sleeman Breweries, cervecera canadiense líder en su territorio. Este acuerdo efectivo a partir del 1° de enero de 2006 ofreció una significativa oportunidad de crecimiento para sus marcas Sol y Dos Equis a través del mercado canadiense. En octubre de 2005 se cerró un acuerdo comercial de venta, marketing y distribución con Molson Coors en el Reino Unido su mercado de exportación más importante después de Estados Unidos.<sup>493</sup>

### **Venta de empresas**

Entre 1992 y 1993 se dieron cambios importantes en el corporativo, primero la decisión de los accionistas de FEMSA de participar en la privatización de Bancomer hizo que la empresa aportara – a través de un dividendo, disminución de capital – \$610 millones de dólares. Para ello se analizó el portafolios del grupo y se determinó que la compañía de refrescos con marcas nacionales – Peñafiel - ofrecía por una parte, una oportunidad de venta a precio atractivo y por otra más débil, por el proceso de desregulación de la industria refresquera en México. La venta de Peñafiel se concretó con la firma británica Cadbury-Schweppes, que la adquirió a tres veces su valor en libros y 22 veces las utilidades: \$325 millones de dólares, más de la mitad de lo que los accionistas de FEMSA requerían para el pago de Bancomer.<sup>494</sup> En 2000 se vendió la subsidiaria Corrugados Tehuacán, fabricante de cajas de cartón a Willamete Industries.

### **Expansión en el territorio nacional**

En 1990 se presentó la nueva identidad gráfica que reúne las imágenes de los emperadores que dan nombre a la fusión de las cerveceras Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. En 1991 se inauguró en Navojoa una de las plantas cerveceras más modernas en el mundo, esta planta produce Tecate, XX Lager y Superior. Su operación permitió optimizar el abastecimiento de los mercados noroeste y de exportación, como un hecho sin precedentes, 2 años después de su arranque, la planta quintuplicó su producción inicial.

En esta década se cambió la presentación de Carta Blanca, su nueva imagen y calidad fueron premiadas y certificadas con el premio de Monde Selection en París, Francia. Además lanzaron al mercado la presentación 12 pack de Tecate, XX Lager en bote, Tecate Light en bote y botella. En 2001 Coca Cola Femsa, la mayor franquiciataria de Coca Cola en México, invirtió ese año US\$ 80 millones para mejorar sus sistemas de informática y distribución e incrementó su volumen de ventas entre 5 y 7%. El mercado de refrescos embotellados en México mueve US\$ 800 millones al año y Coca-Cola tenía una participación de 71%.<sup>495</sup>

En 2001 FEMSA obtuvo la posición número siete, entre las 10 empresas más admiradas en México, de acuerdo con la revista Expansión. Asimismo, en 2002 *Interbrand* realizó en exclusiva para Expansión, un estudio que por primera vez mide el peso específico de las marcas nacionales. Para determinar ese valor, se analizaron los resultados financieros de las compañías que las controlan. Por ello, sólo se incluyeron las organizaciones que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores y que por lo tanto estaban obligadas a publicar sus cifras. Además de las 10 líderes, la consultora también detectó a las compañías que poseían el portafolios de marcas más valiosas. Resultaron tres compañías líderes por su diversidad de productos, entre ellas, la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma con un valor de \$425 millones de dólares, que representa el 21% de sus ventas, sus marcas: Sol, Tecate, Carta Blanca, Superior, Dos equis y otras.<sup>496</sup>

El 13 de julio de 2005 las empresas Coca-Cola de México, Coca Cola-FEMSA y la proveedora de insumos de PET, ALPLA, invirtieron \$20 millones de dólares para abrir una planta de reciclaje con capacidad de 25,000 toneladas anuales de envases que se convertirían en tapetes, textiles y

<sup>493</sup> Lescano Norma y Alberto Bello, "El cerebro de FEMSA" en Revista Expansión, No. 943, junio 28 de 2006, pp. 123-128.

<sup>494</sup> Martínez Staines Javier, "FEMSA seguirá la fiesta..." en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 615, mayo 12 1993, pp. 58-61.

<sup>495</sup> Revista América Economía, "Negociado & Firmado" 8 de marzo de 2001, pág. 59.

<sup>496</sup> Revista Expansión, "Las 10 más admiradas", Año XXXII, Núm. 826, 17-31 de octubre de 2001, pp. 66-68 y Ruiz Bonilla Gabriela, "Las marcas más valiosas de México" en Revista Expansión, Año XXXIII, núm. 840, 15-29 de mayo de 2002, pp. 40-41.

filamentos. Un pequeño principio, sin duda que dejará pendientes, otras 425,000 toneladas anuales para que la naturaleza les dé cauce durante unos 150 años, tiempo en que este material tiende a degradarse. Cada año la industria refresquera y alimentaria en México produce 500,000 toneladas de envases plástico de PET (tereftalato de polietileno), de las cuales apenas se reciclan 15,000 toneladas, pese a que el mercado potencial de esta actividad es de \$700 millones de dólares, con la idea de aprovechar este potencial FEMSA hizo esta inversión.<sup>497</sup>

Por su parte el área refresquera le aportó a FEMSA 47.5% de los ingresos del grupo en 2005 y fue la responsable de 48% del flujo bruto de operación (ebitda). FEMSA a través de una sofisticada estrategia de multisegmentación, llevó su portafolio de marcas a un total de 64. En México las ventas de sus categorías: agua, agua en garrafón y otras bebidas no carbonatadas, representan 20.7% del total. Junto a Coca Cola de México, en 2005 lanzó 20 nuevas bebidas bajas en calorías, esto fortaleció el lanzamiento de Salesko, la firma de logística creada por los embotelladores y la matriz para atender un mercado potencial de 7,000 mdp anuales, de bebidas no carbonatadas.

A finales de octubre de 2005, con una inversión de 40 millones de dólares, Femsas Cerveza inauguró en la ciudad de Puebla la más grande maltera de México y una de las más grandes del mundo, fortaleciendo la cadena productiva nacional de la industria maltera mexicana. A través de estas operaciones se beneficiaría a más de 12,000 agricultores y a sus familias, en los estados de Puebla, Tlaxcala, México, Hidalgo y en la zona del Bajío, al asegurarles un consumo de cebada de más de 250,000 toneladas por año y el aprovechamiento de 80,500 hectáreas de cultivo, lo que representó una derrama económica superior a los 500 millones de pesos.

Por su parte, con una inversión cercana a 6 millones de dólares en modernas instalaciones, Coca Cola Femsas inauguró una Mega-Distribuidora en el parque industrial Puebla 2000, en la ciudad del mismo nombre, la cual siendo una de las más grandes de México, agiliza la distribución de refrescos en abarrotes, misceláneas independientes, negocios de comida y bebidas, escuelas y tiendas de autoservicio y conveniencia.

### **4.3 Establecer filiales de empresas trasnacionales**

La tercera táctica importante implementada por los grandes corporativos de Monterrey para sortear la crisis fue justamente establecer filiales de empresas trasnacionales para aprovechar las ventajas de la mano de obra barata y la cercanía del mercado estadounidense. Algunos de los grandes corporativos de Monterrey siguieron el mismo camino de muchas empresas globales exitosas: en un primer momento, consolidaron su posición en el mercado interior para frenar la presión exterior, y adquirir un peso específico que le permitiera negociar en los mercados internacionales, paralelamente las exportaciones le permitieron conocer mercados distintos al suyo.

La estrategia de expansión se sustentó en diversas acciones complementarias: a) la conformación de alianzas estratégicas con capital extranjero; b) la inversión extranjera directa (expansión en el exterior); c) la reorganización empresarial en las formas de integración productiva, y d) la orientación de la producción en los mercados externos.<sup>498</sup>

Las alianzas estratégicas representaron la posibilidad de adquirir la experiencia necesaria para competir en el exterior y fortalecer su presencia en el mercado interno. Estas alianzas ya sean organizativas, tecnológicas, de mercadotecnia y otras de diversa índole, han formado parte sustancial del proceso de expansión de los grandes corporativos. Existen sin embargo diferencias entre los corporativos de nuestra muestra que dependen de la industria a la que pertenecen y de las modalidades de la estrategia adoptada. Femsas, Alfa, Gruma, Cydsa y Vitro se cuentan entre los corporativos con más alianzas estratégicas. El proceso más agresivo de expansión corresponde a la

<sup>497</sup> Revista Expansión, Núm. 921, 3-17 de agosto de 2005, pág. 28.

<sup>498</sup> Basave Kunhardt Jorge, "Desempeño exportador empresarial e impacto económico" en en María de los Ángeles Pozas (Coord.) Estructura y Dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente, El Colegio de México, México, 2006, pág. 111-112, 114,117.

IED, dado que la ubicación de filiales industriales en otros países ha permitido abastecer el mercado respectivo y exportar desde ahí a la región más próxima.

En la década de los noventa, los grandes corporativos de la fracción Monterrey ponderaron sus ventajas competitivas y se lanzaron a la compra de empresas en el extranjero que podían asimilar y mejorar. Internacionalizaron sus actividades de una manera más completa ya que no sólo exportaron mercancías sino también capitales. Así, realizaron inversiones directas en el exterior, concretadas mediante la creación de nuevas empresas, adquisiciones de empresas existentes, fusiones o alianzas estratégicas. Por un lado se observó un proceso de alcance regional asociado a la consolidación de la integración comercial, como el que se dio en el marco del Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

Las inversiones más importantes en esta década fueron las de Vitro en Estados Unidos.<sup>499</sup> Un segundo tipo de internacionalización más complejo es el de empresas que desarrollaron filiales en diversos países del mundo de una manera articulada y como parte de una estrategia común, esas empresas buscaron llegar a ser globales, lo que está fuertemente influido por las modalidades de competencia en que operan sus industrias específicas; tal es el caso en las producciones de cemento, refrescos embotellados y cervezas, entre otros. El caso más importante en la región es el de Cementos Mexicanos con sus inversiones en Estados Unidos, España, Centro y Sudamérica. Gruma, Cemex y Vitro fueron los corporativos que establecieron plantas productoras para abastecer directamente diversos mercados regionales.

En el caso de Gruma la naturaleza perecedera de sus productos (alimentos) determina que no tarden en el viaje, salvo algunas excepciones, se evita el traslado a grandes distancias para conservar la frescura y calidad del producto, por ello el abastecimiento de mercados debe realizarse con producción local que implique distancias cortas de transporte. En el caso del cemento se aplica el mismo principio, pero debido a los costos de transporte por unidad. Cemex cuenta con un sistema estratégico de *trading* y una infraestructura propia de transporte marítimo para abastecer diversas regiones del mundo.

En el caso del vidrio plano automotriz de Vitro no se aplica este principio de costos por unidad. Gruma tiene plantas de producción en Estados Unidos, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Venezuela y Chile. Cemex tiene plantas de producción en Estados Unidos, República Dominicana, Trinidad y Tóbagó, Venezuela, Colombia, España, Filipinas y Egipto.

Vitro tiene plantas de producción en Estados Unidos, Guatemala, Perú y Bolivia, y Femsa mantiene en Argentina una planta embotelladora de refrescos. Prácticamente en todos los casos, se trata de compra de empresas ya establecidas, especialmente en el caso de empresas que eran clientes o proveedores de los corporativos, es decir, de expansiones mediante el desplazamiento de la competencia. Ello le ha permitido a Cemex convertirse en un productor de cemento a escala mundial.

La cúspide empresarial en México incluyó en la segunda mitad de los años noventa, diferentes participantes respecto a la situación prevaleciente tres décadas atrás. Esto sugiere la existencia de diferentes capacidades de reacción frente a los cambios económicos y políticos, así como de competencia entre bloques de capital, en contradicción con una aparente vida tranquila del oligopolio que habría sido de esperar en mercados cautivos. Una estrategia ofensiva, se puede considerar de crecimiento con especialización, en aumento alrededor del núcleo básico de negocios, como sería el caso de Alfa, así como Cemex que no ha aumentado su especialización debido a que la misma ha sido tradicionalmente muy alta.

---

<sup>499</sup> Garrido Celso y Wilson Peres, "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa" en Wilson Peres (Coord.) *Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos*, Siglo XXI, México 1998, pp. 51-52

Los grandes corporativos de la Fracción Monterrey para alcanzar el objetivo estratégico de mantener e incrementar su valor, así como la rentabilidad y el poder de mercado, buscaron desarrollar estrategias competitivas que en su interior implicaron: 1) adoptar estructuras corporativas determinadas, 2) decidir sobre objetivos de largo plazo, caminos alternativos de crecimiento, mezcla de productos y la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia, y asumir formas de relaciones laborales y control corporativo\*.

En lo exterior, buscaron desarrollar diferentes relaciones de competencia en las industrias en las cuales participaban, relaciones de cooperación con otras empresas del país o del exterior, asegurar fondos que permitieran sustentar dichas estrategias y centralizar capitales y captar rentas, estrechar vínculos con el gobierno y con otros gobiernos para procurar los medios que les posibilitaran concretar sus fines estratégicos, es así que su éxito empresarial ha dependido de diversas combinaciones entre determinantes tecnológicos, económicos, organizativos, financieros e institucionales.<sup>500</sup>

Como resultado de procesos desarrollados en el contexto de las transformaciones estructurales ocurridas en las economías nacionales e internacionales desde comienzos de los años ochenta, los corporativos de la muestra tenían una fuerte posición en los mercados de los países de América Latina en la segunda mitad de los años noventa, y llevó a que los grandes grupos y empresas industriales junto con filiales de empresas transnacionales, fueran las unidades empresariales más grandes y dinámicas que operaban en la industria de la región.<sup>501</sup>

Entre los grandes corporativos de la fracción Monterrey, observamos dos tipos de grupos económicos: 1) el que representa a las más grandes empresas de la Fracción Monterrey y es parte de los mayores grupos económicos mexicanos y/o latinoamericanos y 2) el que representa a la otra parte de los grupos exitosos de la fracción Monterrey que se desarrollaron más de manera interna que externa.

#### **4.3.3.1.- Alfa**

En 1994 Sigma llegó a Guatemala y al Salvador con centros de distribución, camionetas de reparto a detalle y fuerza de ventas. Entre ambas naciones consumían más de 100 toneladas mensuales de carnes. En 2002 adquirió Embutidos Zar, empresa líder en la producción y comercialización de carnes frías en Costa Rica bajo la marca del mismo nombre: Zar. Ese año Inlatec es incorporado al portafolio de negocio de Sigma, La empresa es líder en el mercado de quesos de Costa Rica comercializando la marca Del Prado. En 2002 Sigma Alimentos inició exportaciones de carnes frías y quesos a los Estados Unidos con la finalidad de servir al mercado hispano de ese país.

En 2003 los negocios estratégicos de Alfa continuaron fortaleciéndose a través de adquisiciones realizadas por Sigma en Centroamérica, el Caribe y en México. En 2003 Sigma adquirió los activos y marcas de productos checo, una de las empresas productoras de carnes frías más importantes de la República Dominicana. También se adquirió Productos Carnicos, compañía líder del mercado de carnes frías en El Salvador. Productos Carnicos maneja un amplio portafolio de marcas entre las cuales se encuentran Superior y Citta.

En 2004 adquirió Sosúa, la segunda empresa dominicana adquirida, con la que alcanzó el primer lugar en producción de quesos y la segunda en carnes frías de ese país, bajo la marca Sosúa.<sup>502</sup> En

---

\* De acuerdo con Chandler (1962) se puede definir a la estrategia de una empresa como “la determinación de sus objetivos y metas fundamentales de largo plazo y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas” mientras que su estructura es “el diseño organizativo mediante el cual la empresa es administrada”.

<sup>500</sup> Garrido Celso y Wilson Peres, “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa” en Wilson Peres (Coord.) *Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos*, Siglo XXI, México 1998, pág. 23.

<sup>501</sup> Garrido Celso y Wilson Peres, Pág. 13.

<sup>502</sup> Página web [www.sigma-alimentos.com](http://www.sigma-alimentos.com)

2006 Sigma inició la construcción de una planta en los Estados Unidos. En 2001 Alfa<sup>503</sup> anunció la construcción de una planta de aluminio en Most, República Checa, La planta de unos US\$ 70 millones, fabricaría motores de 1,6 litros y emplearía a unas 1,300 personas en 2011.

En el 2003 arrancó la planta de NEMAK en la República Checa. En 2004 la empresa adquirida la autopartista alemana Rautenbach (con dos plantas en Alemania y Eslovaquia), vendió \$175 millones de dólares a las europeas Audi, VW, Skoda, Porsche, BMW, Peugeot y Citroen y a la coreana Ssang Yong, De esta forma, con la planta que ya tenía en República Checa, formó un triángulo poderoso para vender en Europa Central y Occidental e incluso a India y a China. Esa fábrica que inició operaciones en 2003, está a una hora de la frontera con Alemania y Hungría.<sup>504</sup> Nemak ya sigue el camino de Cemex en su propio sector y se ha convertido en la primera fabricante mundial de cabezas y monoblocks para motores.

#### **4.3.3.2.-Vitro**

En 1984 Vitro constituyó FOMEX PORT INC., hoy VITRO PACKAGING con sede en Dallas, Texas para comercializar y distribuir envases de vidrio, contando con oficinas en los principales centros de consumo de Estados Unidos. Durante 1988 Vitro creó dos subsidiarias: C Holding y THR Corporation.

#### **4.3.3.3.-Imsa**

En 1985 IMSA incorporó la Planta Haedo en Argentina con su producción de aceros recubiertos y conformados. En 1989 compró el grupo Simet, en Costa Rica, con amplia penetración en el mercado de Centroamérica.<sup>505</sup>

#### **4.3.3.4.-Gruma**

Para 1992 GRUMA poseía 80 empresas distribuidas en 38 ciudades de cuatro países: México, Estados Unidos, Costa Rica y Honduras. En Centroamérica, Gruma se involucró en la industrialización del maíz desde su cosecha. Libre de competencia en países como Costa Rica y Honduras, la corporación mexicana empezó a sembrar este grano desde 1990; el rendimiento por hectárea en esos países era de dos toneladas, Gruma logró rendimientos de cuatro toneladas en 1992.<sup>506</sup> En ese año sus exportaciones ascendieron a 348 MDD y ocupó el lugar 38 entre las 100 mayores exportadoras de América Latina.

En 1993 se expandieron las operaciones a El Salvador, Guatemala y Venezuela. Con su marca líder Misión, Gruma llevó la tortilla a Guatemala, Venezuela y Honduras donde abrió una segunda planta. Para ese año Gruma estaba produciendo fuera de México 50 tipos de harina con diversas calidades nutricionales e introduciéndose al mercado del pan de caja en México, donde su competidor Bimbo comenzó a disputarle el mercado de la tortilla de maíz.

En 1994 invirtió \$9 millones de dólares en tres fábricas de pan en Costa Rica. En ese mismo año compró dos empresas de tortillas y frituras en Estados Unidos: Fiesta Foods en Texas y Candy's Tortilla Factory en Colorado. Su subsidiaria Gruma Corporation tenía ya 12 plantas en Estados Unidos. Su presencia en chips y snacks iba en ascenso, representando el 44% de los ingresos totales de Gruma.

Además Gruma vendía en esos años equipos con capacidad para producir desde 50 a 1,200 tortillas de maíz por minuto y entre 240 y 400 tortillas de trigo por minuto. Tecnomáiz, subsidiaria de Gruma producía 1,800 máquinas al año, además de sistemas automatizados para la clasificación del maíz o trigo y de envasado de tortillas o harina.<sup>507</sup> En 1995 las ventas en Estados Unidos sumaron US\$ 500

<sup>503</sup> Revista América Economía, "Negociado & Firmado", 27 de septiembre, 2001, pág. 63.

<sup>504</sup> Delaunay Marina, "La nueva Era", en Revista Expansión, Núm. 919, 6-20 de julio 2005, pág. 48.

<sup>505</sup> Cerutti Mario, Propietarios, Op. Cit., pp.230-231.

<sup>506</sup> Martínez Staines Javier, "Maseca: La otra cara de la tortilla" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 600, septiembre 30 de 1992, pp. 48-52.

<sup>507</sup> Rodiles Janine, "El imperio de la tortilla" en Revista América. Economía., No. 102, diciembre de 1995, pp. 32-37.

millones, la mitad de sus ventas totales. Gruma ganó cerca de US\$ 20 millones en Estados Unidos o casi el doble de sus utilidades de 1994, sin embargo, gran parte de sus ingresos en Estados Unidos constituyen productos fabricados en ese país.<sup>508</sup> La expansión de Gruma en el mundo inició en 1972, pero ha crecido a Europa y apuesta en Asia, como puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro No.28  
Gruma en el mundo. (1972 - .2003)

Presencia en el mundo	Ventas por Mercado 2003 (millones de pesos)	Inversiones 2003 (millones de dólares)	Número de Empleados	Año en que Inició operaciones	Proyectos y Adquisiciones
MEXICO	7,357	40.6	6,585	1949	Cotiza desde el 29 de abril de 1994 en la BMV
CENTROAMERICA*	1,111	2.3	1,415	1972	
ESTADOS UNIDOS	10,817	40.6	4,947	1977	Cotiza desde el 6 de noviembre de 1998 en la BVNY (GMK)
VENEZUELA	3,357	4.3	1,898	1993	
REINO UNIDO	400		259	2000	Piensa escindir Gruma Europa de Gruma Corp. Y emitir acciones en el mercado de valores londinense.
ALEMANIA					En 2003 negocia la adquisición de una planta de tortillas y frituras.
HOLANDA					Adquiere 100% de la empresa Ovis Oske.
ITALIA					Adquiere 51% de las acciones de Nuova de Franceschi & Figli,
CHINA					Se instalará la primera planta en Shanghai (\$500 MDD)
COREA					Se instalará la 2ª. planta
JAPÓN					Se instalará una planta

Fuente: Revista Expansión, No. 899, 15-29 de septiembre de 2004., pág. 66.

\* Incluye Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

En 1996 Gruma inauguró en Guápiles, Costa Rica, la empacadora de palmito más grande de Latinoamérica. Entre 1997 y 1998 GRUMA abrió sus primeras oficinas en Londres, Inglaterra. En 1998 Gruma invirtió US\$ 20 millones en la construcción de una planta elaboradora de harina y productos de este grano en Birmingham, Inglaterra. Gruma estaba listo para aumentar su inversión en Inglaterra hasta US\$ 50 millones. Solamente en Inglaterra hay alrededor de 300 restaurantes de comida mexicana. Le siguen en número Holanda, Francia y Alemania. Además amplía sus operaciones en Venezuela adquiriendo la empresa Molinos Nacionales (MONACA), segundo productor de harina de maíz y trigo en ese país con una participación de mercado de 23% en harina de maíz y de 34% en harina de trigo, en 1999 sus ventas representaron 8% de las de GRUMA. Al cierre de 1999, su capacidad instalada se estimó en 5.5 millones de toneladas anuales.

Gruma Corporation (GP) subsidiaria de Gruma en Estados Unidos, fabrica y distribuye harina de maíz y su participación de mercado fue cercana a 82% en harina de maíz y a 25% en tortillas. En 1999, las ventas de GP representaron el 46% de las ventas de GRUMA. Invirtió \$309 millones de dólares, a través de GP, adquirió tres plantas de tortilla en Texas y una en Carolina del Norte, continuó la construcción de una planta en Seattle, Washington y la expansión de otra más en Houston Texas y Jefferson Georgia entre otras operaciones, como la expansión de su planta de Plainview Texas.

En 2000 inició operaciones la planta de tortilla en Europa, en Coventry Inglaterra, con una capacidad inicial de 14,000 toneladas anuales. La inversión requerida para este proyecto se estimó en cerca de \$28 millones de dólares. También inició la construcción de una planta adicional de tortillas en Carolina del Norte. A través de Gimsa inició la expansión de su planta de harina de maíz en Honduras.

<sup>508</sup> Milman Joel, "Expatriados al rescate" en Revista América Economía, No. 105, marzo 1996, pág. 40.

En 2004 gastó \$100 millones de dólares en ampliar la capacidad de una de sus 14 plantas en Estados Unidos y en comprar fábricas en Holanda e Italia. Ese mismo año GRUMA anunció que invertiría \$500 millones de dólares en Asia: la primera planta se instalaría en Shangai, para 2010 esperan tener tres plantas en la región, Corea y Japón serían futuras sedes de fábricas de tortillas o frituras. Desde el año 2000 Gruma exporta sus productos a China a través de su subsidiaria en Estados Unidos, Gruma Corp. La exportación que realiza a Asia es menor de \$5 millones de dólares anuales y su principal cliente es Kentucky Fried Chicken, al que le venden tortillas de trigo.

Sin embargo, las dos principales plantas más grandes de tortillas en el mundo están en Los Ángeles California, y entre ambas son capaces de producir 60,000 tortillas en una hora, puesto que el consumo de tortilla más grande del mundo se tiene en Estados Unidos. El mercado de tortilla tuvo un valor de \$4,200 millones de dólares en 2003 y el de botanas de tortilla de \$1,000 millones, según la asociación estadounidense de la industria de la tortilla. Gruma tiene en ese país 14 plantas que generan ventas por \$1000 millones de dólares al año, casi la mitad de la venta total del grupo para ese año.

Gruma adquirió en julio, Ovis Oske, una empresa holandesa que fabrica tortilla de harina de trigo y cuyas ventas anuales son de \$18 millones de dólares y tiene 120 empleados. Ese mismo mes compró 51% de Nouva De Franceschi, una planta de harina de maíz que provee a las industrias de frituras de maíz, cereales y cerveza. Está instalada en Italia y tiene distribución en Alemania, Polonia, Croacia, Israel y Arabia Saudita, entre otros países. Esta segunda compra perfiló la estrategia que Gruma siguió en la región: por un lado, ofrecer tanto materia prima como productos terminados; y por otro, incursionar en rubros nuevos para la empresa como cereales y cerveza.<sup>509</sup>

#### **4.3.3.5.-Cydsa**

En 1992 adquirió el Grupo Textil San Marcos en Aguascalientes, y se consolidó como el grupo textil más integrado del Hemisferio Occidental. San Marcos es el mayor fabricante nacional de productos de acrílico: cobertores, estambres, colchas, toallas, manteles, cortinas y tapetes. Es propietaria de 12 plantas –todas en Aguascalientes- que sumaban activos por \$250 millones de dólares y su expectativa de ventas para ese año fue de \$180 millones. San Marcos era ya el más grande consumidor en México de la fibra acrílica y los hilos acrílicos de Cydsa –fabricador por Crysel y Derivados Acrílicos, respectivamente- por lo que se dio una unión ventajosa. El control sobre San Marcos le confirió a Cydsa la etiqueta de ser el tercer productor de acrílico más integrado (fibra-hilo-prenda) del mundo, sólo detrás de un par de firmas de Taiwán y Corea del Sur.

La empresa de Aguascalientes cuenta con oficinas propias en Los Ángeles, Sacramento, Chicago y Montreal, y exportaba alrededor de 12% de sus ventas a países como Canadá, Estados Unidos, España, Inglaterra, Argelia y otros del norte de África, además de Brasil, Chile y Argentina. San Marcos vino a formar parte de la división Fibras de Cydsa, junto con Crysel, Dasa y Rayón. De esta manera Cydsa devino en una empresa integrada con la rama textil, produciendo todo, desde la materia prima hasta los productos terminados y garantizando de esta manera a sus proveedores.

Actualmente CYDSA es un importante grupo empresarial regiomontano presente en diversos sectores de la industria como son: productos químicos, plásticos e hilaturas. Cuenta con más de 20 subsidiarias en 12 poblaciones de la república mexicana y exporta sus productos a más de 30 naciones. Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave de pizarra CYDSASA.<sup>510</sup>

#### **4.3.3.6.- Femsa**

En diciembre de 2002 Femsa, Coca-Cola Femsa y Panamco (Panamerican Beverages, Inc.) anunciaron un acuerdo definitivo por el cual Coca-Cola Femsa adquirió Panamco. Esta empresa era considerada el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores

<sup>509</sup> Appel Marco, García Guillermo y Adolfo Ortega, “Gruma a China” en Revista Expansión, No. 899, 15-29 de septiembre de 2004, pp. 66-77.

<sup>510</sup> Página Web de la empresa. [www.cydsa.com.mx](http://www.cydsa.com.mx)

de productos Coca-Cola en el mundo. Panamco producía y distribuía el portafolio de productos Coca-Cola en sus franquicias territoriales en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil, así como agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. Panamco era embotellador ancla de The Coca-Cola Company.

El 6 de mayo de 2003 Coca-Cola Femsa anunció la adquisición final de Panamco, transacción considerada como una de las adquisiciones internacionales más grandes efectuadas por una compañía mexicana y que convirtió a Coca-Cola Femsa en la compañía embotelladora de productos Coca-Cola en Latinoamérica y en la segunda embotelladora más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial.

Desde ese momento, Femsa embotella una de cada tres Coca-Colas en la región y una de cada 10 en el mundo. Coca Cola Femsa pagó por Panamco US\$ 840 millones. Además de poner dinero en caja y un aporte de capital, la compañía pagó la compra con un crédito de US\$ 2.050 millones tomado con los bancos de inversión JP Morgan y Morgan Stanley. En México y Centroamérica, las operaciones de Panamco complementan las suyas, incluyendo el negocio de agua embotellada y cerveza de Panamco, las ventas consolidadas llegarían a los US\$ 4.600 millones. La fusión Femsa/Panamco forma parte de una tendencia en el negocio de bebidas.<sup>511</sup>

#### 4.3.3.7.-Cemex

Con un mercado de más de 60 países, el crecimiento de la infraestructura por regiones de Cemex en el mundo se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No.29  
Infraestructura de Cemex en el mundo

Países	Plantas de Cemento	Centros De distribución	Terminales Marítimas	Plantas de Concreto y agregados	Capacidad de producción (Millon. de Ton.)	Ventas (Millon. de dólares)	Flota
Estados Unidos	1	8	5	48	1.1	\$535	
México	21*	74	5	214	28.5	\$1,949	
Caribe	4*	13	7	1	0.9	\$207	
Costa Rica	1				4		
Panamá	1	2		4	0.4	\$51	
Venezuela	3	17	5	42	4.3	\$522	
Colombia	6	8		28	5.1	\$264	
España	8	8	15	73	10.4	\$888	
Egipto	1				0.85		
Filipinas	3				5.8		
Indonesia	4				4.4		
TOTAL =	53	130	37	410	65.75	4,416	15▲

Fuente: Revista Expansión No. 783, 2 de febrero-16 de febrero de 2000, pp.32-33.

\* en participación.

▲ Tres barcos en arrendamiento.

En septiembre del 2000 Cemex anunció la creación de CxNetworks, entidad que albergaría los proyectos de negocio en línea de la cementera. Además, Cemex adoptó el Sistema Global de Posicionamiento (GSP, por sus siglas en inglés) que permite dar seguimiento puntual vía satélite a cada buque a fin de generar una comunicación fluida entre las plantas y las unidades de transporte.

El Caribe fue el escenario donde se puso a prueba este sistema logístico para el manejo de carga internacional, atendiendo no sólo el flujo de cemento entre las plantas y los puertos de entrega, sino dando también respuestas a circunstancias que ocurren entre esos extremos: ritmo de carga de los barcos, entrada y salida de los puertos y capacidad de almacenaje, velocidad de traslado, y entrega puntual entre otros. Cemex tomó el sistema logístico del Caribe, diseñado para abastecer las islas de la región y la parte norte de Brasil y las ciudades de Florida y Nueva Orleans, como plataforma para

<sup>511</sup> Fonseca Diego "Millones chispeantes" en Revista América.Economía, No. 248, febrero, 2003, pp. 32-33.

su programa mundial, que funciona de forma descentralizada. Europa, Egipto y Asia se coordinan desde España; Sudamérica y el Caribe desde Venezuela, en tanto que la región de Norteamérica tiene su centro informático en México –en Monterrey- aunque se analiza la posibilidad de instalar uno en Estados Unidos. Cemex ha comprado sus propias terminales portuarias o se ha asociado y en los casos que las terminales son poco prácticas (por el tiempo que dura su construcción y el riesgo de convertirse en activo muerto si cae la demanda), o cuando se trata de un nuevo mercado, Cemex utiliza barcos-silos; embarcaciones de gran tamaño que hacen las veces de almacén flotante y posibilitan empacar cemento a bordo. En 2000 las dos naves dieron servicio frente a las costas de Egipto y República Dominicana.<sup>512</sup>

#### **4.3.3.8.-Grupo Villacero**

En 1999 en El Salvador creó Aceros de Centroamérica.

#### **4.3.3.9.- Grupo Xignux**

En 2002, tres plantas de ARNECOM, productoras de arneses automotrices iniciaron operaciones en Nicaragua. En 2003 PROLEC GE comenzó la producción de Transformadores de Pedestal Trifásicos. Se incorporaron dos plantas productoras de Arnese Automotrices y ya suman 4 plantas que forman parte de las operaciones en MERCOSUR, de la coinversión entre XIGNUX y YAZAKI. En 2005 inició operaciones una nueva planta de ARNECOM en Nicaragua, dedicada a la producción de cables automotrices. En julio del año 2006, CELECO realizó la primera exportación de aisladores para cortacircuitos a China. ARNECOM inició la operación de su nueva planta productora de Arnese Automotrices en El Salvador. En Uruguay arrancó operaciones una planta productora de Arnese Automotrices dentro de la coinversión entre XIGNUX y YAZAKI en apoyo al mercado de MERCOSUR.

#### **4.3.3.10.- Empresas Transnacionales**

Los *grandes corporativos de la fracción Monterrey* se convirtieron en empresas transnacionales, definidas como una compleja organización comercial que amplió su ámbito de gestión a varios países, aplicando por los menos dos de las estrategias siguientes: manejo de filiales y alianzas estratégicas. El manejo de filiales se ha dado generalmente para conquistar una posición mundial en determinados productos, para ganarle a la competencia y al mismo tiempo para defender sus propios mercados de importaciones masivas o dumping. Este nuevo énfasis en el posicionamiento en el mercado y cotejo con normas internacionales de excelencia sería de primordial importancia al planificar el crecimiento.<sup>513</sup> Otras empresas mexicanas tienen filiales que operan en los Estados Unidos u otros países industrializados aunque no han alcanzado posiciones importantes. Las que han logrado transnacionalizarse, han tenido que emplear distintas estrategias de inversión, negociar con distintas reglas, aprender prácticas financieras, jurídicas y fiscales diferentes y operar en un marco institucional mucho más agresivo y estrictamente reglamentado.<sup>514</sup>

Las alianzas estratégicas, son combinaciones múltiples y diversificadas con las empresas transnacionales de los países desarrollados y en vías de desarrollo, lo que implica segmentación, especialización, redistribución sectorial y/o geográfica de los mercados, combinación de redes de distribución, administración tecnológica, y conocimientos de comercialización e intercambio de ejecutivos y directores.

Las alianzas estratégicas juntan a dos o más empresas globales en una red empresarial y es posible que cada una cumpla una función distinta, algunas organizaciones pueden tomar posiciones

<sup>512</sup> Ramírez Tamayo Zacarías, "El mago del cemento", en Revista Expansión, Año XXXII, No. 808, 7-21 de febrero de 2001, pp. 33-47.

<sup>513</sup> Salas-Porras Alejandra, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización" en Revista de la CEPAL 65, agosto 1998, pág. 134.

<sup>514</sup> Idem, pág. 138.

centrales, en tanto que otras permanecen en un plano marginal, en particular respecto de la toma de decisiones que afectan la articulación y la dinámica de la red. La naturaleza del enlace va más allá de la que exigía el joint venture, o las licencias de tecnología o comercialización de los decenios de 1960 y 1970.<sup>515</sup>

Entre las alianzas más importantes destacan Vitro-Corning y podría considerarse un paradigma por diversos motivos: fue concebida en términos más igualitarios, se transformó en un ejemplo a seguir y significó un proceso de negociaciones que duró meses y que fue precedido por una interacción intensa y contactos previos más tradicionales. Ambas compañías intercambiaron activos en sus inversiones en la industria del vidrio para el consumo. Mejoró la posición de Vitro en el mercado de los Estados Unidos y se complementó en otros aspectos, no existía sobreposición de productos similares, lo que permitió segmentar los mercados de acuerdo con los niveles de ingreso y preferencia de los consumidores.

La combinación de redes de distribución y conocimientos de comercialización se suponía de beneficio para ambas. Ninguna de estas empresas había desarrollado sistemas de distribución internacional debido a las barreras comerciales prevalecientes hasta el decenio de 1990. No obstante esta alianza fracasó en diciembre de 1993. La alianza estaba limitada antes de su fracaso, a la división de artículos para el hogar y no incluyó productos de última generación como fibra óptica, donde Corning es productor de vanguardia. Pero aún en la producción de envases de vidrio tradicionales Vitro tuvo un traspie en 1996, cuando reportó pérdidas de más de 400 millones de dólares, retirándose por completo del mercado estadounidense después de vender a Anchor.

#### **4.3.3.11.- Formas de internacionalización**

Las motivaciones, objetivos, y formas de inversión y organización, así como las ventajas de propiedad con que operan grandes corporativos de la fracción Monterrey son la base para determinar la lógica y las formas que asume el proceso de internacionalización de las empresas. Dentro del conjunto de grandes corporativos de la fracción Monterrey sólo Cementos Mexicanos califica en el rango de empresa global dedicada a la elaboración y venta de ese tipo de productos y sus derivados, en los noventa, es el segundo productor mundial de esa industria.

Cemex se ubica dentro de la especialización racionalizada, en donde Cemex tiene fuerte desarrollo en tecnología de procesos y producto. Cemex llega a la posición de empresa global después de una larga evolución histórica iniciada a principios de siglo por el mismo grupo familiar que actualmente es su propietario. Hasta los años setenta la empresa creció dentro del país, primero con base en la expansión de su capacidad productiva y mediante una estrategia de compras y fusiones.

Desde mediados de los años setenta comenzó a exportar hacia los mercados del sur de Estados Unidos, del Caribe y América Central, mientras continuó incrementando su presencia en el mercado interno por una combinación de compras y fusiones junto con la apertura de nuevas plantas y la modernización de las ya existentes. Cemex opera centralmente en la industria del cemento pero con diversificación de actividades para operar como proveedora de máquinas, herramientas y equipos para la industria, así como estableciendo empresas comercializadoras en los países en donde vende, empresas navieras, terminales marítimas, y desarrollando la producción de concreto, precolado, cal y bolsas de papel.

En la producción internacional con especialización racionalizada encontramos a Gruma, que ocupa Centroamérica y el sur de Estados Unidos; Visa-Femsa que tiene operaciones en América del Norte; y Vitro, que tiene también una presencia con distinto tipo de inversión en ambas regiones. Un caso particular en esta tipología es Coca Cola-Femsa que opera una planta en la ciudad de Buenos Aires,

---

<sup>515</sup> Salas-Porras, Pág. 134 y 142.

ya que FEMSA tiene otra división de cervezas independiente y opera en el rango de producción con filiales para comercio en el exterior con actividad en América del Norte, lo que se constituye en una importante ventaja propietaria.

