



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

CONTRIBUCIONES AL ESTUDIO DE LA HISTORIA  
DE LA INDUSTRIA EN MÉXICO: EL CASO DEL  
COMPLEJO INDUSTRIAL SAHAGÚN, 1952-1995.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN ECONOMÍA**

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

**ADRIÁN ESCAMILLA TREJO**

**ASESORA: DRA. ESPERANZA FUJIGAKI CRUZ**

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE 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.

*Viento de Sahagún que todo te llevas,  
no te lleves mi memoria...  
que te llevas mi futuro.*

## **Agradecimientos y Dedicatorias**

*Agradezco a mi alma mater, la Universidad Nacional Autónoma de México; indispensable forjadora de mentes y espíritus, espacio donde fluye el amor: tus aulas y libros, tus jardines y rincones, tu gente, sus sueños y energías han hecho de mí gran parte de lo que soy y de lo que no soy. Tu carácter público, laico y plural hace de ti un actor fundamental en la vida de nuestro país.*

*Agradezco a la Facultad de Economía y a todos los que han sido mis profesores y profesoras, los que me recuerdan y los que no me recuerdan, de todos aprendía algo. Agradezco al personal administrativo de la división de estudios de posgrado y del Instituto de Investigaciones Económicas, gente sobre quien recae la importante y silenciosa tarea de mantener todo en pie sin que ello parezca.*

*Asimismo, ofrezco un agradecimiento al Mtro. Carlos Tello Macías, a la Dra. María Eugenia Romero Sotelo, a la Mtra. Maribel García Elizalde y al Dr. Abraham Aparicio Cabrera por la gentileza de haber leído este trabajo y por sus comentarios y observaciones hechos al mismo, así como por sus correcciones sugeridas. Por supuesto que los errores y omisiones que aún persistan son de mi entera responsabilidad.*

*Extiendo un agradecimiento especial a mi mentora de profesión, guía intelectual y maestra en la vida, la Dra. Esperanza Fujigaki Cruz, también asesora de esta tesis: por los consejos, la confianza, el apoyo y la orientación académica; por corregirme y dejarme soñar cuando hace falta; por compartirme enseñanzas de profesión y vida; pero sobre todo, por haber creído en mí y en este proyecto (del que el presente trabajo es sólo un avance). Maestra Esperanza: su nombre, la semilla de todos los tiempos, le sienta bien.*

*También quiero agradecer profundamente a los actores de esta Historia, con los que tenido la oportunidad de compartir inolvidables momentos; me refiero a los obreros y empleados del otrora paraestatal Complejo Industrial Sahagún quienes, con sus memorias y reflexiones, alimentan el alma de este proyecto, ellos son: Raymundo Cruz Soto, Luis Ordaz, Fausto Cuevas Santillán, Pedro Sánchez, Benito Trejo Fajardo, Gilberto Cuevas Trejo, Jorge Eguiluz, Julio Morales, Javier Téllez, Antonio Cuevas Trejo, Rodolfo López Ruíz, Lorenzo Maldonado, Rodolfo Veloz, Gaspar Ocaña, Benigno Solares, Pedro Herrera,*

*Alberto González Osorio, Emeterio Vázquez Peña, Andrés Téllez, Tomás Cruz y, por supuesto, al imprescindible de Manuel Cabrera:*

*Manuel, viejo sabio: has sido un maestro, una guía espiritual y mi mentor político, pero sobre todo mi amigo, algo que me sabe bien decirte. Nunca pares de soñar, que hasta la tierra misma se estremece y los grandes hombres y mujeres de todos los tiempos hacen valla ante tu paso firme y digno por la historia. Y no importa que el reloj de nuestras vidas marque horas diferentes, sabes que tu legado será custodiado por muchos corazones y que si algún día ya no puedes, yo, y muchos más, seguiremos soñando por ti.*

*Agradezco también a mi familia y les dedico este esfuerzo. Sin su apoyo, comprensión y amor tal vez nada de esto hubiera sido posible. Gracias mamá por la fuerza de tu regazo y el temple de tu paciencia. Gracias papá por la firmeza de tu impulso y tu palabra. Gracias hermana por la energía de tus consejos y tu fe. Y gracias a ti hermano por la enseñanza cotidiana de la que es ejemplo tu propia vida.*

*Gracias Dálida, amor de mi vida: por tu apoyo en la escritura de esta tesis, por tu comprensión en aquellos días de trabajo y estrés y por tu palabra oportuna y tu oído atento que están presentes en muchas ideas. Dálida, te dedico a ti este esfuerzo; a ti, mi cómplice de sueños y compañera en este viaje que acabamos de emprender, y del cual, nuestra pequeña guerrera, Carla Victoria es fruto y semilla de amor: que no me falte el cielo de tus ojos hacia mí, ese que me aguarda antes de callar en cada beso y que acompaña a nuestras almas en el viaje despacio de mi cuerpo a tu cuerpo.*

*Ellos aún no lo entienden pero quiero que algún día sepan que este esfuerzo les estuvo dedicado. Emiliano y Carla Victoria: con ustedes reinicié la aventura de la vida, juntos, nos esperan travesuras, dichas y tropiezos, pero a ustedes, y sólo a ustedes, los aguarda su camino y su destino; ojalá que también algún día puedan conocer un viejo que nunca pare de soñar, alguien cuyo nombre le siente bien y a una mujer y un hombre con el cielo en los ojos, y que algún día puedan sentir lo que yo siento cuando ustedes me miran: un manantial de esperanza.*

*Aún después de lo que he escrito nunca me alcanzarían las palabras para expresar toda la gratitud que siento por tantas y tantas personas, las mencionadas y las que no, que, de alguna u otra manera, son parte del vuelo de esta ave en la inmensidad de los cielos de*

*la historia de Sahagún. Por eso me reservo un abrazo, para todos y cada uno de ellos y ellas, que selle y eternice lo que obviamente no voy a hacer público, lo que se quedó en mi corazón.*

*Adrián.*

Agradezco también al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el tiempo que recibí la beca otorgada para la realización de estudios de maestría. Sin el apoyo financiero que brinda esta institución seguramente muchos jóvenes no podrían seguir estudiando.

Agradezco y hago un reconocimiento a la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), de la UNAM, por la beca otorgada para los estudios y la conclusión de tesis de maestría cuando no tuve la beca del CONACYT. La beca otorgada por la DGAPA se inscribe bajo el marco del proyecto PAPIIT IN 307607-3 *–Siglo XX Mexicano: Industria, Pensamiento Económico e Intelectuales*”, coordinado por la Dra. Esperanza Fujigaki Cruz. Pienso que sin esta clase de apoyos muchas ideas, proyectos y el talento de muchos jóvenes se quedarían en el tintero.

---

# ***INDICE***

---

**Glosario** 8

**Introducción** 9

**Capítulo 1:**

**Breve Historia del Complejo Industrial Sahagún.** 19

---

1.1 EL Valle de Irolo. 20

1.2 Origen y Naturaleza del Complejo Industrial  
Sahagún, 1948-1952. 23

1.3 1952-1960, Una Década de Claroscuros. 36

1.4 Tres Décadas de Gestión Paraestatal, 1960-1990:  
Breve Resumen. 40

**Capítulo 2:**

**El Funcionamiento Económico de Diesel Nacional S.A., 1952-1989.** 44

---

2.1 Las Características más Importantes de la Evolución Económica  
de DINA: una Periodización Descriptiva y Analítica. 45

a. Los primeros años de vida: la aventura italiana, 1952-1959. 45

b. Reestructuración y Consolidación, 1960-1971. 48

c. Diesel Nacional S.A., Empresa Pública en Expansión: 1972-1981. 54

d. La Privatización de Diesel Nacional y de la industria  
automotriz paraestatal, 1982-1989. 58

2.2 Análisis Económico Cuantitativo de Diesel Nacional durante la  
Gestión Paraestatal. 64

### **Capítulo 3:**

#### **El Funcionamiento Económico de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, 1952-1992. 78**

---

3.1 La Evolución Económica de CONCARRIL, 1954-1992: Análisis y Periodización.	80
a. Un Periodo de Notables Resultados: 1954-1961.	80
b. Los Límites Estructurales y Políticos a la Expansión de la CNCF: 1960-1974.	84
c. Las Contradicciones Económicas de la Expansión Productiva en la CNCF: 1974-1982.	93
d. La Extinción de la CNCF: Diez años Consecutivos de Caída en su Producción, 1982-1991.	97
3.2 Análisis Económico Cuantitativo de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril durante la Gestión Paraestatal.	100

### **Capítulo 4:**

#### **El Funcionamiento Económico de Siderúrgica Nacional S.A., 1954-1995. 109**

---

4.1 El Fracaso de “Foyoda de México”: 1954-1960.	111
4.2 Reestructuración, Saneamiento y Breve Auge: 1961-1972.	113
4.3 Diversificación Productiva y Crisis Financiera: el Binomio Contradictorio de su Decadencia, 1973-1990.	120
4.4 El Turbio Proceso de su Privatización: 1991-1995.	127