Gruma realiza sus inversiones directas en el exterior con base en su actividad principal que es la elaboración de productos con harinas de maíz, en la que ocupa el primer lugar a nivel mundial en los noventa. Gruma inició su IED en Guatemala en los años setenta, pero con negocios pequeños. La gran expansión la realizó hacia Estados Unidos para luego crecer hacia América Central y el norte de América del Sur (Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica y Venezuela). Instaló una planta en Inglaterra, gracias al éxito que ya tiene en ese mercado con la exportación de tortillas y frituras de maíz desde Estados Unidos.

Gruma opera con el grupo financiero Banorte, de desempeño exitoso en el país, aún después de la crisis financiera de 1994. La expansión en la industrialización de la harina de maíz se produjo a consecuencia de un invento desarrollado por un ingeniero que trabajaba en la NASA (EE: UU.) y que se incorporó a Gruma. Este invento condujo a revolucionar las técnicas y procedimientos para procesar el maíz y hacer de las tortillas un producto industrializado de consumo masivo. De modo que esta empresa se internacionalizó usando ventajas propietarias resultantes de sus propios desarrollos tecnológicos, con lo que introdujo una innovación mundial en este tipo de industria. La internacionalización se potenció con la ventaja de localización que proporcionaba la vecindad con Estados Unidos y los consumos de la enorme población mexicana y en general hispana que vive en dicho país.

Femsa Cerveza se propuso recuperar terreno con la cerveza en los dos mercados de América del Norte, para lo cual estableció una alianza con la compañía cervecera Jhon Labbat Limited de Canadá. Labbat es la segunda de las empresas cerveceras de Canadá dentro de un mercado duopólico similar al de Femsa en México. Como resultado de esta asociación se constituyó una empresa para distribuir cerveza en el mercado estadounidense, al tiempo que Femsa recompra la licencia de venta de sus marcas que tenía un distribuidor de Estados Unidos. Con ello creó Labbat USA, que es la empresa de cerveza más grande de Estados Unidos, y complementariedades de mercados, ya Labbat estaba posicionada en la zona este del país mientras que Femsa tiene su mayor mercado en California.

En cuanto a la forma de dirección, Femsa y Labbat integraban por partes iguales un comité asesor compuesto de seis miembros, el que asesorará al director general y al Consejo de Administración de Femsa Cerveza, el que está integrado por once miembros de Femsa, cinco de Labbat y dos consejeros externos. Estas condiciones se modificaron cuando Labbat fue vendida a la empresa belga Interbrewer pero sin embargo se mantuvo la sociedad en Labbat USA y los servicios de distribución que proporcionaba esta subsidiaria de Femsa.

En los mercados de las colas, se desarrolló a nivel internacional una dura competencia entre Pepys Cola y Coca Cola, por tal motivo Coca Cola internacional le exigió a Femsa constituir una nueva empresa formalmente separada del grupo Visa y que expusiera una parte significativa de su capital en los mercados accionarios.

De este modo se conforma Coca Cola Femsa como resultado de que Visa vendió a la transnacional en U\$ 195 millones el 30% del capital de la División de Refrescos de Femsa, cuyo valor se estimó en U\$ 670 millones y era casi la mitad del valor del grupo. Con ello se creó la empresa que se convirtió en una de las puntas de lanza de Coca Cola Internacional en América Latina. Coca-Cola Femsa compró en 1996 la mayoría del paquete accionario de la embotelladora de Coca Cola en Buenos Aires, la Argentina que controla el 40% del mercado. En 1997 Coca Cola Femsa completa la compra del paquete accionario de la subsidiaria en Buenos Aires. Se pueden distinguir para cada empresa

diversos conjuntos de motivaciones y objetivos, así como otras características, que se presentan en los cuadros No. 30 y 31.

Cuadro No.30  
Lógica y Formas del proceso de internacionalización de  
Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey en los noventa.

Grupo	Motivaciones de la inversión en el exterior	Experiencia previa en los mercados de destino de las inversiones (exportación y Licencias, etc.)	Experiencia previa en los mercados de destino de las inversiones (exportación y Licencias, etc.)	Firmas Socias	Ventajas de localización identificadas en los países receptores	Ventajas de internacionalización (por qué elegir explotar el mercado vía inversión controlante)
ALFA/ ALPEK	Conformar una empresa de carácter regional en el espacio del TLC. Asumir espacio de mercado por cambio estratégico de la empresa asociada hacia biotecnología	Sí, alianza tecnológica con Dupont desde 1975	Constituye una empresa integrando las plantas de fibra corta poliéster que Dupont tiene en Estados Unidos y Alfa-Alpek en México.	Dupont Fibra corta.	Mercado clave en el marco regional. Costo y acceso a energía, materia prima e infraestructura de transporte.	Acceso ha mercado en donde la empresa asociada es líder.
CEMEX	Constituirse en una empresa global para poder enfrentar la competencia de las grandes cementeras	Sí, exportaciones a Estados Unidos	Compra de empresas locales, joint ventures.	Rizal Cement Inc. (Filipinas) (30%) PT Semen Gresik (Indonesia) (14%).	Posicionarse en mercados estratégicos para su competencia global. Reducir el impacto del costo de transporte.	Costos de transporte, poder de mercado y capacidad de distribución y comercialización internacional, acceso directo a mercados con restricciones regulatorias (Estados Unidos).
GRUMA	Tener presencia en los países donde el consumo de productos de maíz es una base tradicional de la alimentación utilizando tecnología propia de industrialización	No.	IED	Con Archer Daniela Midland (EE.UU.) en molinos de trigo, donde ADM tiene el 20% de la inversión.	Amplios segmentos de población latina con demanda por productos de harina de maíz en el sur de Estados Unidos y Centro América. Productos perecederos.	Desarrollar producción con tecnología propia e integrando distribución.
VISA/ FEMSA/ CERVEZA COCA- COLA/ FEMSA	En FEMSA Cerveza se internacionaliza como parte de la estrategia para enfrentar la competencia externa en el país y de Modelo en Estados Unidos. En Coca Cola FEMSA se internacionaliza como parte de la estrategia de Coca Cola ("ancla" en Argentina).	Sí, en cerveza exportaciones	En cerveza alianza con Labatt para operar en el mercado de América del Norte. Compra de empresas. En refrescos de la Coca Cola. Buenos Aires.	En FEMSA Cerveza (78%) Sociedad con Labatt (22%) que opera como importador desde Estados Unidos a través de Labatt USA. En Coca Cola FEMSA (51%) y Coca Cola 30%.	En las operaciones de cerveza, proximidad con Estados Unidos y Canadá, el espacio del TLC, bajo alianza tecnológica y de comercialización con Labatt USA. En refrescos, la pertenencia a la red de Coca Cola con dos territorios en México y uno en Argentina.	Labatt USA le brinda apoyo tecnológico y de estrategias para la comercialización en Estados Unidos. En sus operaciones de refrescos, la pertenencia a la red internacional de Coca Cola la integra en la estrategia corporativa de esa empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Garrido (1999).

Cuadro No.31  
Ventajas propietarias identificadas en el proceso de internacionalización de  
Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey.

Grupo	Management	Tecnología de proceso	Tecnología de producto	Comercialización	Manejo Financiero	Otras (identificar)
VITRO	Límites del mercado local para la expansión de la producción doméstica. Búsqueda de tamaño y prestigio internacional principalmente en las divisiones de vidrio plano, envases y cristalería.	En down market seeking para sus líneas de productos automotrices, envases, construcción y cristalería	Sí, exportaciones	Joint ventures, compra de empresas y IED Fracaso grave en la operación de la vidriera Anchor Glass en Estados Unidos.	Tiene 16 alianzas estratégicas con empresas de primera línea nivel mundial. En automotriz con firmas internacionales. Vitroflex con Ford. En vidrio plano con empresas locales y firmas internacionales. En envases con empresas locales. En cristalería con Libbey Inc (EE.UU.) luego de alianzas estratégicas fracasadas.	Stand alone
ALFA ALPEK	Muy importante. Amplia experiencia en la gestión de alianzas de largo plazo.	Tecnología de punta en la producción de fibra corta poliéster.	Importante. Dupont Fibra corta es titular de la marca Dacron y Alfa de la Delcron.	Amplia experiencia en comercialización internacional y regional.	Mediante bancos locales y presencia en los mercados internacionales. Alfa emite eurobonos.	Alpek es una de las mayores petroquímicas latinoamericanas y Dupont es líder mundial en química.
CEMEX	Muy importante a nivel internacional. Desarrolla nuevos modelos de organización y gestión. Escuela internacional para la formación de RRHH en informática.	Muy importantes desarrollos tecnológicos desde los setenta.	Desarrollo de valor agregado por los servicios de comercialización justo a tiempo.	Cemex Trading es la mayor empresa mundial en la comercialización de cemento con 10 millones de toneladas.	Grandes capacidades por recursos y gestión. Equipo de primera línea a nivel internacional. Cotiza ADR en Nueva York.	A nivel mundial la empresa es la tercera cementera y la primera en cemento blanco.
GRUMA	Ejecutivos de muy buen nivel. Desarrollo de reingeniería empresarial.	Experiencia de varias décadas desarrollando tecnología de punta a nivel mundial.	Productos y marcas propias de muy buena calidad y claramente diferenciados.	Red regional producción y comercialización en Centro América y sur de Estados Unidos. Inicia la expansión a Europa.	Muy buen manejo financiero. Tiene grupo financiero propio. Accede a mercados financieros internacionales. Cotiza ADR en Nueva York y emite eurobonos.	Primer productor mundial de productos de harina de maíz. Fuerte posición internacional y nueva mezcla de producción con pctos. de harina de trigo con socios internacionales importantes.
VISA/FEMSA CERVEZA/ COCA COLA FEMSA	Importante en todo el conglomerado. En cervezas fortalecida por la asociación con Labbat. En refrescos aplican Programa <i>infinity software</i> SAB desarrollados por Coca Cola.	En cervezas inversiones marginales incrementan mucha productividad. En refrescos fuertes programas de inversiones.	Desarrollo de marcas en cervezas. En refrescos opera en el marco de de Coca Cola.	Importantes redes de comercialización internacional en cerveza por sociedad con Labatt USA. En cerveza y refresco fuertes inversiones en informática. En refresco usan <i>software</i> BASIS de Coca Cola adaptado.	Tiene el segundo grupo financiero del país pero con problemas serios. Buen acceso a los mercados financieros internacionales. FEMSA y Coca Cola FEMSA (KOF) cotizan ADR en Nueva York.	En cerveza comparte liderazgo regional de ventas con Brahma. En refrescos es la cuarta embotelladora de Coca Cola a nivel mundial.
VITRO	Renovación parcial del equipo de dirección que reestructura exitosamente la empresa luego de la crisis de 1995.	Adapta tecnología de proceso en vidrio plano, envases y cristalería, a partir de alianzas tecnológicas con líderes internacionales.	Desarrolla diferenciación de productos y marcas propias en las diversas líneas de negocios.	Tienen una muy importante red de comercialización internacional. En vidrio plano a Estados Unidos con Libbey Inc.	Graves problemas financieros en 1995 por la crisis y malas inversiones en Anchor Glass y Grupo financiero Serfín. Cotiza ADR en Nueva York.	Es la mayor vidriera de México y tiene importante red de alianzas estratégicas con empresas mundiales de primera línea.

Fuente: Elaboración propia con base en Garrido (1999).

#### 4.4 Los activos

Los activos que posee la empresa simbolizan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de la actividad productiva de la entidad y como resultado de las operaciones diarias que en un futuro le traerán beneficios económicos. La propiedad, planta y equipo simbolizan todos los activos tangibles adquiridos construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios, para arrendarlos, o para utilizarlos en la administración que no están destinados para la venta y cuya vida útil sobrepasa el año de utilización.

Son activos intangibles los recursos obtenidos por un ente económico que, careciendo de naturaleza material, dan un derecho oponible a terceros, el cual ofrece un beneficio en periodos posteriores. Entre estos se encuentran las patentes, marcas, franquicias, derechos de autor y los bienes entregados en fiducia mercantil. Como regla general, cuanto mayor sea el índice de activos fijos respecto de activos totales, tanto más se ubicará a la empresa en la categoría de capital intensivo. Los activos fijos se denominan a menudo activos que producen utilidades, ya que generalmente son éstos los que proporcionan la base de la capacidad de la empresa para generar utilidades, así como su valor. Los activos de las empresas son un indicador para medir su crecimiento.<sup>516</sup>

En el caso de las empresas de la muestra, la gran mayoría se mantienen generalmente bajo propiedad personal o familiar y se estructuran dentro de grupos económicos formales o informales, desde los cuales organizan las relaciones de propiedad, control, financiamiento y asignación de recursos. Las principales razones de esta preferencia por mantener la propiedad bajo control familiar serían la mayor flexibilidad que brinda para la toma de decisiones en contextos inestables, la facilidad para dirimir disputas de herencia al morir el fundador y la existencia de un marco legal que no garantiza eficazmente los derechos de accionista minoritario e introduce incertidumbre sobre el respecto a los contratos, y además es un hecho típico de las economías de capitalismo tardío.

Muchas de las grandes empresas siguen siendo de propiedad cerrada, en el sentido de que no cotizan sus acciones en los mercados de valores, incluso las que sí cotizan exponen un porcentaje muy reducido de su paquete accionario en esos mercados, fenómeno que también ocurre en las cada vez más numerosas empresas que colocan ADR en las bolsas de valores en Estados Unidos.<sup>517</sup> En general las empresas se han visto requeridas a mejorar su despliegue de información.

Los desplazamientos en la propiedad del capital se han producido en la banca y en las empresas privadas. Los nuevos controladores son en muchos casos, firmas con matrices en la frontera de Estados Unidos o en la península ibérica. De manera que las firmas transnacionales amplían sus posiciones en el control de activos locales como también sucede en la banca, en las compañías de seguros y en las telecomunicaciones como reglas de la competencia global. Los términos en que se resolvió la nacionalización, el crecimiento de las casas de bolsa, las renegociaciones vinculadas al FICORCA, las ganancias financieras y la propia privatización no fueron suficientes para muchos grandes empresarios. Éstos debieron aceptar tener grandes fortunas, pero no el control total de las firmas. Se convirtieron en socios de los capitales del exterior con mucha menor capacidad para proponer alternativas incluyentes para otros grupos sociales en la medida en que esta modalidad de crecimiento permanecía. Las excepciones son contadas y para ellas el camino de la deslocalización de las inversiones y las colocaciones financieras en el exterior fue imprescindible.

Entre las características de los grandes corporativos de la fracción Monterrey internacionalizados por inversión extranjera directa, se encontró que el tamaño absoluto no sería un factor decisivo para internacionalizarse a través de inversión extranjera directa, ya que en el conjunto de las empresas

<sup>516</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) "Los activos: la fiel representación financiera de los recursos empresariales".

<sup>517</sup> ADR es la abreviatura de los *American Depositary Receipts*, que son títulos emitidos por las corredoras de bolsas estadounidenses en ese país, representando un cierto monto de acciones de una compañía extranjera. Habitualmente estas acciones no confieren derecho a voto.

consideradas se observó que el tamaño medido por los activos totales tenía rangos importantes de diferencia. Éstos van desde los 5,627 millones de dólares en el caso de Cemex, hasta cifras del orden de 992.5 millones de dólares en el caso de Gruma (ver el cuadro No. 32), esto sugiere que dicha internacionalización estaría más relacionada con industrias y mercados específicos. Las empresas combinan modalidades de exportaciones e internacionalización mediante inversión directa en el exterior, ya que presentan fuerte actividad exportadora articulada con la tenencia de activos en el exterior, aunque esto no necesariamente ocurra en relación con los mismos mercados.

Cuadro No.32  
Activos de Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey  
Datos de 1997 (miles de dólares corrientes)

Grupo o empresa	Fecha De fundación	Principales Actividades	Activos en el extranjero
ALFA/ALPEK	7-abril-1967	Controladora de empresas Industriales en áreas diversificadas.	n.d.
VISA/FEMSA CERVEZA/COCA COLA FEMSA	12-mayo 1936	Controladora de empresas industriales, comerciales y de Servicios en áreas diversificadas	n.d.
VITRO/VIDRIO PLANO/ ENVASES/ CRISTALERÍA	27-agosto 1936	Controladora de empresas en áreas diversificadas, principalmente la de vidrios.	384,000
CEMEX	20 enero 1931	Fabricación y venta de toda clase de cementos.	5,627,000
GRUMA	24 diciembre 1971	Controladora de empresas dedicadas a la fabricación y venta de harina de maíz, Restaurantes de servicio rápido.	992,500

Fuente: Elaboración propia con base en Garrido (1999).

Es importante señalar que las fechas de fundación son las que constan en la Bolsa de Valores con referencia a la creación de la razón social que es propietaria para los años noventa. Por lo general al ser empresas de larga data ha habido cambios en la propiedad de las mismas, y posiblemente en la relación con las otras empresas, lo que también constituye un hecho relevante para el proceso que llevará su internacionalización. Se puede distinguir además que Alfa, Visa y Vitro son empresas diversificadas y que internacionalizan algunas de sus empresas, y Cemex y Gruma que se internacionalizan a partir de expandir una cierta línea de producción en la que están centradas como empresas especializadas.<sup>518</sup>

No basta con aumentar la capacidad exportadora, es necesario contar con acceso directo a divisas a partir de inversiones localizadas en el exterior, preferentemente en regiones en las que priva una moneda fuerte, como ejemplo Cemex<sup>519</sup>. El signo que ha dominado la inversión es la racionalización. Para sobrevivir, los consorcios debían estar en capacidad de competir con las más importantes firmas, por lo menos aquellas de la región en formación en el propio territorio nacional. Esta fue una realidad por la modalidad de apertura que se adoptó, aun cuando la empresa no pretendía ir hacia los mercados internacionales. El proceso implicó una drástica modificación de la toma de decisiones en materia de inversión. Un aspecto más del mismo concierne al modo en que las propias inversiones se financiaron. Las empresas más importantes del país financiaron sus adquisiciones, inversiones y reestructuraciones, principalmente en el mercado norteamericano.<sup>520</sup>

<sup>518</sup> Garrido Celso, "El caso Mexicano" en Chudnovsky Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, F.C.E., México 1999, pp.-173-175.

<sup>519</sup> Gitman Lawrence J., *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed.Harla México 1986, pp. 377-378.

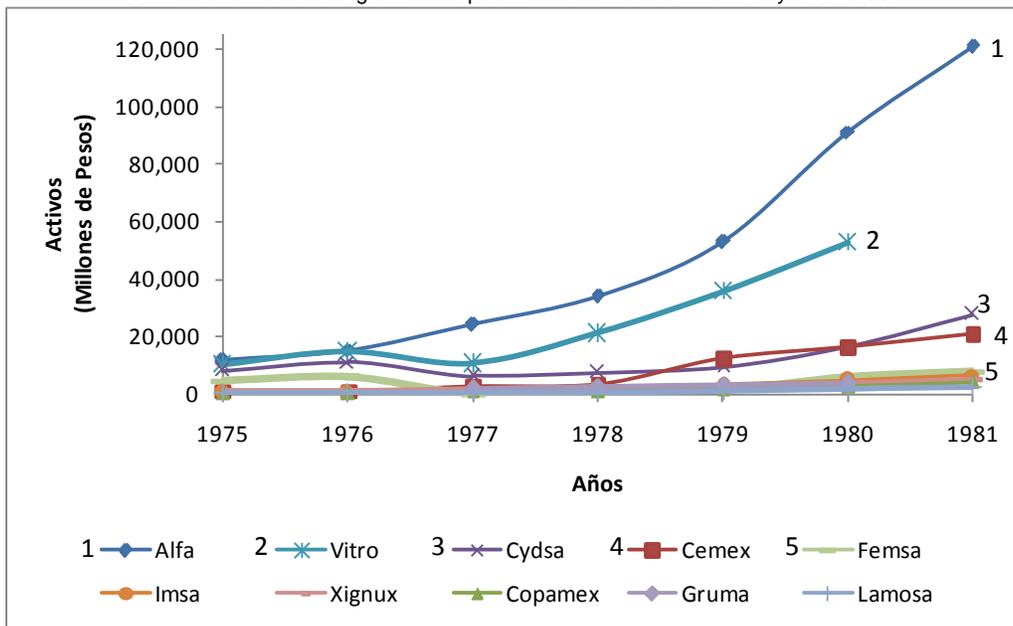
<sup>520</sup> Vidal Gregorio, *Grandes empresas, economía y poder en México*, UAM-Iztapalapa, Plaza y Valdés, México, 2000, pág. 172.

Por su parte, la llegada masiva de inversión extranjera directa, particularmente desde mediados de los noventa en el siglo pasado, no representó una expansión equivalente de empresas en el país sino, por el contrario, se cumplió en gran medida a través de una acelerada extranjerización de empresas nacionales ya existentes, dado que un componente relevante de esa gran oleada de inversiones extranjeras se realizó bajo forma de fusiones o adquisiciones de empresas locales. Las decisiones de invertir en el país respondieron más a una estrategia intrafirma de las transnacionales para reestructurar su organización productiva en América del Norte, que a un incentivo determinado por las señales inmediatas de los mercados.

#### 4.4.1.- Comprobación de la hipótesis

Se planteó como hipótesis que a raíz de la crisis se produjo un reacomodo en la elite económica, que se extendió a lo largo de la década de 1980 y 1990. Esa crisis contribuyó a que los conglomerados, se reestructuraran y emergieran de la crisis ampliando su radio de influencia económica. Lo que llamaremos nivel de representatividad de esta fracción de la élite económica, que se consolidó después de la reestructuración. El aumento de su poder económico o de su riqueza se refleja en los activos que se diferenciaron en varios periodos; de 1975 a 1981, se pudo observar su crecimiento como grupos o corporativos a nivel interno, su consolidación y expansión. A partir de 1982 con la crisis, se reestructuraron, enfrentaron deuda externa, se ajustaron y organizaron mediante una racionalidad económica para aprovechar la reducción del mercado interno para exportar, en su reorganización compraron, vendieron, cerraron empresas y se asociaron y fusionaron empresas. Véase el siguiente análisis estadístico donde se ponderan: los activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey consolidando una fuente de datos del periodo de estudio y antes a partir de 1975 para su comparación. El porcentaje de participación y crecimiento con respecto al total de los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en tres periodos: 1975-1981, 1982-1991 y 1992-2005. Además se presenta la variación de sus activos en los mismos periodos y una aclaración metodológica.

Gráfica 1 Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1975-1981



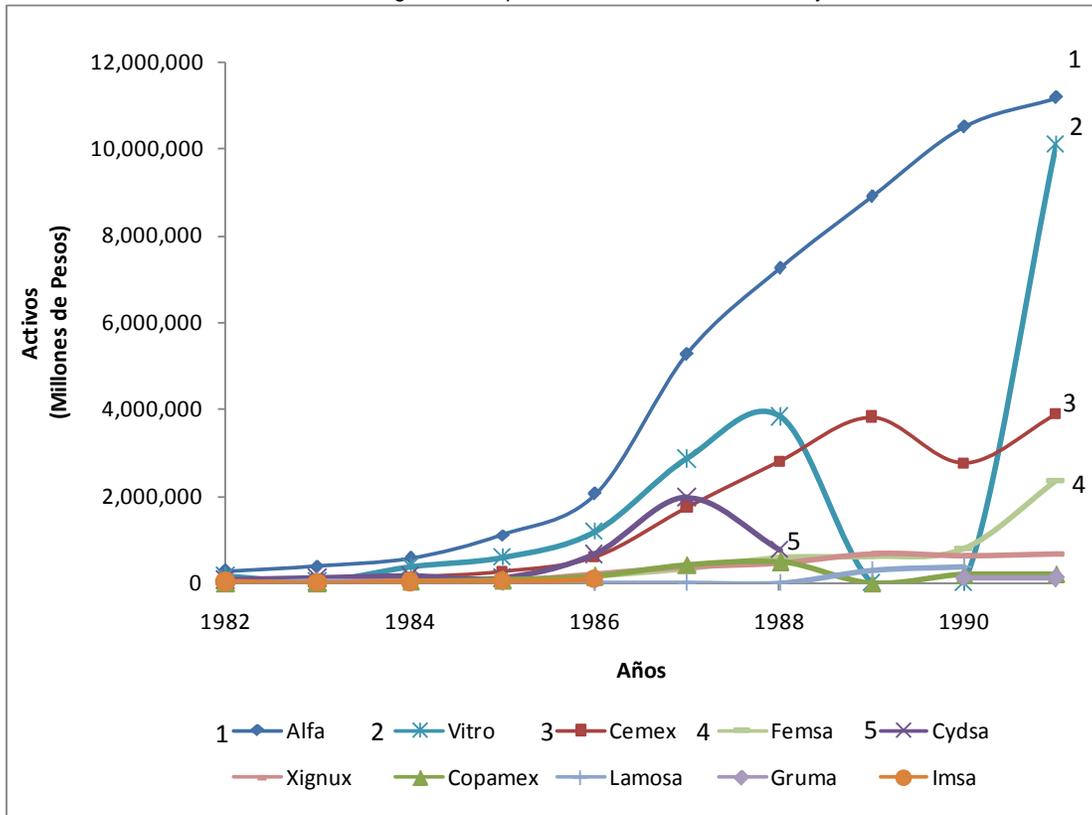
Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 33 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

Cuadro No. 33 Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1975-2005 (Millones de pesos)

Año	Alfa	Cemex	Copamex	Cydsa	Vitro	Imsa	Lamosa	Xignux	Femsa	Gruma	Grupo Villacero
1975	11,970	899	440	8,100	10,505	321	225	1,387	4,562	-	-
1976	15,271	1,014	527	11,042	14,715	505	258	1,434	6,226	-	-
1977	24,352	2,599	837	6,294	10,635	1,127	384	1,665	0	1,604	-
1978	34,055	3,448	946	7,361	21,130	1,709	466	2,110	1,286	2,663	-
1979	52,943	12,241	1,577	9,500	35,942	3,120	898	2,480	1,690	3,165	-
1980	91,055	16,448	2,634	16,346	52,630	4,942	1,812	3,551	5,857	3,443	-
1981	120,762	21,097	4,289	27,605	-	6,595	2,126	5,099	7,818	-	-
1982	267,110	55,025	8,790	60,073	146,809	11,637	5,329	10,441	19,130	-	-
1983	376,508	80,093	10,809	109,672	24,655	-	5,637	20,120	62,752	-	-
1984	574,488	136,186	29,371	170,015	374,745	23,844	13,458	33,658	112,377	-	-
1985	1,108,886	245,484	59,533	105,999	599,012	38,653	-	53,447	72,871	-	-
1986	2,050,629	589,114	140,310	648,053	1,184,332	84,866	-	221,504	175,499	-	-
1987	5,271,517	1,755,424	415,671	1,962,399	2,841,737	-	-	356,275	347,602	-	-
1988	7,239,489	2,792,998	483,195	770,795	3,816,210	-	-	459,213	584,206	-	-
1989	8,881,856	3,820,980	-	-	-	-	-	681,195	609,857	-	-
1990	10,502,795	2,752,274	187,107	-	-	-	301,742	637,859	789,915	112,654	-
1991	11,168,052	3,878,677	201,557	-	10,099,323	-	387,186	672,821	2,343,136	99,890	-
1992**	12,386	-	1,056	-	11,598	3,310	573	1,181	2,813	2,983	-
1993	10,123	-	-	-	7,148	-	654	-	3,621	-	-
1994	14,416	39,995	4,704	5,452	21,431	6,452	848	0	13,364	-	-
1995	33,011	64,701	6,932	9,073	34,551	9,240	1,103	1,210	19,960	-	-
1996	40,527	78,342	6,057	9,516	26,669	7,158	2,179	-	34,451	-	-
1997	48,811	82,568	8,462	9,761	27,288	14,484	1,603	7,132	28,994	13,702	-
1998	63,953	-	10,234	11,719	30,845	18,530	2,132	7,730	36,594	17,173	-
1999	67,642	112,829	11,425	13,317	31,283	22,646	2,408	8,915	40,476	20,966	-
2000	160,285	151,605	12,700	12,207	32,087	26,752	2,621	-	50,934	21,824	-
2001	140,835	148,831	12,506	10,026	31,347	27,802	3,070	-	48,263	20,615	-
2002	162,733	165,400	13,142	9,762	30,016	27,287	-	-	60,004	22,192	22,683
2003	166,122	320,410	13,262	9,943	30,881	34,924	4,561	15,915	104,334	23,382	24,166
2004	90,411	193,623	8,618	9,322	31,231	36,771	4,922	15,585	120,677	25,189	-
2005	63,312	284,228	7,067	8,163	30,062	35,742	5,557	15,559	125,998	26,765	27,310

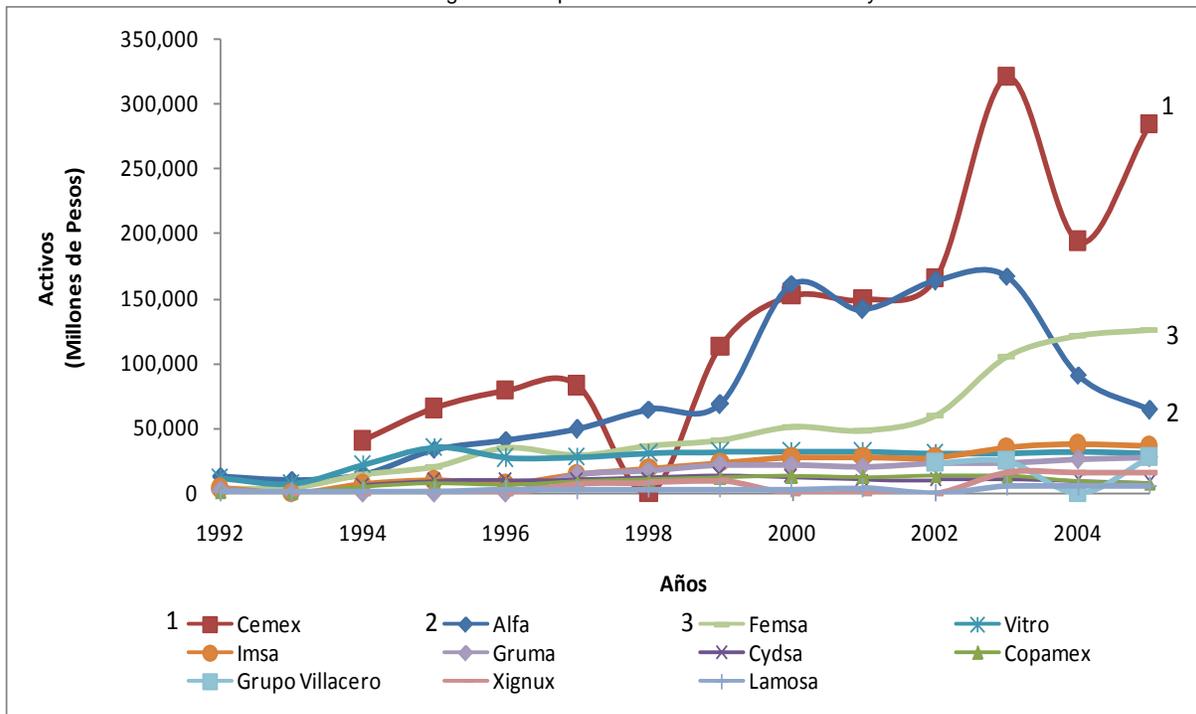
Fuente: Elaboración propia en base a números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1977-2005). \*Los activos de los corporativos incluyen la suma de las principales subsidiarias reportadas a la Revista Expansión para cada año. No todas las ventas de todas las subsidiarias de los grupos se incluyen dado que sólo aquellas que lograron por el monto de sus ventas participar en las 500 Empresas más Importantes de México. \*\* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta los activos bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad. Fuente: <http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html>

Gráfica 2 Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1982-1991



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 33 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

Gráfica 3 Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1991-2005



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 33 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

Cuadro No. 34  
Total de los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey  
en tres periodos: 1975-1981, 1982-1991 y 1992-2005.  
(Millones de Pesos)

Periodo Grupo	1975-1981			1982-1991			1992*-2005		
	Total	%	Posición	Total	%	Posición	Total	%	Posición
Alfa	350,409	47.9%	1	47,441,330	48.7%	1	1,074,567	23.04%	2
Vitro	145,557	19.9%	2	19,086,823	19.6%	2	376,435	8.07%	4
Cydsa	86,248	11.8%	3	3,827,006	3.9%	5	118,262	2.54%	7
Cemex	57,745	7.9%	4	16,106,254	16.5%	3	1,642,532	35.22%	1
Femsa	27,439	3.7%	5	5,117,346	5.3%	4	690,485	14.80%	3
Imsa	18,319	2.5%	6	159,000	0.2%	10	271,098	5.81%	5
Xignux	17,725	2.4%	7	3,146,532	3.2%	6	73,228	1.57%	10
Copamex	11,249	1.5%	8	1,536,344	1.6%	7	116,165	2.49%	8
Gruma	10,875	1.5%	9	212,544	0.2%	9	194,791	4.18%	6
Lamosa	6,168	0.8%	10	713,352	0.7%	8	32,230	0.69%	11
Grupo Villacero	-	-	-	-	-	-	74,159	1.59%	9
Total	731,736			97,346,530			4,663,951		

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 33 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

\* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta los activos bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad. Fuente: <http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html>

En este cuadro se puede observar que de 1975 a 1991 Alfa y Vitro sostuvieron su liderazgo en los activos de los corporativos de la fracción Monterrey, en el periodo de 1992 a 2005, Cemex ocupó el primer lugar, cediendo el segundo a Alfa. La sorpresa la dio Femsa que del quinto lugar antes de la crisis pasa al tercer lugar en los noventa y creciendo la siguiente década del 2000. Gruma creció en los noventa pasando del noveno lugar al sexto, lo que implica que aumentó su participación en los activos. En los ochenta y noventa los grandes corporativos establecieron filiales de empresas transnacionales que les permitieron un crecimiento muy por encima del 100% en sus activos, como se explica a detalle en el cuadro No. 35 Crecimiento de los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en los periodos: 1982-1991 y 1992-2005.

**Crecimiento en sus activos.** Se puede concluir que esta parte de la fracción Monterrey durante el periodo 1975-1981 creció en promedio 115%; de 1982 a 1991 486% en promedio; y entre 1992 y 2005 creció un 68%, como se puede observar en el siguiente cuadro No. 35.

Cuadro No. 35  
Crecimiento en los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en tres periodos: 1975-1981,  
1982-1991 y 1992-2005.

Periodo	Alfa	Cemex	Copamex	Cydsa	Vitro	Imsa	Lamosa	Xignux	Visa-Femsa	Gruma	Grupo Villacero
1975-1981	130%	321%	125%	34%	67%	279%	121%	38%	10%	29%	
1982-1991	408%	695%	219%	169%	678%	126%	717%	634%	1215%	-6%	-
1992-2005	29%	51%	41%	4%	13%	82%	62%	87%	313%	57%	5%

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 33 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

El cálculo del crecimiento se realizó con la siguiente fórmula:

$$c\% = \left[ \left( \frac{x_2}{x_1} - 1 \right) \times \frac{1}{t} \right] \times 100$$

Donde:

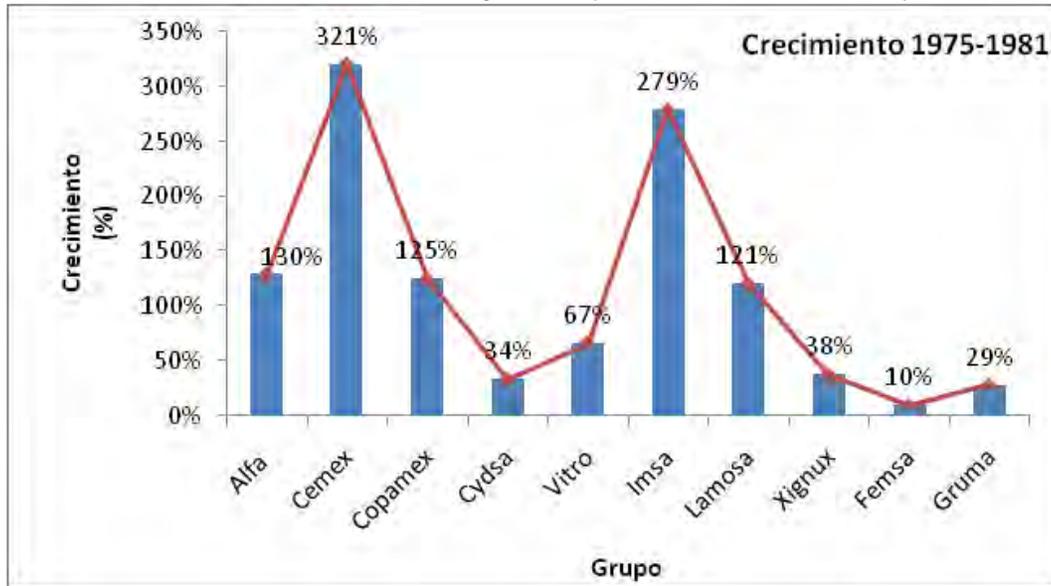
c= Crecimiento porcentual

x<sub>1</sub>= Valor del activo al principio de la serie (primer año del periodo)

x<sub>2</sub>= Valor del activo al final de la serie (último año del periodo)

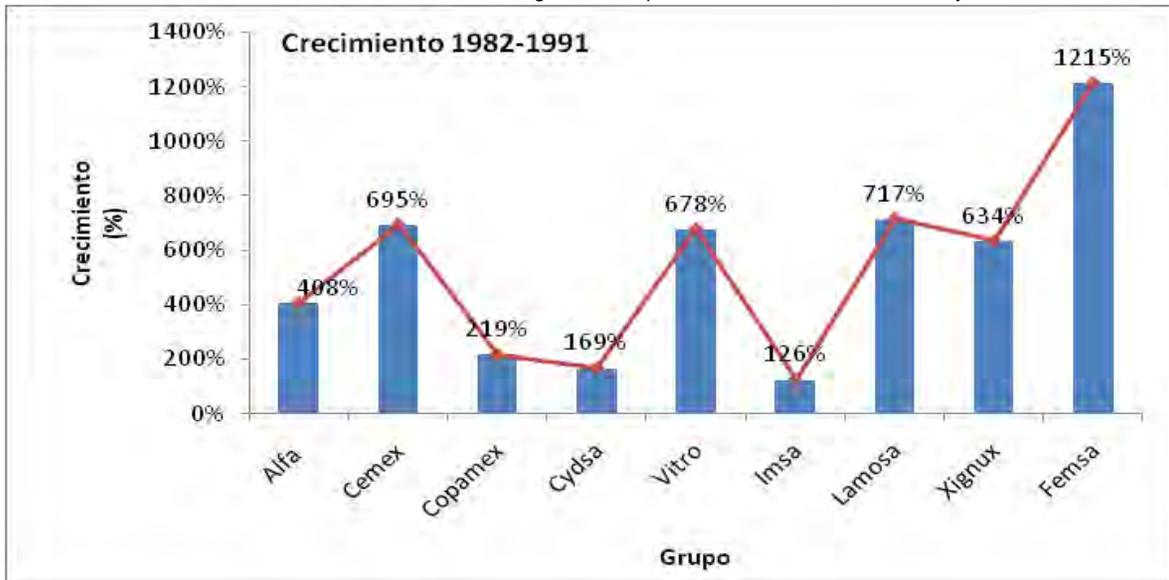
t= número de años que contempla la serie o periodo.

Gráfica 4  
Crecimiento en los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1975-1981



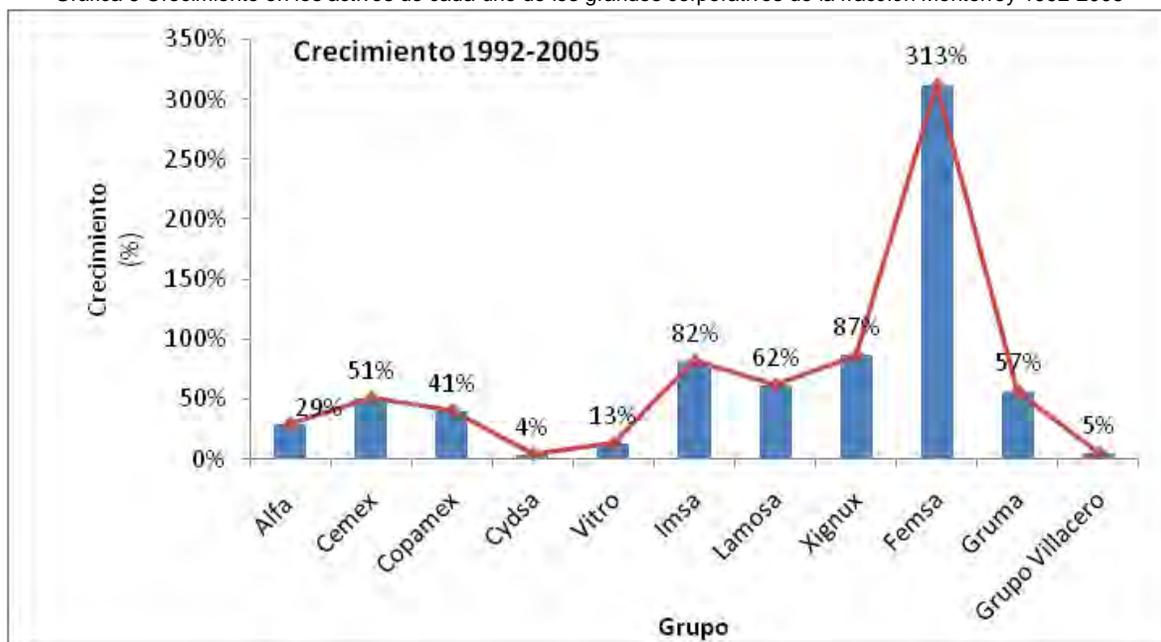
Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 35 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

Gráfica 5  
Crecimiento en los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1982-1991



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 35 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

Gráfica 6 Crecimiento en los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1992-2005



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 35 Activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1975-2005.

**Variación de sus activos\*.** En base al cuadro No. 33 que es nuestra fuente de datos es posible realizar un análisis de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey en tres periodos distintos, con respecto a la variación promedio de sus activos:

- De 1975 a 1981 la variación positiva promedio fue la siguiente: Visa-Femsa 87%; Cemex 86.6%; Imsa 67.8%; Lamosa 49.4%; Copamex 48.0%; Alfa 47.8%; Vitro 45.5%; Gruma 31.2%; Cydsa 30.0%; Xignux 25.1%. La variación promedio en los activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey en este periodo fue +51.8%.
- De 1982 a 1991 la variación positiva promedio fue la siguiente: Cydsa 124.4%; Visa-Femsa 98.9% (en 1988 sólo Femsa); Copamex 94.8%; Imsa 86.0%; Lamosa 80.9%; Cemex 80.3%; Xignux 77.5%; Alfa 63.4%; Vitro 49.7%. Cabe señalar que Gruma figura dentro de las 500 Empresas sólo en los años 1990 y 1991 y presenta una variación negativa en sus activos del orden de 11.3%. La variación promedio en los activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey en este periodo fue de +74.5%.
- De 1992 a 2005 la variación positiva promedio fue la siguiente: Femsa 42.8%; Copamex 41.1%; Cemex 25.9%; Lamosa 23.8%; Alfa 22.2%; Imsa 20.3%; Xignux 19.4%; Vitro 16.3%; Gruma 9.1%; Grupo Villacero 6.5%; Cydsa 5.6%. La variación promedio en los activos de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey en este periodo fue de +21.1%.

\* El cálculo de la variación promedio porcentual de cada grupo se realizó con la siguiente fórmula:

$$v_{prom} \% = \frac{\sum_{i=1}^n \left[ \left( \frac{x_n}{x_{n-1}} - 1 \right) \right]}{n} \times 100$$

Donde:

v= Variación porcentual  
 $x_{n-1}$ = Valor del activo en el año n-1.

$x_n$ = Valor del activo en el año n  
 n= número de años que contempla el periodo.

Nota metodológica:

Desde 1975 la Revista Expansión publica una lista de las empresas más importantes de México, que en un principio contempló 350, al siguiente año amplió el número a 400 y en 1977 (y hasta la fecha) la lista es conformada por las 500 empresas que anualmente según ciertos indicadores financieros (entre ellos ventas y activos) se considerarán las más exitosas; a diferencia de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en donde sólo aquellas empresas que deseen emitir acciones que coticen en la BMV deben, entre otras cosas, hacer pública en forma periódica la información sobre sus estados financieros, de ahí que la base del análisis sean los datos presentados por la Revista Expansión y no los de la BMV.

No obstante, dichos datos se presentan ya sea con respecto al desempeño global del corporativo o grupo, la participación algunas de sus subsidiarias o ambos. En ocasiones la suma de los activos o ventas de las subsidiarias rebasaban lo reportado como grupo o corporativo por lo que para efectos del análisis se seleccionó el valor mayor entre lo reportado por el corporativo y la suma de las subsidiarias. Por lo anterior, los valores presentados constituyen apenas una parte de los valores absolutos alcanzados como corporativos o grupos, pero nos permiten hacer inferencias respecto al comportamiento de los mismos ya sea en relación a sus activos o a sus ventas.

#### **4.5.- Las reformas del Estado**

Carlos Salinas de Gortari en el marco de la visión axiomática del cambio social propuesta por el llamado Consenso de Washington impulsó en su administración reformas que se basaban en la tesis de que el atraso económico en el país se debía al freno de la operación de los mercados y la competencia económica provocado por las particulares condiciones que creaba el proteccionismo y la intervención del Estado en la economía nacional lo que se asociaba con las articulaciones de intereses entre las elites económicas y políticas. Por ende, en los rasgos generales de la organización económica nacional, se produjo una rápida reducción de la presencia del Estado en la actividad económica junto con las desregulaciones y liberalizaciones de los mercados internos en muy diversos campos de actividad en el país.

En torno a la configuración de la elite empresarial se promovieron también de manera acelerada privatizaciones de empresas públicas, tanto del sector financiero como productivo, que llevaron a una acelerada reconfiguración de las grandes empresas nacionales, y generando un segmento de nuevos empresarios. Se promovieron cambios respecto a la inversión extranjera, reformando la legislación para abrir su participación de manera prácticamente irrestricta en los negocios que se desarrollaban en el país. Particularmente notorio fue el impacto de estas inversiones extranjeras en casos como el del sistema financiero, donde empresas extranjeras lograron el control del sector y en otros campos de actividad como es el de los supermercados y otros.<sup>521</sup>

##### **4.5.1.- Privatización de empresas públicas.**

Otra política que indirectamente apoyó el camino de la internacionalización de los grandes corporativos de la fracción Monterrey fue la privatización de empresas públicas financieras como los bancos que llevó a que estas instituciones quedaran en manos principalmente de un grupo de grandes empresas mexicanas. Los bancos privatizados por el gobierno mexicano, establecidos en Nuevo León beneficiaron a varios de los grandes corporativos de la fracción Monterrey como se observa en el siguiente cuadro:

---

<sup>521</sup>Garrido Celso, "El dinosaurio de Monterroso y la economía mexicana. ¿son los monopolios los causantes del atraso en el país?", Revista Este País, 193, abril, 2007.

Cuadro No.36  
Bancos privatizados

Nombre	Grupo Comprador	Presidente del grupo	Origen de los compradores	Fecha de compra	Monto Pagado*	Valor libros	% de acciones compradas
Bancomer	Vamsa/ Grupos Regionales.	Eugenio Garza Laguerá	Visa	28/10/91	2.791,28	2,99	56,00
Serfin	Obsa/ Grupos Regionales	Adrián Sada	Vitro	27/06/91	936,92	2,69	51,00
Banorte	Gruma/ Gamesa	Roberto González Barrera/Alberto Santos de Hoyo	Agro-industria	14/06/92	569,44	4,25	66,00
Totales					4 297,64	9.93	173,00

Fuente: Elaboración propia con base en Garrido (1999).

\* En millones de dólares.

La banca y la formación de grupos industriales-financieros tuvieron un efecto extraordinario en el poder económico y la estructura institucional de los grandes corporativos de la fracción Monterrey, aunque la formación de grupos industriales-financieros ya existía antes de la crisis de 1982, y puesto que se les eliminó con la nacionalización de la banca comercial de ese año, la reforma bancaria de 1990\* autorizó la formación de grupos financieros y aunque se prohibían explícitamente las vinculaciones de los mismos con empresas industriales, en los hechos se les toleró, dando lugar a los mencionados grupos industriales-financieros.<sup>522</sup>

Los grandes corporativos integrados en dichos grupos financieros habrían obtenido beneficios extraordinarios en relación con sus competidores, tanto al participar en la muy elevada rentabilidad de los bancos de 1990 a 1993, como por las ventajas de acceso al financiamiento en los mercados internacionales. No obstante, desde fines de 1994 el quebranto de sus bancos obligó a esos grupos a absorber la pesada carga financiera.<sup>523</sup>

El grupo Vitro, controlador del grupo financiero Serfin cuyos problemas provocaron que el grupo industrial capitalizara al segmento financiero, con lo que afectó los planes de inversión del segmento industrial. No obstante, los grandes corporativos afiliados a un grupo financiero-industrial han mantenido su dinámica de expansión sobre la base de actividades que desarrollan en los mercados externos, al tiempo que tratan de mantener aislada la evolución desfavorable de su segmento financiero. Es claro que este resultado se relaciona con los programas gubernamentales para el rescate de los bancos.

El Grupo Financiero Banorte es el último banco de Monterrey, los Sada perdieron Serfin a finales de los noventa, Santander pagó 1,400 millones de dólares al IPAB en 2000 y Bancomer se vendió a BBVA por 4,500 millones de dólares. En 1992 Roberto González Barrera (dueño de Gruma) al frente de un grupo de inversionistas adquirió el Banco Mercantil del Norte y un año después se constituyó el Grupo Financiero Banorte tras la compra de Afin Casa de Bolsa, Afin Arrendadora y AF Casa de Cambio.

\* El 2 de mayo de 1990 el Ejecutivo envió al Congreso de la Unión una iniciativa para modificar los artículos 28 y 123 de nuestra Carta Magna. El objetivo era ampliar la participación de la iniciativa privada en el capital de los bancos. El 27 de junio culminó este proceso y el 28 de junio el Presidente también envió un paquete de leyes financieras al Congreso. Estas leyes incluían a La Ley de Instituciones de Crédito y a la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, además de un decreto por el que modificaban y adicionaban diversas disposiciones de la Ley del Mercado de Valores. El 18 de julio de 1991 estas propuestas fueron publicadas en el Diario Oficial y se daba pauta para la modernización del Sistema Financiero Mexicano, que ahora es conocido así por las leyes fiscales. La modernización del sistema se daba por que la ley para Regular las Agrupaciones Financieras, permitiera la formación de grupo mediante empresas controladoras, de bancos múltiples, o bien, a través de casas de bolsa, para fomentar grupos más fuertes y diversificados.

<sup>522</sup> Garrido Celso, "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", Revista Comercio Exterior, diciembre de 2001, pág. 1068.

<sup>523</sup> Garrido Celso, "Actor bancario y poder financiero en México. Incertidumbres y desafíos para la nación" en Estela Gutiérrez Garza (ed.) *El debate nacional*, vol. 4, UNAM-Universidad de Nuevo León, 1997.

Roberto González Barrera compró Banorte por 1,776 millones de pesos en 1992 y hoy el grupo financiero vale más de 10,000 millones de dólares, compitiendo con los mayores grupos financieros. Es el único de los cinco grandes grupos financieros del país controlado por mexicanos y ha dado muestras de que puede competir con los gigantes.

Después de limpiar el banco de los residuos de la crisis de 1994 y el rescate bancario, fortaleció la fuerza de ventas y expandió la franquicia de Banorte a través de una nueva distribución de sucursales y recorte de empleados que sumaron 2,100 personas para instaurar un programa de eficiencia operativa y reducir significativamente los costos. Cerró 130 oficinas poco rentables en el norte del país y abrió el mismo número en la ciudad de México, creciendo además la inversión en publicidad y mercadotecnia. En 1996 y 1997 el grupo se fortaleció al adquirir Banco del Centro y Banpaís respectivamente, logrando así cumplir su objetivo de convertirse en una institución con presencia a nivel nacional.<sup>524</sup>

En 2000 ocupó por el monto de su capital contable el lugar 34 entre los grandes corporativos de México. La estructura del grupo financiero Banorte se integró por las siguientes subsidiarias: Banco Mercantil del Norte, Banco del Centro, Casa de Bolsa, Arrendadora Banorte, Arrendadora-Factor-Banorte, Almacenadora Banorte, Fianzas Banorte, Seguros Banorte-Generali, Afore Banorte-Generali, Pensiones Banorte-Generali, Créditos Pronegocio, Banorte Securities e Inter National Bank.

#### **4.5.2.- Cotizar en la Bolsa**

En los noventa, una forma de tener acceso a los mercados de deuda y de capitales nacionales o transnacionales, era registrarse en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a fin de obtener los fondos necesarios después de una década de escasas inversiones, los grandes corporativos de la fracción Monterrey que no se habían inscrito tuvieron que hacerlo.

Las corporaciones que ya cotizaban en la Bolsa y que empezaron a circular sus valores en los mercados transnacionales tuvieron que proporcionar información más amplia para cumplir con los requisitos de la Comisión de Valores de Estados Unidos (la SEC), los inversionistas institucionales y la comunidad bursátil interesada en adquirir emisiones mexicanas.

No obstante, es importante señalar que la proporción de valores que circulaban en el mercado en los noventa es relativamente pequeña y con frecuencia representa acciones sin derecho a voto, y la influencia de una familia o grupo de fundadores continuó siendo abrumadora, este es el alcance del carácter público. Casos concretos como el Femsa, Vitro, Cemex, Grupo Financiero Bancomer y Grupo Financiero Serfín ayudan a ponderar este alcance público.

Sin embargo, es importante señalar que la proporción de valores que circulan en el mercado en los noventa es relativamente pequeña y con frecuencia representa acciones sin derecho a voto, y la influencia de una familia o grupo de fundadores continúa siendo abrumadora, este es el alcance del carácter público. Los casos concretos de Femsa, Vitro, Cemex, Grupo Financiero Bancomer y Grupo Financiero Serfín pueden ayudarnos a ponderar este alcance público.

---

<sup>524</sup> Grupo Financiero Banorte, Página web de la Bolsa Mexicana de Valores, [www.bmv.com](http://www.bmv.com)

Cuadro No.37  
Grandes corporativos de la fracción Monterrey inscritos en la Bolsa Mexicana de Valores  
(1984-1994)

Corporativo	Año	Clave de cotización	Series	Accionista principal	Director General
Grupo Industrial MASECA, S.A.B. DE C.V.	1984	MASECA	Capitales	Roberto González Barrera	Roberto González Barrera
Fomento Económico Mexicano, S.A.B., DE C.V.	1987	FEMSA	Capitales Deuda	José Antonio Fernández Carbajal	José Antonio Fernández Carbajal
GRUMA, S.A.B. DE C.V.	1991	GRUMA	Capitales	Roberto González Barrera	Jairo Senise
Grupo Financiero Banorte, S.A.B. DE C.V.	1992	GFNORTE	Capitales	Roberto González Barrera	
Coca-Cola FEMSA, S.A.B. DE C.V.	1993	KOF	Capitales Deuda	José Antonio Fernández Carbajal	Carlos Salazar Lomelin.
VITRO, S.A.B. DE C.V.	1994	VITRO	Capitales Deuda	Adrián Sada González	Federico Sada González

Fuente: Elaboración propia con base en Salas-Porras (1997), y página Web de la Bolsa Mexicana de Valores (2008).

Femsa se creó como una subholding de VISA en 1987, cuando se registró en la BMV. Aunque ha negociado en el mercado de valores bajo el nombre de VISA desde 1978, para 1992 las tenencias de acciones públicas apenas alcanzaban el 3% del capital en México y el 4.4% en los mercados mundiales (representados por ADS y GDS). Vitro en abril de 1991 proporcionó por primera vez información acerca de su estructura de propiedad. El grupo de control, formado por tres familias – Sada González, González Sada y Muñoz Terrazas- tenía el 62% de las acciones, varios fideicomisos concentraban el 8.7%, el 6.2% se negoció como ADS/GDS en los mercados exteriores y alrededor del 23% se comerció en la BMV.

El grupo financiero Bancomer (GFB) lanzó en marzo de 1992 una oferta global con un valor equivalente casi al 20% de su capital y representado por acciones de clase L (el 4.6% de las mismas para negociarse en la BMV y el 14.7% en Estados Unidos, Canadá, Japón y Europa). El grupo de control encabezado por Eugenio Garza Lagüera y el grupo regional mantuvieron cerca del 64%. En el grupo financiero Serfín (GFSEFIN) a fines de 1993, Adrián Sada González controlaba el 8.34% de las acciones comunes y el 9.2% de las que tenían derecho a voto.

Los directores del consejo de administración y los altos ejecutivos controlaban el 36.4% y el 40.1% respectivamente. La oferta de 1993 no modificó estas proporciones, puesto que sólo se vendieron acciones con derechos de voto limitado. La mayoría de las acciones mexicanas negociadas en los mercados mundiales suelen circular “fuera de la bolsa” (*over the counter*) entre inversionistas institucionales porque las operaciones en el mercado libre por lo general son más agresivas y los empresarios mexicanos temen las compras hostiles, así como otras maniobras financieras beligerantes, características de este tipo de mercado. Los inversionistas institucionales controlaban los mercados extrabursátiles (*over the counter*).

Las compras hostiles no eran posibles en este mercado porque dichos inversionistas mantenían una alta concentración del capital y cualquier transacción se percibía de inmediato en la bolsa. Incluso cuando negociaban en el mercado abierto –la Bolsa de Valores de Nueva York- recurrían a diversas medidas para impedir dichas compras. Sólo las empresas plenamente registradas podían negociar de manera directa en la Bolsa de Nueva York. No todos los grupos mexicanos podían satisfacer los requisitos de información que exige la SEC, es decir, informes más frecuentes y más completos, antecedentes de operaciones durante los últimos cinco años y el uso de los fondos derivados de la oferta de acciones o emisiones nuevas.

A las empresas registradas en la Bolsa de Nueva York se les regula más estrictamente, lo que implica menores riesgos para los inversionistas individuales que no pueden negociar fuera de la Bolsa. Por

lo tanto, las empresas registradas tienen acceso a fondos de inversionistas individuales que dan a los mercados mayor bursatilidad. Sólo los inversionistas institucionales operan en el mercado extrabursátil, el cual posee una liquidez inferior.

En los mercados extrabursátiles (*over the counter*) las transacciones se realizan por medio de una red telefónica e informática que conecta a los negociantes (casas de correduría o bancos de inversión) de acciones y bonos en el piso de una bolsa organizada. Para 1993 sólo Serfín, Vitro, Cemex y Coca Cola-Femsa participaban en la Bolsa de Nueva York y negociaban en el mercado libre.

En los mercados globales se vuelve más común la calificación de riesgo de las emisiones que circulan en los mercados de capitales, la mayoría de las empresas más grandes buscan promover la calificación de sus emisiones (deuda y capital contable) para reducir los costos de financiamiento y evitar restricciones a la compra de valores sin grado de inversión. Sin embargo, sólo Cemex ha logrado ser calificada individualmente, puesto que el país no ha logrado ser calificado con grado de inversión.

Las políticas de calificación varían según el organismo de que se trate, entre los criterios generales que se consideran para evaluar las corporaciones encontramos: la posición que ocupan en la economía mexicana y en la mundial, los ingresos en dólares o en otras divisas extranjeras fuertes, la relación con empresas con grado de inversión en otros países con ese mismo grado y activos en Estados Unidos u otras naciones industrializadas.

Antes de la devaluación de 1994, Cemex fue calificada “BBB” POR Duff y Phelps cuando la empresa lanzó en mayo de 1993 una emisión de eurobonos con valor de mil millones de dólares estadounidenses, aunque recibió una calificación relativamente alta, se reconocieron ciertos riesgos.

En contraste, Internacional Bank Credit Análisis (IBCA) otorgó una calificación muy baja a Bancomer y Serfín entre otros, argumentando que la mala calidad de los activos de estos bancos se debía al rápido crecimiento de préstamos incobrables (IBCA, 1992). Los cuatro organismos calificadores autorizados por la Comisión Nacional de Valores (CNV) en México, emplean el modelo estadounidense y aplican los mismos criterios de evaluación, fomentando así las prácticas ampliamente extendidas en Estados Unidos.<sup>525</sup>

#### **4.5.3.- La concentración económica**

En la evolución del sistema de grandes empresas, los grandes corporativos de la fracción Monterrey lejos de contrarrestar la elevada concentración económica, presentan en los noventa un incremento de la concentración. Las reformas económicas tenían como objetivo general el incrementar la eficiencia económica en la asignación a través de mejorar la operación de los mercados y buscaba también corregir una distorsión atribuida al proteccionismo y la intervención del Estado, como era la elevada concentración económica.<sup>526</sup> Como se mencionó con anterioridad las once empresas de la muestra están consideradas dentro de las 500 empresas más importantes de México por el volumen de sus ventas y sus activos, demostrando con ello una elevada concentración económica en la evolución de las empresas, como lo evidencia el siguiente cuadro:

---

<sup>525</sup> Salas-Porras Alejandra, “Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa”, en Revista Mexicana de Sociología, Año LIX núm. 4 octubre-diciembre 1997, pp.51-59.

<sup>526</sup> Garrido Celso, “Evolución del sistema de grandes empresas” en Garrido Celso, *Desarrollo económico y proceso de financiamiento en México*, UAM Azcapotzalco, Siglo XXI, México, 2005, pp. 97-99.

**Cuadro No. 38**  
**Ventas de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1982-2005**  
**Parte A\* (Millones de pesos)**

Año	Alfa	Cemex	Copamex	Cydsa	Vitro	Imsa	Lamosa	Xignux	Femsa	Gruma
1982	85,600.0	18,042.0	7,569.0	26,850.0	42,014.0	13,612.0	2,440.0	5,449.0	13,736.0	-
1983	136,803.0	15,748.0	13,401.0	55,430.0	20,797.0	-	3,375.0	13,370.0	68,308.0	-
1984	232,736.0	28,393.0	30,744.0	119,641.0	168,026.0	26,588.0	5,510.0	24,264.0	109,476.0	-
1985	368,226.0	52,004.0	52,401.0	40,254.0	260,912.0	40,241.0	-	22,106.0	179,896.0	-
1986	576,131.0	99,726.0	101,656.0	355,311.0	534,916.0	72,524.0	-	92,853.0	266,817.0	-
1987	1,442,866.0	279,453.0	274,592.0	951,964.0	1,546,717.0	16,656.0	-	170,253.0	622,627.0	-

Fuente: Elaboración propia en base a números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1982-2005).

\*Las ventas de los corporativos incluyen la suma de las principales subsidiarias reportadas a la Revista Expansión para cada año. No todas las ventas de todas las subsidiarias de los grupos se incluyen dado que sólo aquellas que lograron por el monto de sus ventas participar en las 500 Empresas más importantes de México.

**Cuadro No. 38**  
**Ventas de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1988-2005**  
**Parte B\* (Millones de pesos)**

Año	Alfa	Cemex	Copamex	Cydsa	Vitro	Imsa	Lamosa	Xignux	Femsa	Gruma	Grupo Villacero
1988	1,514,522.0	537,846.0	476,731.0	358,700.0	3,001,281.0	53,911.0	-	358,092.0	1,194,978.0	-	
1989	4,173,069.0	594,387.0	-	-	370,147.0	-	-	342,798.0	1,585,880.0	-	
1990	5,818,048.0	934,109.0	175,028.0	-	494,282.0	32,022.0	232,057.0	403,517.0	2,276,953.0	-	
1991	6,578,830.0	2,145,169.0	217,827.0	-	9,230,065.0	-	290,262.0	551,058.0	2,165,115.0	184,541.0	
1992**	6,751.2	-	567.8	-	10,610.8	2,719.8	367.3	601.9	2,548.3	4,350.5	
1993	7,092.1	2,045.9	460.2	-	5,948.1	-	375.6	21.7	2,664.5	2,192.0	
1994	7,261.2	10,644.6	1,195.7	3,039.8	-	3,173.9	457.8	-	11,657.1	6,456.8	
1995	21,524.5	19,821.2	3,233.5	5,558.4	-	6,515.8	623.6	1,459.0	16,579.6	11,056.4	
1996	27,828.5	26,517.6	3,392.1	6,549.4	1,051.7	8,984.8	1,209.6	0.0	23,817.9	17,890.9	
1997	49,282.2	30,573.2	4,112.9	7,585.7	2,374.5	11,780.0	1,112.3	3,520.0	29,529.7	10,857.7	
1998	54,641.4	42,720.4	5,351.1	7,837.9	-	15,172.6	1,498.3	16,003.3	33,302.0	13,773.8	
1999	44,652.7	5,281.0	1,851.1	6,213.2	1,083.9	17,254.0	4,754.8	6,550.4	90,269.9	4,904.0	-
2000	105,250.0	54,072.3	7,535.0	7,895.9	28,705.7	21,212.0	2,230.2	2,598.0	45,454.3	22,973.0	-
2001	103,361.2	63,486.8	7,618.0	6,346.6	28,190.5	21,069.6	2,172.5	2,014.9	49,681.0	22,500.0	-
2002	119,337.0	67,917.5	7,867.0	6,019.4	47,727.1	27,287.0	2,789.7	2,400.5	52,941.4	19,174.4	15,219.0
2003	87,130.4	104,936.2	8,227.0	11,959.6	49,663.2	35,001.0	3,127.4	33,464.4	75,597.0	28,242.3	16,449.0
2004	99,808.8	90,783.9	4,571.0	7,122.0	61,030.3	41,221.4	3,605.0	21,781.0	94,307.0	32,023.4	16,449.0
2005	94,420.1	162,708.6	4,724.7	10,710.4	47,922.9	39,182.1	3,782.0	25,600.0	106,505.0	35,491.9	22,607.0

Fuente: Elaboración propia en base a números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1982-2005).

\*Las ventas de los corporativos incluyen la suma de las principales subsidiarias reportadas a la Revista Expansión para cada año. No todas las ventas de todas las subsidiarias de los grupos se incluyen dado que sólo aquellas que lograron por el monto de sus ventas participar en las 500 Empresas más Importantes de México.

\*\* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta las ventas bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad. Fuente: <http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html>

#### **4.5.4.- El apoyo del Estado a las grandes empresas mexicanas**

No obstante que las grandes empresas han sido consideradas teóricamente como obstáculos para la constitución de un orden de libre competencia, dado su dominio en importantes mercados oligopólicos, investigadores como Celso Garrido y Wilson Peres (1998) consideran que en los hechos los siguientes cuatro tipos de políticas han dado lugar a un orden económico altamente favorable al desarrollo de los grandes grupos y empresas industriales de propiedad privada nacional:

1. El acceso privilegiado a las principales privatizaciones, las que casi nunca se hicieron en condiciones de libre mercado. En particular se permitió que los entes privatizadores seleccionaran los futuros grupos de control de las empresas privatizadas y establecieran, en los pliegos de licitación, condiciones de acceso y de operación futura fuertemente discriminatorias.
2. Las negociaciones comerciales internacionales tendentes a la constitución de áreas de libre comercio dieron, como era deseable, un papel importante al sector privado para que participara o asesorara respecto a sectores productivos y prácticas de política particularmente sensibles en lo que la apertura podría representar una amenaza o una oportunidad. Sin embargo, la propia heterogeneidad del sector privado llevó a que esa participación fuera controlada en los hechos por las grandes empresas o por cámaras empresariales en las que juegan un papel determinante.
3. La implementación de la legislación para fortalecer la libre competencia mediante desregulación tendió a mantener el statu quo de concentración existente en las diversas ramas industriales a partir del argumento que en economías abiertas el poder de mercado no está determinado por la existencia de una estructura industrial concentrada. La tesis de que lo adecuado era evitar acciones contra la competencia más que estructuras concentradas fue funcional para el sostenimiento de la participación de las grandes empresas en sus mercados clave.
4. Algunos programas de fomento orientados a sectores no industriales también tuvieron un impacto positivo sobre las grandes empresas, como por ejemplo la demanda generada por grandes programas de construcción de carreteras y viviendas repercutió favorablemente sobre las empresas de construcción civil (ICA), así como sobre las productoras de cemento y vidrio plano (Cemex y Vitro).

#### **4.5.5.- Medidas exitosas de los grandes corporativos de la fracción Monterrey**

En lo que se refiere a la evolución del mundo empresarial, al considerar el segmento de los grandes corporativos de Monterrey surgidos durante el proteccionismo se comprueba que lejos de desaparecer, éstos supieron enfrentar los desafíos provocados con la desregulación y la apertura exterior. Dichos grupos empresariales diseñaron y aplicaron estrategias complejas en las que usaron como barrera a la entrada para los competidores externos su poder oligopólico en los mercados locales generado durante el proteccionismo. También realizaron una acelerada internacionalización productiva por la cual un pequeño pero muy poderoso grupo de ellos se convirtieron en multinacionales de tamaño medio, y aún empresas globales como es el caso de Cemex. Bajo estas condiciones, dichas empresas operaban de manera exitosa en una interrelación compleja entre sus acciones en los mercados locales y la competencia que enfrentan en las distintas economías donde actúan.

La diversificación ha sido la más vieja de las salidas de corto plazo para lograr mayores ventas y utilidades, especialmente cuando los negocios y los segmentos donde se opera no están funcionando. La integración vertical es una de las estrategias de los corporativos altamente diversificados. Ya sea por su madurez, consolidación o el surgimiento de actores dominantes,

diversos corporativos se expandieron, más arriba o más abajo de la cadena de valor. Uno de los casos más notables es el de FEMSA, con su cadena de tiendas OXXO, quién es uno de los jugadores de mayor peso en el comercio de autoservicio.

La base del éxito de las grandes firmas de Monterrey fue siempre su conquista del mercado interno, como lo demuestra Cemex cuyo punto de partida ha sido la conquista de ese mercado, pasando después a una rápida expansión internacional. Los grandes y tradicionales conglomerados o corporativos entre más grandes, más dificultades tienen para adaptarse, en un principio fueron la expresión de un diseño de estrategia de negocios concebida para diversificar los riesgos corporativos, ante la falta de un mercado de valores de mayor profundidad.

En los setenta sucumbieron a la crisis económica, al endeudamiento y a la inestabilidad financiera y aunque en los ochenta y noventa invirtieron con mayor cuidado, subsistieron por tener una posición dominante en los respectivos sectores. La mayoría de los corporativos que sobrevivieron optaron por el camino de la eficiencia, que da la flexibilidad de estar en menos negocios (en algunos casos llegando a una alta especialización) y en aquellos en los que se tiene un mayor conocimiento.<sup>527</sup> Mientras más grande o diversificada es una firma, más difícil es crecer. De ahí el mérito de empresas como Cemex que siguen creciendo a tasas relativamente altas para su tamaño. Así lo muestra también la química Cydsa que de 10,590 MDP de ventas en 1999, - a pesos comparables de 2005-, pasó a 5,355 MDP en 2005.

La diversificación puede ser un acierto o un error, la búsqueda de la integración para capturar una mayor parte de la cadena de valor llevó a Maseca y luego a Banorte a buscar otros mercados después de lograr una posición dominante en un mercado y decidieron internacionalizarse. Alfa desinvertió en Hylsamex, lo que le dio espacio para buscar una mayor o menor divergencia de los giros de sus empresas. El grupo Xignux apenas estaba saliendo de fuertes ajustes de costos, en un proceso de desinversión del sector petroquímico luego de vender Primex a Mexichem, que le dio excelentes resultados, fue la mejor acción de la Bolsa en 2005. Pero la pregunta es un dilema ¿hacia donde hay que diversificarse?

La integración vertical fue una práctica muy común debido a que en México no existía la infraestructura necesaria para asegurar un abasto constante de materias primas. Los excedentes de producción eran los que se vendían al mercado. Algunas empresas, como CYDSA, fueron más allá, al considerar que en lugar de vender sus productos a terceros para el procesamiento sería más rentable procesarlos ellos mismos. De esta forma aseguraba un precio de venta en las áreas con márgenes más reducidos, los cuales compensaban con mejores precios al final de la cadena.

Esto funcionó mientras no hubo la inversión necesaria para que otras empresas, en otros países del mundo pudieran hacer lo mismo y los mercados se abrieran a la competencia. Acertadamente han invertido en la creación de tecnología para la industria que sirven, al no poder competir cuando las materias primas locales dejan de ser las más económicas, la alternativa es volverse tecnológicamente más diestros para ofrecer un valor agregado al producto.

Las tendencias de la economía global van hacia un incremento de la concentración y la centralización de los capitales en las actividades más dinámicas y características de la misma. Desde comienzos de los años noventa se observan sucesivos y crecientes procesos de fusiones y adquisiciones en diversos sectores dando paso a gigantes empresariales globales de escala y alcances desconocidos con anterioridad, De modo que el dato de referencia para el análisis de lo que pasa en el país debe ser el reconocimiento de que la competencia en la economía global se da entre jugadores cada vez más concentrados, por lo que es un hecho previsible disponer de empresas de ese carácter operando

<sup>527</sup> Abarca Felipe, "Las nuevas especies" en Revista Expansión 500 Informe Especial, No. 943, Año XXXVII, 28 de junio-12 de julio de 2006, pp. 282-283.

en una economía nacional abierta e integrada a la globalización. Esto significa que las reglas y condiciones de operación para las acciones públicas sobre la regulación de la competencia han evolucionado para integrar a la competencia oligopólica como una condición “normal” de los mercados, lo que nos aleja de la mano invisible de Adam Smith y nos acerca aceleradamente al mundo de la mano visible de Alfred Chandler en su análisis de la gran corporación estadounidense.

Es un hecho que en la pugna competitiva global hay una continua y persistente búsqueda de espacios dinámicos de rentabilidad por parte de las empresas transnacionales en pos de expandir su control de los mercados y sostener su dinámica de crecimiento. Entre las tendencias a la configuración de la economía global, los Estados nacionales y los actores estatales no desaparecen, aunque sin duda enfrentan nuevas tensiones para su persistencia y crecimiento. La economía está estructuralmente con altos niveles de concentración y el problema es lograr una articulación progresiva de esos actores empresariales con el resto de los empresarios, para generar una dinámica que rearticule la expansión de los mercados externos e internos, generando círculos “virtuosos” de crecimiento de la economía y de los ingresos de la población, con base en fuerzas económicas adecuadas para operar en el contexto de la economía global.

## Conclusiones

- En el proceso de internacionalización empresarial, Monterrey aparece como un eje dinámico, fenómeno que se explica tomando en cuenta que desde hace un siglo y medio se realiza el comercio entre México y Estados Unidos, incluyendo los flujos migratorios, las transacciones financieras y el intercambio empresarial y tecnológico. La clave del éxito de la mayoría de las empresas, en buena medida se cifra en la capacidad de incorporar socios y nueva tecnología mediante alianzas estratégicas con muy diversas empresas extranjeras, todas innovadoras en la producción o comercialización de algún bien.
- Las acciones estatales durante los ochenta se orientaron a articular las políticas de competencia en dirección de una economía abierta y desregulada, al tiempo que se aplicaban políticas específicas para promover el liderazgo de los grandes corporativos de la fracción Monterrey y otras grandes empresas mexicanas, procurando que éstas se reestructuran conforme a las necesidades de la nueva configuración competitiva con el exterior. El Ficorca y las privatizaciones de las empresas públicas así lo demuestran.
- La crisis de la década de los ochenta sometió a los grandes corporativos de la fracción Monterrey a una dependencia mayor de sus propios recursos organizacionales, financieros, gerenciales, productivos y comerciales. Por supuesto, no todos los grupos estuvieron en las mismas condiciones ni tuvieron las mismas preferencias. La deuda externa significó graves limitaciones para Alfa, Visa, y Vitro entre otras, así como una escasez general de recursos financieros provenientes de los mercados internacionales para todos los grupos, lo cual en cierto momento los obligó a ofrecer sus valores al público.
- La severa contracción del mercado mexicano forzó a Cemex, Vitro y Alfa y otras a adoptar estrategias de reducción de costos, una producción más orientada a las exportaciones y en consecuencia, órganos especializados de promoción y administración.
- Los grandes corporativos de la fracción Monterrey en general, han sufrido un proceso de transformación radical en los últimos años. Las empresas de origen familiar y que se dedicaban a todo tipo de actividades comenzaron a enfocarse cuando se inició la apertura mexicana en 1986. Los cambios se acentuaron tras la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC). Vendieron o cerraron los negocios en lo que no tenían el tamaño suficiente para competir y decidieron arriesgarse en aquellos donde vieron potencial de crecimiento. De ser empresas dispersas y restringidas a México y algunas a Estados Unidos, hoy operan en varios países de las Américas y exportan a otros continentes.

## LAS ELITES EMPRESARIALES DE LA FRACCIÓN MONTERREY

En el presente capítulo se conocerá la articulación empresarial de Monterrey, el surgimiento de la elite empresarial de su fracción a lo largo del siglo pasado, y su impacto en el desarrollo de la élite económica de México. Asimismo, señalaremos por una parte las acciones del Estado, fundamentadas en el proceso de producción y enmarcadas en los conflictos y en la política. Por otra, esbozaremos la dimensión sociopolítica de los empresarios, es decir, sus relaciones con el poder, con las políticas públicas y en general con el Estado, relaciones sustentadas en la fuerza del poder económico de los grandes corporativos.

Se marcará el comportamiento de la elite empresarial en el plano nacional que se ha manifestado a través de los principales organismos e instituciones que representan sus intereses. Finalmente se abordarán brevemente las relaciones laborales entre patronos y trabajadores insertas en la base económica en que descansa la superestructura empresarial.