#### **Conclusiones 130**

#### **Fuentes 142**



## **Glosario**

<b>AGN</b>	Archivo General de la Nación
<b>CII</b>	Constructora Industrial Irolo
<b>CIS</b>	Complejo Industrial Sahagún
<b>COMBIS</b>	Combinado Industrial Sahagún
<b>CNCF</b>	Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A.
<b>CONCARRIL</b>	Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A.
<b>DIKONA</b>	DINA Komatsu Nacional
<b>DIRONA</b>	DINA Rockwell Nacional
<b>DINA</b>	Diesel Nacional S.A.
<b>FNM</b>	Ferrocarriles Nacionales de México
<b>MAN</b>	Maquiladora Automotriz Nacional
<b>MASA</b>	Manufacturera de Autobuses S.A.
<b>NAFINSA</b>	Nacional Financiera
<b>OII</b>	Oficina de Investigaciones Industriales
<b>SEMIP</b>	Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal
<b>SIDENA</b>	Siderúrgica Nacional
<b>SHCP</b>	Secretaria de Hacienda y Crédito Público
<b>SOMEX</b>	Sociedad Mexicana de Crédito Industrial
<b>VAN</b>	Vehículos Automotores Nacionales

## Introducción

Muchos tal vez no lo sepan, pero el Complejo Industrial Sahagún fue un insigne referente de la industria paraestatal en México y uno de los propósitos de esta tesis es contarles esa historia. Se conoce con el nombre de “complejo”, aunque a lo largo de su historia éste ha adoptado diversas formas de organización industrial; actualmente recibe el nombre de parque industrial “Víctor Manuel Villaseñor”. Las siguientes empresas que lo conformaron son ilustres ejemplos del proceso de industrialización que vivió nuestro país durante el siglo XX, probablemente habrá quienes las recuerden todavía, ellas son: Diesel Nacional S.A., (DINA), Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A., (CNCF o CONCARRIL), y Siderúrgica Nacional S.A., (SIDENA). Éstas no fueron las únicas, pero si las más destacadas empresas que en él existieron; sobre ellas se centrará el presente estudio.

Situado en una región pobre y marginada del sur del estado de Hidalgo, conocida como la “Altiplanicie Pulquera”, éste complejo industrial inició sus actividades a mediados de la década de los cincuenta (entre 1952 y 1955); primero, bajo la asociación del Estado con capitales privados extranjeros, pero poco tiempo después, a partir de 1961, pasó a ser administrado únicamente por el gobierno.

En ese tiempo era el fruto de los esfuerzos estatales por desarrollar y consolidar una industria productora de maquinaria y equipo de transporte, así como de bienes de capital, acorde con la noción de independencia económica, la cual se encontraba muy enraizada en el espíritu de los tiempos. En cierta medida, su origen, y el de las empresas que lo conformaron, se enmarca dentro de la política de sustitución de importaciones con la que gobiernos de la época promovieron el proceso de industrialización.

DINA fue esencialmente fabricante de camiones, autobuses y motores; CONCARRIL de equipo de transporte ferroviario y de varios de los trenes que aún circulan en el Sistema de Transporte Colectivo “Metro” de la Ciudad de México; SIDENA, quien en principio fabricó maquinaria textil, se especializó en la fundición de aceros especiales y durante algún tiempo construyó tractores agrícolas.

Por supuesto que no fueron los únicos productos que salieron de las entrañas del Complejo Industrial Sahagún (CIS), aunque si los más conocidos; de hecho, hubo un tiempo en que dentro de él se ensamblaron automóviles de firmas europeas como Fiat y

Renault; además se elaboraba una amplia gama de plásticos industriales y se manufacturaban conjuntos mecánicos complejos como ejes, cajas de velocidades, frenos y una diversidad de piezas y arneses para la industria automotriz, así como locomotoras y piezas fundidas y forjadas de acero necesarias para el equipo de transporte ferroviario. Incluso, durante la década de los setenta, DINA fabricaba maquinaria pesada y tractores tipo oruga en asociación con una transnacional japonesa, la cual dio pie al surgimiento de la empresa DINA Komatsu Nacional (DIKONA), misma que vino a convertirse en la cuarta gran empresa instalada dentro del complejo.

No exenta de dificultades, la conducción estatal de las empresas integrantes del CIS se prolongó hasta finales de la década de los ochenta. En ese entonces, las autoridades federales, encabezadas a partir de diciembre de 1988 por el presidente Carlos Salinas de Gortari, decidieron privatizar DINA (en 1989), y CONCARRIL (en 1992), así como desincorporar del presupuesto público a SIDENA (en 1991), y cederla a una administración privada cuyos malos resultados obligaron al gobierno a reprivatizarla definitivamente en 1995.

Para privatizar estas empresas el gobierno planteó diversos argumentos, pero el que aquí se analiza es el de la supuesta “ineficiencia económica”. A las tres empresas mencionadas se les señalaba porque el costo de su producción superaba considerablemente su ingreso por ventas, por sus altos márgenes de capacidad ociosa y porque año con año la situación empeoraba y las pérdidas crecían; ello no podía seguir así —argumentaban— dado que esa “ineficiencia” se reflejaba en una creciente deuda y en el aumento de subsidios que contribuían significativamente al déficit del sector público.<sup>1</sup>

Asimismo, se acusó a los distintos sindicatos de ser los principales responsables del deterioro económico y productivo que aquejaba a las empresas, y de haber caído en vicios y corruptelas que las dañaban seriamente. Todo ello, según esta explicación, mermaba el potencial de empleo y riqueza del complejo industrial; por tal motivo se propuso su venta a la iniciativa privada con el objetivo de modernizarlas, sanarlas de la corrupción sindical y

---

<sup>1</sup> Comisión para el estudio de la situación productiva y financiera de SIDENA, DINA y CONCARRIL, *Minuta de la reunión con el Lic. Francisco Labastida, Secretario de la SEMIP*; Documentos de trabajo en comisiones; Dirección de Finanzas, 6 de mayo de 1983. Fondo Documental —Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 211, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

así mejorar el nivel de empleo y la economía de la región, tanto como la propia situación financiera del Estado.<sup>2</sup>

No obstante, a partir entonces el desempleo y la crisis económica arreció. El grupo empresarial que compró los restos de Diesel Nacional quebró en 2002 y la planta productiva permaneció cerrada hasta mediados de 2007; la transnacional que finalmente absorbió a Siderúrgica Nacional en 1995, cesó las actividades en 2002 y la empresa permaneció cerrada por más de tres años; Dikona fue declarada en quiebra el año pasado y ahora sus instalaciones están en proceso de remate; Bombardier Inc., multinacional que se hizo de las instalaciones de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, anunció el pasado mes de marzo (2010), el próximo cierre de la planta de Ciudad Sahagún. Incluso, cuando se escribía esta tesis (en marzo de 2010), se anunciaba el despido de 120 trabajadores de la empresa ASF-Keystone, quién a partir de 2006 funge como última dueña de lo que fuera Siderúrgica Nacional.

Han sido 20 años de inestabilidad y profundas reestructuraciones productivas y laborales que actualmente se reflejan en una mayor precariedad laboral, una industria fragmentada y en el empeoramiento de la economía de la región; incluso hay quienes aseguran que con las privatizaciones la desigualdad se incrementó y se desató una crisis social estrepitosa marcada por el aumento de la migración, la pobreza y la drogadicción.<sup>3</sup>

Esta situación indica que, hasta el momento, los saldos de la privatización de las empresas del CIS no han sido benéficos para la mayor parte de la población y para otros sectores económicos, como el comercial y de servicios. Todo ello ha motivado que nuevas generaciones emprendiéramos el camino del análisis científico social para explicarnos qué

---

<sup>2</sup> Quien expone claramente las razones y mecanismos del proceso de privatización es Pedro Aspe Armella, Secretario de Hacienda durante sexenio salinista, a quien se le considera el autor intelectual de la mayoría de los procesos de desincorporación, liquidación, fusión y venta de empresas públicas. Aspe Armella, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica*; Fondo de Cultura Económica, México, 1993; véase pp.160-180.

<sup>3</sup> Hasta la fecha son pocos los trabajos científico-académicos que sustenten estas afirmaciones, lo que indica una tarea importante que se debe realizar (y que se pretende hacer en algún futuro próximo); pero existe una buena cantidad de notas y ensayos periodísticos que describen la crisis económica y social por la que atraviesa Ciudad Sahagún y la región. Del primer grupo destaca el siguiente ensayo hecho por investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: Saavedra García, María Luisa, Teresa de Jesús Vargas Vega y Heriberto Moreno Uribe, *El impacto social de una quiebra: el caso del consorcio grupo DINA S.A., de C.V.*; Memoria del Congreso Anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (AEDEEM), vol. 2 (comunicaciones); España, 2007. Del segundo grupo destaca el siguiente reportaje: Camacho, Zósimo, —Ciudad Sahagún: fracaso y despojo”, *Contralinea*, Núm. 52, segunda quincena de marzo, México, 2006.

está pasando y cómo llegamos a este punto. Si vale decirlo, esto es, de alguna manera, el alma que sostiene el presente estudio.

Cabe mencionar que la reestructuración del Complejo Industrial Sahagún y las dimensiones sociales de su impacto sobre la región son, evidentemente, fenómenos muy complejos dado que forman parte de una crisis que padece gran parte de nuestro país y, pudiéramos decir también, que reflejan a su vez la crisis de toda una fase en el modelo de acumulación marcado por los regímenes de producción tipo fordistas y el Estado interventor, que algunas veces ha sido señalado como de tipo Keynesiano. Sin embargo, por el momento, dicha complejidad escapa de los objetivos de este trabajo (aunque se tiene la intención de abordarla en futuros estudios), puesto que no se va a estudiar el cambio estructural de la economía mexicana que dio pie al proceso de privatización, sino, dentro de la retórica de éste proceso, la supuesta y pregonada “ineficiencia” de las empresas públicas.