Un rasgo estructural de la economía mexicana en su desarrollo a partir del siglo XX ha sido el dominio de las grandes empresas y la mayor intervención del Estado. El papel dominante en los sectores rentables de la economía mexicana ejercido por las grandes empresas en su calidad de corporativos o conglomerados, es un rasgo común a todo país capitalista tardío y no sólo representan un fenómeno económico sino también político, puesto que los representantes de los más importantes corporativos forman un grupo o élite que goza de acceso directo al poder influyendo en la política nacional, tal como lo ha hecho la fracción Monterrey al concentrar a grandes corporativos.

La constitución prematura de grandes empresas se explica por el papel de la inversión extranjera, las llamadas fallas de mercado, la ausencia de segmentos de proveedores que induce a la integración vertical. El Estado puede privilegiar a determinados agentes empresariales o fracciones de la clase capitalista en detrimento de otros grupos, porque considere que reúnen atributos para impulsar la industrialización o la modernización del país, tolerando la concentración del poder económico.<sup>528</sup>

En México la aceleración del desarrollo económico entre 1880 y 1910 consolidó a la burguesía como clase dominante y reforzó al pequeño sector oligárquico que ligado a la minería, la agricultura de exportación, a las industrias textil, alimenticia y otras de bienes de consumo; al comercio, a la integración de una moderna red de comunicaciones y transportes; al desarrollo del sistema bancario, y a los privilegios de que disfrutaron los más altos funcionarios públicos y en particular “los científicos” retuvo buena parte del excedente que quedó en el país y llegó a concentrar en proporción a la economía de entonces, cuantiosos capitales.<sup>529</sup>

La élite política que tomó el poder después de la revolución de 1910, fue resultado del desmantelamiento del poder de la oligarquía rural durante la revolución, eliminando así toda oposición, exceptuando a empresarios regiomontanos que por su poder económico habían iniciado su propio proceso de industrialización antes del levantamiento armado. La élite política encumbrada por la revolución encauzó la inversión del Estado, y propició y alentó la de los particulares. Creó instituciones de financiamiento y se dedicó a obras de infraestructura. Dio su apoyo a la clase burguesa. Propició el enriquecimiento de una nueva élite terrateniente y agroexportadora, empezó a crearse una élite industrial y se formó una élite tecnocrática y administrativa.<sup>530</sup>

<sup>528</sup>Rivera Ríos Miguel A. “Las grandes empresas en México y la estrategia de desarrollo actual” en Revista Este País, No. 193, abril de 2007, pp. 29-30.

<sup>529</sup> Carrión Jorge, Alonso Aguilar, “La oligarquía mexicana” en *La Burguesía, la oligarquía y el Estado*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1980, pág. 110.

<sup>530</sup> Alonso Jorge, *La dialéctica clases-elites en México*, Ediciones La Casa Chata, México, 1976, pág. 209.

La élite política triunfadora mantuvo el poder y fue capaz de reproducirse durante décadas en forma tan cohesionada que otorgó al Estado mexicano posrevolucionario gran autonomía para implementar su proyecto de desarrollo capitalista, cultivando una ideología nacionalista y protegiendo durante décadas la industria nacional, especialmente en el periodo de sustitución de importaciones. En el resto del país, el Estado mexicano desarrolló conexiones con el sector privado y promovió la formación de una nueva generación de empresarios que creció bajo la protección del gobierno posrevolucionario y que dio lugar a varios de los corporativos más grandes del país.<sup>531</sup>

En México los empresarios se representan en términos de fracciones de clase que se constituyen por definición en actores políticos, en tanto tales conforman alianzas en función de controlar el Estado e imponer determinados modelos globales de desarrollo, la fracción Monterrey no escapa a esta realidad. Los canales corporativos formales y sus organizaciones no agotan en general, los mecanismos de influencia política empresarial. En este sentido se han identificado en el caso de Monterrey, redes informales más o menos institucionalizadas que vinculan a grandes grupos económicos o corporativos con segmentos del aparato estatal. Los empresarios aceptaron históricamente la vigencia de un sistema político revestido de componentes autoritarios y desde la estabilización del sistema político mexicano en los años cuarenta y hasta la década del setenta, los empresarios no habrían desarrollado en tanto tales, una activa participación en los procesos políticos generales del país.

El sistema presidencialista mexicano ofreció diversos canales –formales e informales para establecer una relación con los empresarios, lo cual garantizó el acceso a la toma de decisiones y por lo tanto redujo el interés por involucrarse de manera más general en la política. Aunque ciertos sectores empresariales intentaron incursionar más sistemáticamente en la arena política, esta tendencia se hace particularmente notable a partir de los años setenta, cuando la actividad empresarial comienza a cobrar nuevo impulso. El gobierno de Echeverría marca el inicio de una creciente politización en el empresariado, caracterizada por una creciente participación en la política partidario-electoral, expresado a través de la vinculación con el Partido Acción Nacional. Sin embargo, la politización ha estado bastante limitada a los enfrentamientos con el gobierno, por ejemplo tras la nacionalización de la banca en 1982, y ha tenido cierto repliegue en los últimos años. Es a través del corporativismo que los empresarios básicamente ampliaron los horizontes de su acción política.<sup>532</sup>

En México muchas regiones se han definido por su oposición al centro, pero en el caso de Monterrey reviste ciertas peculiaridades que le son propias. La relación entre la élite empresarial de la Fracción Monterrey y el gobierno federal fue históricamente conflictiva. Los empresarios de Monterrey desarrollaron una postura de oposición a las políticas gubernamentales que eran contrarias a sus intereses,<sup>533</sup> manifestándose una tensión continua entre los esfuerzos de los industriales por lograr una autonomía regional y los del gobierno central por afirmar su autoridad suprema.

En diversas ocasiones esta tensión afloró en conflictos en el periodo de la revolución, así como en los gobiernos de Lázaro Cárdenas (1934-1940), López Mateos (1958-1964) y Luís Echeverría (1970-1976) quienes desarrollaron una política favorable a los trabajadores. Esto no significa que los grandes empresarios no se hayan beneficiado enormemente de estos regímenes. De hecho, entre 1974 y 1980 como ya vimos en el capítulo 3, durante el gobierno de Echeverría los corporativos de Monterrey crecieron desmesuradamente, principalmente los corporativos Alfa y Visa que se clasificaron entre los primeros de México y América Latina. No obstante, pese a los conflictos del pasado, el Estado ante la necesidad de modernizarse y su viraje ideológico hacia el neoliberalismo permitió crear una nueva alianza con la elite de la Fracción Monterrey que vio reflejada su posición neoliberal.

---

<sup>531</sup> González Casanova Pablo, *El Estado y los Partidos Políticos en México*, Ediciones Era, México, 1997, pp. 78 y 86.

<sup>532</sup> Viguera Aníbal, "Empresarios y acción política en América Latina. Una perspectiva comparada" en *Revista Nueva Sociedad*, No. 143, mayo-junio 1996, pp. 2-5.

<sup>533</sup> Alba Vega Carlos, "Las regiones industriales y los empresarios de México" en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 52, No. 2 abril-junio 1990, pág. 20.

En México se dieron varias etapas de constitución de la elite empresarial: a) En el porfiriato; b) en la Revolución y posrevolución; c) en la industrialización sustitutiva del Estado; d) en la crisis de los ochenta y en la reestructuración de la economía en los noventa. Estas etapas constituyen nuestro hilo conductor en la articulación del empresariado, en las organizaciones que los representan y en conflictos entre la élite empresarial de la fracción Monterrey y el Estado.

### **5.1.- Elite corporativa mexicana**

En los procesos de reconstitución de los segmentos de la clase dominante, podemos distinguir recambios generacionales importantes en la composición de la elite corporativa mexicana. El primer recambio generacional procede de la época revolucionaria y dio origen a la fracción del Norte o Fracción Monterrey. Otros grupos cuyo origen data de la época pre-revolucionaria, o bien han desaparecido, se han fusionado, o no son consideradas corporaciones no financieras de mayor tamaño. La segunda generación que surge dentro del contexto de la reconstrucción económica y la reorganización política que tuvo lugar después de la Revolución de 1910, llevó a la formación de dos fracciones: la del Centro y la de Alemán, y es la más grande, en lo que respecta a sus componentes y la mayor cantidad de grandes empresas nacionales se originó en esta época.<sup>534</sup>

La mayor parte de los miembros de la fracción Monterrey y algunos otros segmentos que datan de la época pre-revolucionaria, encontraron un reacomodo fácil durante este periodo de reorganización, si bien algunos fueron desplazados, como por ejemplo en Chihuahua, los componentes más importantes del clan porfiriano Terrazas-Creele<sup>535</sup> se reagruparon alrededor de corporaciones e intereses encabezados por un miembro de la fracción Alemán: Eloy Vallina.<sup>536</sup> El tercer cambio de generación tuvo lugar durante el periodo de la reforma económica que ocurrió desde la administración de Ernesto Zedillo hasta Carlos Salinas de Gortari. Esta nueva fracción ha podido ascender e integrarse al círculo alto de la élite corporativa, y establecer vínculos cercanos con la élite política.

Hablaremos ampliamente de la Fracción Monterrey, justo es que para tener una visión completa de las fracciones de la clase dominante, esbozemos brevemente a las otras tres que han sido clasificadas por varios investigadores como Concheiro, Luna, Tirado y Valdés, Derossi, Cerutti, Puga, Saragoza y otros. La fracción del Centro, La fracción Alemán, y la nueva fracción surgida a partir de la década de los ochenta. Salas-Porras<sup>537</sup> nos presenta una síntesis de estas fracciones que a continuación describimos:

#### **5.1.1 - La fracción del Centro**

Los orígenes de esta fracción pueden rastrearse hasta el periodo de la reorganización del sistema financiero, que ocurrió a principios de la década de los años treinta. Si bien Banamex se fundó desde 1901, mucho antes que Bancomer en 1932 y Cremi en 1934, estos tres bancos comparten: a) un gran capital extranjero administrado y representado tradicionalmente por gerentes mexicanos, quienes incrementaron de manera gradual su participación en el banco; b) una coordinación muy estrecha con las autoridades estatales para regular y administrar los mercados financieros; y c) una expansión continua hacia otras actividades, aun cuando el corazón de sus negocios haya permanecido dentro del área de la banca y las finanzas, excepto en el caso de Cremi, en el que la minería, las manufacturas y los intereses comerciales son igualmente importantes. El elemento común más importante al agrupar estos componentes en una fracción, es su acceso inmediato a las estructuras políticas en la capital del país. Desde entonces se consultó de manera regular a estos tres grupos, sobretudo cuando se pensaba introducir nuevas reformas jurídicas y políticas dentro del sistema financiero.

<sup>534</sup> Cordero, Salvador H., Rafael Santín y Ricardo Tirado, *El poder empresarial en México*, México, Terra Nova, 1983.

<sup>535</sup> Wasserman, Mark, "Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas en Chihuahua, 1854-1911, México, Grijalbo.

<sup>536</sup> Salas Porras Alejandra, "La familia revolucionaria en Chihuahua", Cuadernos de trabajo, México, Cide, 1992.

<sup>537</sup> Salas Porras Alejandra, "Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos" en *Revista Mexicana de Sociología*, Año LXIV/Núm. 1 enero-marzo de 2002, IIS, México pp. 141-165.

Entre los miembros más destacados de esta fracción encontramos a Raúl Bailéres y Agustín Legorreta López, el primero poseedor de la mayoría accionaria, desde los años cuarenta en adelante, Peñoles, la Cervecería Moctezuma y El Palacio de Hierro, En 1994 el sistema Desarrollo Empresarial Mexicano (Desem) le otorgó la distinción de formar parte de El salón del empresario mexicano.<sup>538</sup> El segundo, Agustín Legorreta López, el representante más importante de Banamex, colaboró de cerca con las autoridades financieras en la formulación de la Nueva Ley de Instituciones de Crédito en 1932 y en el diseño de las políticas para modernizar el sistema financiero en su conjunto. En 1980 la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco) le otorgó la Medalla de honor al mérito empresarial.

Esta fracción se desarticuló como tal ante la nacionalización de la banca en 1982. Algunos de sus miembros se reagruparon alrededor de casas de cambio primero y de grupos financieros después de la privatización en 1991-1992; sus estrategias y patrones de acción política han sido gradualmente difundidos y adoptados por las organizaciones empresariales así como por algunos miembros de la nueva fracción. La característica principal de esta fracción es que está estrechamente vinculada con el centro del poder político. De acuerdo a los investigadores, esta fracción corresponde a la fracción del centro de Concheiro<sup>539</sup>, la moderada de Luna, Tirado y Valdés (1987) y la central dependiente de Derossi (1971).

### **5.1.2.- La fracción Alemán**

Esta fracción ha recibido una fuerte influencia de corrientes contradictorias. Por un lado, desarrollan vínculos personales con los funcionarios gubernamentales para obtener favores y privilegios del Estado, dada una gran dependencia de la promoción y el proteccionismo estatales. Y por el otro, muestran un ímpetu empresarial necesario para superar las restricciones durante y después de la segunda guerra mundial para fortalecer el mercado interno y promover un desarrollo nacional más independiente. Las posibilidades de crecimiento y desarrollo, así como del surgimiento de empresas nuevas entre la década de los años treinta y cincuenta, dependían en gran medida del acceso a los funcionarios públicos y de los vínculos personales con los políticos, miembros de la fracción revolucionaria triunfante. Las tradiciones familiares y corporativas regionales se combinaban con el nivel de acumulación alcanzado convirtiéndose en fuente de poder que facilitaba el acceso a la élite política.

Sin embargo quienes no contaban con recursos considerables, los vínculos personales con la elite política era fundamental para un crecimiento rápido. Algunos de los empresarios más importantes de la Ciudad de México se desarrollaron sobre esta base durante el periodo presidencial de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) y Miguel Alemán Valdés (1946-1952) Entre los empresarios más importantes encontramos a tres familias: Alemán, Azcárraga y O'Farril, dueños de Televisa, que se beneficiaron de muchas concesiones de televisión y radio. Otros grupos beneficiados son el Grupo Industrial Minera México (GIMAS), cuyo principal accionista era Larrea, se benefició con concesiones mineras; los grupos de la industria de la construcción –ICA, BI y GMD- dependían de contratos públicos; Tubos de Acero de México, S.A. (TAMSA) de Alemán y Pagliai también dependía de contratos con Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Esta fracción tiene también ramificaciones en otros estados. En Monterrey, los grupos Protexa, Gamesa, Maseca e Industrializadora de Maíz, S.A. (Imsa). En Chihuahua, los intereses de Vallina-Trouyet (Celulosa de Chihuahua y Comermex) que se han beneficiado de concesiones para explotar los bosques, son los que mejor representan esta fracción. En Sonora encontramos a los Robinson-Bours (Bachoco). La mayor parte de estos grupos depende de concesiones, contratos, proyectos de infraestructura y en suma del gasto gubernamental. Los contratos y las subastas favorecen generalmente a los empresarios que han establecido vínculos personales con funcionarios públicos o agencias de gobierno, o que se han articulado estrechamente con el bloque gobernante. Esta es la

<sup>538</sup> Revista Expansión, 13 de abril de 1994, pp-34-36.

<sup>539</sup> Concheiro Elvira, Juan M. Frago y Antonio Gutiérrez, El poder de la gran burguesía, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979.

única fracción empresarial que mantiene relaciones permanentes de coordinación y en algunos casos institucionales con el gobierno.

Los empresarios de esta fracción han ocupado ocasionalmente en la administración pública los puestos más altos de la jerarquía. Se les conoce en consecuencia, por su mayor dependencia ideológica y política del Estado. El influyentismo y el espíritu empresarial por tanto, son características que comparte la mayor parte de los grupos que datan de dicho período entre 1935 y 1955 a grandes rasgos. Sin embargo, ambas características varían considerablemente en intensidad y forma parte de los distintos grupos. El nacionalismo que esta fracción impulsó en los hechos mediante una impresionante expansión del mercado interno durante las décadas de los años cuarenta y cincuenta, se volvió cada vez más un arma retórica que no obstante, tuvo un fundamento objetivo en el pasado. Esta fracción corresponde a la fracción de los cuarenta de Concheiro (1979), a la fracción moderada de Luna (1987) y a parte de la fracción central dependiente de Derossi (1971).

### **5.1.3.- La nueva fracción**

El surgimiento de un nuevo grupo de empresarios está estrechamente vinculado con las reformas económicas posteriores a 1982, la reorganización del aparato del Estado, el cambio en el discurso y las estrategias políticas, la nueva generación de funcionarios públicos, y con la globalización de las actividades y prácticas corporativas. Los nuevos grupos surgieron en virtud de sus relaciones personales con la nueva élite tecnocrática. Gracias a los arreglos clientelares que prevalecían en las administraciones de Miguel de la Madrid Hurtado, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, pudieron sacar ventaja en la privatización de las empresas estatales, las cuales fueron adquiridas en condiciones de privilegio. Aunque son grupos que previamente habían acumulado no formaban parte del círculo de la élite corporativa. Entre los representantes más importantes de esta nueva fracción, encontramos a Carlos Slim Helú, el principal accionista del Grupo Carso y Alfredo Harp Helú y Roberto Hernández de Banamex. Los grupos más establecidos se valieron de la fuerza que constituía su potencial financiero, aunque a menudo recurrieron también a prácticas clientelares perfeccionadas por la fracción Alemán.

Encarnan una nueva mezcla de tendencias contradictorias, por un lado personifican a los llamados “caza empresas o artistas de la reestructuración” quienes adoptan estrategias globales para reestructurar empresas estatales recientemente adquiridas o empresas privadas mal administradas, y por otro, utilizan prácticas depredadoras con el fin de influir en su favor para obtener contratos, concesiones y subastas públicas. Para autores como Vedder<sup>540</sup> los miembros de esta fracción son la personificación de la eficiencia y la competitividad, para otros como Bruning,<sup>541</sup> Thurow,<sup>542</sup> Albert,<sup>543</sup> Brock y Walter,<sup>544</sup> estos empresarios pueden erosionar gravemente el potencial productivo de una economía incluso en los países industrializados.

### **5.2.- Articulación del empresariado de la fracción Monterrey**

La configuración del empresariado regiomontano a fines del siglo XIX gracias a la acumulación originaria de capital que se dio en Monterrey entre 1850 y 1890, y posteriormente al temprano desarrollo industrial impulsado por el Estado le permitió consolidarse y unificarse como clase antes que el resto de los empresarios mexicanos. El emporio industrial que se fue desarrollando dio origen a una élite empresarial conformada por el entrecruzamiento de intereses financieros y comerciales y por un intercambio de personal de dirección y de lazos familiares. El fuerte sello de rasgos regionales y familiares que tuvieron los grupos económicos puede atribuirse a diversos factores: el aislamiento de ciertas áreas, la distancia de las estructuras de poder, las desigualdades en el nivel de desarrollo,

<sup>540</sup> Vedder Richard K., “Three Cheers for the Corporate Raider”, en David L. Mackee (comp.), *Hostile Takeovers, Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, 1989, pp. 3-15.

<sup>541</sup> Bruning Edward R., “The Economic Implications of the Changing Merge Process”, en David Mkee (comp.), *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, 1989, pp. 47-58.

<sup>542</sup> Thurow Lestr C., *Head to Head. The Coming Economic Battle among Japan, Europe and America*, Londres, 1993, Nicholas Brealey Publisher.

<sup>543</sup> Albert Michel, *Capitalism against Capitalism*, Londres, 1993, Whurr Publishers.

<sup>544</sup> Brock James W. y Adams Walter, “Merger-mania: An Empirical Critique”, en David L. McKee (Comp.), *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, 1989, pp. 33-43

la resistencia y las dificultades en el proceso de integración de algunas zonas geográficas. Todo ello contribuyó a que las relaciones con las estructuras y las élites del poder central fueran muy heterogéneas y contradictorias.

La mercantilización creciente que generó el aceleramiento de la acumulación originaria de capital con el incremento en la capacidad productora de regiones antes estancadas o no explotadas, con el ascenso demográfico, la urbanización y las vías de comunicación, evidenció el control de gran parte de la riqueza social por un sector burgués en ampliación que ayudó a movilizar estos cambios en un capitalismo tardío. En Monterrey este empresariado con un mercado interno en desarrollo fue el que incentivó en buena medida el significativo brote de industrialización, cuya pieza máxima resultó la siderurgia en gran escala.<sup>545</sup> En la esfera de la producción se requirió de la unión de capitales antes dispersos que debieron centralizarse ante la magnitud de las inversiones que se practicaban y la paralela unión de familias mediante matrimonios llevó a la consolidación de una red socioeconómica en la que se introdujeron los empresarios. De grupo social en gestación se transformaron en parte de la clase burguesa mexicana. La metamorfosis correspondió a su coínversión en burguesía productora. La sociedad anónima que distribuía los riesgos y canalizaba la centralización de capitales individuales o familiares emergió como un instrumento excelente.<sup>546</sup>

En México, de acuerdo con Walter Frisch Philipp,<sup>547</sup> las transformaciones jurídicas decisivas en este campo comenzaron con la reforma constitucional de fines de 1883 que federalizó el derecho mercantil. El código de comercio de 1884 reglamentó ya la sociedad anónima, pero de manera modesta, sin la amplitud que se requería. Fue en abril de 1888 cuando esa reglamentación quedó derogada con una nueva ley de sociedades anónimas. La ley quedó incorporada al nuevo Código de Comercio que entró en vigencia el 1 de enero de 1890. Es decir, la sociedad anónima definió su funcionamiento en México entre abril de 1888 y enero de 1890. En la historia empresarial de Monterrey desde fines de 1888 se habían comenzado a sancionar leyes locales favorables a la inversión, así que la posibilidad de utilizar la sociedad anónima complementaría con singular eficacia el usufructo de una coyuntura nacional e internacional incitante.

En las sociedades anónimas fundadas entre 1890 y 1910 por el empresariado que se articulaba en Monterrey se destaca la muy marcada diversificación de las inversiones y el fuerte entrelazamiento familiar de muchas de estas sociedades; miembros de las principales familias locales se integraron en alrededor de 100 sociedades anónimas. Recordemos que las inversiones de los años previos a la revolución pusieron en marcha, tanto industrias destacadas a abastecer el consumo productivo (grandes fundiciones, cemento, vidrio, alguna maquinaria), como al consumo personal (cerveza y otras bebidas, textiles, artículos para higiene, materiales para la construcción, alimentos elaborados). Al mismo tiempo la diversificación alcanzó con vigor al ramo minero y se prolongó al crédito y los bancos, la propiedad y explotación de la tierra, los servicios y el transporte.

Mario Cerutti<sup>548</sup> ha estudiado el tronco sobre el cual se desarrollaría la burguesía regiomontana en el siglo XX, en su investigación señala que la base de las fortunas fue fruto de la gestión de dos o tres generaciones que se desarrollaron y crecieron económicamente en la región, sus capitales por su historia pueden considerarse locales. Las familias de empresarios prominentes corresponden a los apellidos: Belden, Calderón, Garza, Hernández-Mendirichaga, Madero, Milmo, Rivero, y Zambrano, todas figuras relevantes en la industria, la minería, el comercio, las finanzas, la producción agropecuaria y los servicios. Entre 1860 y la revolución se sumaron nuevos apellidos: Sada, Armendariz, Muguerza, Ferrara, Maiz. Este conjunto de apellidos- que agrupaba comerciantes autóctonos e inmigrantes –alentó la primera fase de crecimiento industrial en la ciudad, entre 1890 y

---

<sup>545</sup> Cerutti Mario, "Burguesía regional, mercados y capitalismo. Apuntes metodológicos y referenciales sobre un caso latinoamericano: Monterrey (1850-1910)" en Revista Mexicana de Sociología, Año XLV/Vol. XLV núm. 1 enero-marzo 1983, pp.130-131.

<sup>546</sup> Cerutti Mario, "La estructuración del empresariado en Monterrey" pp. 142 y 148.

<sup>547</sup> Frisco Philipp Walter, *La sociedad anónima*, México, Porrúa, 1952, pp. 1-5.

<sup>548</sup> Cerutti Mario, "Producción capitalista y articulación del empresariado en Monterrey (1890-1910)" en Julio Labastida (Compilador) *Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana, UNAM, México, 1986, pp.24-26.

1910. Las redes familiares se tornaron un elemento decisivo para el desenvolvimiento y sobrevivencia de esta burguesía con cimientos regionales. Miembros de los apellidos mencionados participaron conjuntamente o predominaron en decenas de sociedades, 40 de las cuales sumaban capitales de arranque que oscilaban entre los 50 000 y los 5 000 000 de dólares.<sup>549</sup>

En torno a una burguesía revolucionaria en México es importante señalar que surgió de la nueva elite revolucionaria bajo la hegemonía de los caudillos sonorenses Obregón y Calles entre 1920 y 1935, paralelamente a su carrera político-militar por lo general también ascendían pronto a la clase de los hacendados, de los banqueros, de los concesionarios y de los comerciantes e industriales. Al igual que los victoriosos porfiristas a finales del siglo XX, esta nueva élite de la revolución logró también su ascenso económico y social mediante el acceso al poder político y el manejo del aparato estatal.

Los científicos debían en gran medida su privilegiada situación económica precisamente a su función mediadora entre el capital extranjero (en especial europeo) y el gobierno mexicano y también por ello patrocinaban cuando podían las inversiones extranjeras –aunque diversificadas según los países- la burguesía revolucionaria perseguía un mayor control del capital extranjero. Esta nueva élite al igual que la burguesía prerrevolucionaria de los científicos fue creada por el Estado. En cuanto a sus ambiciones sociales y estilo de vida, la burguesía revolucionaria siguió rigiéndose por las normas de conducta de la élite porfirista. Después de la revolución de 1910 parece que existió una creciente fusión al menos en la segunda generación, entre la antigua y la nueva clase alta. Existen ejemplos de la carrera económica de ciertos personajes del círculo de estos nuevos dirigentes de la revolución que se limitan al círculo de la élite revolucionaria sonorenses (Álvaro Obregón, Calles, Abelardo L. Rodríguez) y que no trataremos aquí, sólo mencionaremos un ejemplo para el caso de Monterrey.

Hans Wernes Tobler<sup>550</sup> señala en un análisis de la burguesía revolucionaria que Aarón Sáenz oriundo de Nuevo León, pertenecía a los sonorenses por haber hecho su carrera militar en el Estado Mayor del ejército del noroeste de Obregón, y en la década de los veinte y comienzos de la siguiente, su carrera política (entre otros puestos, Secretario de Relaciones Exteriores) como partidario de los presidentes sonorenses Obregón y Calles. Hijo de una familia de la clase media alta, era uno de los poco oficiales revolucionarios que había asistido al instituto de enseñanza media en Saltillo y a la universidad en la ciudad de México. Paralelamente a su carrera pública y en complemento a ella, Sáenz llegó a ser uno de los grandes banqueros e industriales azucareros del país y –después de retirarse de la política activa durante el tiempo de Cárdenas-, se dedicó, por fin sólo a la iniciativa privada.

En 1964, según una relación del periódico El Universal,<sup>551</sup> Sáenz, además de presidente de la Sociedad Nacional de Productores de Azúcar, ocupaba los siguientes cargos: presidente del Consejo de Administración de la Compañía Mexicana de Aviación, presidente de la Sociedad Nacional de Productores de Alcohol, presidente de la Compañía de Seguros Atlas y del Banco Inmobiliario Atlas, presidente y director del Banco de Industria y Comercio, S.A., consejero del Banco de México y de otras varias instituciones bancarias del país. En muchos aspectos, la historia y la carrera de Sáenz simbolizan, de manera impresionante, el proceso de formación de la nueva burguesía que provenía del círculo de los ex dirigentes de la revolución. En la década de los sesenta, con motivo del 75 aniversario de Aarón Sáenz, el periódico Novedades<sup>552</sup> resumía en el título, de su laudatio este proceso en la fórmula más corta posible: *Ejemplar mexicano, revolucionario y hombre de empresa*. No obstante, no existen estudios abarcadores y empíricamente comprobados sobre las élites para la época desde la revolución, y en especial en lo que al ámbito socioeconómico se refiere.

---

<sup>549</sup> Cerutti Mario y Jesús María Valdaliso, "Monterrey y Bilbao (1870-1914) empresariado, industria y desarrollo regional en la periferia" en Revista Historia Mexicana, Vol. LII abril-junio Núm. 4 No. 208, El Colegio de México, 2003, pág. 927.

<sup>550</sup> Tobler Hans Werner, "La burguesía revolucionaria en México: su origen y su papel, 1915-1935" en Revista Historia Mexicana, No. 134, Vol. XXXIV Núm. 2, octubre-diciembre 1984, El Colegio de México, pp. 225-227.

<sup>551</sup> Periódico El Universal, 8 de julio de 1964, México

<sup>552</sup> Periódico Novedades 3 de junio de 1966, México.

La burguesía revolucionaria también actuaba como los científicos en los ámbitos tradicionales de la agricultura, de las finanzas, del comercio mayorista, de la especulación en la construcción y otros. Sin embargo en el ejemplo de Sáenz y Obregón se puede también observar que cada vez aumentaba la iniciativa hacia la propia actividad empresarial en los sectores modernos de la economía, tales como el agrobusiness, la industria transformadora, etcétera. Sin embargo en el periodo 1915-1935 el peso económico de la burguesía revolucionaria dentro de la economía fue relativamente modesto, porque a pesar de las disposiciones de la Constitución de 1917, la influencia extranjera siguió dominando en la economía mexicana, intensificándose incluso hacia finales de la década de los años veinte.

No sólo seguían la extracción de petróleo y la minería controlados exclusivamente por norteamericanos e ingleses, sino que tampoco en la industria textil se produjeron cambios fundamentales con respecto al porfiriato, la mayoría de las nuevas industrias creadas después de la revolución fueron principalmente sucursales de consorcios industriales extranjeros generalmente norteamericanos. La antigua burguesía mexicana parece haber mantenido ampliamente su posición después de la revolución en el comercio, la banca y la industria, con excepción de algunas aisladas expropiaciones de tierra, sobre todo en la región de la anterior rebelión zapatista, la antigua clase alta pudo conservar sus propiedades; solamente bajo el gobierno de Cárdenas se llegaría a una expropiación más amplia, aunque no total de la antigua clase terrateniente.

En Monterrey entre la revolución y los años treinta dejaron de ser importantes algunas familias, estimulándose la emergencia de otros apellidos: Santos (alimentos), Benavides (comercio), Maldonado (papel), Clariond (productos metálicos) entre otros. En los cuarenta surgieron Lobo, Ramírez; todos estos apellidos estaban destinados a integrarse por una u otra vía con las familias fundadoras de la industria, y así renovar y fortalecer las redes parentales en el mundo de los negocios desde 1890.

Algunos de los más importantes grupos económicos de Monterrey como Alfa, Visa y otros incluidos en la muestra diversificaron su base de operaciones e incursionaron con vigor entre 1970 y 1982 en ramos como alimentos, banca, turismo y bienes raíces. Alfa registró 22 empresas de las cuales 17 se ubican en la industria, 8 empresas en servicios y comercio, 2 constructoras y 6 corporativos divisionales. Visa registró 35 empresas, 12 en la industria, 12 en servicios y comercio, y 11 corporativos divisionales. Uno de los rasgos típicos de estos corporativos –siguiendo el camino de las empresas madre y sus grupos económicos- fue el fuerte predominio unifamiliar o de una pocas familias: Zambrano, Sada, González Sada, Clariond, Garza Sada, Lobo, Maldonado, Ramírez Santos. En casi todos los casos hasta la actualidad, descendientes de las familias fundadoras mantienen su dirección o siguen influyendo en su liderazgo.<sup>553</sup> Se ha transitado del ámbito regional como el marco que propició el surgimiento de una burguesía con raíces en su patria chica y en la historia de familias y hombres de negocios, pasando a las organizaciones empresariales que representan sus intereses.

### **5.3.- Conflictos entre la élite empresarial de la fracción Monterrey y el Estado**

La Fracción Monterrey se caracteriza hoy por su posición de liderazgo en las actividades claves y más dinámicas de la economía nacional y por su entrelazamiento con el capital bancario y financiero revistiéndola de un gran poder económico. Los grupos económicos o grandes corporativos que integran esta fracción dan por resultado una estructuración sobre la base de altas tasas de ganancia y una posición preponderante en la estructura productiva del país. Su integración vertical y horizontal les permite salvar los obstáculos de mercados inciertos a nivel interno y externo.<sup>554</sup> Sin embargo, históricamente han existido conflictos. La relación entre el gobierno central y la élite empresarial

<sup>553</sup> Cerutti Mario, Ortega Isabel y Palacios Lyliá, "Empresarios y empresas en el norte de México" en *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, 69, october 2000, pp. 3-8;12 y 17.

<sup>554</sup> Luna Matilde L., "El Grupo Monterrey en la economía mexicana" en Julio Labastida (Compilador) *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana UNAM 1986, pp. 277-279.

regiomontana ha sido identificada por la investigadora María de los Ángeles Pozas<sup>555</sup> quién señala tres etapas:

1. El periodo de la presión intermitente, que va desde 1929 hasta 1969. Esta etapa se inició con un fuerte conflicto que se originó en 1929, cuando se discutía la forma de la ley laboral que reglamentaría el artículo 123 de la Constitución. Ese año a iniciativa del Ex Grupo Monterrey, se fundó la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex); cuyo objetivo era: *proteger al sector privado del Estado, en su afán por controlar las relaciones entre el capital y el trabajo e intervenir de esta manera en las empresas.*

En esta primera etapa encontramos que la ley laboral fue finalmente promulgada en 1931, por lo que los empresarios se apresuraron a impulsar el desarrollo de sindicatos blancos que estuvieran bajo su control y evitar la posible interferencia del Estado o de grupos de izquierda.<sup>556</sup> En 1936, el conflicto entre Cárdenas y el sector empresarial regiomontano se hizo público a raíz de la intervención del presidente a favor de los obreros durante la huelga que se suscitó en Vidriera (empresa del Grupo Cuauhtémoc), y de las duras advertencias que dirigió a los empresarios, quienes rechazaron su proyecto para el desarrollo del sector industrial y las formas corporativas de organización del sector obrero que proponía.

La revolución incorporó a la Constitución de 1917 las demandas de los obreros y campesinos que lucharon por el movimiento y el Estado depositó en ellos su legitimidad, adquiriendo así una relativa autonomía frente a las clases dominantes. El conflicto representaba la concreción de la política laboral del régimen. La ofensiva contra el capital se consolidó a mediados de 1936 mediante la expedición de la Ley de Expropiación y de la aplicación de la legislación del trabajo y sus disposiciones conexas. La década de los cuarenta se caracterizó por los intentos del empresariado regiomontano por controlar el gobierno estatal y municipal, suscitándose una serie de conflictos: a) Los ataques al gobernador Arturo B. de la Garza (1943-1949), sobre todo a raíz de que los trabajos de la Compañía de Agua y Drenaje de Monterrey, hasta entonces en manos de una empresa canadiense, fueron entregados a el gobierno; b) El gobierno federal intervino temporalmente a Cristalería, otra de las empresas de Cuauhtémoc.

La década de los cincuenta estuvo signada por importantes movilizaciones sindicales, entre las que destacan las de los maestros y ferrocarrileros, sin embargo, la repuesta represiva del gobierno a estos movimientos mantuvo a los empresarios al margen de los conflictos. En cambio, en los sesenta, bajo el gobierno de López Mateos, los problemas del gobierno federal y los empresarios regiomontanos resurgieron. Las causas del conflicto se relacionan con la decisión gubernamental de nacionalizar la industria eléctrica, con la política de apoyo a la revolución cubana y la negativa a alinearse con el gobierno estadounidense en el bloqueo comercial, con la introducción de libro de "texto único" y con el impuesto de 1% destinado a la educación. En este periodo la acción política del empresariado se manifestó esencialmente como grupo de presión, de tal modo que esta fracción empresarial reafirmaba su presencia en momentos de conflicto, pero desaparecía prácticamente en tiempos de paz social.

2. La etapa de oposición política radical, desarrollada durante la década de los setenta. El periodo presidencial de Luis Echeverría en los setenta fue escenario del punto culminante en la historia de las diferencias entre los empresarios regiomontanos y el gobierno central. Las profundas reformas que intentó el presidente, justo en el momento en que se iniciaba una etapa de inestabilidad económica después de un prolongado periodo de crecimiento sostenido, resultaron intolerables para los empresarios, quienes vieron en su discurso claras

<sup>555</sup> Pozas María de los Ángeles, Estrategia Internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa, El Colegio de México, México 2002, pp.124-131.

<sup>556</sup> Halmilton Nora, "El Estado y la formación de la clase capitalista en el México posrevolucionario" en Julio Labastida (Compilador) *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México, 1986, pp. 127-130.

tendencias “socializantes”. Este hecho, sumado al ambiente de intranquilidad social y política de la época, provocó una violenta reacción del sector empresarial.

En esta segunda etapa, Monterrey vivió una verdadera crisis social en la que coincidieron diversos movimientos: la lucha de los universitarios por la autonomía, que dio lugar en 1972 a la renuncia del gobernador Eduardo Elizondo, muy vinculado con el sector empresarial; la emergencia de la comuna de poseionarios “Tierra y Libertad” cuya actitud anticapitalista fue percibida como un ataque directo al principio de la propiedad privada; las movilizaciones de importantes sindicatos, como el minero metalúrgico, el telefonista y el de los electricistas, entre otros, y la actividad de la guerrilla urbana que se manifestó en diversas asaltos bancarios, en el secuestro de una aeronave y en el intento de secuestro de Eugenio Garza Sada, cabeza del Grupo Cuauhtémoc, que suscitó una balacera en la que murió el líder del empresariado regiomontano en 1973.

Estos hechos provocaron una enérgica reacción de parte de la burguesía regiomontana, que se manifestó contra lo que consideraron “un gran caos social y una total falta de autoridad”. Al mismo tiempo, la reacción de los empresarios encerraba una profunda oposición a la política económica gubernamental, en la que veían un fuerte ataque a sus intereses. En este sentido, se oponían al proyecto de reforma fiscal integral y a la política salarial implementada por el régimen, que incluía aumentos salariales de emergencia y el control de precios.

Lo más grave para el empresariado fue que al decretar sus reformas, el presidente había violado el acuerdo tácito entre gobierno y empresa, que consistía en que toda decisión que los afectara debía ser consultada y negociada previamente en las cúpulas empresariales. En respuesta, los empresarios amenazaron con la suspensión del pago de impuestos federales y congelar sus inversiones. Su impresionante poder económico era de nuevo su principal arma política, y las acciones de los empresarios regiomontanos dieron como resultado una unificación de su clase en el ámbito nacional, con suficiente fuerza como para revertir o modificar las iniciativas reformistas del régimen. En ese momento, la histórica división de funciones entre los políticos y los empresarios se vio transformada por la voluntad política empresarial de desempeñar un papel protagónico en la toma de decisiones nacionales de todo tipo<sup>557</sup>. En este periodo cuando el empresariado percibió un riesgo importante en el discurso reformista del presidente Luís Echeverría, el grupo desplegó su más violenta reacción contra la política gubernamental, asumiendo el liderazgo de su clase en el ámbito nacional mediante la formación del Comité Coordinador Empresarial (CCE), organismo que jugó un papel fundamentalmente político.

3. Una creciente convergencia durante los ochenta que culminó con la alianza entre este grupo empresarial y el gobierno de Salinas de Gortari. A partir de 1982 se desarrolla tanto la convergencia en el discurso y en el proyecto económico entre ambos sectores como su creciente colaboración. La crisis que había colocado a las empresas de Monterrey al borde de la quiebra, el decidido apoyo que recibieron del gobierno para evitarlo, incluso antes de la llegada de Miguel de la Madrid, modificó sustancialmente la posición de los más importantes empresarios de la élite de la Fracción Monterrey. Sólo los industriales menos golpeados por la crisis decidieron manifestar su descontento utilizando por primera vez la vía electoral. En 1985 el PAN lanzó la candidatura de Fernando Canales Clariond, copropietario y miembro del Consejo de Administración de IMSA, a la gubernatura de Nuevo León. Sin embargo, la ausencia de los líderes más importantes de la facción radical determinó que la presencia de Acción Nacional disminuyera considerablemente después de esa fecha, el comportamiento electoral de la población puso de manifiesto el enorme ascendente del sector empresarial y su capacidad para asumir el liderazgo político en el estado.

---

<sup>557</sup> Tirado Ricardo, “Los empresarios y la política partidaria”, Estudios Sociológicos, Vol. 5, núm. 15, 1987, pp. 477-497.

Como se observa y de acuerdo con Matilde Luna, René Millán y Ricardo Tirado,<sup>558</sup> la alianza entre el gobierno y los empresarios emerge de tres condiciones: la primera remite a los conflictos entre los empresarios y el gobierno, la segunda a las formas de acción desplegadas por los empresarios en esos conflictos y la tercera a las transformaciones institucionales efectuadas en los últimos años. Se distinguen en tal sentido, tres formas de acción:

1. De carácter económico-administrativo –como grupos de presión- ejercida a través de una acción directa y particularista en el seno de la administración central, que tiende a institucionalizar una acción corporativa reactivando las organizaciones empresariales; insistir en asegurar su participación en la elaboración de las políticas públicas mediante conocidos mecanismos de consulta y también a través de un sistema corporativista bipartita en el que los representantes de los sectores público y privado determinen cuáles serán esas políticas;
2. De carácter propiamente político, es aquella en que las organizaciones empresariales, superando la acción como grupos de presión, se comportan como organizaciones de clase que tienden a la unidad, homogeneidad y autoconciencia y que en una segunda instancia se manifiesta a través de los partidos políticos – tanto del PRI como del PAN- ; en el terreno partidista, se observaron diferentes posiciones de los líderes, las organizaciones y las fracciones, ya no era suficiente la política económica para restablecer la confianza perdida y era preciso participar activamente en política para frenar el presidencialismo y el autoritarismo del régimen político mexicano.
3. Una tercera forma, derivada principalmente de la acción empresarial como movimiento de derecha y que se podría llamar de acción cívica, intenta consolidar desde la sociedad civil un espacio de opinión pública, a través de una más intensa intervención ideológico política y el fomento de múltiples y variadas organizaciones de carácter sociopolítico.

Estas tres formas de acción constituyeron los ámbitos privilegiados de la presencia política empresarial en los ochenta. Destacan en este sentido el experimento tripartita del período de Echeverría, la reforma política y administrativa del gobierno de López Portillo y las reformas del gobierno de Miguel de la Madrid. La característica de la relación Estado-élite empresarial, se transformó a partir del tránsito del proyecto gubernamental desde una política populista y proteccionista, originada en el periodo revolucionario, hasta la apertura y orientación exportadora del proyecto económico del Estado en los noventa. El nuevo modelo obligó a éstos actores a reconocer que se necesitaban mutuamente para enfrentar el capital extranjero y la competencia internacional, lo cual no necesariamente significaba menor intervención del Estado en la economía.

#### **5.4- La organización empresarial**

El antecedente más directo de la organización empresarial en México se encuentra en el período de la Reforma y el Porfiriato. La Cámara de Comercio de la Ciudad de México es fundada en 1874 cuyo objetivo era promover las actividades comerciales del país y servir de enlace con los poderes públicos en aquellos aspectos que los pudieran afectar, tales como impuestos, transportes, servicios públicos y otros. De ahí que entre 1874 y 1911 proliferaron cámaras de comercio en distintas partes del país. La integración de estas cámaras incluía representantes no sólo de la actividad comercial sino también de la agricultura, minería e industria y prevalecieron durante todo el periodo posrevolucionario. Paralelamente al desarrollo productivo y al avance organizativo de los negocios en el país, el gobierno fue reconociendo y tomando en cuenta sus puntos de vista, de tal forma que en 1908 se

---

<sup>558</sup> Luna Matilde, Millán René y Ricardo Tirado, “Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid” en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 47, No. 4 octubre-diciembre, México, 1985, pp. 215-242.

emitió la 1ª. Ley de Cámaras de Comercio, legalizando así, la estrecha colaboración entre el poder público y los intereses económicos del período.

En el periodo revolucionario, se encuentra por su parte a la Cámara Nacional de Comercio de Monterrey (CANACOM) quien desde su refundación en 1911 operó como órgano parlamentario de asesoría y a veces de decisión del gobierno en diversas cuestiones públicas, cubriendo los espacios vacíos del poder público que abrieron los vaivenes de las corrientes revolucionarias en pugna. Entre 1915 y 1917 de acuerdo con Oscar Flores Torres,<sup>559</sup> se registraron las prácticas más comunes desarrolladas por los empresarios:

- A partir del 11 de enero de 1915 cuando los carrancistas evacuaron la ciudad y hasta la designación de nuevas autoridades municipales y estatales, los miembros de la Cámara de Comercio ejercieron y administraron los servicios públicos y políticos del ayuntamiento. Los miembros de la Cámara de Comercio y los cónsules extranjeros (una parte de los socios de origen o bien de ascendencia extranjera ocupaban cargos diplomáticos) acordaron crear un centro de decisiones llamado por la prensa de la época “comuna empresarial” en sustitución del gobierno de Antonio I. Villarreal.
- La sólida organización empresarial representada en la Cámara Nacional de Comercio controló toda la actividad económica establecida en Monterrey y regiones circunvecinas, evitando así el acceso a los grandes negocios a la burguesía revolucionaria. La industria pesada, las finanzas, el comercio y el Ayuntamiento de Monterrey, fueron predominio absoluto de la burguesía prerrevolucionaria. La burguesía nacionalista emergida de la revolución se conformó con las adquisiciones de bienes raíces, antiguas haciendas porfirianas y el comercio interregional, en especial el contrabando proveniente de Estados Unidos.
- Ante la ausencia temporal de autoridades, la gran carestía de artículos de primera necesidad provocó agitaciones populares dentro del espacio urbano, por ello los miembros de la Cámara reunieron estos productos básicos que fueron puestos a la venta sin demora al público y a veces hasta carne.
- Crearon un órgano coercitivo supeditado a la Cámara de Comercio contra posibles desmanes, organizaron un cuerpo de policía provisional que impidió varios intentos de robo.
- El aparato estatal requirió cada vez más de la experiencia y asesoría en asuntos públicos de la comuna empresarial, las decisiones de crear comisiones reguladoras del comercio –que tienen su origen local en el porfiriato- destinadas a controlar el abasto, el alza inmoderada de precios, la especulación y la carestía, quedaron bajo pleno dominio de los empresarios ciudadanos.
- Los fondos de auxilio a la población para el abasto y distribución de los productos primarios, y los continuos préstamos a los gobiernos carrancistas- por parte de la burguesía prerrevolucionaria- crearon una vasta red de poder empresarial que condicionó en gran medida la aplicabilidad del programa de reforma social y económica del constitucionalismo.

En México, los industriales se vieron afectados por la ruptura de los circuitos comerciales que ocasionó el movimiento armado y también por las crecientes demandas de los trabajadores, impulsadas por el deterioro salarial, el sindicalismo y el obrerismo de los gobernantes. Convencidos que poco lograrían con el enfrentamiento beligerante, optaron por la negociación y la creación de organismos patronales que defendieran sus posturas frente al gobierno y los sindicatos.

---

<sup>559</sup> Flores Torres Oscar, “Ayuntamiento y poder público en Monterrey. La comuna empresarial (1915-1917) en Revista Secuencia, Nueva época, septiembre/diciembre de 1993, No. 27 Instituto Mora, pp. 101-118.

Ante las diversas huelgas textiles que estallaron en 1917, el gobierno de Carranza convocó a una reunión obrero-patronal que fue sabotada por los industriales como medida de presión contra el artículo 123. Los industriales ante el fracaso de sus medidas, ensayaron la negociación y propusieron al presidente la celebración del Primer Congreso Nacional de Industriales llevada a cabo en noviembre de 1917 con la asistencia de 112 delegados. Por el estado de Nuevo León asistieron Ferrara V., Luévano M., Yarza, R. y Nora, R.E., representado a la industria minera. Rivero, J. E., representando a la industria textil y Sada, E., representando a industrias varias.<sup>560</sup>

Los empresarios percibieron la utilidad de agruparse en organismos patronales de cobertura nacional. El primero fue la Confederación de Cámaras de Comercio, nacida de una reunión de comerciantes convocada por Alberto J. Pani en 1917. El segundo fue la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN) fundada el 13 de septiembre de 1918, resultante de la Primera Convención de Industriales. El objetivo fundamental de este organismo era representar los intereses industriales y propiciar la participación e influencia de este sector en las decisiones de política económica. Estos organismos gremiales constituyeron una respuesta frente al sindicalismo.

Por su parte el gobierno revolucionario triunfante necesitaba también tener organizados a los hombres de negocios del país. Promovió por la legislación de 1917, la obligatoriedad de tales organizaciones empresariales, que no sólo apuntaban la posición estructural de la burguesía sino que permitían al Estado la tutela y la mediatización de la clase trabajadora por su ingerencia en las organizaciones patronales y laborales, naciendo así las confederaciones tanto de cámaras de comercio como de industria.

La cámara más importante era la que congregaba a la élite hegemónica, es decir, la de los comerciantes: la Confederación de Cámaras de Comercio (CONCANACO). A partir de la creación de CONCANACO y CONCAMIN, los empresarios orientaron su actividad en dos sentidos fundamentales para influir en la definición económica del país: reactivar sus empresas y consolidar el nuevo germen de organización. Hasta 1928 la intensificación de estas tareas captó la atención de las nuevas organizaciones y permitieron su participación durante el régimen del General Calles, especialmente en la formación de la Comisión Nacional Bancaria, la Primera Convención Fiscal, el Primer Congreso Nacional de Subsistencias y en la creación del Banco de México. En 1925 el sector industrial realizó el 2º Congreso Nacional orientado a precisar las relaciones obrero-patronales.<sup>561</sup>

La mayor parte de la burguesía, pero en particular la regiomontana, veía a los revolucionarios como seres deleznable, autores de reformas inaceptables. Pese a las medidas para reactivar la economía, Carranza no consiguió, ni sus sucesores inmediatos una identificación entre los objetivos de los hombres de negocios y los del Estado posrevolucionario. A partir de entonces, la elite regiomontana en particular la generación más joven convencida de que era imposible la restauración del antiguo régimen, se fijó la meta de aumentar su influencia a nivel nacional. Entre 1927 y 1928 mejoró notablemente la situación de los empresarios de Monterrey gracias a la llegada de Aarón Sáenz a la gubernatura y a la cooperación que Juan Andrew Almazán les brindó como jefe de operaciones militares de la zona. El nuevo gobernador puso en marcha un programa de promoción de los negocios locales, que rememoró el apoyo que durante el porfiriato recibieron de Reyes. En la década de los treinta inyectaron nuevos caudales a sus grandes empresas.

En México la élite económica estaba dividida por intereses sectoriales y locales y fue incapaz de organizar un frente único en contra de los reclamos obreros y la política populista del régimen posrevolucionario. Los empresarios de Monterrey, el 26 de septiembre de 1929, crearon la primera organización corporativa perdurable: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). Esta organización nació como sindicato para cuidar los intereses patronales ante las

<sup>560</sup> Ramírez Rancaño Mario, "El primer Congreso de Industriales y la Constitución Política" en Julio Labastida ( Compilador), *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana, UNAM, pág. 87.

<sup>561</sup> Juárez González Leticia, *La organización empresarial en México durante el cardenismo: implicaciones internas e internacionales*. Tesis de Licenciatura en Relaciones Comerciales, FCPyS, México, 1983, pp. 58-59.

leyes. Lo que más repudiaban era el contrato colectivo. La organización, aunque integraba a los mismos hombres de las diferentes cámaras, quería estar fuera de la dependencia del poder público, cosa que no le era posible por la misma ley en las cámaras industriales y comerciales. Así se define como: *Un organismo totalmente independiente del poder público, que con absoluta libertad, sin influencias ni presiones de ninguna especie, pudiera realizar sus labores en beneficio de sus asociados, ya que las Cámaras tanto de Industria como de Comercio, son, por definición del Artículo I de la Ley respectiva, “instituciones públicas”; y en términos de la fracción IV tienen por objeto “ser órganos de consulta del estado” y “realizar las funciones que les señala la mencionada ley”.*<sup>562</sup>

La COPARMEX agrupó tanto a comerciantes como a industriales y terratenientes, a todos los que combinaban capital y trabajo. Entre los fundadores de la COPARMEX se encontraban: Isaac Virgilio Garza, Antonio L., Rodríguez, Ignacio Torrescano, Luis G., Garza, Federico T. Lachica, José T. Pérez Vargas, Francisco G. Sada. En el año de su fundación, los hombres de negocios del centro del país se mostraron renuentes a incorporarse al nuevo organismo controlado por la burguesía del noreste; pero una vez que fue aprobada la Ley del Trabajo en 1931, la COPARMEX duplicó el número de sus agremiados, convirtiéndose en vocera importante de los empresarios. La COPARMEX contaba con 18 centros patronales en 18 ciudades del país.<sup>563</sup>

La Ley Federal del Trabajo de 1931 nació al margen de la CONCANACO y la CONCAMIN, que fueron incapaces de dar respuestas adecuadas al reto que le suponía esta ley. Por ello se deslindan dos tipos de corporaciones empresariales aquellas como CONCANACO y CONCAMIN integradas por empresarios de un sector, abocadas a los problemas de la producción de bienes y servicios y la formulación y ejecución de las políticas públicas, cuyo interlocutor fundamental es el gobierno y las integradas por todos los empleadores o patrones, cuya finalidad es dirimir el conflicto obrero-patronal en interlocución con las corporaciones de trabajadores y el gobierno, como la COPARMEX.

Hasta 1944 la COPARMEX mantuvo un carácter sobre todo defensivo contra las demandas obreras. Las organizaciones CONCAMIN, CONCANACO y COPARMEX y otras de menor importancia mantuvieron un estrecho vínculo para defender los intereses del capital, así lo demuestran las acciones realizadas contra la aplicación de la Ley Federal del Trabajo, así también contra las disposiciones legislativas sobre la Ley Orgánica del artículo 3° constitucional, la Ley General del Timbre, la competencia industrial y comercial, emitidas durante la gestión del General Abelardo Rodríguez.

De finales de los años treinta a principios de los ochenta, los empresarios siempre intervinieron en la actividad política de diferentes maneras según las particularidades de las distintas coyunturas que se explican a continuación. Se observan algunas constantes del comportamiento político empresarial: a) en las coyunturas de conflicto entre los empresarios y el gobierno se asocia un comportamiento político empresarial de alto perfil que se concentra en impedir los avances de reformismo, incrementar su cuota de poder político directo e influir en la definición de los grandes asuntos del proceso de desarrollo del país; b) en la coyuntura de concordia entre los empresarios y el gobierno se corresponden con un tipo de intervención política empresarial centrada en la formulación y ejecución de las políticas públicas y en particular de la política económica.

Durante el período 1940-1973 el conflicto fue en general excepcional, la normalidad de la relación fue de acuerdo e incluso de amplio consenso.<sup>564</sup> Pertenecen a la coyuntura de conflicto: el régimen del presidente Cárdenas (1934-1940), ciertas fases del de López Mateos (1958-1964), Luís Echeverría (1970-1976) y López Portillo (1976-1982). Se explican a continuación los periodos de Cárdenas, Echeverría y López Portillo. Pertenecen a la coyuntura de concordia los regímenes de los

<sup>562</sup> Convención Nacional Extraordinaria de Centros Patronales, COPARMEX y Centro Patronal de Nuevo León, octubre 1974, edición mimeografiada: 2.

<sup>563</sup> Collado H. María del Carmen, “Los empresarios y la politización de la economía entre 1876 y 1930: un recuento historiográfico” en Revista Secuencia, Nueva época, enero-abril de 2000, No. 46, Instituto Mora, México, pp. 84-88.

<sup>564</sup> Jacobo Edmundo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, “Empresarios, pacto político y coyuntura actual en México” en Revista Estudios Políticos, Vol. VIII, Num. 1 enero-marzo de 1989, México, pág. 5.

presidentes Ávila Camacho (1940-1946), Alemán (1946-1952), Ruíz Cortínez (1952-1958) y Díaz Ordaz (1964-1970) que se caracterizaron por la ausencia general de conflictos entre los empresarios y el gobierno. De esta coyuntura sólo se aborda como muestra el periodo de Alemán (1946-1952). Los periodos recientes de Carlos Salinas de Gortari, Ernesto Zedillo y los gobiernos panistas constituyen periodos de identificación de intereses entre el poder económico y el poder político y son comentados en general.

#### **5.4.1.- Los empresarios en época de Cárdenas**

La Ley de Cámaras (promulgada el 18 de agosto de 1936) favorecía a la CONCANACO, pues fundía las organizaciones industriales y comerciales. La ley de Cárdenas daba a la CONCANACO, la finalidad de relacionar todas las organizaciones económicas del país para la defensa de sus intereses. La confederación procuró crear conciencia patronal e intentó establecer un criterio común respecto a los derechos de los hombres de negocios. Sin embargo, a principios de la década de los cuarenta la Ley de Cámaras de Comercio y de Industria no respondía al crecimiento industrial y a sus intereses, los industriales consiguieron reformar la ley, gracias a la cual nació la Cámara Nacional de Industrias de Transformación (CNIT) con el apoyo también de una resolución favorable de parte de la Secretaría de Economía. Esta cámara se constituyó en noviembre de 1941 entre las hostilidades desatadas por sectores comerciales e industriales contrarios.

La Ley de Cámaras Comerciales e Industriales, que en 1941, ya revisada y modificada, será nuevamente promulgada con el nombre de Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria. La nueva ley apuntaló el corporativismo empresarial estableciendo la afiliación obligatoria de todos los comerciantes e industriales a sus correspondientes cámaras y definiendo a éstas y sus confederaciones como “instituciones públicas autónomas”, y “órganos de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades del comercio o de la industria”, con lo cual edificaba para los empresarios una gigantesca estructura de representación. Con base en el texto constitucional de 1917 y las disposiciones corporativas de la ley de 1931, surgieron un gran número de instituciones cuya característica es el tripartismo común, al integrar a representantes laborales, patronales y gubernamentales, entre las que destacan: los Tribunales del Trabajo, el Instituto del Seguro Social, las comisiones de los salarios mínimos y varios organismos para la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresa, así como el Instituto del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). De 1941 a 1975 proliferaron las organizaciones empresariales. En 1946 se crea la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, (AMIS) y las membresías se engrosan aceleradamente.

La activación popular y el reformismo cardenista de la segunda mitad de los años treinta dio lugar a muchas reacciones de los empresarios para detener el reformismo, aunque no lograron articular un solo y único frente opositor. Los empresarios canalizaron su acción en torno a dos coaliciones verticales, dominada cada una de ellas por facciones conservadoras que se aglutinaron en apoyo a un candidato a la presidencia de la República; Manuel Ávila Camacho por un lado y Juan Andréu Almazán por el otro. La coalición oficial avilacamachista se proclamaba continuadora del gobierno cardenista, mientras que la almazanista se presentaba como una fuerza externa que terminaría con esa continuidad. Los empresarios norteros especialmente los de Monterrey, terratenientes y compañías estadounidenses apoyaron a Almazán. Es en esta coyuntura político social de conflicto y de lucha contra el reformismo donde surge en septiembre de 1939 el Partido Acción Nacional (PAN). En los años cuarenta, en la medida en que el gobierno del presidente Ávila Camacho fue rectificando la dirección que el cardenismo había impuesto al gobierno, y más aún cuando el alemanismo consolidó la virtual liquidación del proyecto cardenista, los empresarios fueron abandonando paulatinamente al PAN, dejándolo en manos sobre todo de militantes católicos y otros grupos provenientes de los sectores medios urbanos.<sup>565</sup>

<sup>565</sup> Tirado Ricardo, “Los empresarios y la derecha en México” en Revista Mexicana de Sociología” Año XLVII, Núm. 1 enero-marzo, 1985, pp. 105-108.

La política que a través de ese partido hacían los empresarios tenía más la mira de moderar a la burocracia política que de influir directamente en ella. La fracción de Monterrey prefirió alejarse, aunque no del todo, de ese partido que la colocaba en la oposición y negociar de manera directa con la burocracia política. Durante el alemanismo, se dio una alianza tan sólida entre la burocracia y los empresarios que incluía prácticamente a todos los grupos y fracciones empresariales importantes, los cuales estaban unidos en torno a un nuevo proyecto de desarrollo industrial así como a una agricultura de exportación capaz de dar protección a todos los empresarios.

La nueva alianza era sostenida por la fracción de la burguesía, la central, con sede en el Valle de México y que por aquella época alcanzaba su madurez y reconocía la hegemonía de la burocracia política. Entre 1950 y 1970 la mayoría de los empresarios actuó al margen de los partidos políticos, tanto del PRI como del PAN, su acción política sobre la base de un apoyo general implícito y difuso al PRI fue velada por la cúpula empresarial mediante negociaciones y presiones semisecretas con la cúpula de la burocracia política y con la aceptación pasiva o el desconocimiento de sus bases.<sup>566</sup>

Las organizaciones empresariales se incorporaron al régimen político como órganos plenamente legitimados de los intereses de este sector y serán ampliamente consultados cuando éstos se ponen en juego. También serán portavoces en momentos de conflicto con el gobierno. Así fue a principios de los sesenta cuando el empresariado entró en contradicción con el gobierno del presidente López Mateos, coyuntura durante la cual se creó en 1962, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, (CMHN).

A mediados de los setenta nuevamente las organizaciones reasumieron su protagonismo político ante Luís Echeverría. Las élites económicas dependieron de la acción de la élite de gobierno, por el impulso, protección y legislación necesaria según las circunstancias del mercado interno y mundial para su nacimiento y consolidación. Aunque cada una de las fracciones pugró por la hegemonía, en la cúspide de las élites hubo identificación. Su misma organización en defensa de sus intereses dependió de la acción de la élite del gobierno, aunque hubo organizaciones que pretendieron su independencia como la COPARMEX. El crecimiento de las diferentes cámaras y confederaciones patronales no significó una democratización en las mismas, sino un apoyo de las diversas élites en los grandes grupos medios de los empresarios, quedando a merced de esa élite, le daban fuerza ante el gobierno y ante las organizaciones obreras.<sup>567</sup> El poder político, el militar, el económico y el popular estaban organizados y tenían instituciones donde encauzaban sus presiones y quedaban al mismo tiempo neutralizados en el juego de las diversas instituciones, el PNR y sus sectores obrero, campesino y popular; ejército, el poder económico, CONCAMIN, CONCANACO, CNIT y COPARMEX.

Las bases jurídicas del corporativismo empresarial mexicano son el artículo 9º de la Constitución, que otorga a todos los individuos la garantía de libre asociación; el artículo 123 constitucional que reconoce tanto a los sindicatos de trabajadores como a los de patrones, y la Ley Federal del Trabajo, que los regula; y las leyes de asociaciones ganaderas de 1936 y de cámaras de comercio e industria de 1941, que regulan los organismos empresariales con inscripción obligatoria. Es decir, jurídicamente existen tres tipos de organizaciones: las asociaciones civiles reguladas por el derecho privado, categoría que incluye al CCE, el CMHN, la AMIS, la AMCB y el CNA; los sindicatos de afiliación voluntaria como la COPARMEX y sus centros patronales regulados por la legislación laboral, y las “instituciones públicas autónomas” de afiliación obligatoria como las cámaras de comercio e industria y las asociaciones ganaderas, sus respectivas confederaciones y la CNG, estas últimas organizaciones pueden clasificarse como una forma de corporativismo estatal.<sup>568</sup>

---

<sup>566</sup> Tirado Ricardo y Matilde Luna, “La politización de los empresarios (1970-1982)” en Julio Labastida (Compilador) *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales*, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México, 1986, pp.413-414.

<sup>567</sup> Alonso Jorge, *La dialéctica clases-élites en México*, Ediciones La Casa Chata, México, 1976, pp. 157-182.

<sup>568</sup> Tirado Ricardo, “Las organizaciones empresariales y el corporativismo empresarial mexicano” en Matilde Luna y Ricardo Pozas H. (Coordinadores) *Relaciones corporativas en un período de transición*, IIS, UNAM, 1992, pp. 265-271.

#### **5.4.2.- Los empresarios en el periodo de Miguel Alemán**

Durante el sexenio alemanista (1946-1952), las organizaciones empresariales crecen y se reestructuran, como antecedente, el impulso a la industria durante la II Guerra Mundial y la cordialidad entre el gobierno de Manuel Ávila Camacho y la burguesía crearon condiciones propicias para la formación y consolidación de nuevos vínculos tanto al interior de los grupos económicos, y con otros grupos de capitalistas nacionales y extranjeros y la burocracia política. El nuevo tipo de sociedades empresariales que surgen se constituyen con los miembros más importantes de diferentes agrupaciones patronales que facilitan la concentración del poder. De ahí serán llevadas las decisiones que posteriormente serán discutidas en las diferentes cámaras y confederaciones.

Con la integración de los empresarios en asociaciones civiles a nivel nacional, surge un nuevo tipo de agrupación por el sistema de afiliación voluntaria, por el número reducido de sus miembros y por el mantenimiento de sus relaciones con el gobierno basadas en contactos personales. En 1949 se funda por un grupo de empresarios de la industria hulera y de la construcción la Asociación Mexicana de Caminos. Entre las empresas que la integraron estaban: la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, la ICA (ingenieros Civiles Asociados), la Ford, la General Motors y la Chrysler, algunos de los empresarios asociados son Rómulo O'Farril, Agustín Legorreta y Aarón Sáenz.

La forma en que el programa caminero de Alemán se pone en marcha y se lleva a cabo constituyó una nueva modalidad de asociación del gobierno con grupos de la iniciativa privada. Además mediante la creación de consejos especiales formados por representantes gubernamentales y miembros de la iniciativa privada se estrecharon los vínculos entre el Estado y los empresarios, como ejemplo destaca el Consejo Consultivo de la Política Económica y Fiscal creado en 1949 y que se integró por un representante directo del Presidente de la República, uno del Secretario de Hacienda, el subsecretario de Economía y comisionados de la CONCAMIN, la CONCANACO y la ABM, el fin era conocer previamente los proyectos de ley que pudieran afectar a la economía. Se atiende una vieja demanda de los empresarios representados por la CONCANACO de crear un organismo gubernamental que regulara los precios en coordinación con la iniciativa privada, en 1951 se crea la Dirección General de Precios en las que están fuertemente representadas las diferentes cámaras y confederaciones patronales.

Se crean también comisiones empresariales que permiten que los dirigentes de las organizaciones patronales "cúpula" del país establezcan una unión formal para el intercambio de puntos de vista y la defensa común de sus intereses. Sobresale el Secretariado Mexicano de Relaciones Internacionales que se crea en 1951, paralelamente a la fundación del Comité Empresarial México Norteamericano de Hombres de Negocios, a fin de formalizar la comunicación entre los empresarios mexicanos y sus homólogos en el extranjero. En 1957 el Secretariado se convierte en el Comité Coordinador de Actividades Internacionales de la Iniciativa Privada y quince años más tarde se reorganiza como Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales –CEMAI- integrado por representantes de CONCANACO, CONCAMIN, COPARMEX, CANACINTRA, AMIS (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana).

Las agrupaciones empresariales CONCANACO, CONCAMIN, COPARMEX, CANACINTRA y ABM se mostraron capaces de actuar como un bloque único y organizado para influir en las decisiones más importantes de política económica. A partir de 1946, ante las nuevas condiciones de posguerra, Estados Unidos e Inglaterra iniciaron una serie de acuerdos comerciales para comprometer al mayor número de países posibles a reducir sus aranceles y aceptar el libre comercio internacional a través del Acuerdo General de Tarifas Aduaneras y Comercio (General Agreement of Tariffs and Trade, Gatt) y el proyecto de la carta de comercio internacional a discutirse en La Habana. Este acuerdo fue rechazado por los empresarios mexicanos y las naciones latinoamericanas y se pronunciaron por el proteccionismo industrial, particularmente a través de una política de sustitución de importaciones.

El régimen alemanista se caracterizó también por una nueva retórica que enfatizó el profesionalismo y los méritos académicos. Una de las modalidades de la acción política de los empresarios fue su participación directa como miembros del gabinete. Antonio Ruíz Galindo es nombrado Secretario de Economía y Manuel Germán Parra, subsecretario. Tras su renuncia en 1948 vuelve a nombrar a otro empresario como Secretario de Economía, a Antonio Martínez Báez. Otros conocidos industriales se hacen cargo de otras Secretarías de Estado: Nazario Ortiz Garza es nombrado Secretario de Agricultura, el dirigente de la CONCAMIN Agustín García López, es designado Secretario de Obras Públicas (1942).

El Instituto Mexicano de Seguro Social, quedó a cargo del empresario Antonio Díaz Lombardo y la gerencia general de Petróleos Mexicanos a cargo del industrial Antonio Bermúdez. Otros miembros del gabinete son figuras destacadas de la Asociación Mexicana de Banqueros: Manuel Gual Vidal, Secretario de Obras Públicas y Carlos Novoa, director general del Banco de México. Los vínculos empresariales se estrechan a través de la creación de comités de relaciones públicas y del auge de las representaciones especiales. En 1947, la CONCAMIN funda el Comité de Relaciones Públicas que con un presupuesto autónomo obtenido de las aportaciones de diversos sectores industriales, se encargaría de lograr la eficacia requerida en “la realización de una campaña nacional de orientación social y económica”. Para lograr este objetivo el Comité da a conocer en 1949 un Código de Acción Social que se difunde intensivamente en diarios y revistas metropolitanas. Este Código busca demostrar y convencer de los beneficios de la industria privada y de la libertad económica.

#### **5.4.3.- Los empresarios en el periodo de Luís Echeverría**

El sexenio de Luís Echeverría se inició bajo una política que se proponía reajustar el sistema político y económico a las nuevas condiciones de la estructura económica nacional e internacional, a las transformaciones de la estructura social y a los nuevos actores políticos que abandonaban los cauces tradicionales de negociación y acción política. Esta readecuación manifestó una doble intención: la de contener los efectos de la crisis económica y renovar las relaciones del Estado con la sociedad. La readecuación del régimen ante la fracción Monterrey finalmente se reflejó en los reajustes de la política estatal en torno a la reubicación del país en el reino de los monopolios, estos reajustes abarcaron desde los estímulos a la inversión privada nacional y extranjera, hasta la extrapolación del nacionalismo reformista en ámbitos como el de la política exterior, la fallida reforma fiscal y el recurso a la impugnación de los sectores más conservadores del empresariado, así como el apoyo a determinadas reivindicaciones salariales a la clase obrera.<sup>569</sup>

Una característica que definió al gobierno de Luís Echeverría (1971-1976) fue la confrontación entre el presidente e importantes grupos empresariales en el marco de una estrategia global tripartita que buscaba institucionalizar un espacio para la configuración del consenso entre los empresarios, el gobierno y las principales organizaciones de los trabajadores. Se constituyó la Comisión Nacional Tripartita (CNT), así como la estrategia también tripartita la Alianza Nacional Popular y Democrática para la Producción (AP). Entre 1940 y 1970 las experiencias propiamente tripartitas fueron muy parciales y se concentraron en problemas directamente vinculados a las relaciones entre el capital y el trabajo. Tales fueron los casos de las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, del Instituto Mexicano del Seguro Social, de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos y de la Comisión Nacional para el Reparto de Utilidades.

En este contexto, por una parte, la Comisión Nacional Tripartita surge en 1971 como un intento de institucionalización de los mecanismos de consulta y negociación para la conformación de las políticas gubernamentales. Por otra, la tensión entre los grupos empresariales y el gobierno se manifestó de manera indirecta en los aparatos político-represivos del régimen, optándose por un cambio de personal al interior de los organismos políticos represivos, en particular la Dirección de Policía y Tránsito, el Departamento de Distrito Federal y la Procuraduría General de la República;

---

<sup>569</sup> Valdés Ugalde Francisco, “Una aproximación al análisis de las relaciones entre empresarios y gobierno en México, 1970-1976” en Julio Labastida (Compilador) *Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México, 1986, pp. 370-371.

posteriormente se desplazó al terreno económico-administrativo, expresándose como un conflicto entre la política del desarrollo compartido y la política de desarrollo estabilizador, para culminar con lo que se llamó una crisis de credibilidad.

La Comisión Nacional Tripartita surgida de una proposición del sector obrero oficial y apoyada por ciertos principios de la Constitución, estaba presidida por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y se orientó principalmente a la satisfacción de carencias, a la solución de injusticias y a la participación en las decisiones, poniendo énfasis en el fortalecimiento de la independencia nacional, todos estos aspectos, bajo fórmulas estatales. Un logro de esta Comisión fue la creación del *Fondo Nacional de la Vivienda* de los trabajadores que incluyó una reforma legal que al menos en términos formales favorecía a dicho sector. No obstante, el intervencionismo estatal se convirtió en el centro de las controversias en términos de su viabilidad, su contenido y sus implicaciones. Posiciones contrastantes se expresaron en documentos del Congreso del Trabajo y el recién creado Consejo Coordinador Empresarial; en el plano estatal, esta controversia se tradujo en una inconsistencia de la política económica.

La Alianza para la Producción consistió en un discurso de concertación, utilizó la lucha contra la inflación como elemento central para compatibilizar las reivindicaciones sectoriales y contempló los siguientes objetivos de la política económica: el incremento de la tasa de crecimiento del producto interno bruto, fomento de la producción, satisfacción de las necesidades básicas de la población y la solución a la demanda de empleo. Además implicó el retorno a las negociaciones bilaterales y subterráneas mientras que la participación estrictamente tripartita se circunscribía al campo de la política de precios y salarios, es decir al campo de las reivindicaciones sectoriales inmediatas. Sin embargo, en septiembre de 1978 se anunció la reorganización de la Comisión Nacional de Precios, con lo que se excluía la representación obrera y patronal.<sup>570</sup>

En 1975, la creación del organismo súper cúpula: el Consejo Coordinador Empresarial.<sup>571</sup> (CCE) unificó al sector privado, nació precisamente de la coyuntura de contradicción con el gobierno de Echeverría y la politización empresarial. Las burocracias gubernamentales habían reservado para sí el monopolio de la actividad política. Esta exclusión había sido contrarrestada por la burguesía mediante sus organizaciones, mostrando de acuerdo con René Millán<sup>572</sup> tres perfiles organizativos:

1. El económico, estructurado por grupos. Sociedades de accionistas que integran empresas y capitales diversos en una sola organización, estrechando las relaciones entre unos y otros a través de toda la actividad económica y con la hegemonía de los grupos nacionales sobre los regionales.
2. Administrativa y legislativa: sectorizada formalmente por ramas de actividad económica: comercio, industria, etcétera. Este tipo de organización se expresa en la formación de cámaras en las que se agrupan los intereses que devienen de actividades comunes.
3. Organizaciones ideológicas políticas: organismos multisectoriales constituidos mediante la integración de diversas cámaras confederadas, y que tradicionalmente han cumplido funciones de regularización de las relaciones entre la burguesía y el Estado y de integración ideológica sectorial de esa clase. Las organizaciones típicas son la Concanaco, la Concamin y particularmente la Coparmex.

<sup>570</sup> Luna Matilde, "Los empresarios y el régimen político mexicano. Las estrategias tripartitas de los años setenta", en Revista Estudios Políticos, Vol. III, Núm. 1 enero-marzo 1984, pp. 28-34.

<sup>571</sup> Zabludovsky Gina, "Proposiciones para el estudio de las relaciones entre Estado y empresarios durante el periodo presidencial de Miguel Alemán" en Revista Estudios Políticos, Vol. III, Núm. 1 enero-marzo de 1984, pp. 22-27.

<sup>572</sup> Millán René, "México en los setenta: Estado, movimiento obrero y empresarios" en Revista Estudios Políticos, Vol. II, Núm. 1, enero-marzo 1983, pp. 20-21.

Sin embargo, estas organizaciones son pensadas para la defensa sobretudo de los intereses inmediatos y económicos de la burguesía, sus mismas estructuras no le permiten expresar sus intereses globalmente, ni establecen por ello funciones de coordinación ideológica de conjunto. No obstante, la formación del Consejo Coordinador Empresarial vino a resolver estos aspectos. Su condición de organismo “techo” la permitió para orientar y fundamentar la acción política de la burguesía en forma integral y para establecerse como un canal participativo y completamente disociado de los aparatos de Estado.

#### **5.4.4.- Los empresarios en el periodo de José López Portillo**

En los setenta, las fracciones burguesas contendieron entre sí por el liderazgo de la clase y la línea política a seguir. En el momento más álgido del conflicto y de la crisis, el trimestre que va del informe presidencial en que se anuncia la devaluación del peso, al 1º. de diciembre de 1976, en que asume la presidencia el nuevo gobierno de López Portillo (1977-1982), la dura fracción de Monterrey logró la hegemonía de la clase y la conducción del movimiento derechista. La burguesía hegemonizada por la fracción Monterrey, unificada como nunca antes en la nueva organización del Consejo Coordinador Empresarial, con una nueva voluntad política y un incipiente proyecto de clase, reclamó el otorgamiento de las garantías políticas necesarias, para que no se repitiera la experiencia de un gobierno con carácter reformista y populista y el establecimiento de garantías de que participaría directamente en la elaboración de las políticas públicas. No obstante, la unidad alcanzada y la hegemonía de la fracción Monterrey duraron poco tiempo.