En este sentido, esta tesis, utilizando el método y los recursos de la investigación histórica económica, tiene como objetivo analizar el funcionamiento económico de las tres principales empresas que conformaron el Complejo Industrial Sahagún (DINA, SIDENA Y CONCARRIL), durante sus primeros años de vida y a lo largo del periodo de la gestión estatal, es decir de 1952, fecha en que se instala la primera de las tres empresas (DINA), hasta 1995, año en que se privatiza la última empresa (SIDENA), para ubicar si en algún momento de su vida productiva éstas fueron “ineficientes”, cómo y con base en qué criterios y, si es el caso: ¿de dónde surgió la ineficiencia?, ¿en qué consistió?, ¿cuáles fueron sus causas y orígenes?

La justificación de ello se basa en el supuesto de que comprendiendo mejor la historia económica de cada una de las empresas, se esclarece en mucho las razones y sinrazones de su privatización; con ello se busca contribuir al análisis, evaluación y balance de las razones oficiales del proceso de privatización, toda vez que desde el presente los resultados económicos y sociales de dicho proceso dan pie a la crítica y al cuestionamiento.

Se parte de la hipótesis de que, dada su naturaleza paraestatal, desde su origen las empresas del CIS se manejaron con base en una combinación de criterios políticos y económicos, por lo que la “eficiencia económica” como tal, no fue el único objetivo que se planteó y persiguió durante su funcionamiento. No obstante, en algún momento de su evolución, adquirió mayor relevancia el tema de la rentabilidad económica debido a que las

pérdidas se incrementaron hasta un punto insostenible. La causa de este incremento negativo puede tener orígenes multicausales, desde una mala administración pública, como también debido a una ofensiva por parte de la clase empresarial; no se descartan tampoco factores coyunturales y/o externos que hayan repercutido significativamente en un sentido negativo en la economía de las empresas, en todo momento se tiene presente que el periodo de análisis (1952-1995), está marcado por cambios estructurales de la economía mundial y fuertes turbulencias financieras.

Para alcanzar el objetivo de la tesis, es necesario, primero, hacer una serie de precisiones metodológicas entorno al concepto *ineficiencia económica*.

Por ineficiencia económica los promotores de la privatización definen una situación en la que los ingresos por ventas no son suficientes para cubrir los costos de producción, mucho menos para generar ganancias, lo que obliga a financiar cada ciclo productivo con nueva deuda y/o subsidios si es el caso. También se refieren a ella como sinónimo de un bajo nivel de productividad que impide competir en mercados no regulados y/o protegidos, donde los haya. Finalmente, sostienen que los costos en una empresa ineficiente se determinan por acuerdos políticos formales e informales y no por la libre determinación del precio de los factores en el mercado ya sea laboral o de bienes y servicios.<sup>4</sup>

Sin embargo, se tiene que aclarar lo siguiente: una empresa pública no puede ser medida con base en los mismos criterios con los que se mide una empresa privada, simple y sencillamente porque sus objetivos finales son más amplios y porque “tiene características propias que la distinguen de la privada”, como describiremos a continuación.<sup>5</sup>

Regularmente, una empresa privada busca la obtención de utilidades en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos disponibles: maximizar las ganancias resume sus objetivos, lo que incluye minimizar costos, impulsar el uso racional de los factores y promover constantemente el cambio técnico.

En cambio, una empresa pública la mayoría de las ocasiones cumple funciones reguladoras dentro del sistema económico —mediante la provisión de bienes y servicios a

---

<sup>4</sup> La definición de ineficiencia económica en empresas públicas fue tomada de las ideas de dos personajes destacados en el proceso de privatización en México, Pedro Aspe Armella y José Córdoba Montoya; el párrafo es una síntesis de sus principales planteamientos. Véase: Córdoba, José, “La reforma económica de México” en: Varios autores, *México: auge, crisis y ajuste*; Lecturas del Trimestre Económico; Fondo de Cultura Económica; México, 1993. Y: Aspe Armella, Pedro, *op. cit.*, pp. 158-190.

<sup>5</sup> Ayala Espino, José, *Economía del sector público mexicano*; Facultad de Economía-UNAM; ED. Esfinge; México, 2001, p.416

precios y tarifas por debajo de su costo real, mediante el desarrollo de empresas en áreas estratégicas para la soberanía del país y/o en sectores económicos en los cuales el sector privado nacional es débil y carece de capacidad empresarial, tecnología y capital, etc.— y, de acuerdo a su naturaleza histórica, puede llegar incluso a convertirse en instrumento político económico para combatir la concentración y centralización industrial, para desarrollar regiones económicas, e incluso, para combatir el desempleo, la desigualdad y la pobreza.<sup>6</sup>

En este sentido, además de competir en el mercado buscando obtener ganancias, una empresa pública cumple con objetivos económicos, políticos y sociales asignados por el Estado.

Por tanto, la *ineficiencia económica*, entendida así por los promotores de la privatización, resulta un indicador parcial e insuficiente para medir el funcionamiento tan complejo de las empresas públicas. Hacerlo de esa manera significaría arrancarle su naturaleza histórica y convertir a dichas empresas en una entelequia del presente; es decir, someterlas a los criterios de la mentalidad fundada en los cambios económicos, políticos e ideológicos que se han sucedido en las últimas décadas y hacer que respondan a las exigencias de la sociedad contemporánea sin tomar en cuenta que son fruto de otras circunstancias históricas y corresponden a las necesidades de una sociedad que fue diferente en su contenido respecto a la del presente.

Por esta razón, el análisis que aquí se presenta sobre la supuesta ineficiencia económica de las empresas del CIS no tiene la intención de aplicar meramente los criterios con los que se mide la eficiencia económica en una empresa privada, contrastarlos con el objeto de estudio y concluir lo que se observe.

Lo que esencialmente se busca es destacar la dimensión histórica de nuestro objetivo: resaltar, en la medida de lo posible, el contexto que rodeó la evolución económica de las empresas que analizaremos y las razones que hubo detrás de los números y los balances contables. Todo esto en la medida en que las fuentes a las que se fue posible acceder lo permitan.

Por ello, la forma en cómo se abordará la problemática planteada será la siguiente: se tratará de brindar la mayor cantidad posible de elementos que permitan a personas

---

<sup>6</sup> *Ibíd.* pp. 415-430.

interesadas en el tema, incluso desde diversos ángulos, sacar sus propias conclusiones. Por tal motivo, se hace un esfuerzo por presentar el funcionamiento económico de las empresas bajo el marco de la historia económica del Complejo Industrial Sahagún, el que a su vez se desarrolla bajo un marco más amplio que es el de la historia económica de nuestro país, no obstante, al que se le hará referencia específica cuando sea el caso.

Dicho de otra manera, en esta tesis se analiza el pasado económico de las empresas que conformaron el CIS en relación con su contexto específico. Al final, en las conclusiones, por supuesto que se ofrecerá un posicionamiento sobre las razones económicas de su privatización y se estará en calidad de discutir: lo que algunos llaman ineficiencia económica ¿en qué medida? o mejor dicho ¿con base en qué y de acuerdo a qué?, con ello se busca contribuir al debate sobre el proceso de privatización en México.

Para ello, la tesis se encuentra dividida en cuatro capítulos. En el primer capítulo se reflexiona sobre la naturaleza y el origen del Complejo Industrial Sahagún, y se analizan los detalles de la primera década de su funcionamiento. Se ha procurado no perder de vista el contexto general del proceso de industrialización en México, pero sólo se hará referencia a él cuando sea el caso. Este capítulo sirve para ubicar a los lectores no familiarizados con el tema, pero su objetivo más importante es analizar los principales acontecimientos económicos y políticos que marcaron desde el origen la evolución de nuestras empresas a estudiar y, en cierta medida, les imprimieron sus rasgos más definidos. El capítulo no aborda a profundidad los acontecimientos de las décadas sesenta, setenta y ochenta porque en los siguientes capítulos ello se hace desde la perspectiva de cada empresa.

En el segundo capítulo se estudia la historia económica de Diesel Nacional S.A., durante el periodo que estuvo bajo los intereses del Estado, de 1951 a 1989. El objetivo es comprender los factores que determinaron su evolución productiva, financiera y comercial; para ello se realiza un breve análisis sobre los datos financieros, productivos y comerciales que fue posible obtener, bajo un marco en donde se destacan los acontecimientos más importantes que marcaron el rumbo económico de la empresa, así como las distintas etapas de su evolución productiva.

En el tercer capítulo se aborda la historia económica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A., durante el periodo en que fue una empresa paraestatal, de 1952 a 1992. El objetivo, al igual que en DINA, es comprender los factores que determinaron su



evolución productiva, financiera y comercial, analizando los acontecimientos más importantes que marcaron el rumbo económico de esta empresa y apoyándonos en los datos financieros, productivos y comerciales que fueron posibles de obtener.

En el cuarto y último capítulo se analiza la historia económica de Siderúrgica Nacional S.A., desde sus primeros años de producción, en 1954, y durante el periodo que estuvo bajo los intereses del Estado, hasta que sobrevino la privatización en 1995. El objetivo es también comprender los factores que determinaron su evolución productiva, financiera y comercial, bordando para ello un relato documentado, en la medida que lo permitieron las fuentes obtenidas, donde destacaremos tanto los acontecimientos más importantes que signaron su historia, como algunos datos claves de su proceso.

Será en las conclusiones donde se realice un balance general acerca de la situación económica que guardaban las principales empresas del Complejo Industrial Sahagún previo a su privatización, desde la perspectiva del análisis histórico económico y las evidencias que éste arroje; de esta manera, estaremos en calidad de discutir acerca del término *ineficiencia económica* y brindar un posicionamiento respecto a su validez como argumento para privatizar las empresas que estudiamos.