Echeverría, había apartado a los hombres de negocios con sus políticas y retóricas populistas en torno a la reforma fiscal, el control de precios, la expansión del gasto público y la reforma agraria. De hecho, uno de los aspectos que más resistió el gobierno fue la abierta y agresiva posición verbal que se dio por parte del sector privado. López Portillo intentó revertir esa dirección para que los industriales retornaran a la coalición política dominante. En poco tiempo, el nuevo presidente se ganó la confianza de los grupos industriales con la firma de un tratado de coordinación de proyectos de inversión con 140 empresas. El nuevo gobierno empezó a hacer concesiones y se inició el auge petrolero dando confianza a la burguesía y destruyendo la unidad lograda, reblandeciendo la voluntad política y el proyecto de clase generado, se privilegió la acción de las organizaciones empresariales como grupos de presión gremialistas. Hacia 1979 los empresarios fincaron su crecimiento en el petróleo y la confianza total que les inspiró el gobierno de López Portillo.

La administración de López Portillo diseñó toda una estrategia para conjurar la “crisis de confianza”. Indemnizó a los empresarios agrícolas del Valle del Yaqui cuyas tierras habían sido expropiadas en las postrimerías del echeverrismo, ofreció estímulos fiscales, precios preferenciales de las empresas paraestatales y garantizó la protección del mercado para los productos industriales.<sup>573</sup> El ingreso de México al Gatt se discutió a fines de los años setenta y principios de los ochenta, momento en el cual el empresariado se dividió en torno a la trascendental decisión. La Canacinttra tradicional vocera de la pequeña y mediana industria nacionalista y proteccionista expresó una posición adversa a la adhesión de México a ese acuerdo, mientras que otras organizaciones matizaron su posición o eran favorables al tratado. El CCE por su parte prefirió abstenerse de pronunciarse y a la postre el gobierno de López Portillo se decidió por el no ingreso de México al Gatt en ese momento.<sup>574</sup>

Las fracciones históricas de la burguesía tendieron nuevamente a separarse y las élites de cada una de ellas tendieron a converger en un solo núcleo articulado por los más poderosos grupos financieros. Su influencia sobre las decisiones de política económica y financiera se incrementó. El capital financiero se convirtió en el polo más dinámico del sector empresarial, quien silenciosamente fue estableciendo mecanismos de negociación y mayor penetración en los aparatos estatales encargados de dictar los lineamientos económicos.

<sup>573</sup> Alba Vega Carlos, “Los empresarios y la democracia en México” en Revista Foro Internacional 183, XLVI, 2006, pág. 128.

<sup>574</sup> Luna Matilde y Ricardo Tirado, “Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de sus estrategias de acción colectiva” en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 55 No. 2 abril-junio 1993, México, pág. 263.

La caída de los precios del petróleo en el mercado internacional a mediados de 1981, el endeudamiento externo, el alza de las tasas de interés, devaluación, inflación, dolarización del sistema financiero y la fuga de capitales, precipitaron una crisis económica de grandes dimensiones que dejaron fuera de control al patrón monetario nacional, problema que el gobierno enfrentó con la expropiación de la banca privada el 1° de septiembre de 1982 y el control de cambios. A tres meses del fin de su mandato el presidente José López Portillo y al decretar la nacionalización bancaria dio fin a la concesión del servicio de la banca a los particulares y su apropiación por parte del Estado mexicano trajo como consecuencias inmediatas: la fractura de la hegemonía y la dominación económica del capital financiero y con ello la ruptura del entendimiento que desde 1925 había mantenido el Estado y la burguesía en México.<sup>575</sup>

En forma unificada a través de sus organizaciones la burguesía condenó la medida como primera reacción. Posteriormente la Concamin y la Canacintra, al igual que algunos núcleos financieros internacionales, aceptaron el hecho consumado de la nacionalización bancaria restando así poder y legitimidad a la protesta empresarial nacional. Además, influyó el rápido y amplio apoyo popular, cuya expresión se manifestó en la concentración de masas organizada por el Partido Revolucionario Institucional (PRI) en el Zócalo. En Monterrey, el día seis de septiembre, mil personas manifestaron en las calles su protesta, dos días después lo hicieron 200 mil pero en apoyo de López Portillo. Sin embargo, la fracción Monterrey alentada por el Consejo Coordinador Empresarial y la Concanaco logró desarrollar cierto nivel de movilización: los centros patronales, cámaras de comercio y demás asociaciones empresariales de Sinaloa, Chihuahua, Baja California Norte, Sonora, Jalisco y Puebla, armaron una campaña de movilización contra tal medida. Instrumentaron una serie de reuniones empresariales con grupos de estudiantes, profesionistas, amas de casa y otros sectores medios, con el sugerente nombre de “México en la libertad”.

Estas reuniones se celebraron en las ciudades de Monterrey, Torreón, León, Mérida y Culiacán en una cruzada empresarial durante los meses de octubre y noviembre que culminaría con un gigantesco evento a celebrarse en la ciudad de México el 26 de septiembre. El evento se suspendió ante el arreglo que Manuel J. Clouthier presidente del CCE realizó con Miguel de la Madrid, en donde reiteraban su decisión de colaborar para superar la crisis. El sector privado vio cancelado en lo inmediato sus posibilidades de presión y sin abandonar la esperanza que la banca sea devuelta, se replegó para instrumentar otra línea política: presionar para definir la orientación de la banca, la política económica y conseguir la devolución de las empresas nacionalizadas vía activos bancarios. En el terreno político, fortalecer la unidad de clase y elaborar una estrategia tendiente a delimitar la intervención del Estado en la economía.

#### **5.4.5- Los empresarios en el periodo de Miguel de la Madrid**

La toma de posesión del presidente De la Madrid (1982-1988) inaugura una segunda parte de la coyuntura por la nacionalización, cuyo núcleo central es la confirmación de la nacionalización y la propuesta de bases para redefinir la alianza entre el gobierno y los empresarios, elemento fundamental del pacto social quebrantado por la expropiación bancaria y superar la nueva crisis de confianza de la clase empresarial. Pese a que la austeridad del paquete que De la Madrid ofrecía era difícil de aceptar, los líderes empresariales consideraron que su política era realista, proclamaron que la confianza se había restablecido y predijeron que la recuperación económica era inminente.<sup>576</sup> Entre el conjunto de propuestas estaban:

- La confirmación de la nacionalización bancaria quedó jurídicamente sancionada en el Artículo 28 de la Constitución, en donde se establece que el servicio público de banca y crédito “será exclusivamente por el Estado” y “no será objeto de concesión a particulares”;

<sup>575</sup> Puga Cristina, “Los empresarios mexicanos ante la nacionalización bancaria” en Julio Labastida (Compilador), *Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México* Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986, pág. 390.

<sup>576</sup> Story Dale, *Industria, Estado y Política en México*, Editorial Grijalbo, México, 1990, pág.115.

- Una redefinición de la economía mixta que incluye: la declaración constitucional de que el Estado será el rector del desarrollo nacional (aunque se fijan límites a su intervención en la actividad económica), el reconocimiento de un sector social integrado por ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas de trabajadores, etcétera, con derecho a participar –igual que el sector privado- en el sistema corporativo para la planeación del desarrollo y una redefinición del desarrollo rural integral. Los artículos 25, 26 y 27 dan cuenta de este apartado.

Entre las propuestas favorables al empresariado destacan:

- Una política económica sintetizada en la fórmula del “realismo económico” que se identifica con la ortodoxia monetarista entre cuyas medidas destacan la reducción drástica del gasto público, la liberalización de precios y la implantación de topes salariales; reconoce también la teoría de las ventajas comparativas, que para México implicaba una mayor integración de la economía nacional a la norteamericana sobre bases que supondrían una reordenación del modelo de acumulación orientando la economía hacia el exterior.
- un discurso gubernamental tecnocrático y moralista que repudia el populismo, e implícitamente acepta la tesis empresarial que señala las causas de la crisis por la ineficiencia, corrupción y demagogia del propio gobierno (*anterior*);
- el anuncio de la devolución parcial de la banca a los empresarios, las promesas de indemnización a los expropiados y venta de las acciones de las empresas industriales, comerciales, etcétera, que eran propiedad de los mismos bancos; con la nueva permisibilidad de inversión privada, así sea limitada al 34% del capital de la banca nacionalizada, abrió el camino para que antiguos banqueros y poderosos empresarios volvieran a desempeñarse como consejeros de los bancos. Es el caso por ejemplo de Prudencio López Martínez, expresidente del Consejo Coordinador Empresarial y de la Concamin quién asumió el cargo de consejero propietario “B” del Banco Mexicano Somex<sup>577</sup>;
- la fijación de límites constitucionales a la expansión de la actividad económica estatal; el reconocimiento de un derecho del sector privado a participar en un sistema corporativista para la planeación del desarrollo (artículos 25 y 26); el nuevo artículo 28 establece que el Estado se circunscribirá a ejercer funciones económicas en forma exclusiva en las siguientes actividades estratégicas: moneda, correos, telégrafos, radiotelegrafía, comunicación vía satélite, emisión de billetes, petróleo y los demás hidrocarburos, petroquímica básica, minerales radiactivos y energía nuclear, electricidad, ferrocarriles y banca;
- el establecimiento de nuevas garantías a la seguridad de la tenencia de la tierra en el agro, y la confirmación constitucional de la legitimidad del régimen capitalista y del sector privado.

Cualquier ampliación de las actividades económicas del Estado requeriría de una ley previa que lo aprobara, es decir, el freno que se iba a poner al estatismo era todavía más fuerte que el privado. Aunque es cierto que estos reconocimientos a favor de los empresarios quedaron sujetos a algunas condiciones, modalidades y restricciones como criterios de equidad social y productividad, interés público, beneficio general, términos que establece la Constitución, etcétera, el resultado neto es un afianzamiento jurídico e ideológico de la burguesía. Estas propuestas se concretaron en reformas constitucionales que el Congreso aprobó en el mismo diciembre de 1982 y las legislaturas locales de los estados en los primeros meses de 1983.

---

<sup>577</sup> Periódico El Universal, 27 de diciembre de 1983.

El Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), así como documentos posteriores que versaron sobre el mismo tema, como el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988), fueron en términos generales, ampliamente aprobados por la iniciativa privada. La política económica se fue convirtiendo en el símbolo de la recuperación de la confianza, quedando sujetos a negociación, sus aspectos más específicos, la instrumentalización de sus principios y la definición del cuadro institucional que garantizara su ejecución.

A partir de 1982 se generan movimientos y cambios en la estructura de representación de intereses empresariales. La Asociación de Banqueros de México (ABM), una de las seis asociaciones originarias del CCE, desaparece por la nacionalización, a cambio se crean y adhieren a las organizaciones integrantes del CCE -con derecho cada una a un séptimo de la representación y los votos internos- la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, en 1982 y el Consejo Nacional Agropecuario en 1984. El Consejo Coordinador Empresarial (CCE), agrupó desde 1975 a empresarios de varias organizaciones: 1) Confederación Nacional de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVITUR); 2) Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN); 3) Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX); 4) Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB; en 1982); 5) Consejo Nacional Agropecuario (CNA; en 1984); 6) Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN); 7) Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

En el marco de las relaciones entre el gobierno y los empresarios por una parte, persistieron desacuerdos sobre los términos de la racionalidad económica. Si bien coincidieron en referirla a una racionalidad técnica, con frecuencia contable, de los recursos y procesos bajo control estatal y a una transparencia de las reglas del juego en el discurso empresarial se introdujo un reiterado ataque a la discrecionalidad gubernamental, cuya contraparte fue una demanda de institucionalización y ensanchamiento de la participación privada en las decisiones públicas. Por otra parte, algunas organizaciones como la Coparmex y el CCE, pugnaron por una racionalidad electoral. Sin embargo, en las relaciones Estado- grupos industriales, los estímulos otorgados a los grupos empresariales han tenido más fuerza que sus coacciones a los mismos.

#### **5.4.6.- Los empresarios en el periodo de Carlos Salinas de Gortari**

México comenzó a descentralizar el control a principios de los años noventa, al darse por primera vez en muchas décadas una lucha presidencial sumamente reñida en 1988 lo cual provocó profundas divisiones en su liderazgo político y dentro de la sociedad. Se empezó a cambiar parte del control político de la rama ejecutiva a la legislativa y se fueron reduciendo las dimensiones del Estado en la esfera económica, fortaleciendo al sector privado. En 1990 el gobierno de Carlos Salinas estaba en vías de satisfacer las demandas más importantes de los empresarios: privatización de una buena parte de las empresas paraestatales (como vimos en el capítulo 4) empezando por la banca; reformas constitucionales para desmantelar la estructura agraria ejidal y la desregulación de la economía.

En este contexto se lanzó la firma de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos. El sector privado que había gozado durante décadas la protección de barreras arancelarias, se vio enfrentado a la nueva competencia del extranjero cuando México, Estados Unidos y Canadá formaron un bloque económico regional, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994. Esas políticas y esa iniciativa fueron bien recibidas por el Consejo Coordinador Empresarial. A partir de ese momento la agrupación disminuye la intensidad de su acción, sus coincidencias con el gobierno se incrementan y la representación empresarial del CCE empieza a quedar en la COECE, organismo creado para la negociación del tratado.<sup>578</sup>

Para la Coparmex, el gobierno al asumir muchas de las tesis y aplicarlas de manera interesada en la forma en que le convenía al sistema político, ya no realizaba un trabajo de confrontación sino de

<sup>578</sup> Tirado Ricardo y Matilde Luna, "El Consejo Coordinador Empresarial de México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)" en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 57, No. 4, Reforma Económica y empresariado en América Latina, octubre-diciembre 1995, pág. 46.

trabajar juntos. Si la Coparmex lucha por la libre empresa y en ese sexenio se aceptó plenamente, parecía que no tenía ya nada que hacer, no obstante al presentarse como un organismo armonizador de las relaciones entre obreros y empresarios, su papel seguía vigente.<sup>579</sup>

Durante el sexenio 1988-1994 los empresarios tuvieron una amplia participación en la administración de Carlos Salinas y se convirtieron en actores privilegiados del modelo económico adoptado por México en la política y economía del país. Las estrategias gubernamentales y las políticas económicas aplicadas durante ese periodo afectaron de distinta manera a cada sector del empresariado, en función de su tamaño, su capacidad productiva y su lugar en el proceso productivo. Las políticas de ajuste estructural y de liberalización económica que abrieron al mercado mexicano hacia la competencia exterior modificaron la organización y la estructura interna del empresariado de tal manera que las pequeñas y medianas empresas que no contaron con la estructura, el capital y los vínculos con el exterior desaparecieron o fueron absorbidas por las empresas de mayor tamaño. Éstas a su vez se reestructuraron o se fundieron con otras de similar tamaño, los casos abundaron en el capítulo anterior.

#### **5.4.7.- Los empresarios en el periodo de Ernesto Zedillo**

Durante el gobierno de Ernesto Zedillo los empresarios mantuvieron relaciones cordiales, ausentes de conflictos considerables con el gobierno federal. Salvo al inicio de su gobierno, con la crisis de enero de 1995 consecuente al “error de diciembre” del año anterior –que provocó una devaluación del peso mexicano y una serie de desequilibrios económicos y estructurales- los empresarios en términos generales no mostraron una actitud beligerante ni de rechazo al gobierno federal. Las demandas empresariales se suscribieron a temas como la inseguridad que privaba en el país, la reforma fiscal y la preservación y fortalecimiento del Estado de derecho. Y ante el proceso electoral de julio de 2000, los empresarios no mostraron síntomas de preocupación debido a que los programas económicos de todos los candidatos a la presidencia de la república eran similares. Lo fundamental estaba garantizado: mantener las variables económicas, fortalecer el crecimiento económico, apoyar a la pequeña y mediana empresa, consolidar la capacidad exportadora de la producción nacional y otros renglones económicos. De tal suerte que el cambio de gobierno no provocó ningún síntoma de ruptura ni motivó situaciones que hicieran peligrar el ámbito económico y político del país.<sup>580</sup>

#### **5.4.8. - Los empresarios en el periodo de Vicente Fox Quezada**

El Pan por primera vez asume la presidencia de la república con Vicente Fox Quezada, esta alternancia política permite impulsar un cambio radical en la legitimación de la acción pública de los empresarios: a) incorporó a prominentes empresarios de la fracción del centro y de la fracción Monterrey a su gabinete; b) Introdujo un lenguaje de corte empresarial en su discurso, y muchas veces las estrategias de desarrollo empresarial se aplicaron a la administración pública; c) los patrones de filantropía y mecenazgo privado se difundieron en varios programas del gobierno; d) frecuentemente se dieron entrecruzamientos de la elite económica con el aparato gubernamental, en especial con las empresas estatales estratégicas como PEMEX.

En los reacomodos y cambios en las prácticas clientelares se amplió el campo social de la acción empresarial en diversas áreas, redefiniendo las opciones de la acción política y electoral de los grupos y asociaciones empresariales y legitimando la acción pública de los empresarios, logro sin duda que ni las administraciones de Salinas o Zedillo pudieron, a pesar de su claro compromiso con una estrategia económica favorable a los grandes grupos empresariales. En contrapartida, este nuevo campo social influyó en las decisiones estratégicas de los grupos empresariales.<sup>581</sup>

<sup>579</sup> Ramos Guadalupe y Roberto Morán, “A Fondo, Coparmex crisis de identidad ¿a los 70 años? En Revista Expansión, Año XXX I de septiembre de 1999, México, pág. 61-63.

<sup>580</sup> Flores Andrade Anselmo, “Los empresarios y la transición a la democracia: los casos de México y España” en Revista Mexicana de Sociología, Año 65, Núm. 3 julio-septiembre de 2003, pp. 509-510.

<sup>581</sup> Salas-Porras Alejandra, “Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos” en Revista Mexicana de Sociología, Año LXIV, Núm. 1, enero marzo de 2002. IIS-UNAM, México, pág. 176.

## 5.5.- Las elites empresariales

La élite del empresariado mexicano, como pudo observarse, es el conjunto que integran los dirigentes más destacados de los grupos de poder económico o grandes corporativos, de los grupos financieros, industriales, comerciales y de servicios del país.<sup>582</sup> El agregado de los grupos y empresas que ellos representan, junto a las grandes empresas extranjeras, constituyen el núcleo líder y más dinámico de la economía mexicana, y la suerte de ellas está ligada a la de la economía del país. La estimación del tamaño del conjunto de los dirigentes empresariales de los grupos y las empresas integrantes de esa élite varía relativamente en función de los criterios de inclusión empleados.

Para el caso de la fracción Monterrey, que es parte de la elite empresarial nacional, el origen familiar de muchos de los grandes grupos, así como la existencia en ellos de empresas *madres* a partir de las cuales se eslabonan todas las demás, comprueban que a pesar de la diversificación de los negocios y de la participación amplia de capitalistas menores a través del mercado accionario, el control se conserva aún en pocas manos y que la organización grupal oculta el poder económico de un número muy reducido de grandes empresas nacionales. La élite empresarial 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.<sup>583</sup> Los periodos de reforma económica, de reestructuración y reconstrucción crean nuevas oportunidades, aflojan la exclusión social de las élites económicas y políticas y abren posibilidades de movilidad rápida, reclutamiento e incorporación de nuevos miembros, todo lo cual es testigo de procesos de reconstitución de estos segmentos de la clase dominante.

El sector privado cuenta con una élite bien definida, en el más alto nivel aparece un grupo de 39 hombres de negocios que se reúnen en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN). Inmediatamente abajo del CMHN existe una red de cámaras y asociaciones, formalmente encabezadas por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).<sup>584</sup> De acuerdo con Roderic Ai Camp,<sup>585</sup> el ámbito del Estado creció entre los decenios de 1930 y 1990 su influencia en la economía y el control formal e informal sobre diversos actores no estatales tales como grupos empresariales, sindicatos e instituciones culturales distorsionaron aún más sus efectos. La relativa falta de pluralismo en el proceso decisorio de muchas esferas de la sociedad aumentó la importancia de las élites en general, y de las elites en el gobierno en especial, al igual que las características relacionadas con su comportamiento.

Para este autor, existe una elite de poder, entendida como un grupo de líderes que mediante cargos y papeles en una organización, es responsable de mantener las estructuras sociales y definir políticas. La formación de redes dentro y entre las elites del poder contribuye a compartir información, actividad que con excepción de la mentora es su mayor contribución. Los vínculos institucionales son importantes para la formación de redes tanto entre la elite mexicana como entre la no elite, aunque también son importantes otros canales informales. La familia, los amigos, el lugar y las experiencias educativas compartidas sustituyen con frecuencia la formación institucional de redes, así como los contactos profesionales dentro de una organización.

Las relaciones e interacciones entre diversos grupos de elite en el caso mexicano se ajusta a los estudios sobre redes de elite que consideran las estructuras como círculos traslapados y los investigadores utilizan los cargos en las organizaciones para comprobar sus suposiciones en sociedades postindustriales, descubriendo un grupo de individuos estrechamente interconectados de cada círculo, en relación cercana con otras élites dentro de su círculo y su grupo tanto inmediato como externo. La formación de redes informales a través del parentesco ocurre sobre todo entre los

<sup>582</sup> Tirado Ricardo, "La visión del cambio de los grandes empresarios" en Ricardo Tirado (Coordinador) *Los empresarios ante la globalización*, H. Cámara de Diputados, UNAM, México, 1994, pág.140.

<sup>583</sup> Puga Cristina, *México: empresarios y poder*, FCPyS-UNAM, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 1993, pp.40-42.

<sup>584</sup> Basañez Miguel, *La lucha por la hegemonía en México 1968-1990*, Siglo XXI, México, 2002, pág. 96.

<sup>585</sup> Ai Camp Roderic, *Las Elites del Poder en México*, Siglo XXI Editores, México, 2006, pp. 16; 50-68; 249-251;259-260; 266-267.

empresarios mexicanos, debido a que los empresarios mexicanos suelen seguir los pasos de sus progenitores y abuelos – a los que casi siempre identifican como sus mentores- y heredan empresas familiares bien establecidas, es más probable que comportan esos recursos con miembros de la familia extendida y con otras familias de empresarios. Prácticamente todas las principales empresas en México son de propiedad familiar. El control que tienen ciertas familias, durante varias generaciones, sobre las instituciones financieras y los consorcios más poderosos del país exagera la importancia de los vínculos familiares como un medio para establecer redes con otras figuras empresariales, puesto que la estructura de propiedad afecta el origen de la formación de redes. Además los múltiples vínculos entre clase social, membresía a clubes de elites y a consejos de administración de empresas y estatus también están presentes.

En México las redes formales dentro de los grupos de elite se dan en los consejos de administración vinculados que aumentan el flujo de información a través de la red. En el sector privado, las organizaciones más prominentes no son las burocracias empresariales sino los consejos de administración y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, integrado por los empresarios más reconocidos, en su mayoría integrantes de la elite del poder empresarial es el que más influye en las decisiones macroeconómicas del gobierno. La ventaja de los consejos es que son pequeños y se traslapan. La ventaja de Consejo Mexicano es ser pequeño y tener una membresía traslapada de diversos sectores económicos, además de permitir acceso directo a las altas esferas del gobierno y al presidente, y brindarles a sus asociados una relación directa con los 39 empresarios más importantes del país.

Las experiencias organizativas de los empresarios surgen cuando ya cuentan con prestigio, reconocimiento y control de los principales recursos financieros. Una vez que alcanzan este nivel de influencia pueden incorporarse a los destacados entornos organizativos: el consejo de administración de una empresa y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. El primero es el entorno más común entre los empresarios. Muchos han tenido puestos en los consejos de administración de otras empresas, pero solo el 50% ha pertenecido alguna vez al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, debido a la exclusividad de su membresía.

Los hombres de negocios de la fracción Monterrey con mayor presencia a nivel nacional, propietarios de grupos empresariales y que pertenecen a la elite empresarial del país han logrado acrecentar y consolidar sus capitales a través del tiempo, los adscritos a la muestra aparecen en el siguiente cuadro:

Cuadro No.39  
Empresarios prominentes de la fracción Monterrey

Nombre	Corporativo	Giro
Eugenio y Santiago Clariond Reyes-Retana	Grupo IMSA	Acero
Bernardo y Antonio Elosúa Muguerra	Grupo Lamosa	Material para Construcción
Jorge L. Garza Garza	Industrias Axa (Grupo Xignux)	Alimentos, material eléctrico
Eugenio Garza Lagüera	Grupo Visa-Femsa, Grupo Financiero Bancomer, VAMSA	Bebidas, finanzas, seguros.
Bernardo, Dionisio y Gerardo Garza Sada	Grupo Industrial Alfa	Acero, alimentos, petroquímica
Roberto González Barrera	Grupo Maseca, Grupo Financiero Banorte	Alimentos, finanzas
Rogelio Maldonado	Grupo Copamex	Papel, turismo
Adrián Sada Treviño y Adrián Sada González	Grupo Vitro, Grupo Financiero Serfín	Vidrio, línea blanca, finanzas.
Andrés Marcelo Sada Zambrano, Tomas González Sada	Grupo Cydsa	Química, textil
Julio César Villarreal	Grupo Villacero	Acero
Marcelo Zambrano y Lorenzo H. Zambrano	Grupo Cemex	Cemento

Fuente: Revista Expansión, Año XXVI, Vol. XXVI, No. 639, abril 27 de 1994, pp. 46-55. y páginas corporativas de la Bolsa Mexicana de Valores.

Los consejos de administración han sido utilizados desde finales del siglo XIX como espacios y expedientes para articular diversos intereses económicos, regionales y políticos. Desde entonces los intercambios de este tipo se conciben no sólo como transacciones económicas, sino vehículos de coordinación, reciprocidad y solidaridad que promueven la estabilidad y la confianza en el medio empresarial. Los patrones de entrecruzamiento que se forman mediante los consejos han sido muy dinámicos y responden con relativa rapidez a los cambios ocurridos en el entorno económico e institucional. Con cada uno de los cambios en la estructura de la propiedad de los bancos, cambió la composición de los consejos de administración y por tanto el conjunto de entrelazamientos y encadenamientos entre los consejeros de las corporaciones, que dan forma a la red corporativa.

También los reacomodos entre los grandes grupos económicos relacionados no sólo con los cambios en la propiedad de los bancos, sino también con la privatización de una cantidad considerable de empresas estatales (1982-1988), con las adquisiciones, ventas o fusiones de empresas que atravesaban por dificultades de diferente índole, sobre todo en las fases más críticas de la economía (1983-1984; 1987 y 1994-1995).<sup>586</sup>

En resumen, la participación de los empresarios en la política se ha dado de acuerdo con la investigadora María de los Ángeles Pozas<sup>587</sup>, en tres niveles: utilizando la presión dentro de las cámaras o sindicatos empresariales, industriales o comerciales; en los partidos políticos; y de manera particular a través del acceso directo a los niveles más altos del aparato gubernamental. Un ejemplo de ello lo constituye la agrupación informal, o no oficial, del *grupo de los diez*, conformada por los más importantes empresarios de Monterrey<sup>588</sup>, con los que el Presidente se reúne después de sus actos oficiales o dentro de ellos, cuando visita la ciudad. De esta manera el empresario es consultado previamente y participa en la toma de decisiones mediante el diálogo directo.

## 5.6.- Las relaciones laborales

La reorganización de la producción tiene efectos sobre las relaciones laborales al interior de las empresas, en el contexto de la estructura sindical del país en general y de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en particular, donde prevalece el llamado sindicalismo blanco. La capacidad o habilidad histórica del gran empresariado regiomontano para flexibilizar las relaciones con los trabajadores, mecánica en la que han conjugado un papel decisivo los llamados sindicatos blancos constituidos durante las tensas décadas posteriores a la revolución, representan una ventaja comparativa para los grandes corporativos de la fracción Monterrey ante las exigencias de flexibilizar los vínculos laborales en la competencia internacional.

### 5.6.1.- Antecedentes del sindicalismo blanco

Como se ha visto en el capítulo 3, la historia de la industrialización de Monterrey señala un proceso de avanzado desarrollo empresarial previo a la consolidación del Estado-nación y que pronto se dirigió hacia la gran industria. Grandes empresas como Cervecería Cuauhtémoc, Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey y Vidriera Monterrey impulsaron programas de vivienda, salud, educación y despensas con anticipación a la aparición de programas federales. Estas iniciativas dieron como resultado asegurar la fuerza de trabajo, demarcando a la vez autoridad patronal frente a los obreros. Esta medida se fue estandarizando dentro de la empresa privada regiomontana y con ella un modelo de relaciones obrero-patronales que integró tanto elementos de la doctrina social de la iglesia como características paternalistas. Los empresarios defendieron este modelo contra los brotes de corrientes socialistas, pero también contra las políticas del centro, contra el corporativismo sindical promovido por los gobiernos posrevolucionarios.

---

<sup>586</sup> Salas-Porras Alejandra, "Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana (1981-2001)" en Revista Mexicana de Sociología, Año 68, Núm. 2 IIS-UNAM, abril-junio de 2006, pp. 330-333.

<sup>587</sup> Pozas, María de los Ángeles, "Estrategias empresariales ante la apertura externa" en González Aréchiga y Ramírez (editores), Subcontratación Internacional y empresas transnacionales: apertura y reestructuración en la maquiladora. Tijuana, BC, El Colegio de la Frontera Norte/Fundación Friedrich Ebert, 1990, pp. 49-50.

<sup>588</sup> El grupo de los diez, está constituido por los empresarios: Eugenio Clariond, Bernardo Garza Sada, Andrés Marcelo Sada, Eugenio Garza Lagüera, Alberto Santos, Humberto Lobo, Gregorio Ramírez, Francisco Hernández y Adrián Sada Treviño.

Los últimos años de apertura de la economía mexicana han modificado el terreno de las relaciones laborales, se han establecido o comienzan a predominar otras formas en la contratación: por honorarios, subcontratación, trabajo temporal; en la determinación del salario, compensación variable, por hora; en la definición de la jornada de trabajo, el sistema 4 por 3, por semana, jornada flexible e incremento del outsourcing. Pero también las relaciones obrero-patronales se han transformado en el menguado sector de sindicalizados, existe una actitud defensiva, sus dirigentes buscar el mayor acercamiento a la gerencia como estrategia de sobrevivencia. El trabajo está perdiendo esa característica honorable y dignificante en aras de la nueva cultura laboral que señalan empresarios y funcionarios: la flexibilidad. En nombre de esta flexibilidad toda pérdida de derechos y prestaciones laborales ahora pueden ser justificadas por las presiones de la competencia internacional.

En torno a las relaciones laborales de la fracción Monterrey, Lylia Isabel Palacios, investigadora de la Universidad Autónoma de Nuevo León<sup>589</sup>, señala que en el desarrollo y expansión del comportamiento empresarial paternalista y de la subordinación sindical tienen relevancia dos hechos: la fundación de la Sociedad Cooperativa Cuauhtémoc en 1918 y la constitución de la Federación de Sindicatos Independientes en 1936, aunados a estrategias empresariales para disciplinar el trabajo ejercidas entre 1936 y 1954.

En 1917 se dio una huelga por aumento de salario, ese año se fundó la Alianza Emancipadora de Obreros de Cervecería Cuauhtémoc, cuyo lema era "Unión, Hermandad y Fuerza", y puede considerarse el primer esfuerzo de los obreros por formar un auténtico sindicato. Sin embargo, el intento sería frustrado por la represión de los patrones. Para los años veinte en Monterrey, existía un amplio número de sindicatos. Algunos habían nacido libres al no estar incorporados a la CROM. Sin embargo, la promulgación de la Ley Federal del Trabajo propició la formación de gremios en todo el país y se iba perfilando la sindicalización corporativa.

Los empresarios de la Cervecería Cuauhtémoc crearon su propia organización, con el supuesto de ser parte de una misma familia-empresa, cuyos objetivos eran dotar a los obreros y empleados con un servicio de despensas, mejorar el poder adquisitivo del salario y luego apoyar con médicos y medicinas, caja de ahorro, educación para los hijos, descuentos considerables de almacenes de ropa, zapaterías, y otros beneficios. La creación de la Sociedad Cooperativa Cuauhtémoc respondía a la necesidad de terminar con los conflictos laborales y el incipiente sindicalismo independiente suscitados entre 1915 y 1918. Al nacer en 1936 la empresa filial Fábricas Monterrey, S.A., se convirtió en Sociedad Cuauhtémoc y Famosa cuyo presidente, secretario y tesorero eran electos por los obreros y empleados en asamblea general.

La Federación de Sindicatos Independientes de Nuevo León (blancos) y la Confederación de Trabajadores de México, la CTM (rojos), surgieron en 1936. De los 15 sindicatos que fundaron la Federación, dos pertenecían a la fracción Monterrey: los Trabajadores de Vidriera Monterrey y la Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa. En ambos casos aumentó el número de demandas y conflictos a partir de 1935-1936, y es indicativo del estira y afloja entre las dos opciones sindicales blancos o rojos. En 1936 los trabajadores de Vidriera Monterrey protagonizaron un importante movimiento de huelga, desde entonces el crecimiento de membresía de la federación se mantuvo constante.

Para 1964, la federación estatal se transformó en la Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI). Era resultado de la expansión territorial de varias de estas grandes empresas y alternativa para empresas pequeñas y medianas de otros estados. Sin embargo durante la década de los setenta se amplió el perímetro de los sindicatos blancos con el surgimiento de federaciones

---

<sup>589</sup>Palacios Lylia Isabel, "Flexibilidad laboral y gran industria de Monterrey" en Mario Cerutti (Coordinador), *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Editorial Trillas, México, 2003, pp. 135-176.

directamente relacionadas con las grandes empresas regiomontanas en expansión, como fueron los casos de Vitro, Femsa y Alfa.

La preocupación por no perder el control de sus trabajadores en el terreno sindical fue una de las motivaciones en la disputa que encabezó un sector de empresarios regiomontanos durante el mandato de Lázaro Cárdenas. El creciente número de conflictos laborales y el avance de la sindicalización roja les causaba temor. Las exigencias del sindicalismo revolucionario, cierta influencia del pensamiento socialista, la militancia de trabajadores comunistas y las necesidades insatisfechas en las condiciones de trabajo y de vida, hicieron que se mantuviera durante largo tiempo un alto grado de activismo entre los trabajadores manufactureros de Monterrey. Con objeto de pacificar sus fábricas, los grandes empresarios emprendieron diversas acciones, entre otras, en empresas con sindicatos rojos, cambiar la titularidad de los Contratos Colectivos y contratar con sindicatos de mayor colaboración, además de sofocar todos los intentos de lucha económica y sindical que cuestionaran su autoridad, ejemplo: industrias del vidrio. En empresas con sindicatos blancos el despido de trabajadores que emprendieron demandas independientes del organismo sindical. Ejemplos: Cervecería Cuauhtémoc y Cementos Mexicanos.

El proceso de ampliación del sindicalismo blanco descansó en una primera etapa, en la difusión interempresarial de este tipo de organización laboral reproduciéndose en empresas de los estados de México y Guadalajara principalmente. La segunda etapa inició en la segunda mitad de los años setenta, aunque ahora promovida por la propia expansión y diversificación tan intensa a partir de esos años, de los principales grupos empresariales regiomontanos que mediante la adquisición, fusión o instalación en otras partes de la república, ampliaron su área de influencia a buena parte del país. Al instalarse fuera del estado estos corporativos llevaron también su esquema sindical, acción que en su momento fue profusamente denunciada por las dirigencias de sindicatos cetemistas y croquistas, principalmente, quienes alertaban contra el proceso de blanquear a los sindicatos.

Por orden de antigüedad se presentan las principales federaciones con origen en Monterrey y que actualmente tienen presencia nacional:

- Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa (UTCyF). Integró a los trabajadores de Femsa de Monterrey y de otros estados de la república.
- Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI). Es la más extendida a nivel nacional y afilia un gran número de empresas medianas y pequeñas. En la gran industria destacan las pertenecientes a corporativos como Imsa, Proeza y Protexa.
- Federación de Trabajadores de Sindicatos Autónomos (FISA), fundado en Vidriera en 1936. Se constituyó como federación en 1973 y la integran cerca de 70 mil trabajadores de los corporativos Vitro, Cemex, Axa y Cydsa, en 16 estados de la república.
- Federación Nacional de Asociaciones Sindicales Autónomas (FENASA). Fundada en 1986. Su antecedente fue la Asociación Sindical Alfa, formada el 13 de noviembre de 1976 para integrar a las empresas del grupo.

Durante los primeros años de la década de los cincuenta el ambiente laboral en Monterrey se había transformado, la pacificación obrero-sindical se había alcanzado, la contención casi definitiva de movimientos sindicales así lo demuestra. El logro de disciplinar a los trabajadores y subordinar a los sindicatos se alcanzó gracias a la combinación de varios elementos o estrategias: la burocratización de las dirigencias de los sindicatos oficiales, CTM y CROC (donde imperaban los charros sindicales); la tenaz resistencia empresarial contra toda propuesta colectiva, así como no ceder a prerrogativas plasmadas en el Contrato Colectivo y una tercera influencia fue el auge económico de la gran

industria regiomontana durante la posguerra que acarreó un periodo de crecimiento y estabilidad social.

En la actualidad, el sindicalismo blanco mantiene el predominio en la industria manufacturera de Monterrey. La importancia de la Federación consiste en haber sido más que una respuesta intergremial, una respuesta empresarial. El sector oriundo de Monterrey fue tal vez el único capaz de anteponer a la organización corporativa oficial otro corporativismo, pero de dirección empresarial. Este corporativismo logró permanecer y expandirse y es una alternativa del empresariado nacional para reordenar las relaciones laborales en los tiempos de flexibilidad.

### **5.6.2.- La reestructuración del proceso productivo y las relaciones laborales**

Los cambios ocurridos a nivel de la organización del trabajo en las empresas regiomontanas, se desarrollaron a partir de las concepciones elaboradas en la economía y la sociología del trabajo que consideran que la crisis de la organización del trabajo heredada del taylorismo y el fordismo está dando lugar a un cambio radical en la forma de organizar la producción. Esta transformación tiende a flexibilizar el proceso productivo afectando las condiciones tradicionales de trabajo en relación con el salario, la duración de la jornada, la estructura de las calificaciones y la estabilidad en el empleo. Al mismo tiempo se concluyó que el crecimiento económico ya no dependía de los recursos inflexibles (grandes máquinas especializadas, producción en serie, cadenas de montaje y obreros dedicados a una sola tarea) sino de los flexibles. En ese sentido, se hacía imperiosa la necesidad de disminuir costos y eliminar el desperdicio llevando a la reducción de inventarios, el control total de la calidad, la formación de equipos de trabajo donde intervinieran los trabajadores y jefes, y sobre todo el desarrollo del obrero multicalificado capaz de desarrollar diversas tareas. Lo que abre un periodo de redefinición de la relación capital-trabajo.

Es importante considerar por una parte que los países como México, que nunca se integraron plenamente al desarrollo, configuraron sistemas distintos caracterizados por la dependencia externa y el proteccionismo interno. Por otra, la crisis internacional afecta de igual manera a las formas de organización de la producción, la repentina apertura deja al país expuesto a la introducción de las nuevas tendencias por la vía de la inversión extranjera y las empresas transnacionales, forzando al país al cambio.<sup>590</sup>

En el caso de la relación capital-trabajo en la gran industria paraestatal y privada la contratación colectiva había alcanzado fuertes niveles de bilateralidad que se concretaba en una relación salarial menos equitativa. La reestructuración del proceso productivo implicó un reordenamiento de la regulación establecida en el Contrato Colectivo de trabajo. Gobierno y empresarios emprendieron ajustes laborales ante la movilización sindical por la defensa del Contrato Colectivo durante la década de los ochenta. En respuesta, los empresarios señalaron la rigidez en el proceso productivo, pero para atacar este problema técnico, se tenía que partir de la fuerte intermediación sindical existente.