Cabe mencionar que para cumplir con estos propósitos y objetivos se emprendió una tarea de investigación en archivos y de trabajo de campo que pretendió ser exhaustiva pero, dada la fuerza de las circunstancias y la enorme cantidad de información que existe (pero que desgraciadamente se encuentra desordenada y dispersa), sólo pudo reunirse una porción significativa de estadísticas, relatos, informes, discursos, interpretaciones e información muy diversa.

Y es que, según testimonios de empleados del CIS, cuando sobrevino la privatización la mayor parte de los archivos de las empresas desaparecieron y otra parte de la información fue literalmente “saqueada” por las administraciones que se sucedieron en la década de los noventa. El rastreo de la información ha conducido al Archivo General de la Nación (AGN), y la biblioteca de la Secretaría de Energía —que fue quien asumió los restos de la desaparecida Secretaria de Energía, Minas e Industria Paraestatal heredera, a su vez, de la Secretaria del Patrimonio Nacional y de la Secretaria de Industria y Fomento. No obstante, lo que se pudo encontrar en el primer sitio —que contiene más información— amerita una tarea exclusiva dado que la información se encuentra aún en cajas sin orden,

muchas de ellas sin que algún investigador las haya abierto jamás; estamos hablando de alrededor de 1000 cajas de tamaño similar a la que contiene un televisor de 40 pulgadas.

A pesar de las sesiones de trabajo que se tuvieron no fue posible abarcar más de 30 cajas, dado que concluyó el tiempo otorgado para realizar los estudios de maestría y, con ello, la beca. No obstante, por pláticas con el personal del AGN y por intuición propia, se tiene la sospecha de que los polvorosos documentos existentes pueden ser incompletos en el sentido de que no existe para todos los años de la administración paraestatal información al detalle, sobre todo a partir de la década de los setentas. Ello hace necesario retomar la tarea de trabajo de campo, misma que fue iniciada desde los años de la licenciatura.

En Ciudad Sahagún y sus alrededores existe mucha información dispersa que se encuentra tanto en los archivos de los respectivos sindicatos de trabajadores de DINA, SIDENA y CNCF, como en los propios archivos personales de ex obreros y ex empleados que guardan celosamente el tesoro valioso de algún informe, minuta, circular, volante o cualquier papel que parezca contener ~~algo~~". También en las bibliotecas públicas del municipio me ha tocado la fortuna de encontrar viejas revistas y uno que otro ~~papel~~".

No obstante, la tarea aún es extensa dado que no ha sido sencillo obtener la confianza de algunos custodios de la información; en parte porque los sindicatos se encuentran en medio de una lucha contra la ofensiva de las transnacionales que buscan finiquitar su existencia y, por tanto, ciertos sectores de la dirigencia tienden a la privacidad por cuestiones ~~políticas~~" —argumentan— y en parte también, porque ganarse la confianza de algún ex obrero o empleado amerita una labor personal delicada y paciente —y no todos acceden a tener como testigo una grabadora. Sin embargo, han sido tardes inolvidables acompañadas de historias y anécdotas que no sólo ha dejado buenos amigos sino también la sospecha de que es en el fluido cotidiano, simple y azaroso de la vida que se hayan algunas claves para resolver varias de las incógnitas que la posterior historia tiende a plantearse.

En este sentido, la historia oral puede brindar nuevos rumbos y preguntas a la investigación pero, como se notará, ello implica otro esfuerzo de largo aliento, el cual, desde luego, ha sido iniciado desde la licenciatura y continuado durante la maestría pero definitivamente también va para largo.

Por tanto, la historia del CIS aquí presentada, no es más que una contribución y un esfuerzo por construir un breve, pero inédito, relato actualizado sobre una historia que

apenas va tomando forma y, de la cual, esta tesis es un avance hacia la profundización de la problemática económica, pieza importante dentro de un proyecto de vida que espera algún día poder aportar claves suficientes a una sociedad tan necesitada de saber qué pasó, cómo llegamos a este punto.

Ciudad Sahagún, Hidalgo.  
1 septiembre de 2010.

## **Capítulo 1: Breve Historia del Complejo Industrial Sahagún**

El Complejo Industrial Sahagún (CIS), se encuentra ubicado en el sur del estado de Hidalgo dentro de una zona conocida como el Valle de Irolo, situada aproximadamente a cien kilómetros al noreste de la Ciudad de México. Su origen se remonta a la década de los cincuenta del siglo XX (entre 1952 y 1955), cuando se encontraba en pleno auge el proceso de industrialización en México. Al paso del tiempo, el CIS se convirtió en un referente destacado de dicho proceso; actualmente se sigue considerando como una zona industrial importante para el estado hidalguense,

Se conoce con ese nombre aunque a lo largo de su historia ha adoptado diversas formas de organización industrial; actualmente se encuentra estructurado bajo el principio organizacional de parque industrial, el cual fue bautizado en 2006 con el nombre de “Víctor Manuel Villaseñor”.<sup>7</sup> Han sido varias las empresas dentro de él alojadas, pero las más importantes siempre han sido tres: Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A., (CONCARRIL), Siderúrgica Nacional S.A., (SIDENA) y Diesel Nacional S.A., (DINA).

Originalmente fueron estas tres empresas mencionadas las que, sin ninguna vinculación productiva entre sí, se instalaron en el Valle de Irolo (entre 1952 y 1955), una de ellas de participación estatal mayoritaria (CONCARRIL), y las otras dos coinversiones del Estado con capital extranjero (DINA y Toyoda de México —posteriormente SIDENA), aunque, a partir de 1961, por razones que se estudian más adelante, las tres empresas, ya paraestatales, terminaron por conformar una sola entidad que a partir de entonces se conoció con el nombre de Complejo Industrial Sahagún, el cual fue administrado por una sola dirección general delegada en ese entonces sobre el Lic. Víctor Manuel Villaseñor, quien fuera director de CONCARRIL de 1954 a 1960.

Habiéndose tenido que construir una ciudad para atender varios tipos de necesidades de la población trabajadora, la fisonomía social de la región fue transformada por la llegada de la industria al Valle de Irolo, del que se obtuvo la mayor parte de la fuerza de trabajo,

---

<sup>7</sup> En honor a este destacado luchador social y funcionario público, militante durante muchos años de organizaciones y partidos de izquierda en México y que fuera director del CIS de 1959 a 1970. Entre los cargos que ocupó destaca el haber sido embajador de México en la U.R.S.S., director de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril y gerente general de los Ferrocarriles Nacionales de México.

aunque no la más especializada. Diversos estudios de la época destacan la transformación social ocurrida por efectos de la industria sobre los varios poblados que sobrevivían en la miseria desde tiempos coloniales, incluso los propios habitantes de Ciudad Sahagún — nombre que se le dio a la ciudad creada alrededor del CIS— se consideraron durante mucho tiempo una población con alta calidad de vida, superior a la asequible en muchas partes del país.<sup>8</sup>

En este capítulo se revisará con mayor profundidad los inicios y la primera década de funcionamiento de las empresas del CIS, y un poco también de los efectos socioeconómicos que con su llegada provocó sobre la región, sin entrar a detalle —puesto que no es el objetivo de la tesis—, pero lo suficiente para no olvidarnos del carácter público de la industria que analizamos, mismo que influyó sobre su desenvolvimiento económico. Me interesa destacar los principales aspectos que influyeron sobre la definición económica de las empresas que posteriormente se estudiarán con mayor profundidad, de hecho, este el objetivo del capítulo.

Cabe hacer mención desde estos momentos que el CIS es ante todo un producto histórico de su tiempo, ya que fue forjado en el periodo de mayor intervención del Estado en el sector industrial, esto explica la naturaleza de las empresas que se analizarán y mucho de su posterior historia. Esta situación se resalta a lo largo del capítulo.

## **1.1 El valle de Irolo**

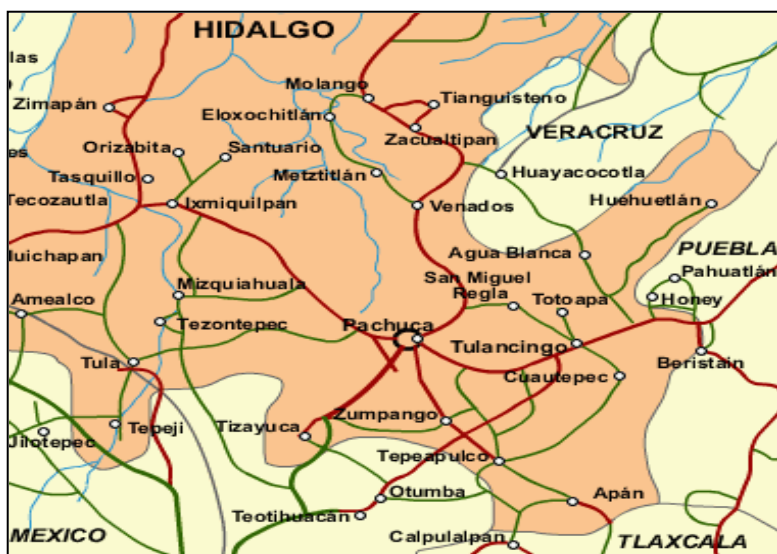
El valle de Irolo, zona donde se instaló el Complejo Industrial Sahagún, se encuentra ubicado a 100 kilómetros, aproximadamente, al noreste de la Ciudad de México, en la línea fronteriza entre el sur del estado de Hidalgo y el norte del Estado de México. Esta zona, colindante al sureste con los llanos de Apán, conforma el corazón de una de las principales regiones productoras de pulque en México, la así llamada Altiplanicie Pulquera del estado de Hidalgo, la cual se encuentra al noreste del valle de Teotihuacán y al sur de la zona minera de Pachuca y Real del Monte (ver figura 1).

En los inicios del CIS, que se remontan hacia 1952 (año que se tiene registrado como el comienzo de la construcción de la primera empresa), el valle de Irolo carecía de una

---

<sup>8</sup> Constructora Industrial Irolo, *Ciudad Fray Bernardino de Sahagún*; Servicios Técnicos de Ediciones; México, abril de 1958.

infraestructura desarrollada. No existía carretera directa que comunicara con la Ciudad de México o con Pachuca, la capital del estado de Hidalgo; los caminos que comunicaban con otros poblados en su mayoría eran de tierra y el único sitio medianamente urbanizado, que era Apán, no estaba dentro del valle.



**Figura 1.**  
*Mapa del estado de Hidalgo  
(principales municipios y  
localidades; estados colindantes)*

*El Valle de Irolo es una región al sur del estado de Hidalgo. Se encuentra a 47 kilómetros al sureste de la capital, Pachuca; entre los municipios de Tepeapulco y Apán, Hgo., y Otumba, Edo., de México.*

**Fuente:** Principales carreteras y localidades de México (región centro), [www.mapasycarreteras.com](http://www.mapasycarreteras.com)

La única vía importante de comunicación era un ramal del ferrocarril México-Veracruz, que databa de la época porfiriana. Sin embargo el valle tenía la fortuna de ser atravesado por dos importantes líneas de energía: la línea eléctrica de alta tensión Necaxa-valle de México y el oleoducto Poza Rica-valle de México.

Desde el punto de vista económico, dentro del valle no existen fuentes importantes de recursos energéticos, minerales, vegetales o animales. Existe una laguna, llamada Tecocomulco, pero ésta nunca se convirtió en referencia de desarrollo acuícola y/o pesquero. De hecho, la cuestión hidrológica ha sido y sigue siendo delicada: antes de la instalación de las empresas que conformaron el CIS, se tenían dudas sobre el potencial hidrológico del valle para albergar una población industrial mayor a los 30 000 habitantes; Tepeapulco, el municipio más importante dentro del valle, sufre escases en el suministro de agua desde tiempos coloniales; y, desde hace años, la laguna de Tecocomulco se encuentra en niveles mínimos críticos.

Por su parte, los habitantes de los poblados del Valle de Irolo y sus alrededores, que allí vivían antes de la instalación del CIS, se dedicaban en su mayoría (en promedio más del

80%), a las laborales de la tierra (según datos de 1950, ver cuadro 1.1); siendo la principal el cultivo del maíz, así como la extracción de diversos derivados del nopal y el maguey. Aquí destaca el “hachiquero” (personaje típico en las historias sobre la región), especialista en la extirpación de la hoja de mixiote y en la extracción del “aguamiel”, componente esencial del pulque. Este personaje fue bautizado como el “símbolo oprobioso de la improductividad y la ignorancia” por Victoria Novelo y Augusto Urteaga.<sup>9</sup>

**Cuadro 1.1**  
**Población económicamente activa y porcentajes de la misma por rama de actividad económica: 1950 (municipios cercanos al Complejo Industrial Sahagún).**

ESTADO Y MUNICIPIO	TOTAL	Agricultura Y Ganadería	Industria Extractiva	Industria de Transformación	Construcción	Comercio	Transporte	Servicios
<i>HIDALGO:</i>								
<b>Zempoala</b>	4 129	<b>83.0</b>	0	<b>2.1</b>	2.5	3.8	1.9	5
<b>Apán</b>	4 119	<b>66.4</b>	0.2	<b>7.5</b>	3.0	8.1	2.9	9.5
<b>Singuilucan</b>	1 980	<b>86.1</b>	0.1	<b>3.0</b>	1.5	2.2	0.8	3.7
<b>Epazoyucan</b>	1 922	<b>87.3</b>	0.4	<b>1.9</b>	2.0	3.4	0.2	4.4
<b>Tepeapulco</b>	1 685	<b>86.6</b>	0.4	<b>2.9</b>	1.0	2.7	1.0	2.4
<b>E. Zapata</b>	1 283	<b>76.7</b>	0	<b>1.4</b>	6.8	4.6	5.4	3.1
<b>Tlanalapa</b>	810	<b>88.6</b>	0.4	<b>1.5</b>	3.0	3.1	0.6	2.2
<i>MÉXICO:</i>								
<b>Otumba</b>	2 605	<b>81.3</b>	0	<b>2.6</b>	4.9	4.1	1.4	3.2
<b>Axapusco</b>	2 377	<b>91.3</b>	0	<b>0.6</b>	1.0	1.6	1.7	2.5
<b>San Martín</b>	1 572	<b>80.7</b>	0	<b>2.6</b>	0.6	4.1	0.6	5.4
<b>Nopaltepec</b>	1 011	<b>85.4</b>	0.4	<b>1.9</b>	0.7	3.3	1.1	3.4
<i>TLAXCALA:</i>								
<b>Calpulalpan</b>	3 290	<b>82.1</b>	0.2	<b>3.8</b>	1.4	4.9	1.2	4.9

Fuente: INEGI, *Población económicamente activa y por rama de actividad económica*; Series Históricas, 1950; [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).

Del cuadro anterior también destaca que el municipio con mayor porcentaje de población dedicada a las actividades manufactureras era Apán (7.5%), de ahí en fuera ningún otro sobrepasaba el 4%; lo que contrasta notablemente con la abrumadora mayoría dedicada a labores del campo.

No se sabe exactamente cómo estaba compuesta la industria de transformación en la región, por el momento sólo se tiene conocimiento de la actividad de un importante taller de fabricación de utensilios de barro y blocks de adobe y otro en el que se producían vasos, platos y jarras de vidrio, ambos estaban ubicados en Tepeapulco; existían varios

<sup>9</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *La Industria en los Magueyales. Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún*; Nueva Imagen; CIS-INAH; México, 1979, p. 51.

establecimientos donde se producía pulque, la mayoría pequeños tinacales clandestinos, pero muchos otros de mediano y gran tamaño (ubicados principalmente en Apán), que eran los que destinaban buena parte de su producción para enviarse a la Ciudad de México y en los cuales se podía observar una división del trabajo más compleja.<sup>10</sup>

Es importante destacar todo esto debido a que la mayor parte de la fuerza de trabajo de las empresas del CIS surgió bajo estas condiciones.

Básicamente, se tiene que la imagen del valle en ese entonces, de acuerdo también con las descripciones realizadas por algunos historiadores y funcionarios de gobierno de la época, es la de un lugar pobre y marginado.<sup>11</sup> Por tanto, la zona elegida para erigir el CIS era económicamente precaria, aunque con la fortuna de ser territorio de paso de dos importantes fuentes de energía. ¿Esta situación fue suficiente para que tres empresas de tipo industrial sin ninguna relación entre sí —como se verá más adelante— terminaran instalándose en una zona pobre, marginada y semidesértica como el llamado valle de Irolo?

La respuesta a esta pregunta no es sencilla, de hecho, ha provocado uno de los debates más importantes en torno a la historia del CIS; en el siguiente apartado se presentaran los argumentos más importantes que diversos autores han manifestado sobre el tema, el cual se encuentra estrechamente relacionado con el origen y naturaleza del CIS, que son los dos puntos que me interesa destacar a continuación.

## **1.2 Origen y naturaleza del Complejo Industrial Sahagún, 1948-1952**

Como es sabido, durante la década de los cuarentas, la idea de llevar el proceso de industrialización hacia una fase más avanzada, hacia la producción de bienes de consumo duradero, maquinaria y equipo de transporte, alcanzó un consenso generalizado entre los distintos actores sociales del país, al mismo tiempo, se constituyó como uno de los principales objetivos en materia política y económica.

No sólo en México, sino en el mundo entero se experimentaban acelerados procesos de industrialización, aunque para el caso de los países atrasados, ésta se convirtió en la

---

<sup>10</sup> Moirón, Sara, *Crónica de Sahagún*; CIS; Imprenta de Industria y Comercio S.A.; Segunda Edición; México, 1974, pp. 41-50.

<sup>11</sup> Constructora Industrial Irolo, *Ciudad Fray Bernardino de Sahagún...op. cit.* Banco de Comercio S.A., *La Economía del Estado de Hidalgo*; Sin Referencia; México, 1974. Moirón, Sara, *op.cit.* Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*



panacea de su desarrollo económico y social. Para alcanzar tal objetivo en países con escasez de capital y poca infraestructura, algunos gobiernos, como el nuestro, incluso promovieron la creación de empresas estatales, muchas de las cuales iniciaron sus actividades asociadas con capital privado. Bajo este contexto es que nacen los proyectos e iniciativas que constituyen el origen de muchas empresas industriales en nuestro país, entre otras, de las que conformaron el CIS.<sup>12</sup>

Por ello, a diferencia de otras zonas industriales de México, el Complejo Industrial Sahagún se distingue, porque su origen se encuentra estrechamente vinculado a una etapa de la historia económica de México, la de mayor intervención del Estado en la cuestión industrial. Sahagún es símbolo de toda una época, ésta es su naturaleza.