Entre las cláusulas contractuales más discutidas en la pugna bilateralidad versus flexibilidad contractual en sindicatos nacionales o de industria, estaban la defensa de la materia de trabajo para el personal sindicalizado contra el llamado contratismo. Otra más aludía a la regulación del cambio tecnológico que tenía que ver tanto con la reducción de personal (Art. 439 de la Ley Federal del Trabajo) y con la definición de nuevas tareas; algunos contratos colectivos ponían tope a la movilidad horizontal de los trabajadores, la cual era limitada primero por la rigidez técnica y luego por derivación como prerrogativa contractual. La seguridad del empleo, era otra estipulación que en muchos contratos colectivos se protegía reglamentando los diversos casos de reajuste o despido

---

<sup>590</sup>Pozas María de los Ángeles, "Modernización de las relaciones laborales en las empresas regiomontanas" en *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, El Colegio de México, Fundación Friedrich Ebert, Stiftung, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1992, pp. 365-366.

considerados en la Ley Federal del Trabajo, y por supuesto que una demanda generalizada era la defensa del derecho de huelga. La década de los ochenta aún no terminaba y el capital había logrado grandes avances en la flexibilidad laboral convenida o de facto. El nuevo escenario se fue afirmando conforme se liberaba la economía y se fueron definiendo las empresas que podrían asumir el reto de la apertura y salir a la búsqueda del mercado externo y del socio global.

En Monterrey fueron los sindicatos de medianas y pequeñas empresas en su mayoría pertenecientes a la CTM o la CROC quienes emplazaron a huelga. En las grandes empresas regiomontanas se dio un espíritu de colaboración y lealtad y no habría porque dudarlo. Sin embargo el reajuste de cientos de trabajadores que renunciaron voluntariamente ante la presencia del organismo sindical da mucho que desear, además muchos fueron despedidos de las empresas de Alfa: Hylsa, Cartón Titán, Fibras Químicas, de Cervecería Cuauhtémoc, de las empresas del Grupo Vitro, y de Protexa entre otros grandes corporativos.

Sin embargo, los trabajadores sobrevivientes crearon el Comité de Solidaridad con Alfa, formado en mayo de 1982 por casi 800 trabajadores y empleados y respaldado por la Asociación Sindical Alfa. El hecho de que no se diera un conflicto colectivo en las grandes empresas regiomontanas descansa en un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Con elementos de consenso ideológico largamente construido, especialmente entre las viejas generaciones. Se apoya en el sindicato que maneja desde hace mucho tiempo un contrato tipo que concede a la gerencia la administración de cláusulas tan importantes como las de admisión, definición de materia de trabajo y cambio tecnológico, quedando así cancelados brotes de protesta o movilización. La reducida bilateralidad contenida en estos contratos, en las que existe desde hace tiempo una delimitación a la parte obrera en la determinación de las condiciones de trabajo, condujo a una flexibilidad que permite a los empresarios ahorrarse el conflicto social que implicó la reestructuración para el nuevo patrón de acumulación. La amplia discrecionalidad de la gerencia en la regulación de la producción y el trabajo se convirtió en ventaja extraordinaria para avanzar en la flexibilidad tecnológica, puesto que la laboral ya estaba segura.

En México el Estado desempeñó históricamente el papel de árbitro y legislador de las relaciones laborales, lo que dio lugar a un sistema salarial uniforme definido por la ley laboral, que se implementa por medio de los contratos sectoriales, el salario mínimo y los topes salariales. Tradicionalmente el Congreso del Trabajo que agrupa a las principales organizaciones sindicales, negoció anualmente los ajustes salariales con las autoridades del trabajo y los representantes del sector privado. Los acuerdos alcanzados tendían a proteger no sólo a los trabajadores afiliados a sindicatos representados en el Congreso del Trabajo, sino a todos los trabajadores del país, aún a los afiliados a sindicatos blancos o independientes y a los no sindicalizados.

La reestructuración del sistema de relaciones laborales, exige una nueva forma de regulación del mercado de trabajo, la flexibilización de la jornada de trabajo y de las formas de contratación y despido, para adecuarlas a los cambios en el mercado, introducen necesariamente un alto grado de inestabilidad en el empleo y demandan al mismo tiempo una fuerza de trabajo flexible y con un alto grado de movilidad para cubrir el incremento inesperado de demanda de trabajadores.<sup>591</sup> Por consiguiente, las consecuencias de la modernización industrial se extendieron más allá de las empresas individuales al producir una profunda modificación en el sistema de relaciones laborales prevaleciente en México hasta la década de los ochenta.

La modernización tecnológica provocó despidos masivos en diversas industrias. Los sindicatos perdieron control sobre la contratación al modificarse la cláusula de exclusión, existente en la mayoría de los contratos colectivos. Fueron eliminados además los permisos de los dirigentes para no laborar

---

<sup>591</sup> Pozas María de los Ángeles, *Modernización de la Industria y relaciones de trabajo*, Fundación Friedrich Ebert, Stifting, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1994, pp.101-131.

durante su gestión y otras prestaciones que habían resultado de históricas luchas del movimiento obrero en México. Estas medidas fueron tomadas para incrementar la productividad y hacer a las empresas mexicanas más atractivas a los inversionistas extranjeros.

Durante el régimen de Salinas de Gortari (1988-1994), la política laboral fue gradualmente ajustada para adaptarla a las necesidades de las grandes empresas industriales mediante acuerdos y pactos tripartitos postergando la decisión de modificar la legislación laboral y adecuarla al nuevo modo de producción flexible. El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), firmado en mayo de 1992, marcó el inicio de una política destinada a eliminar los obstáculos al uso flexible de la fuerza de trabajo. Sin embargo, la implementación de este acuerdo dio lugar a una serie de problemas, el más importante fue como vincular el salario con la productividad.

El acuerdo al que se llegó en la negociación anual tripartita de 1993 marcó un cambio en el sistema de relaciones salariales. El ajuste salarial incluyó un aumento fijo de 7% para el salario mínimo, pero el salario superior al mínimo se elevó 5% equivalente a la inflación esperada para 1994, más un bono de productividad de sus trabajadores. En otras palabras, por primera vez el aumento salarial obligatorio sería variable, aunque en la práctica la mayoría de las empresas consideró 7%, es decir el aumento del mínimo, como la norma sobre la cual deberían basar las revisiones contractuales de 1994, tal como se había hecho siempre y muy pocas abordaron el problema de la productividad.

En el transcurso de los últimos años la realidad de la modernización en las empresas parece imponerse y los sindicatos empiezan a tomar conciencia de la necesidad de negociar la productividad o correr el riesgo de desaparecer. Las características de los contratos colectivos de las empresas y la aceptación pasiva de los sindicatos blancos permitieron a las industrias regiomontanas realizar cambios y hacer combinaciones en el marco de los arreglos institucionales tradicionales. Así por ejemplo, la movilidad horizontal y vertical demandada para la formación de equipos de trabajo y rotación de tareas, es respaldada en Nylon de México por cláusulas en donde se estipula el derecho de la empresa a mover libremente a los trabajadores de un puesto a otro cuando así lo requieran las necesidades de la producción. Sin embargo, estas cláusulas ya existían desde antes, como se dice coloquialmente "se pusieron el parche antes que les saliera el grano". La forma de la relación salarial es la que debe ser redefinida. La única restricción que la empresa encuentra para hacer un uso flexible de la fuerza de trabajo son los pagos e indemnizaciones marcadas por la ley.

Discutir sobre productividad es un punto importante y requiere de sindicatos fuertes y autónomos características que no se han cultivado en la tradición del sindicalismo blanco, la negociación es hasta ahora muy limitada. En el caso de Nemark, empresa del grupo Alfa que produce cabezas de motor para las grandes automotrices, el único punto de acuerdo fue buscar la disminución del rechazo por defectos a un 2 por ciento como máximo. Los delegados departamentales se avocaron a determinar en cada área las causas de las piezas defectuosas. Se encontró que desde tiempo atrás los obreros conocen estas causas, pero con frecuencia los supervisores ordenaban seguir adelante y vaciar por ejemplo el acero en los llamados corazones de arena (moldes) que estaban defectuosos, aparentemente para cumplir con la cuota esperada y evitar retrasos. El acuerdo significa un bono de productividad proporcional a la disminución porcentual del rechazo.

En empresas como Nemark este tipo de medida es un buen indicador de aumento en productividad porque el producto es el mismo para todos los clientes, aunque varíen sus especificaciones de acuerdo a la marca del automóvil para el cual se fabrica, lo que ha permitido realizar una medición homogénea y establecer el bono proporcional a todos los trabajadores. Esta fue sin embargo, una solución temporal, ya que ese año Nemark y otras empresas introdujeron nuevas tecnologías y cambios importantes en la organización del trabajo, tales como los sistemas CAD-CAM, el trabajo en equipo y otras innovaciones que produjeron importantes incrementos en la productividad, cerca de 35% entre 1993 y 1998. Este incremento puede ser atribuido en parte a la introducción de nueva tecnología, pero también está vinculado con un mejoramiento real de la productividad de los

trabajadores. Las mediciones de productividad deben ser colectivas o departamentales, toda medición individual de productividad podría llevar a división y conflictos entre los trabajadores.

Desde 1994, último año de la administración de Salinas, los sindicatos fueron perdiendo gradualmente poder sobre las condiciones de trabajo. El patrón de negociación de los sindicatos estaba basado en una estructura de empleo y en un sistema de beneficios diseñado para las antiguas formas de organización del trabajo, en las que la seguridad en el empleo y el escalafón basado en la antigüedad jugaban un papel esencial. Al remplazar la antigüedad por el entrenamiento y por los exámenes de conocimiento como mecanismos de promoción y ascenso de los trabajadores, y al remplazar la asignación de una sola tarea a cada trabajador por el derecho de la empresa a rotar al trabajador en diversas tareas, las relaciones establecidas entre trabajadores y empresa se modificaron de facto y minaron la credibilidad de los sindicatos frente a sus agremiados. El aumento en el poder de decisión de las empresas y la pérdida de poder de los sindicatos sobre las condiciones de trabajo se convirtió en la tendencia general.<sup>592</sup>

#### **5.6.2.1.- Transferencia de tecnología y capital humano**

Los grandes corporativos de la fracción Monterrey desde muy temprano en su historia se han ocupado por actualizarse tecnológicamente como se vio en los capítulos 3 y 4. Sin embargo vale la pena señalar y recordar, que en torno a la transferencia de tecnología y capital humano que le permitiera competir en la reestructuración de la producción, los empresarios de Monterrey desde hace mucho tiempo destinaron capitales a otras regiones mexicanas y del extranjero, al mismo tiempo que accedieron a la tecnología y capital humano de Estados Unidos.

La transferencia de tecnología se realizó a través de la importación de maquinaria, equipos e insumos y simultáneamente supuso la llegada de técnicos –ingenieros y personal calificado- encargados de administrarla y de adiestrar la mano de obra local. La relación con Estados Unidos como ya se vio en el capítulo 3 se tornó un dato normal desde 1850. Los empresarios estuvieron muy pendientes del cambio tecnológico que protagonizaba uno de los escenarios fundamentales de la segunda revolución industrial, sobre todo al arribar el ferrocarril e iniciarse el brote fabril en Monterrey. Los viajes a centros tan reconocidos como Nueva York, Pittsburg, San Luís Missouri o Chicago solían ser frecuentes.

Empresas como Vidriera de Monterrey (que monopolizó la patente Owens para la fabricación automática de envases de vidrio), Cementos Hidalgo o las grandes plantas de fundición importaban de Estados Unidos tanto equipos como supervisores calificados para la conducción técnica de las plantas y para el adiestramiento de la mano de obra. También se introdujeron experiencias sobre organización empresarial, la gestión y las formas de atacar los mercados.

Además la influencia recibida en centros de estudios como el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) adonde fueron enviados desde principios del siglo XX, los miembros de una generación que no tardaría en remplazar a los fundadores de los corporativos. Los casos más conocidos son los de Roberto Sada y Eugenio Garza Sada quienes se insertaron en la empresa cervecera y en la productora de vidrio que habían fundado sus parientes, y quienes en los treinta las convirtieron en auténticos emporios industriales. Además, Eugenio Garza Sada fundó en 1943 el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, que se creó como una reproducción del MIT y que se convirtió en una fábrica de cuadros gerenciales y técnicos.

---

<sup>592</sup> Pozas María de los Ángeles, *Estrategia Internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, Cap. 8. Organización del trabajo, modernización tecnológica y relaciones laborales, El Colegio de México, México 2002, pp. 229-238.

Cuadro No.40  
Número de empleados de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1980-2005  
Parte A

Grupo	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Alfa	49,019	41,277	33,951	12,497	12,449	27,156	19,137	21,908	21,949	17,216	5,849	16,565	15,689	16,355	23,412
Femsa	5,608	6,093	6,131	13,355	13,542	3,315	4,678	3,865	1,213	7,464		7,117	6,390	6,071	41,864
Cemex	4,492	4,850	5,335	3,586	4,051	5,507	4,994	5,475	5,563	5,572		4,874		3,100	20,997
Vitro	36,616	35,723	27,373	2,023	21,467	24,511	19,054	27,466	27,247	1,149		33,356	31,177	22,055	17,625
Imsa	3,563	4,023	3,089		1,457	1,250		374	0		294		0		9,893
Gruma	4,466					2,870	1,117								
Cydsa	8,213	10,066	8,249	4,993	7,932	2,909	2,797	3,032	3,047	1,550					10,006
Xignux	2,370	2,757	1,854	2,190	2,166	1,910	2,639	971	975	930		876	800	196	
Lamosa	2,266	0	2,073									3,153	0	2,669	2,415
Copamex	3,100	2,790	2,629	1,834	2,466	2,672	3,058	3,209	3,563	2,562	0	0	1,182	1,166	5,330

Fuente: Elaboración propia en base a números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1980-2005).

Número de empleados de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1980-2005  
Parte B

Grupo	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Alfa	26,602	28,660	32,444	36,254	35,615	39,459	33,820	35,883	30,676	37,895	38,315
Femsa	35,949	45,081	80,978	75,392	63,663	80,673	73,383	76,932	108,636	169,928	155,600
Cemex	16,731	20,527	19,595	19,761	20,902	21,476	25,919	25,694	25,933	25,965	51,771
Vitro	17,325	17,059	33,136	33,320	32,535	33,815	33,378	26,822	25,829	33,686	24,637
Imsa	9,750	4,335	11,245	12,703	14,023	14,482	15,885	15,800	15,800	15,772	12,010
Gruma			12,384	13,652	16,513	16,897	15,585	13,714	14,891	2,875	15,893
Cydsa	10,501	10,481	10,498	10,498	10,868	10,470	8,665	6,733	5,739	4,413	3,751
Xignux			1,228	1,577	1,557	501	486	480	30,670	6,266	27,008
Lamosa	2,200	4,080	2,801	3,055	2,960	2,991	3,234	3,390	3,251	3,251	2,906
Copamex	5,543	5,094	5,907	6,120	6,554	7,098	6,809	0	0	0	2,896
Villacero								9,994	9,629	9,629	8,295

Fuente: Elaboración propia en base a números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1980-2005).

## CONCLUSIONES.

- El origen revolucionario del Estado mexicano influyó en las relaciones con los empresarios durante el siglo XX. Facilitó su multiplicación y desarrollo pero no logró orientar un desarrollo que propiciase una sociedad igualitaria e incluyente a largo plazo.
- El espacio de acción de los empresarios se circunscribió al campo económico, aunque de manera limitada tendrían derecho a ser consultados por el gobierno en materia de política económica, para lo cual se crearían las cámaras y confederaciones de industria y comercio. La falta de representación política directa a través de los partidos se suplió con formas de relaciones informales y personalizadas, a través de las cuales expresaron sus demandas y defendieron sus intereses al más alto nivel. Sin embargo, ante los conflictos los empresarios prefirieron crear sus propias instituciones, entre las que destacan la Coparmex (1929), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (1962) y el Consejo Coordinador Empresarial (1975).
- El surgimiento y consolidación de las organizaciones empresariales se da en coyunturas de conflicto, y cuyas acciones políticas se producen al margen del partido político de la derecha, aunque a veces se articulan a él, así lo demuestran los casos de Concanaco y Concamín creadas en 1917 y 1918 contra el radicalismo revolucionario; de la Asociación de Banqueros de México en 1928, ante la creación del Banco de México; de Coparmex en 1929, frente a la iniciativa de la Ley Federal del Trabajo; de la Concanacomín nacida en 1939 ante el reformismo cardenista; del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios surgido en 1962 para oponerse al reformismo lopezmateísta, y del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) aparecido en 1975 como reacción al reformismo del régimen de Echeverría. Una vez concluidos los conflictos que engendran o reactivan a las organizaciones, éstas tienden a despolitizarse.
- Existió desde el cardenismo hasta el principio de la década de los setenta, cierto desinterés de muchos empresarios por participar en la vida de las agrupaciones que formalmente se presentaron por considerarlas superfluas puesto que no consideraron una grave amenaza a sus intereses generales, a pesar de los esfuerzos de algunos líderes en general ligados a las empresas más importantes, por mantenerlas vivas y dotarlas de una vida orgánica que les asegurara permanencia, estabilidad y sobre todo arraigo social entre sus presuntas bases.
- Los empresarios medianos y pequeños también mostraron cierto desinterés por las agrupaciones al considerar que la gran diversidad de sus intereses económicos no eran los mismos que los de las grandes empresas y grupos económicos que hegemonizaban a estas agrupaciones y que tienden a procurar sus intereses sin recurrir a ellas y sólo actúan a través de ellas cuando se ventila alguna cuestión de importancia para el sector, gremio o rama de actividad en la que operan, y a menos que exista una amenaza de reformas que involucre a toda la clase.
- Las organizaciones empresariales se caracterizaron por una acción como grupos de presión gremialistas.

- La continua práctica de las consultas antes de cualquier decisión importante, el gran poder económico alcanzado por algunos corporativos y grupos junto con la gran influencia ideológica ejercida por algunos empresarios a través de la difusión y arraigo de la televisión a lo largo de las décadas de los cincuenta y los sesenta potenciaron la influencia de la elite empresarial.
- El empresariado ha sido históricamente muy heterogéneo tanto desde el punto de vista económico como desde sus posiciones políticas debido a la redefinición de sus facciones políticas y a la importancia de la estructura de representación de sus intereses. Después de 1982 por efecto de la crisis, de las políticas modernizadoras esta heterogeneidad se ha agudizado polarizando la estructura del aparato productivo.
- El sector privado cuenta con una élite bien definida, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN). Inmediatamente abajo del CMHN existe una red de cámaras y asociaciones, formalmente encabezadas por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE). El CCE experimentó hasta el noventa tres grandes etapas caracterizadas por sus facciones hegemónicas, las posiciones político ideológicas que ha asumido y el tipo de líderes que lo han encabezado: Una etapa defensiva del pacto político conformado en los años cuarenta, un impulso ofensivo político-liberal y una fase propositiva de modernización económica neoliberal.

## CONCLUSIONES

El nivel de concentración ya era muy alto cuando México se convirtió en un país de capitalismo tardío hacia finales del siglo XIX. Sin embargo, en el transcurso del desarrollo capitalista pre-revolucionario, posrevolucionario y el período de reforma económica, los procesos de concentración y centralización de capital se aceleraron y retroalimentaron entre sí.

Las redes sociales basadas en vínculos familiares se convirtieron en un importante arreglo institucional para reunir los recursos que demandaba la rápida expansión que experimentaron las empresas, también para ayudar a crear condiciones de confianza necesarias para el ascenso económico y el fortalecimiento de las empresas, especialmente si se considera la inestabilidad política y la debilidad de las instituciones públicas que prevalecían en esa época. Aunque continúa siendo una práctica corporativa.

La estrategia corporativa de la fracción Monterrey ha variado con el transcurso del tiempo. Hasta los años cincuenta, la expansión estuvo impulsada por la necesidad de reducir costos de transacción y subsanar las limitaciones de un mercado interno dependiente y desintegrado. Así, las estrategias de internalización comenzaron alrededor de 1900.

Las limitaciones y dificultades para importar materia prima y bienes manufacturados durante la segunda Guerra Mundial aceleraron en gran medida la sustitución de importaciones e intensificaron este proceso de internalización para reducir costos de transacción. La integración vertical y horizontal mediante la fundación de nuevas instalaciones industriales se mantiene como el mecanismo más importante de expansión hasta los años cincuenta.

Las adquisiciones y las asociaciones con capital extranjero, a fin de diversificar los riesgos y elevar el potencial de las ganancias, se volvieron los mecanismos de expansión más importantes, a partir de la década de los sesenta. Los grupos tienden a diversificarse cuando el mercado de su negocio original se satura o cuando otras actividades ofrecen oportunidades económicas más atractivas.

Los vínculos con las instituciones bancarias y financieras comenzaron desde una etapa muy temprana a fin de respaldar el financiamiento de los nuevos proyectos y adquisiciones. Entre 1960 y 1980, los vínculos con el capital extranjero adquirieron una mayor importancia para la expansión y la modernización tecnológica de los grandes grupos industriales. Los vínculos con el capital extranjero ocasionaron reajustes entre la fracción y cambios en las estrategias corporativas.

La nueva Ley de Inversiones Extranjeras de 1973 concedía a las empresas que tenían el mínimo requerido de capital mexicano, atractivos incentivos que alentó a las empresas extranjeras a formar asociaciones con compañías y bancos mexicanos. Los vínculos con las empresas transnacionales, los bancos y otras instituciones extranjeras, desarrollaron y fortalecieron las habilidades y el poder de negociación de los corporativos mexicanos. Para 1980 muchos de los grupos de nuestra muestra habían establecido un conjunto complejo de relaciones con distintas empresas transnacionales.

La relativa independencia económica de los grupos industriales o corporativos de la fracción Monterrey respecto a los apoyos del Estado se diluyó gradualmente en los años setenta. En los periodos de crisis, en particular, después de la devaluación de 1982, sólo pudo sobrevivir la crisis de endeudamiento gracias al apoyo financiero que les ofreció el Estado por medio del Fideicomiso de Cobertura de Riesgo Cambiario (Ficorca), la privatización de empresas estatales, en particular la de los bancos que fueron vendidos a miembros de la fracción Monterrey. El Estado entre 1995-1997 de nuevo diseñó diversos mecanismos para rescatar a los bancos en problemas. La distancia organizativa, relativa, de la fracción Monterrey con el Estado tendió a abandonarse, sobre todo la

posición tradicional e independiente en términos políticos mostrando apoyo abierto al PRI o al PAN durante las campañas electorales.

Las decisiones corporativas presentes (hasta 2005) han sido conformadas por las trayectorias históricas. Sin embargo, los corporativos a veces combinan patrones de comportamiento contradictorios e intereses mediados por tradiciones políticas, sociales, familiares y culturales. Han actualizado su base tecnológica, modernizado su estructura corporativa y administrativa demostrando una capacidad de adaptación. Han sobrevivido a las guerras de Reforma, el Porfiriato, la revolución, la reconstrucción nacional, la gran depresión de los treinta, el impacto de la Segunda Guerra Mundial, la política de sustitución de importaciones, la crisis de 1982. Además se han reestructurado para hacer frente a la competencia en la era de la globalización de los mercados. En todas las veces el Estado no los ha dejado solos.

Las elites empresariales de la Fracción Monterrey experimentaron cambios ante la especialización, diversificación y multiplicación de los campos en que debieron actuar, así como en su reconfiguración cuando enfrentaron tensiones y desafíos, aunque lo han hecho y lo hacen a partir de decisiones tradicionales, históricas, adaptándose en mayor o menor medida a realidades regionales y nacionales, envueltos e influidos por la fracción.

El nivel de concentración económica y de competencia son factores que influyeron en la configuración de las elites y sus relaciones con el Estado y por ende el desarrollo. Con la consolidación interna de los grandes corporativos, creció el tamaño de las corporaciones y por tanto también el poder estructural de las elites económicas para influir en los precios, en los niveles de producción y rentas, y en su influencia con el Estado.

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Ai Camp Roderic, *Las Elites del Poder en México*, Siglo XXI Editores, México, 2006.
- Abarca Z. Felipe, "Un gran año" *Las 500 de Expansión*, Núm. 943, 28 de junio-12 de julio 2006.
- \_\_\_\_\_ "Las nuevas especies" en *Revista Expansión* 500 No. 943, Año XXXVII, 28 de junio-12 de julio de 2006.
- Aguilar Carmen y Mendiola G., "Empresas Admirables" en *Revista Expansión*, Núm. 777, 27 de octubre-10 de noviembre 1999.
- Alonso Jorge, *La dialéctica clases-elites en México*, Ediciones la casa-chata México, 1976.
- Alba Vega Carlos, "Los empresarios y la democracia en México", *Revista Foro Internacional* 183, XLVI México 2006.
- \_\_\_\_\_ "Las regiones industriales y los empresarios de México" en Puga Cristina y Tirado Ricardo (Coordinadores) *Los Empresarios Mexicanos Ayer y Hoy*, UNAM, UAM, COMECOSO, Ed. El Caballito México, 1992.
- \_\_\_\_\_ "Problemas de la reforma microeconómica en las empresas industriales mexicanas" en Ricardo Tirado (Coord.) *Los Empresarios ante la globalización*, H. Cámara de Diputados, IIL LV Legislatura-IIS-UNAM, México, 1994.
- Álvarez Uriarte Miguel, "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta", *Comercio Exterior*, Vol. 41 núm. 9, sept. 1991.
- Albert Michel, *Capitalism against Capitalism*, Londres, 1993, Whurr Publishers.
- Ammédola Vincenzo, "Cydsa: caen las ganancias" en *Revista Expansión*, Año XXV, Vol. XXV, No. 623, septiembre 1993.
- \_\_\_\_\_ "Opiniones Financieras: Cemex", en *Revista Expansión*, Año XXII, Vol. XXII, No. 544, julio 4 de 1990.
- Anaya Eduardo, *Los grupos de Poder Económico*, Editorial Horizonte, Perú 1990.
- Arnal, J.C. (Coord.), *Creación de empresas: los mejores textos*. Ed. Ariel, Madrid, 2003.
- Appel Marco, García Guillermo y Adolfo Ortega, "Gruma a China" en *Revista Expansión*, No. 899, 15-29 de septiembre de 2004.
- Aspin Chris, "Planes Concretos" en *Revista América Economía*, número especial, 1994-1995.
- Baena Paz Guillermina, *Estructura socioeconómica de México*, Publicaciones Cultural, México, 2005.
- Bautista Say Juan, *Tratado de Economía Política o exposición sencilla del modo con que se forman, se distribuyen y se consumen las riquezas*, Facultad de Economía-UNAM, México, 2000.
- \_\_\_\_\_ "Hylsa: exportar va después" en *Revista Expansión*, Año XXVII, Vol. XXVII, No. 677, octubre 25 1995.
- \_\_\_\_\_ "Estrategias. Alfa: La gran venta" en *Revista Expansión*, Año XXXII, Núm. 821, 8-22 de agosto de 2001.
- \_\_\_\_\_ "Cemex a salvo" en *Revista Expansión*, Año XXVII, Vol. XXVII, No. 668, junio 21 1995.
- Barbahlo Marcos y Carlos Ulibari, (traducción de Julio Galindo), "Vitrocrista; 100 días para el cambio" en *Revista Expansión*, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 689, abril 24 1996.
- Barragán María Antonieta, "Vitro caminos de cristal" en *Revista Expansión*, No. 615 mayo 12 1993.
- Basave Kunhardt, Jorge, "Capital financiero y expropiación bancaria en México, *Revista Teoría y Política*, núm.9 enero-marzo de 1983, México.
- Basave Kunhardt Jorge, *Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995*, México 1996, IIE/El Caballito.
- \_\_\_\_\_ *Un siglo de grupos empresariales en México*, IIE, UNAM, Ed. Porrúa, México, 2001.
- \_\_\_\_\_ y Marcela Hernández (Coordinadores), *Los estudios de empresarios y empresas*, UNAM, IIE, UAM Iztapalapa Plaza y Valdés, México, 2007.
- Basáñez Miguel, "El sector privado" en *La lucha por la hegemonía en México 1968-1990*, Siglo XXI, México 2002.
- Brandenburg Frank, "Capitalismo, socialismo y empresa: el caso de México" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*, UNAM Núm. 29 julio-sep. VIII México 1962.
- Brading David A., *Mineros y comerciantes en el México borbónico (1763-1810)*, México, FCE, 1975.
- Bisang Roberto, "Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos" en *Revista Desarrollo Económico*, Número Especial Vol. 38 (Otoño 1998) *Revista de Ciencias Sociales*, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina.

- Bielchowsky Ricardo y Giovanni Stumpo, "Empresas transnacionales y cambios estructurales en las industrias de Argentina, Brasil, Chile y México" Revista de la CEPAL, núm. 55, abril de 1995, Santiago de Chile.
- Briz Garizurieta Marcela, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación, UNAM 2002.
- Bonilla Gabriela, "Las marcas más valiosas de México" en Revista Expansión, Año XXXIII, núm. 840, 15-29 de mayo de 2002.
- Bobbio Norberto en Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, Diccionario de Política, Siglo XXI México 1984.
- Brock James W. y Adams Walter, "Merger-mania: An Empirical Critique", en David L. McKee (Comp.), *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, 1989.
- Bueno Campos Eduardo, Cruz Roche Ignacio, Durán Herrera Juan José, Economía de la empresa, ISBN 8436802071.
- Bibian Cinthya, "Por poquito" en Revista Expansión, No. 963, 16-30 de abril de 2007.
- Burnham, "La revolución de los directores", Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1967.
- Bruning Edward R., "The Economic Implications of the Changing Merge Process", en David Mkee (comp.), *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, 1989.
- Cauley de la Sierra Mimi, "Reducir para triunfar" en Revista América. Economía, julio de 1995.
- Cantillon Richard, Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, FCE, México 1978.
- Cardero María Elena y Quijano José Manuel, "Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981" en Revista Economía Mexicana No. 4, 1982.
- Carr Barry, "Las peculiaridades del norte mexicano, 1880-1927: ensayo de interpretación" en Revista Historia Mexicana, VOL. XXII enero-marzo 1973 núm. 3 El Colegio de México.
- Clariond Reyes Eugenio, "Imsa: crisis, apertura, estrategia global" en Mario Cerutti (Coord.) *Del mercado protegido al mercado global Monterrey 1925-2000*, Ed. Trillas, México 2003.
- Carrión Jorge, Alonso Aguilar, "La oligarquía mexicana" en *La Burguesía, la oligarquía y el Estado*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1980.
- Castro Lebrija Raúl, "Problemas de Caja" en Revista Expansión, No. 862, 2-16 de abril de 2003.
- Chandler Alfred D. Jr., La Mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1987.
- Cedillo Juan, "Femsa Cerveza: reflectores apuntan al Sol" en Revista Expansión No. 770, 21 de julio-4 de agosto de 1999.
- Cedillo Juan, "Copamex: el reencuentro" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 604, noviembre 25 de 1992.
- Ceceña José Luís, México en la órbita imperial, México, Ed. El Caballito, 1979.
- Cerutti Mario, Ortega Isabel, Palacios Lylia, "Cemex, Imsa, Femsa: Apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002)" en María de los Ángeles Pozas (Coord.) Estructura y Dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente, El Colegio de México, México, 2006.
- \_\_\_\_ Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México, Siglo XXI México, 2000.
- \_\_\_\_ y Jesús María Valdaliso, "Monterrey y Bilbao (1870-1914) Empresariado, industria y desarrollo regional en la periferia" en Revista Historia Mexicana, Vol. LII abril-junio, 2003, núm. 4 No. 208 El Colegio de México.
- \_\_\_\_ Isabel Ortega y Lylia Palacios, "Empresarios y empresas en el norte de México" Monterrey: del Estado oligárquico a la globalización" en *European Review of Latin American and Caribbean Studies* 69, octubre 2000.
- \_\_\_\_ "La formación de capitales preindustriales en Monterrey (1850-1890). Las décadas previas a la configuración de una burguesía regional" en *Revista Mexicana de Sociología*, año XLIV/vol. XLIV núm. 1 enero-marzo 1982.
- \_\_\_\_ "Producción capitalista y articulación del empresariado en Monterrey (1890-1910)" en Julio Labastida (Comp.) Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986.
- \_\_\_\_ Burguesía, capitales e industria en el norte de México, Alianza Editorial, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México 1992.
- \_\_\_\_ "Burguesía regional, mercados y capitalismo. Apuntes metodológicos y referencias sobre un caso latinoamericano: Monterrey (1850-1910)", en *Revista Mexicana de Sociología*, Año XLV/VOL. XLV núm. 1 enero-marzo 1983.
- \_\_\_\_ Burguesía, capitales e industria en el norte de México, Monterrey y su ámbito regional (1850-1910), México, Alianza Editorial, 1992.
- \_\_\_\_ "Estudios regionales e historia empresarial en México (1840-1920). Una revisión de lo producido desde 1975", en Carlos Dávila L. de Guevara /Compiladores), *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*, Bogotá TM Editores, 1996.

- \_\_\_\_\_ (Coord.) *Del Mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Ed. Trillas, México, 2003.
- Coase R. H. "La naturaleza de la empresa" en *Revista Economía Informa*, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.
- Cole Arthur, "Entrepreneurship and Entrepreneurial History" citado por Derossi Flavio, *The Mexican Entrepreneur*, OECD, París, 1971.
- Collado Herrera María del Carmen, "La historia empresarial mexicana de 1850 a 1930" en *Revista Economía Informa*, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.
- \_\_\_\_\_ "Los empresarios y la politización de la economía entre 1876 y 1930: un recuento historiográfico" en *Revista Secuencia*, Nueva época, enero-abril No. 46 Instituto Mora, México 2000.
- \_\_\_\_\_ *Empresarios y políticos, entre la Restauración y la Revolución 1920-1924*, México, INEHRM, 1996.
- \_\_\_\_\_ *El emporio Braniff y su participación política 1865-1920*, México, Siglo XXI, 1987.
- Concheiro Elvira, Juan M. Frago y Antonio Gutiérrez, *El poder de la gran burguesía*, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979.
- Convención Nacional Extraordinaria de Centros Patronales, COPARMEX y Centro Patronal de Nuevo León, octubre 1974, edición mimeografiada: 2.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, México, 2007.
- Cordero Salvador y Santín Rafael, *Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México*, El Colegio de México, 1977.
- \_\_\_\_\_ y Ricardo Tirado, *El poder empresarial en México*, México, Terra Nova.
- Cordera C, Rolando y Ruiz A. Clemente, "Esquema de periodización del desarrollo capitalista en México", en *Revista Estudios Políticos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM*, Vol. V núms.. 20-21 oct-dic/enero-marzo México 1979/1980.
- De Jong Feike, "El toque de Katrina" en *Revista Expansión*, Núm. 925, 28 de septiembre-12 de octubre de 2005.
- De la Garza Enrique y Arnulfo Arteaga, *Modelos de industrialización en México STPS*, Cuaderno de Trabajo, núm. 15, México, 1998.
- De Moraes Filho Evaristo, "Algunas consideraciones de la industrialización sobre la estructura y la dinámica de la empresa" en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. XXII núm. 1 1960, México.
- De la Peña Sergio, *La política económica en crisis*, en Pablo. González Casanova y J. Cadena Roa (Coords.) *Primer informe sobre la Democracia: México 1988*, México siglo XXI, 1988.
- De la Rosa Tomás, "Hylsamex: Un símbolo regio se derrite" en *Revista Expansión*, No. 820, 25 de julio-8 de agosto de 2001.
- Delaunay Marina, "Al rojo vivo", en *Revista Expansión*, No. 935, 8-22 de marzo de 2006.
- \_\_\_\_\_ "Y los planetas se alinearon" en *Revista Expansión*, Núm. 968, 25 de junio-9 de julio de 2007.
- \_\_\_\_\_ "La nueva Era", en *Revista Expansión*, Núm. 919, 6-20 de julio 2005.
- \_\_\_\_\_ "La nueva era" en *Revista Expansión*, Núm. 919, 6-20 de julio 2005.
- Dobb Maurice, *Teorías del valor y de la distribución desde Adam Smith: Ideología y teoría económica, Siglo XXI*, México, 1976.
- Douglas North, Entrevista en *Revista Perspectiva* número 5, Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, Dic. de 2004, Colombia.
- Durand Jorge, *Los obreros de Río Grande, Zamora*, El Colegio de Michoacán, 1986.
- Dupont Silvia y Enrique Suárez-Iñiguez, *Los teóricos de las élites: la afirmación del poder*, en *Revista Estudios Políticos*, núm. 4 Vol. VII México oct.-dic. 1988.
- Espinoza Martínez Edgar Iván, "La práctica historiográfica en Nuevo León. Una arqueología del conocimiento histórico regional, 1867-1996" en *Revista Secuencia* No. 68 mayo-agosto 2007 Instituto Mora, México.
- Elkjaer, Joergen R. "The Entrepreneur in Economic Theory: An Example of the Development and Influence of a Concept" en *History of European Ideas* 13, 1991.
- Fernández Ramos José, "La geopolítica del cemento" en *Revista Expansión*, Año XXXVII, Núm. 943. Informe Especial, Expansión 500, 28 de junio-12 de julio de 2006.
- Ferro Raúl, "Estrategia de acero" en *Revista América Economía*, No. 138, 30 de julio de 1998.