Pero curiosamente, el CIS, como tal, y su funcionamiento durante los primeros años de vida, no fueron algo planeado desde el inicio. Hasta 1952, las tres principales empresas que lo conformaron (Diesel Nacional, Siderúrgica Nacional y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril), eran proyectos separados, cada cual en ruta distinta. Todavía en 1953 pocos imaginaban que fueran a converger en el mismo espacio. Y lo que más llama la atención es que a inicios de 1959 muchos ya aseguraban su temprano fracaso.

La decisión de su creación y la forma en cómo se desarrolló durante la primera década, de 1952 a 1959, fueron situaciones complejas cuya resolución aún presenta interrogantes a la historia. Creo pertinente detenerme un poco en esto, debido a que dicho acontecimiento marcó rasgos esenciales y perdurables en la relación entre el Estado, la empresa y los trabajadores; y, además, los detalles que lo envuelven, son una buena aproximación a la forma en cómo el gobierno mexicano operó en los hechos su propuesta de industrialización.

Oficialmente, la primera empresa instalada en el Valle de Irolo fue una filial de la empresa automotriz Fiat S.p.A., de Turín, Italia. La cual se construyó de 1952 a 1954 y entró en funciones a finales de ese año. El origen de esta empresa se remonta a 1948,

---

<sup>12</sup> Algunas otras que destacaron fueron empresas como: Sosa Texcoco S.A., (que obtuvo el derecho de utilizar un enorme evaporador solar instalado por el gobierno); Industria Nacional Química Farmacéutica de México, S. A., Celulosa y Derivados, S. A., Electro Química Mexicana, S. A., y Nitrógeno, S. A., que obtuvieron fuertes créditos por parte de Nacional Financiera (NAFINSA). Con el apoyo de esta banca de desarrollo se fundó además Guanos y Fertilizantes en 1943, en donde el gobierno poseía el 51% de las acciones. NAFINSA también compró acciones y bonos de la Industria Eléctrica de México fundada en 1945 por capital mexicano y estadounidense. Fujigaki Cruz, Esperanza, "Periplo Industrial: 1940-1960. Una Ojeada al Surgimiento de Algunas Ramas", en: Romero Sotelo Ma. Eugenia (Coord.), *La Industria Mexicana y su Historia, Siglos XVIII, XIX y XX*; FE-UNAM; DGAPA; México, 1997, pp. 384-412.

cuando el empresario Bruno Pagliani -de origen italiano- presentó al entonces presidente de la república, el Lic. Miguel Alemán Valdés, un proyecto donde promovía la asociación del gobierno mexicano con la empresa automotriz Fiat (en la cual Pagliani tenía contactos, según afirman algunas fuentes),<sup>13</sup> para crear una empresa que fabricara camiones medianos y pesados con motores diesel.

Y es que, cabe recordar, debido a la ampliación que en ese entonces sufría el mercado interno, la demanda de vehículos de carga y transporte se incrementaba exponencialmente, lo cual chocaba con una oferta relativamente limitada de este producto por parte de las empresas armadoras establecidas en el país, las que en su enorme mayoría eran filiales de transnacionales como International Harvester, Ford y General Motors.<sup>14</sup>

Bajo el marco de esta situación, la iniciativa del empresario Pagliani fue bien acogida y, sin buscar otras alternativas, el gobierno se asoció con la firma italiana para producir camiones de carga y transporte, lo que dio pie al surgimiento de Diesel Nacional S.A., empresa constituida el 28 de julio de 1951 con un capital social de 75 millones de pesos; de los cuales, 65 millones fueron aportados por el Estado a través de Nacional Financiera (NAFINSA), y 10 millones aportados por capital privado nacional. No obstante, el Estado le entregó a Fiat acciones por un valor de 6 millones de pesos como pago correspondiente al acuerdo de asociación productiva.<sup>15</sup>

No se sabe exactamente quiénes fueron los inversionistas nacionales que participaron, aunque Víctor Manuel Villaseñor (director del CIS de 1959 a 1969), asegura que fueron miembros del aparato gobernante, los mismos que instigaron a la asociación con Fiat.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Víctor Manuel Villaseñor (director del CIS de 1959-1969), relata en sus memorias que el señor Pagliani era socio de algunos directivos de Fiat, así como amigo entrañable de ciertos secretarios y ex secretarios de Estado. Por ello dice no sorprenderle que, cuando éste personaje le presentó el proyecto al presidente de la República, casi inmediatamente se fijaran las condiciones de inversión. Villaseñor, Víctor Manuel, *Memorias de un Hombre de Izquierda*; Grijalbo; México, 1978, p.196, Tomo II.

<sup>14</sup> Aunque para 1949 las importaciones de vehículos automotores se habían reducido al 45.3% de la oferta total, el restante 54.7%, el ensamblado dentro del país (y del cual alrededor del 6% correspondía a unidades de carga y transporte), importaba casi el 90% de sus insumos, lo que provocaba que la participación en el déficit comercial total nacional por parte de esta industria fuera de 88% en 1950. Estos datos fueron extraídos de: Sosa Barajas, Sergio W. —*La Industria Automotriz de México: de la Sustitución de Importaciones a la Promoción de Exportaciones*”; en *Análisis Económico*, Núm. 44, vol., XX, México, Mayo-Agosto, 2005, p.194. Sobre la estructura del mercado de camiones y autobuses en 1950 véase: Morales Cruz, Julio Cesar, *Evolución y Cambios en los Sistemas Productivos: la Industria Automotriz Mexicana*; Avances No.3; Documentos de Trabajo de la Coordinación de Investigación del ICSA-UACJ; México, 2001.

<sup>15</sup> Castro, Florentino, —*Antecedentes históricos de Diesel Nacional, S. A.*”, *Revista DINAmismo*, 15, México, mayo de 1980 (1r. parte). El autor era, en ese año, subdirector de relaciones laborales en DINA.

<sup>16</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.243.

Por otra parte, desde mediados de los años cuarentas, las líneas de ferrocarril en México, en especial los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), se encontraban en una clara situación de dependencia industrial respecto del extranjero, ya que su funcionamiento se basaba en el alquiler de carros y en la compra de maquinaria y piezas a empresas de Estados Unidos. Respecto a ello, un observador de la época expresaba lo siguiente:

—En lo que se refiere a los carros de carga, furgones, las líneas mexicanas en su conjunto han contado en los últimos años con unas 25 000 unidades, gran proporción de ellas obsoletas, muchas de particulares que han comprado en el extranjero y más de una ¼ parte de carros rentados a una cuota diaria de **2.75** dólares por unidad.<sup>17</sup>

Por tal motivo, el gobierno del presidente Alemán giró instrucciones a la Oficina de Investigaciones Industriales (OII), del Banco de México, para realizar los estudios de factibilidad y ubicación de una empresa constructora de equipo de transporte ferroviario. Al cabo de dos años se obtuvo el dictamen que recomendaba ampliamente instalar una empresa de este tipo en México, incluso se sugería que ésta fuera de carácter estatal dado las fuertes inversiones de capital que se necesitaban para ponerla a funcionar, y por los rendimientos a largo plazo que una empresa de este tipo manifestaba. Este fue el origen de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF).<sup>18</sup>

Cabe destacar que hubo mucha oposición a la creación de esta empresa la cual provino, tanto de los Estados Unidos,<sup>19</sup> como de ciertos sectores dentro de la administración pública. Quién da cuenta detallada de todo ello es quien también fuera director general de la CNCF de 1954 a 1959, me refiero a Víctor Manuel Villaseñor; el cual no se cansó de denunciar que alrededor de la importación de furgones —la que mencionaba Gonzalo Robles<sup>20</sup> en la cita anterior y que prosiguió por muchos años de manera ilegal— había un gran negocio de

---

<sup>17</sup> Robles, Gonzalo, —“La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril” *Revista Sahagún*, 1, Año 1, Tomo I, Primera Época, CNCF, México, abril de 1957, pp.2-4. Cabe señalar que el Ing. Gonzalo Robles fue presidente del consejo de administración de la CNCF durante sus primeros años de vida.

<sup>18</sup> *Ídem*.

<sup>19</sup> Escamilla Trejo Adrián, *Análisis Histórico Económico del Complejo Industrial Sahagún: el Caso de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 2007, pp. 136-139. En este trabajo se hace un resumen acerca de las dificultades que enfrentó la constitución de la CNCF, con base en una revisión hemerográfica de la época en *Mercado de Valores*, órgano informativo de Nacional Financiera.

<sup>20</sup> Este personaje fue uno de los más destacados estudiosos del proceso de industrialización en México; además, su formación científico-técnica y su participación dentro de la administración pública lo convirtieron en una pieza clave dentro del diseño y aplicación de la política industrial durante el periodo que va de la segunda posguerra al desarrollo estabilizador. Fue, entre otras cosas, director de la importante revista de la época: *Problemas Agrícolas e Industriales de México*.

–coyotaje” por parte de personal, tanto de los FNM, como de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.<sup>21</sup>

Finalmente, la también conocida como CONCARRIL, se constituyó el 8 de abril de 1952 con un capital social de 25 millones de pesos (que en sucesivas ampliaciones llegó a conformar un total de 60 millones para 1958), suscrito casi en su totalidad por el gobierno federal a través de NAFINSA; la parte minoritaria de la inversión –menos del 15% del total- fue aportada por la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (SOMEX), y diversas empresas e inversionistas como la Fundidora de Fierro y Acero Monterrey y el Lic. Manuel Mancera Jr.<sup>22</sup> Esta empresa se comenzó a construir en 1953 y en enero de 1954 salió el primer furgón hecho en sus entrañas.

Otro proyecto industrial que cobró vida durante este periodo fue en la industria textil. A fines de 1949 un equipo de trabajo conformado por representantes de gobierno y empresarios industriales de la rama textil, presentaron ante el poder ejecutivo una serie de iniciativas que giraban en torno al desarrollo de una industria nacional productora de maquinaria para esta rama.

Y es que la baja productividad manufacturera textil en ese entonces se achacaba al hecho de que el 95% de la maquinaria era obsoleta, y su sustitución por modernas máquinas se enfrentaba a la dificultad de invertir grandes cantidades de dinero para su importación y al negativo impacto alcista de esta situación sobre los precios; además de que la importación de maquinaria textil generaba una gran fuga de divisas.<sup>23</sup>

Por tal motivo el Estado decidió apoyar la instalación en México de una empresa fabricante de maquinaria textil, pero en asociación con capital privado. Para elegir la compañía que proveería la tecnología y brindaría asesoría se realizó un concurso en el cual

---

<sup>21</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.196. También Victoria Novelo y Augusto Urteaga nos relatan cómo es que la oposición a la construcción de una empresa nacional de este tipo fue recia, incluso por parte de autoridades federales, las mismas que contrataron a Keiser (una agencia de estudios de factibilidad estadounidense), la cual concluyó por medio de su estudio de costos-beneficio que era mejor seguir alquilando los carros a E.U.A. Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, pp.53-54.

<sup>22</sup> Hernández Delgado, José, —El Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”, *Revista Sahagún*, 2, Año 1, Tomo I, Primera Época, CNCF, México, mayo de 1957, pp.8-10.

<sup>23</sup> De acuerdo con una fuente oficial de la época: —La industria textil en México cuenta actualmente con 1’300,000 husos en servicio y 50,000 telares, pero su producción es tal que no supera y ni siquiera iguala a la de otros países, que en la misma industria cuentan con el mismo número de telares y de obreros. En lo cual influye seguramente el hecho de que el 95% de estas maquinarias son aparatos que la técnica textil hace mucho tiempo dejó atrás, sustituyéndolos por modernas máquinas [...]” Constructora Industrial Irolo, Hombres e Industrias; Servicios Técnicos de Ediciones; México, junio de 1958, p.109.

participaron varias marcas de distintos países, resultando ganadora la empresa japonesa Toyoda Automatic Loom Works, Ltd (integrante de un amplio conglomerado industrial japonés en el que destacaba el fabricante de automóviles Toyoda Motors Co.).

De esta manera, a principios de 1954, quedó constituida la empresa: Fabrica Nacional de Maquinaria Textil Toyoda de México S. A., de C.V., con un capital inicial de 35 millones de pesos, aportado de manera extremadamente mayoritaria por la parte japonesa (99.4%), y en menor medida por NAFINSA (0.6%).<sup>24</sup> Aunque durante ese mismo año se decidió construir las instalaciones de esta empresa junto a DINA y la CNCF, fue en 1955 que comenzaron a salir las primeras máquinas fabricadas en ella.

Hasta el momento, llama la atención que en el planteamiento de estos tres proyectos no existía propuesta alguna de vinculación industrial entre sí. Sencillamente porque los intereses que los patrocinaban desconocían uno del otro. La única coincidencia que había entre ellos, no era más que la de ser fruto del esfuerzo de los tiempos: consolidar un aparato productivo nacional diversificado y hasta cierto punto independiente. Incluso, todavía a mediados de 1953, los tres proyectos marchaban cada cual por su lado, buscando, de manera individual, las mejores condiciones para su realización.

Por ese entonces, nadie imaginaba que en la marginada región sur del estado de Hidalgo se levantaría un complejo industrial que transformaría para siempre la vida de la región, y en cuyas entrañas se desarrolló uno de los más importantes intentos mexicanos por establecer una industria de bienes capital y equipo de transporte. En este sentido, ¿qué hizo que estos proyectos convergieran en un mismo espacio y a su vez dieran vida al CIS?, o dicho de otra manera: ¿qué sucedió para que tres empresas industriales sin ninguna relación entre sí terminaran instalándose en el valle de Irolo?

Hasta ahora, las principales respuestas van en el sentido siguiente:

1. Debido a la necesidad de un “desarrollo regional equilibrado”. Consistente en la instalación de industrias en zonas económicamente críticas, como una forma de enfrentar de manera planificada la desigualdad, el desempleo y la pobreza. Así, como dijera un texto escrito durante la década de los setentas: “En ciudad Sahagún,

---

<sup>24</sup> Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, pp.52-53. Constructora Industrial Irolo, *Hombres e Industrias... op. cit.*, p.113.

el móvil económico fue al parecer secundario. Lo que fundamentalmente se buscó, fue ayudar a una zona de gran pobreza [...]”.<sup>25</sup>

2. Por una estrategia de “descentralización industrial”. Cuyo objetivo era orientar la industrialización hacia lugares óptimos para la producción, alejados de la hipertrofia existente en la capital del país, y así equilibrar también las actividades económicas entre el centro y la provincia generando nuevos polos de desarrollo. Como dijera un arquitecto estudioso del caso Sahagún: “[...] la verdadera causa que determinó la creación de este complejo industrial fue, el tratar de evitar las contradicciones que se generan en la centralización de la industria en la ciudad de México [...]”.<sup>26</sup>

El primer argumento es consistente con los hechos. Efectivamente, en la región sur del estado de Hidalgo, concretamente, en el valle de Irolo, la pobreza y la marginación predominaban y tenían profundas raíces. Incluso, desde fines de la década de los cuarentas la situación era más delicada ya que el estado de Hidalgo, en general, atravesaba por una situación crítica, debido a que su única fuente productiva importante, la extracción de minerales en las zonas altas de Pachuca y municipios colindantes, se encontraba desde hacía mucho tiempo en franca depresión.

Hasta cierto punto el segundo argumento también es consistente con los hechos, si se considera suficiente el ramal ferroviario mencionado, el paso de la línea eléctrica de alta tensión y el oleoducto descritos en el apartado anterior, como condiciones óptimas para establecer una zona industrial; sin olvidar también que en dicha zona, relativamente cercana a la Ciudad de México (pero con una deficiente infraestructura de transportes), existía una abundancia relativa de mano de obra, aunque ésta en su mayoría desconociera el trabajo de tipo industrial.

De esta manera, cualquiera que haya sido la razón, más aún si se combina ambas, hubiera sido suficiente para responder la interrogante planteada sobre por qué el valle de

---

<sup>25</sup>Banco de Comercio S.A., *La Economía del Estado de Hidalgo... op. cit.*, pp. 29-30. Algunos otros textos en los que se utiliza ese argumento son: Constructora Industrial Irolo, *Ciudad Fray Bernardino...*, *op. cit.* Moirón, Sara, *op. cit.* Las diversas revistas que se editaron en el CIS, constantemente también hacen uso de este argumento.

<sup>26</sup>Casas y Carranza, Jorge, *Las Contradicciones en la Producción del Espacio. Análisis Materialista de dos Casos Concretos, Apán y Ciudad Sahagún*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Arquitectura; UNAM; México, 1977, p.118. Otros que apoyan la idea son: Bataillon, Claude, *La Ciudad y el Campo en el México Central*; Siglo XXI; México, 1972. Lees, Norman, *Localización de Industrias en México*; Banco de México; México, 1971.

Irolo. Sin embargo, el hecho siguiente llama mucho la atención: cuentan varios autores que a mediados de 1951 los estudios técnicos daban una localización distinta para cada una de las empresas.<sup>27</sup> A DINA se le ubicaba en el Estado de México, al norte del Distrito Federal; a CONCARRIL en Saltillo, Coahuila, o en el estado de Aguascalientes; y a Toyoda de México en algún punto entre Coahuila y Nuevo León, cerca de los gigantes siderúrgicos del norte del país.<sup>28</sup>

Víctor Manuel Villaseñor, y posteriormente Victoria Novelo, sostienen que las primeras conclusiones a las que llegaron las investigaciones industriales del Banco de México, no favorecieron al Valle de Irolo. Éstas recomendaban que la empresa productora de camiones se instalara en algún lugar cercano al Valle de Teotihuacán, fuera de la zona reservada, debido a que éste se encontraba aproximadamente a 50 kilómetros de la Ciudad de México, era también atravesado por la línea de energía eléctrica Necaxa-México y por el oleoducto Poza Rica-México; pero estaba mejor comunicado, poseía abundancia de agua en su subsuelo y una cercanía relativa con fuentes importantes de mano de obra.<sup>29</sup>

A la constructora de equipo de transporte ferroviario, asegura Oscar René Cruz Oliva,<sup>30</sup> los investigadores del Banco de México y los de Ford, Bacon & Davis (empresa consultora en la que se apoyó el gobierno para realizar los estudios de factibilidad industrial definitivos), le recomendaron algún punto en el norte del país, cerca de las empresas siderúrgicas de Monterrey y Coahuila, preferentemente en este último estado, en el área de Saltillo.<sup>31</sup>

Por otro lado, menciona Novelo y Villaseñor, la Secretaría de Hacienda, Nacional Financiera (NAFINSA), y el gerente de los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), se inclinaban por la ciudad de Aguascalientes, donde se ubicaba el taller más grande de

---

<sup>27</sup> La oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México fue quién llevo a cabo el estudio de la ubicación de las nuevas plantas industriales. Novelo, Victoria, *op. cit.*, pp.51-54

<sup>28</sup> Cruz Oliva, Oscar René, *Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 1964. También en Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.* Y en: Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*

<sup>29</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.199. Y Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, pp.54-55. También se menciona este suceso en: Constructora Industrial Irolo, *Hombres e Industrias... op. cit.*, p.10.