- Frédéric Mauro, "El desarrollo industrial de Monterrey (1890-1960)" en David Barkin (Comp.), *Los beneficiarios del Desarrollo Regional*, SEP/Setentas 52, México, 1972.
- Frisco Philipp Walter, *La sociedad anónima*, México, Porrúa, 1952.
- Fonseca Diego "Millones chispeantes" en *Revista América Economía*, No. 248, febrero, 2003.
- Formaini Robert L., "La maquinaria del proceso capitalista: Los entrepreneurs en la teoría económica" en *Revista de instituciones, ideas y mercados (RIIM)*, Instituto Universitario Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, No. 36 (mayo 2002) Buenos Aires Argentina.
- Flores Vega Ernesto, Estrategias: "Alfa y la guerra de los cinco años" en *Revista Expansión*, No. 463, abril 15 de 1987.
- \_\_\_\_\_ "HYLSA. Después de la reestructuración..." en *Revista Expansión*, No. 502, octubre 26 de 1988.
- Flores King Alejandro, "Cemex-Anáhuac: una buena mezcla", en *Revista Expansión*, No. 469, julio 8 de 1987.
- \_\_\_\_\_ "Cemex-Marriott: El gran turismo en la mira" en *Revista Expansión*, Año XX, Vol. XX, No. 489.
- \_\_\_\_\_ "Estrategias. Compañía Papelera Maldonado: Haciendo un buen papel" en *Revista Expansión*, Año XIX, Vol. XIX, No. 466, mayo 27 de 1987.
- Flores Torres Oscar, "Ayuntamiento y poder público en Monterrey. La comuna empresarial (1915-1917)" en *Revista Secuencia*, Nueva época, sept.-dic No. 27 Instituto Mora, México 1993.
- Flores Andrade Anselmo, "Los empresarios y la transición a la democracia: los casos de México y España" en *Revista Mexicana de Sociología* Año 65 núm. 3 julio-sep 2003.
- Flores Vega Ernesto, "Visa: vida después de la vida" en *Revista Expansión*, Año XXA, Vol. XX, No. 502, octubre 26 de 1988.
- \_\_\_\_\_ "FEMSA: en el principio fue la cerveza" en *Revista Expansión*, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 570.
- Florescano Enrique (Coord.) *Orígenes y desarrollo de la burguesía en América Latina, 1700-1955*, México, Nueva Imagen 1985.
- \_\_\_\_\_ (Compilador), *Ensayos sobre el desarrollo económico de México y América Latina (1500-1975)*, México, FCE, 1979.
- Fuentes Mares José, *Monterrey, una ciudad creadora y sus capitanes*, Ed. Jus, México 1976.
- Galbraith John, *El nuevo Estado Industrial*, Ed. Ariel, Barcelona, 1974.
- Gallino Luciano, *Diccionario de Sociología, Siglo XXI*, México, 1995.
- Galán Verónica y Jesús Hernández, "Zambrano, Líder" en *Revista Expansión* Num. 968, Las 500 de Expansión, 25 de junio-9 de julio de 2007.
- Gama Julio, "El año de Femsá" en *Revista América.Economía*, No. 326, 14 de julio-17 de agosto de 2006.
- Gamboa Ojeda, Leticia, *Los empresarios de ayer. El grupo dominante en la industria textil de Puebla, 1906-1929*, Puebla UAP, 1985.
- García Luís, "El año del acero" en *Revista Expansión*, No. 943, 28 de junio-12 de julio de 2006.
- García María Eugenia, "Ruta de alto riesgo" en *Revista América.Economía*, 24 de febrero, 2000.
- \_\_\_\_\_ "Maíz malogrado" en *Revista América Economía*, 27 de enero de 2000.
- Garza Villarreal Gustavo, "Expansión y diversificación industrial, 1960-1980" en *Atlas de Monterrey*, Gobierno del Estado de Monterrey, El Colegio de México, 1995.
- García Estévez Pablo, *Fusiones comentadas*, Prentice Hall, España 2006.
- Garrido Celso, "Actor bancario y poder financiero en México. Incertidumbres y desafíos para la nación" en Estela Gutiérrez Garza (ed.) *El debate nacional*, Vol. 4, UNAM-Universidad de Nuevo León, 1997.
- \_\_\_\_\_ y Pérez Wilson, "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa", en Wilson Pérez (Coord.) *Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos, Siglo XXI* México 1998.
- \_\_\_\_\_ "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas" en Wilson Peres (Coord.) *Grandes empres y grupos industriales latinoamericanos*, Ed. Siglo XXI, México 1998.
- \_\_\_\_\_ "El caso Mexicano" en Chudnovsky Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, F.C.E., México 1999.
- \_\_\_\_\_ "Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina" en Jorge Basave Kunhardt (Coordinador) *Empresas Mexicanas ante la globalización*, ED. Miguel Ángel Porrúa UNAM, México 2000.

- \_\_\_\_\_ “Inversión productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región”, auspiciado por la Organización de Estados Americanos, noviembre 2000.
- \_\_\_\_\_ “Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México” en Revista Comercio Exterior, diciembre de 2001.
- \_\_\_\_\_ “Industrialización y grandes empresas en el desarrollo estabilizador, 1958-1970” en Revista Análisis Económico No. 35 primer semestre de 2002, Vol. XVII, México.
- \_\_\_\_\_ “Evolución del sistema de grandes empresas” en Desarrollo Económico y proceso de financiamiento en México, UAM-Azcapotzalco, Siglo XXI México 2005.
- \_\_\_\_\_ “Empresas, economía nacional y sistema financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos” en María de los Ángeles Pozas (Coord.) Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente, El Colegio de México, México, 2006.
- \_\_\_\_\_ “El dinosaurio de Monterroso y la economía mexicana. ¿Son los monopolios los causantes del atraso en el país? en Revista Este País. Tendencias y opiniones. Número 193, abril, 2007.
- Gilbert M. Joseph, Allen Wells, “Control corporativo de una economía de monocultivo: La internacional Harvester y la industria henequenera durante el porfiriato” en Yucatán y la Internacional Harvester, Mérida, Maldonado editores, 1986.
- Gómez Linares Martha, Coca-Cola: La sensación del liderazgo” en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 572.
- González Guerrero Norma Olivia, “Perfil jurídico de la Sociedad Controladora o Holding como una especie de la Sociedad Anónima” en Revista PEMEX Lex, Revista jurídica de Petróleos Mexicanos, núm. 109-110 julio-agosto, Talleres de Multigráfica Cóndor, México 1997.
- González Marín María Luisa, La Industrialización en México, Textos breves de Economía, IIE-UNAM México 2002.
- González Navarro Moisés, “La ideología de la revolución mexicana” en Revista Historia Mexicana No. 40 Vol. X abril-junio núm. 4 1961 El Colegio de México.
- González González Javier, “Rentable, invertir en cementeras” en Revista Expansión, Año XIX, Vol. XIX, Núm. 469, julio 8 de 1987.
- González Casanova Pablo, (Coord.) Colección La clase obrera en la historia de México, Siglo XXI Editores.
- \_\_\_\_\_ *El Estado y los Partidos Políticos en México*, Ediciones Era, México, 1997, pp. 78 y 86.
- Gitman Lawrence J., Fundamentos de Administración Financiera, Ed. Harla, México, 1982.
- Guadarrama Olivera Rocío, Los empresarios norteros en la sociedad y la política del México moderno Sonora (1929-1988), UAM Unidad Iztapalapa, El Colegio de México y el Colegio de Sonora, México, 2001.
- Gutiérrez Vicente, “Alimentos: Congelan a Chepina” en Revista Expansión, No. 899, 15-29 de septiembre de 2004.
- Haber Stephen H. “La industrialización de México: historiografía y análisis” en Revista Historia Mexicana No. 167 Vol. XLII enero-marzo núm. 3 1993, El Colegio de México.
- Hamilton Nora, “El Estado y la formación de la clase capitalista en el México posrevolucionario” en Julio Labastida (Comp.) Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986.
- \_\_\_\_\_ México: los límites de la autonomía del Estado, Ediciones Era, México, 1983.
- Hansen Roger, La política del desarrollo mexicano, Siglo XXI, Editores, México, 1978.
- Hernández Laos Enrique, La productividad y el desarrollo industrial en México, FCE, 1985, México.
- Hernández Iglesias- Illa, “La estela de Katrina” en Revista Expansión, núm. 926, 12-26 de octubre de 2005.
- Hernández Martín Luís, “Tacos para el mundo” en Revista América Economía, No. 146, 19 de noviembre 1998.
- \_\_\_\_\_ “Campeón sin corona”, en Revista Expansión, Núm. 729, noviembre 19 1997.
- Hikino Takashi y Alice H. Amsden, “La industrialización tardía en perspectiva histórica” en Revista Desarrollo Económico, Vol. 35, No. 137 (abril-junio 1995) Revista de Ciencias Sociales, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina.
- Ianni Octavio, Teorías de la globalización, Siglo XXI Editores, México 1996.
- Ibarra Antonio, “Empresas y empresarios: pasado y presente” en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.
- Jacobo Edmundo, Luna Matilde, Tirado Ricardo, “Empresarios, pacto político y coyuntura actual en México” en Revista Estudios Políticos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM Vol. VIII núm. 1 enero-marzo México 1989.
- Juárez González Leticia, *La organización empresarial en México durante el cardenismo: implicaciones internas e internacionales*. Tesis de Licenciatura en Relaciones Comerciales, FCPyS, México, 1983.

- Kerr Clark, Dunlop John T., Harbison Frederick H., Myers Charles A., *La elite industrial*, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Argentina, 1968.
- Kuntz Ficker Sandra, "Mercado interno y vinculación con el exterior: el papel de los ferrocarrileros en la economía del porfiriato" en *Revista Historia Mexicana* 177 Vol. XLV julio-septiembre núm. 1 1995, El Colegio de México.
- Knight Frank H., *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*, Ed. M. Aguilar, Madrid, 1947.
- Landázuri Benítez y Vázquez Mantecón, *Azúcar y Estado 1850-1880*, México, FCE, 1988.
- Leal Juan Felipe, "El siglo diecinueve mexicano, el Estado y las clases sociales 1821-1854" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*, UNAM XVIII núm. 70 oct.-dic. México 1972.
- Leal García Alba, "Por fin en las grandes ligas" en *Revista Expansión*, No. 716, mayo 21 1997.
- \_\_\_\_\_ "A fondo: Grupo Vitro Manéjese con cuidado" en *Revista Expansión*, Año XXXI, No. 796, 02-16 de agosto, 2000.
- \_\_\_\_\_ "Hylsamex: una revolución sin nombre" en *Revista Expansión*, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 693, junio 19 de 1996.
- \_\_\_\_\_ "Sigma Alimentos: carnes frisa, cifras frías" en *Revista Expansión*, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 689, abril 24 1996.
- \_\_\_\_\_ "Nemak muy pequeño el mundo es" en *Revista Expansión* No. 745, julio 15 de 1998.
- \_\_\_\_\_ "Vitro Enseres Domésticos: volcados al exterior" Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 683, enero 31 1996.
- \_\_\_\_\_ "Cabeza de ratón...pero vivo: Federico Sada, de Vitro", en *Expansión*, No. 732, enero 14 1998.
- \_\_\_\_\_ "Cemex" en *Revista Expansión*, Año XXXI, Núm. 783, 2-16 de febrero 2000.
- \_\_\_\_\_ "Copamex: otro papel" en *Revista Expansión*, Año XXVII, Vol. XXVII, No. 661, marzo 15 de 1995.
- \_\_\_\_\_ "A fondo: Cómo ganó Copamex su papel protagónico" en *Revista Expansión*, Año XXX, Núm. 771, 4-18 de agosto 1999.
- Leff Nathaniel H. Estudio, *Los grupos económicos: organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo*, Estudios Públicos, No. 15 1984, Centro de Estudios Públicos, Santiago de Chile.
- Lezcano Norma, "Tortillería VIP" en *Revista Expansión*, No. 919, 6-20 de julio de 2005.
- \_\_\_\_\_ y Alberto Bello, "El cerebro de FEMSA" en *Revista Expansión*, No. 943, junio 28 de 2006.
- Lierhr Reinhardt, "¿Qué es una empresa mercantil? La visión del historiador", en *Revista Economía Informa*, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.
- Lichtensztejn Samuel, "La deuda externa, la disponibilidad del excedente y los proyectos democráticos actuales de América Latina", en *El Estado en América Latina*, Pablo González Casanova (Coord.), México, Siglo XXI, 1990.
- López Díaz Pedro, (Comp.) "Teoría de las Elites" *Digesto de Lecturas*, FE-UNAM, México 2001.
- \_\_\_\_\_ (Comp.), "México: la elite empresarial" *Digesto de Lecturas*, Vol. 1 FE-UNAM, México 2001.
- \_\_\_\_\_ *Diccionario de la Clase Empresarial Mexicana*, Mimeo, 2008.
- López Marisela, "Alestra levanta la voz" en *Revista Expansión*, No. 952, 1-15 de noviembre de 2006.
- Luna Matilde, "Los Empresarios y el régimen político mexicano. Las Estrategias tripartitas de los años setenta". en *Revista Estudios Políticos*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Vol. III núm. 1 enero-marzo, México 1984.
- \_\_\_\_\_ "El Grupo Monterrey en la economía mexicana" en Julio Labastida (Comp.) *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986.
- \_\_\_\_\_ Millán René y Tirado Ricardo, "Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid" en *Revista Mexicana de Sociología* Vol. 47 No. 4 octubre-diciembre de 1985.
- \_\_\_\_\_ y Tirado Ricardo, "Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de sus estrategias de acción colectiva" en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 55 No. 2 abril-junio México 1993.
- \_\_\_\_\_ y Francisco Valdés, *Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México*, en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 52 No. 2 abril-junio, 1990.
- Ludlow Leonor, "Crecimiento económico y dependencia dentro del porfiriato" en *Revista Estudios Políticos*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Vol. IV núm. 13-14 enero-junio México 1978.
- \_\_\_\_\_ y Marichal Carlos (editores) *Banca y poder en México (1800-1925)*, México, Grijalbo, 1985.

- Manzo José Luis, "Apéndice: El caso del grupo alfa" en Cardero María Elena y Quijano José Manuel, "Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981" en Revista Economía Mexicana No. 4, 1982.
- Martínez Staines Javier, "Carrera de relevos" en Revista Expansión, núm. 756, diciembre 16 de 1998.
- Martínez Assad Carlos, "Auge y decadencia del grupo Monterrey" en Revista Mexicana de Sociología, Año XLVI/vol.XLVI núm. 2 abril-junio 1984.
- Martínez Joel, "El contexto del Ficorca" en Revista Expansión, Año XIX. Vol. XIX, No. 465, mayo 13 de 1987.
- Martínez Carlos, "La buena fortuna de Cemex" en Revista Expansión, Núm. 922, 17-31 de agosto de 2005.
- Marichal Carlos, "Avances recientes en la historia de las grandes empresas y su importancia para la historia económica de México" en Carlos Marichal y Mario Cerutti (Comp.) Historia de las Grandes Empresas en México 1850-1930, Universidad Autónoma de Nuevo León FCE México 1997.
- Marshall Alfred, Principios de Economía Ed. Aguilar, Madrid 1957.
- Martens Ernesto, Entrevista, Director General de Vitro, en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 530, diciembre 6 de 1989.
- Martínez Staines y Alejandro Castillo, "Cydsa: El llamado de la integración" en Revista Expansión, No. 599, septiembre 16 de 1992.
- \_\_\_\_\_ "Cydsa: el camino se hace al andar" en Revista Expansión, No. 615, mayo 12 de 1993.
- \_\_\_\_\_ "FEMSA seguirá la fiesta..." en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 615, mayo 12 1993.
- \_\_\_\_\_ "Maseca: La otra cara de la tortilla" en Revista Expansión, No. 600, septiembre 30 de 1992.
- \_\_\_\_\_ "Cemex, la cosmopolita" en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 615, mayo 12 de 1993.
- Marx Carlos, El Capital, Tomo I Vol. 3 Siglo XXI, México, 1975.
- \_\_\_\_\_ El Capital, Tomo III Siglo XXI, México, 1975.
- Mendoza, Ana María (1997) Alfa, uno de los grupos económicos más importantes de México, Tesis profesional, Facultad de Economía-UNAM, México 1997.
- Mendirichaga Rodrigo, *La Cámara Industrial de Nuevo León 1994-1988*, Monterrey, Emediciones, 1989.
- Meyenberg Yolanda, "La historia y la construcción del objeto de estudio" en Revista Acta Sociológica, UNAM, núm. 7 enero-abril México 1993.
- Meek Ronald L., La fisiocracia, traducción de José García-Durán, Editorial Ariel, Barcelona, 1975.
- Mirón Rosa María y Germán Pérez López Portillo, Auge y crisis de un sexenio, Plaza y Valdés-UNAM, México 1988.
- Michels Robert, Los Partidos Políticos, Argentina, Amorrortu Ediciones, 1996, T. I y II.
- Milman Joel, "Expatriados al rescate" en Revista América Economía, No. 105, marzo 1996.
- Mill Stuart John, Principios de Economía Política con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social, FCE. México, 1951.
- Mills W. La élite del poder, FCE, México, 1963.
- Millán René, "México en los setenta: Estado, movimiento obrero y Empresarios" en Revista Estudios Políticos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Vol. II núm. 1 enero-marzo México 1985.
- Moore Leslie, "Destino: Europa" en Revista América.Economía, No. 172, 2 de diciembre de 1999.
- Moody John, "El maestro del riesgo: Lorenzo Zambrano" en Revista Expansión, No. 954, 29 de noviembre-13 de diciembre de 2006.
- Monjarás Moreno Jorge, "Titán-Stone: Mejor socios que acreedores" en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 531.
- Monjarás Moreno Jorge "Cemex abre otro frente" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 597, agosto 19 de 1992.
- Moncada Gerardo, "Alestra es viable" en Revista Expansión, Año XXXIII, No. 850, 2-16 de octubre de 2002.
- Mosca Gaetano, "La estructura variable de la clase gobernante", en Etzioni Eva y Amitai (comps), *Los cambios sociales*, FCE México, 1998.
- \_\_\_\_\_ La clase política, FCE México 1984.
- Nava Guadalupe "La minería", en Daniel Cossío Villegas, Historia Moderna de México, VOL. VII, Tomo I, Hermes, 1974 México.

- Novelo Edmundo, Informe Especial. "Hay 500 empresas, pero ¿dónde están los empresarios?" Revista Expansión Año XVIII, Vol. XVIII, No. 455, diciembre 10 de 1986.
- Olvida Jaime, (editor), Inversiones y empresarios extranjeros en el nor-occidente de México, Siglo XIX, Guadalajara, El Colegio de Jalisco, 1996.
- \_\_\_\_\_. La oligarquía de Guadalajara, México, CONACULTA, 1991.
- Orozco Juan Carlos, ¿Quién pagará la deuda privada?, en Revista Expansión, Año XIX, Vol. XIX, No. 464.
- Ortiz de Echavarría Joaquín, "Grupo Alfa: recomprate y anda" en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 520, julio 19 1989.
- \_\_\_\_\_. "HYLSA: se busca socio" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 565, mayo 15 de 1991.
- \_\_\_\_\_. "Vitro-Anchor Glass: pelearon 10 rounds" en Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 530, diciembre 6 de 1989.
- \_\_\_\_\_. "Cementos Mexicanos: Telmex y yo somos uno mismo" en Revista Expansión, No. 525, septiembre 27 de 1989.
- \_\_\_\_\_. "Cemex: inversiones de cemento" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 557, enero 23 de 1991.
- \_\_\_\_\_. "Vitro ¿El cristal encantado?, en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 568, junio 26 de 1991.
- \_\_\_\_\_. "VITRO-CORNING: si es de vidrio..." en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 576, octubre 16 de 1991.
- Palacios Lylia Isabel, "Flexibilidad laboral y gran industria de Monterrey" en Mario Cerutti (Coordinador), *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Editorial Trillas, México, 2003.
- Pareto Wilfredo, Formas y equilibrio sociales. Extracto del Tratado de Sociología General, Alianza Universidad, Madrid, 1959.
- Pérez Sánchez Beatriz, "La economía en la era de Juárez" en Revista Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, Año 12 No. 32 enero-abril, UJAT, 2006.
- Pinto Aníbal, América Latina: una visión estructuralista, UNAM, México, 1991.
- Piedragil Andrés, "Plan ambicioso" en Revista América.Economía, No. 326, 14 de julio-17 de agosto, 2006.
- Pliego Valenzuela Tanya, "Grupo IMSA: Entre las olas" en Revista Expansión, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 568, junio 26 de 1991.
- Potash Robert, "La fundación del Banco de Avío" en Revista Historia Mexicana No. 10 Vol. III octubre-diciembre 1953 núm. 4 El Colegio de México.
- Pozos Ponce Fernando, *Metrópolis en reestructuración: Guadalajara y Monterrey, 1980-1989*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 1996.
- Pozas María de los Ángeles, "Estrategias empresariales ante la apertura externa" en González Aréchiga y Ramírez (editores), *Subcontratación internacional y empresas transnacionales: apertura y reestructuración en la maquiladora, Tijuana BC.*, El Colegio dela Frontera Norte/Fundación Friedrich Ebert, 1990. México.
- \_\_\_\_\_. "Modernización de las relaciones laborales en las empresas regiomontanas" en *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, El Colegio de México, Fundación Friedrich Ebert, Stifting, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1992.
- \_\_\_\_\_. Modernización de la industria y relaciones de trabajo, Fundación Friedrich Ebert, El Colegio de la Frontera Norte, México, 1994.
- \_\_\_\_\_. "Las empresas regiomontanas y la nueva economía global" en Jorge Basave Kunhardt (Coord.) *Empresas mexicanas ante la globalización*, IIE-UNAM, México, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Estrategia Internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, El Colegio de México, México 2002.
- \_\_\_\_\_. "La nueva forma de la competencia internacional. La experiencia de las empresas regiomontanas" en Mario Cerutti (Coord.) *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey 1925-2000*, Editorial Trillas, México, 2003.
- \_\_\_\_\_. "Las grandes empresas industriales en México: evaluación y perspectivas a diez años de su reconversión" en Revista Estudios Sociológicos, XXI: 62, mayo-agosto 2003 El Colegio de México.
- \_\_\_\_\_. "Ventajas dinámicas y capacidades tecnológicas en las grandes empresas: el caso del Grupo Monterrey" en María de los Ángeles Pozas, Miguel Ángel Rivera, Alejandro Dabat (Coordinadores), *Redes globales de producción, rentas económicas y estrategias de desarrollo: la situación de América Latina*, México, 2010, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.
- Puga Espinosa Cristina y Torres Mejía David, México: la modernización contradictoria, Ed. Alambra Mexicana, México, 1995.
- \_\_\_\_\_. "Los empresarios mexicanos ante la nacionalización bancaria" en Julio Labastida (Comp.) *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986.
- \_\_\_\_\_. México: Empresarios y poder Ed. Miguel Ángel Porrúa FCPyS-UNAM, México 1993.

- \_\_\_\_\_. "Empresario: un concepto útil" en Revista Estudios Políticos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM Vol. VIII núm. 1 enero-marzo México 1989.
- \_\_\_\_\_. "V Encuentro de Investigadores sobre empresas y empresarios en México" en Revista Mexicana de Ciencias Políticas, UNAM, núm. 148 abril-junio México 1992.
- Puertas Antonio, "Alestra: sin guerra de precios" en Revista Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 694, julio 3 1996.
- Ramírez Tamayo Zacarías, "El mago del cemento", en Revista Expansión, Año XXXII, No. 808, 7-21 de febrero de 2001.
- Ramírez Rancaño Mario, "El primer Congreso de Industriales y la Constitución Política" en Julio Labastida (Comp.) Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986.
- Ramos Guadalupe y Roberto Morán, "A Fondo, Coparmex crisis de identidad ¿a los 70 años? En Revista Expansión, Año XXX 1 de septiembre de 1999, México.
- Reygadas Anfossi Armando, "ALFA-HIMONT: Negocios de plástico" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 597, agosto 19 de 1992.
- \_\_\_\_\_. "Grupo IMSA se pinta de acero" en Revista Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 585, marzo 4 de 1992.
- Ricossa Sergio, Diccionario de Economía: Empresa, Microeconomía, Siglo XXI Editores México, 1990.
- Rivera Miguel Ángel, "La globalización y regionalización del capitalismo. Implicaciones para México" en Jorge Basave Kunhardt (Coord.) Empresas mexicanas ante la globalización, IIE-UNAM, México, 2000.
- \_\_\_\_\_. "Las grandes empresas en México y la estrategia de desarrollo actual" en Revista Este País. Tendencias y opiniones. Número 193, abril, 2007.
- Robinson Joan Violet, La economía de la competencia imperfecta, Ed. Aguilar Madrid, 1946.
- Rodríguez Edwin, "Notas sobre el capital monopolista en México en la época del porfiriato" en Revista Estudios Políticos Vol IV enero-junio núms. 13-14 1978 FCPyS-UNAM.
- Rodiles Janine, "El imperio de la tortilla" en Revista América. Economía., No. 102, diciembre de 1995.
- Romero Ibarra María Eugenia, "La historia empresarial" en Revista Historia Mexicana, Vol. LII enero-marzo 2003 núm. 3 No. 2007 Colegio de México, México 2003.
- Romo Cedano Luis y Mike Zellner, "Cuestión de toneladas" en Revista América.Economía, No. 146, 19 de noviembre, 1998.
- Ross Schneider Ben, "Las relaciones entre el estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente" en Revista Desarrollo Económico, Vol. 39, No. 153 (abril-junio 1999) Revista de Ciencias Sociales, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina.
- Ruiz Bonilla Gabriela, "Las marcas más valiosas de México" en Revista Expansión, Año XXXIII, núm. 840, 15-29 de mayo de 2002.
- Russell Magarity, Entrevista, vicepresidente del Chase Maniatan Bank en México, en Revista Expansión, "Los acreedores de Cermoc: ¿Qué hay debajo de la espuma?", Año XVIII, Vol. XVIII, No. 433, febrero 5 de 1986.
- Sada Camilo G. Entrevista, "Gracias a las corcholatas" en Revista Expansión, 19 de septiembre de 1973.
- Salas Porras Alejandra, "La familia revolucionaria en Chihuahua", Cuadernos de trabajo, México, Cide, 1992.
- \_\_\_\_\_. "Globalización y proceso corporativo de los grandes grupos económicos en México", en Revista Mexicana de Sociología, Año LIV núm. 2 abril-junio 1992, México.
- \_\_\_\_\_. "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México, durante la década de los noventa" en Revista Mexicana de Sociología Año LIX núm. 4 oct-dic 1997.
- \_\_\_\_\_. "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización", Revista CEPAL No. 65, agosto de 1998.
- \_\_\_\_\_. "Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos" en Revista Mexicana de Sociología, Año LXIV/Núm. 1 enero-marzo de 2002, IIE-UNAM.
- \_\_\_\_\_. "Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana (1981-2001)" en Revista Mexicana de Sociología Año 68 núm. 2 abril-junio, 2006, IIS-UNAM.
- Semo Enrique, Historia del Capitalismo en México. Los orígenes 1521-1723, México, Ed. Era, México 1973.
- Sirvent Carlos, De la modernización a la democracia, FCPyS-UNAM, México 1987.

- Sills, David L., (Coord.) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Vol. 5 Ed. Aguilar, España, 1977.
- Smith Adam, Investigación sobre la naturaleza y causas de las riquezas de las naciones, 1776.
- Sobrino Jaime, “Consolidación industrial autónoma, 1940-1960”, en Atlas de Monterrey.
- Sombart Werner, El burgués, Ed. Alianza Universidad, Madrid 1972.  
 \_\_\_\_\_ El apogeo del capitalismo II FCE., México, 1984.
- Stolovich Luis, “Los grupos económicos de Argentina, Brasil y Uruguay” en Revista Mexicana de Sociología” Año LVII/núm. 4 IIS-UNAM, octubre-diciembre de 1995.
- Story Dale, Industria, Estado y Política en México, Ed. Grijalbo, México 1990.
- Suárez Samper Laura, “La pizza Hut del acero” en Revista América Economía, No. 295, 11-24 de marzo de 2005.  
 \_\_\_\_\_ “Tortillero profesional SA” en Revista América Economía, No. 260, 15-28 de agosto de 2003.
- Schumpeter J. A., Ensayos, Oikos, España 1968.
- Tenenbaum Bárbara A., México en la época de los agiotistas, 1821-1857, México, FCE, 1985.
- Tirado Ricardo, “Los empresarios y la derecha en México” en Revista Mexicana de Sociología, Año XLVII núm. 1 enero-marzo 1985.  
 \_\_\_\_\_ y Luna Matilde, “La politización de los empresarios (1970-1982) en Julio Labastida (Comp.) Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986.  
 \_\_\_\_\_ “Los empresarios y la política partidaria”, Estudios Sociológicos, Vol. 5, núm. 15, 1987.  
 \_\_\_\_\_ “Las organizaciones empresariales y el corporativismo empresarial mexicano” en Matilde Luna y Ricardo Pozas H. (Coordinadores) *Relaciones corporativas en un período de transición*, IIS, UNAM, 1992.  
 \_\_\_\_\_ “La visión del cambio de los grandes empresarios” en Ricardo Tirado (Coord.) Los Empresarios ante la globalización, H. Cámara de Diputados, Instituto de Investigaciones Legislativas LV Legislatura, IIS-UNAM, México 1994.  
 \_\_\_\_\_ y Luna Matilde, “El Consejo Coordinador Empresarial en México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)” en Revista Mexicana de Sociología, Vol. 57 No. 4 oct-dic. México 1995.
- Torres Jaime Estrategias empresariales en México. El caso del Grupo Vitro, S.A., 1982-1994, Tesis profesional, Facultad de Economía, UNAM, México 1996.
- Tobler Hans Werner, “La burguesía revolucionaria en México: su origen y su papel, 1915-1935” en Revista Historia Mexicana, No. 134, Vol. XXXIV Núm. 2, octubre-diciembre 1984, El Colegio de México.
- Turgot Anne Robert Jacquest, Reflexiones sobre la formación y la distribución de las riquezas, en Cuadro filosófico de los progresos sucesivos del espíritu humano y otros textos, Selección y traducción de Francisco González Aramburu, FCE, México, 1998.
- Thurow Lestr C., *Head to Head. The Coming Economic Battle among Japan, Europe and America*, Londres, 1993, Nicholas Brealey Publisher.
- Trujillo Bolio Mario, Operarios fabriles en el valle México 1864-1884, México Ciesas-Colegio de México, 1997.
- Urzua Esteva Evaristo, *Cydsa, el ciclo de la integración vertical*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2002.
- Uvalle Berrones Ricardo, la actividad económica del estado mexicano, Plaza y Valdés editores, 1998, México.
- Valerio Ulloa Sergio, “Los empresarios bajo la lupa historiográfica” en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo 1999.
- Valdés Ugalde Francisco, “Una aproximación al análisis de las relaciones entre empresarios y gobierno en México, 1970-1976”, en Julio Labastida (Comp.) Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana-UNAM, México 1986.  
 \_\_\_\_\_ Autonomía y Legitimidad. Los empresarios, la política y el Estado en México, Siglo XXI-UNAM, México, 1997.
- Vázquez Gisela, “La jugada perfecta” en Revista Expansión, Express, No. 917, 8-22 de junio de 2005.
- Velasco Cuauhtémoc Estado y Minería en México (1767-1910), México, FCE, 1988.
- Vera Ferrer Oscar Humberto, “La economía política de la privatización en México” en William Glade, Privatización de Empresas públicas en América Latina, Ed. Gernika, México 1995.
- Veciana José María, Origen y evolución del emprendedorismo y la creación de empresas. Diferentes etapas y enfoques a lo largo de su historia. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Vedder Richard K., "Three Cheers for the Corporate Raider", en David L. Mackee (comp.), *Hostile Takeovers, Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, 1989, pp. 3-15.
- Veblen Thorstein, *La Teoría de la clase ociosa*, FCE. México, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Teoría de la empresa de negocios*, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1965.
- Vellinga Menno, *Desigualdad, poder y cambio social en Monterrey, Siglo XXI*, México 1988.
- Vidal Gregorio, *Grandes Empresas, Economía y Poder en México*, UAN-Plaza y Valdés Editores, México 2000.
- \_\_\_\_\_. *Privatizaciones, fusiones y adquisiciones. Las grandes empresas en América Latina*, Anthropol-UAM, México, 2001
- Viguera Anibal, "Empresarios y acción política en América Latina. Una perspectiva comparada", en *Revista Nueva Sociedad* No. 143 mayo-junio 1996.
- Wasserman, Mark, *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas de Chihuahua 1854-1911*, México Grijalbo, 1987.
- Weber, Max, *Economía y Sociedad I*, FCE, México, 1944.
- Winslow Taylor Frederick, *Principios de la Administración Científica*, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S. A. México, 1961.
- Zabludovsky Gina, "Proposiciones para el estudio de las relaciones entre el Estado y Empresarios durante el periodo presidencial de Miguel Alemán" en *Revista Estudios Políticos*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Vol. III núm. 1 enero-marzo, México 1984.
- Zebadúa Emilio, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*. México, FCE. 1994.
- Zellner Mike y Luis Romo Cedano, "Vidro reciclado" en *Revista AméricaEconomía*, No. 135, 18 de junio 1998.

## PERIÓDICOS, REVISTAS Y PÁGINAS WEB

Periódico Oficial del Estado de Nuevo León, 3 de diciembre de 1927.  
Periódico Oficial, 16 de mayo de 1934.  
Periódico El Universal, 8 de julio de 1964, México  
Periódico Novedades 3 de junio de 1966, México.  
Periódico El Universal, 27 de diciembre de 1983.  
Periódico Unomásuno, mayo 18 de 1988; Revista Proceso, junio 20 de 1988.  
*El Norte*, Negocios, 16 de diciembre, 1995.

Revista Expansión, No. 257, 19 de enero de 1979.  
Revista Expansión Año XI, Vol. XI No. 274.  
Revista Expansión 22 agosto 1979  
Revista Expansión 20 agosto 1980.  
Revista Expansión, No. 322, 19 de agosto de 1981.  
Revista Expansión, No. 347, 18 de agosto de 1982.  
Revista Expansión Año XVI, Vol. XVI, No. 391, 23 de mayo de 1984.  
Revista Expansión, No. 397, 15 de agosto de 1984.  
Revista Expansión No. 400, 26 de septiembre de 1984.  
Revista Expansión Año XVIII, Vol. XVIII, No. 433, febrero 5 de 1986.  
Revista Expansión, Año XVIII, Vol. XVIII, No. 448, 3 de septiembre de 1986.  
Revista Expansión Año XIX, Vol. XIX, No. 469, 1987.  
Revista Expansión Año XXI, Vol. XXI, N°. 526, octubre 11 de 1989.  
Revista Expansión, Año XXII, Vol. XXII, No. 548, agosto 29 de 1990.  
Revista Expansión Año XXVI, Vol. XXVI, No. 642.  
Revista Expansión Año XXIV, Vol. XXIV, No. 593, junio 24 de 1992.  
Revista Expansión 13 de abril de 1994.  
Revista Expansión Año XXVI, Vol. XXVI, No. 642, junio 8 1994.  
Revista Expansión Año XXVII, Vol. XXVII, No. 668, junio 21 1995.  
Revista Expansión No. 716, mayo 21 1997.  
Revista Expansión Informe Especial Nuevo León, No. 743, junio 17 1998.  
Revista Expansión Año XXX, Núm. 771, 4-18 de agosto 1999.  
Revista Expansión Año XXX, Núm. 778, 10-24 de noviembre, 1999.  
Revista Expansión Año XXXII, No. 807, 24 de enero- 7 de febrero de 2001.  
Revista Expansión Año XXXII, Núm. 826, 17-31 de octubre de 2001.  
Revista Expansión No. 902, 27 de octubre-10 de noviembre de 2004.  
Revista Expansión Núm. 921, 3-17 de agosto de 2005.  
Revista Expansión No. 981, 17 de diciembre 2007-20 de enero de 2008.

Revista Estrategia, No. 67 enero-febrero de 1986.

Revista America Economía, Número especial 1994-1995.  
Revista América Economía, 2 de noviembre de 2000.  
Revista América Economía 25 de enero, 2001.  
Revista América Economía 8 de marzo de 2001.  
Revista América Economía 27 de septiembre, 2001.  
Revista América Economía No. 222, 6 de diciembre de 2001.  
Revista América Economía No. 246, 13 de diciembre, 2002-16 de enero, 2003.  
Revista América Economía 2-29 de septiembre 2005.

[www.alfa.com](http://www.alfa.com)  
[www.alestra.com](http://www.alestra.com)  
[www.bmv.com](http://www.bmv.com)  
[www.cemex.com](http://www.cemex.com)  
[www.copamex.com](http://www.copamex.com)  
[www.cydsa.com.mx](http://www.cydsa.com.mx)  
[www.femsa.com](http://www.femsa.com)  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)  
[www.gruma.com](http://www.gruma.com)  
[www.grupoimsa.com](http://www.grupoimsa.com)  
[www.lamosa.com](http://www.lamosa.com)  
[www.sigma-alimentos.com](http://www.sigma-alimentos.com)  
[www.ternium.com](http://www.ternium.com)  
[www.verzatec.com](http://www.verzatec.com)  
[www.villacero.com](http://www.villacero.com)  
[www.vitro.com](http://www.vitro.com)  
[www.xigenix.com](http://www.xigenix.com)

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

No.	Denominación	Pág.
1	Muestra de los grandes corporativos.	12
2	Principales teóricos de las empresas y empresarios.	34
3	Taxonomía sobre el empresario.	35
4	Empresas surgidas en el porfiriato.	79
5	Empresas surgidas en los veinte.	85
6	Empresas integradas en los treinta.	87
7	Empresas surgidas en la reconstrucción post revolucionaria.	90
8	Empresas de la muestra surgidas en los cuarenta y cincuenta.	94
9	Grandes empresas surgidas en los años sesenta.	99
10	Grupo Industrial Cervecería Cuauhtémoc.	107
11	Grupo Industrial Alfa.	109
12	Grupo Industrial Vidriera.	112
13	Grupo Industrial Cydsa.	114
14	Grupo Industrial Imsa.	115
15	Sociedades con firmas extranjeras de IMSA (1973-1981)	116
16	Grupo Industrial Lamosa.	117
17	Grupo Industrial Cementos Mexicanos.	119
18	Grupo Industrial Maldonado (COPAMEX)	120
19	Grupo Industrial Gruma.	121
20	Principales empresas endeudas de la fracción Monterrey en 1982.	129
21	Créditos Ficorca	130
22	Alianzas de Alfa.	144
23	Alianzas de Vitro.	151
24	Coinversiones y asociaciones de Vitro.	153
25	Proveedores y socios de capital de CYDSA.	157
26	Estructura divisional de IMSA (1999)	170
27	Adquisiciones y alianzas de Imsa (2000).	171
28	Gruma en el mundo (1972-2003).	193
29	Infraestructura de Cemex en el mundo.	195
30	Lógica y Formas del proceso de internacionalización de grandes corporativos de la fracción Monterrey en los noventa.	199
31	Ventajas propietarias identificadas en el proceso de internacionalización de grandes corporativos de la Fracción Monterrey.	200
32	Activos en el extranjero de los grandes corporativos de la fracción Monterrey	202
	Gráfica 1 Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1975-1981	203
33	Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1975-2005	204
	Gráfica 1 Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1982-1991	205
	Gráfica 2 Activos de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1991-2005	205
34	Total de los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en tres periodos: 1975-1981, 1982-1991 y 1992-2005.	206
35	Crecimiento en los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en tres periodos 1975-1981, 1982-1991 y 1992-2005.	206
	Gráfica 3 Crecimiento en los activos de cada uno de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1975-1981.	207
	Gráfica 4 Crecimiento en los activos de cada uno de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1982-1991.	207
	Gráfica 5 Crecimiento en los activos de cada uno de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1992-2005.	208
36	Bancos privatizados.	210
37	Grandes corporativos de la fracción Monterrey inscritos en la Bolsa Mexicana de Valores (1984-1994).	212
38	Ventas de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1982-2005. Parte A.	214
38	Ventas de los grandes corporativos de la fracción Monterrey 1982-2005. Parte B.	214
39	Empresarios prominentes de la fracción Monterrey.	244
40	Número de empleados de los grandes corporativos de la fracción Monterrey Parte A y B.	252