<sup>30</sup> Autor de la tesis citada en el anterior pie de página, reconoce en su tesis al Ing. Gonzalo Robles como su principal apoyo y quien le facilitó diversos estudios técnicos sobre el funcionamiento de la CNCF; del Ing. Robles hemos dicho que fue presidente del primer consejo de administración de CONCARRIL, pero también, durante muchos años, éste personaje fue un importante funcionario dentro del Banco de México.

<sup>31</sup> Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, pp. 8-9.

reparación de trenes y vagones en México, perteneciente a FNM.<sup>32</sup> Aunque Víctor Manuel Villaseñor cuenta en sus memorias, que la opción de Aguascalientes habría resultado un desastre por el posible sabotaje de los FMN; por tal motivo él —seguimos con Villaseñor— propuso la ciudad de Pachuca, ante la repentina “insistencia” —dice— de instalar, a la que posteriormente sería la CNCF, en el estado de Hidalgo.<sup>33</sup>

Poco tiempo después, a la empresa de maquinaria textil se le recomendó ubicarse en alguna zona cercana a Monterrey y Saltillo, debido a la cercanía con su insumo fundamental, el acero; pudiendo ser en Monclova o Ramos Arizpe, incluso se manejó la opción de Torreón, aunque algunas voces preferían un punto entre Veracruz y Puebla, para que esta empresa se enclavara en una de las principales regiones textiles del país.<sup>34</sup>

De esta manera, las preguntas persisten: ¿Por qué fue elegido el Valle de Irolo para la instalación de tres industrias que parecían tener destinos distintos y que no contaron desde un inicio con el apoyo de los estudios técnico-industriales del Banco de México?

Una posible respuesta que se desprende del análisis de las crónicas oficiales, es que una vez que se instaló DINA en el Valle de Irolo, la CNCF y Toyoda de México tuvieron un aliciente más para hacerlo también, dado que compartirían costos de instalación y asumirían conjuntamente los esfuerzos por desarrollar la infraestructura en la región.<sup>35</sup> No obstante, destaca que desde en un principio no se plantearon programas de vinculación interindustrial ni se manifestó si entre la producción de estas empresas podría surgir algún proceso de complementariedad; lo que se nota es que cada proyecto marchaba por su cuenta.<sup>36</sup>

De cierta manera, la pregunta persiste: entonces ¿qué orilló a DINA a instalarse en esta zona y que después otras empresas emularan su apuesta?

A primera vista, parece ser que pesaron más los argumentos referentes al desarrollo desigual y la pobreza. Por tanto se pudiera decir que el objetivo de las tres empresas que conformarían el CIS fue crear las condiciones materiales para superar la marginación y la miseria en la zona, por medio de la industrialización; transformando al campesino pobre y

---

<sup>32</sup> Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p. 54-55. Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 200-201

<sup>33</sup> Principalmente por parte del presidente de la república y el gobernador del estado de Hidalgo, Quintín Rueda Villagrán. Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 201.

<sup>34</sup> Villaseñor Víctor Manuel, *op. cit.*, p.200.

<sup>35</sup> Constructora Industrial Irolo, *Hombres e Industrias... op. cit.*, pp. 9-15

<sup>36</sup> De hecho, es hasta 1961 que se manifiesta claramente la intención de vincular la producción de estas empresas —como más adelante lo veremos.



su mundo de faena, en un obrero asalariado de la sociedad urbana moderna. Desde este enfoque, las condiciones económicas del Valle de Irolo parecen más que suficientes para cumplir, además, con las necesidades de descentralización industrial.

No obstante, estudios posteriores, sobretudo de índole urbanístico y sociológico<sup>37</sup>, cuestionaron la decisión de ubicar un importante proyecto industrial en una zona con varias desventajas económicas frente a otras zonas, incluso muy cercanas, como Pachuca y Apán que, principalmente en el caso de ésta última, también hubieran podido atender el objetivo social que, suponemos, se persiguió con la instalación de las empresas en el Valle de Irolo (nos referimos al desempleo, pobreza y desigualdad en los habitantes de la región).

De acuerdo con algunos de ellos, la necesidad de fortalecer la infraestructura urbana para alojar y arraigar a toda la mano de obra demandada por las nuevas industrias que no existía en la zona, es decir, los técnicos y la mano de obra calificada, de entrada se topaba con una difícil condición fisiológica, la que se describe de la manera siguiente:

“El paraje elegido es como un reto al urbanismo difícil de sostener: una llanura abierta, sin árboles, anteriormente cultivada de maíz y maguey, donde a 2,400 metros el frío no puede ser vivido y en todo caso las modestas colinas no detienen el fuerte viento de ese sector muy seco ya de por sí [...]”<sup>38</sup>.

Y es que, la mano de obra local que vivía en los poblados aledaños fue ampliamente utilizada al principio para la construcción de las plantas industriales, pero ya en funcionamiento las fábricas requirieron, en mayor medida, de otro tipo de mano de obra especializada. Este tipo de mano de obra provino de las zonas mineras de Pachuca, de la Ciudad de México, y, en general, de otros estados. Por lo tanto, la construcción de un sitio para dar acogida y estabilidad a esta indispensable mano de obra, se convirtió en una necesidad apremiante.

Tanto fue así, que el Estado tuvo que crear un fideicomiso —que incluyó aportaciones de las tres empresas que hemos venido mencionando— con el objetivo de disponer de una importante cantidad de dinero para la creación de una ciudad, la que actualmente se conoce como Ciudad Sahagún.<sup>39</sup> Dicho fideicomiso, administrado por la Constructora Industrial

---

<sup>37</sup> Casas y Carranza, Jorge, *Las Contradicciones en la Producción del Espacio... op. cit.* Bataillon, Claude, *La Ciudad y el Campo en el México Central*; Siglo XXI Editores; México, 1972.

<sup>38</sup> Bataillon, Claude, *op. cit.*, p. 263. En este libro se dedica un apartado especial al análisis de las razones y efectos inmediatos que causó la aparición de la industria en un lugar plenamente rural como el valle de Irolo.

<sup>39</sup> Constructora Industrial Irolo, *Ciudad Fray Bernardino de Sahagún... op. cit.*

Irolo (entidad paraestatal creada para tal fin), dispuso de una cantidad superior a los 300 millones de pesos en su primera fase —que más adelante veremos lo que logró—, pero también patrocinó la realización de numerosos estudios sociológicos con el objetivo de buscar la solución al problema del arraigo a la nueva ciudad; fenómeno que provocaba la deserción frecuente de técnicos y trabajadores inmigrantes durante los primeros años de funcionamiento de las fábricas.<sup>40</sup>

Incluso el desarrollo de infraestructura no sólo comprendió la creación de una ciudad, pues además se tuvieron que hacer las carreteras necesarias para comunicar mejor al valle de Irolo con Pachuca y la Ciudad de México (incluso ésta última carretera, que pasa por Otumba y San Juan Teotihuacán, se terminó hasta 1962), así como cumplir el compromiso de apoyar la urbanización de las comunidades aledañas, a cambio de algunas parcelas comunales cedidas a las empresas y a la Constructora Industrial Irolo para carreteras e infraestructura económica y social.<sup>41</sup>

Por tal motivo, autores como el arquitecto Jorge Casas y Carranza, sostienen que haber ubicado al CIS en zona donde la disponibilidad de habitación era nula y donde la infraestructura estaba poco desarrollada elevó significativamente los costos de instalación y probablemente los de producción durante los primeros años, aunque no menciona datos al respecto. Para este mismo autor la mejor opción hubiera sido ubicar al CIS en Apán, debido a que era, en ese entonces, la ciudad más grande del sur del estado de Hidalgo, colindante al valle de Irolo —cuestión importante para atender la marginación en la zona— y que poseía una infraestructura urbana potencial capaz de sostener una población industrial superior a los 30,000 habitantes.<sup>42</sup>

El propio Víctor Manuel Villaseñor reconoce que de haber instalado el CIS en otra región, como Pachuca, se hubieran generado menos problemas de instalación y los efectos

---

<sup>40</sup> Pozas Horcasitas, Ricardo “Los Problemas Sociales en el Proceso Urbanístico de Ciudad Sahagún”, *Revista de Ciencias Políticas y Sociales*, 13, Año IV, FCPyS, UNAM, México, julio-septiembre, 1958. Un resumen de todos los estudios de este tipo que se realizaron durante estos años y sus respectivas motivaciones, se encuentra en: Pérez Lizaur, Marisol, —“Atropólogos Aplicados, Demandantes y Usuarios: la Importancia de las Relaciones Sociales en el Planteamiento e Instrumentación de los Proyectos”, *Cuicuilco*, 35, Vol. 12, ENAH, México, septiembre-diciembre, 2005.

<sup>41</sup> Moirón, Sara, *op. cit.*, pp.66-67.

<sup>42</sup> Casas y Carranza, Jorge, *Las Contradicciones en la Producción del Espacio...* *op. cit.*, pp.117-119. En este estudio el autor analiza algunas contradicciones, desde el punto de vista urbanístico, que se desprenden de la decisión de ubicar en el Valle de Irolo a Ciudad Sahagún, y se contraponen constantemente el argumento de las ventajas relativas que ofrecía el instalar la ciudad en Apam. De hecho, una de las conclusiones de esta tesis es que Apán resultaba ideal para alojar un complejo industrial como el CIS.

socioeconómicos sobre el estado de Hidalgo hubieran sido similares a los que se obtuvieron.<sup>43</sup> No obstante, tampoco brinda datos respecto al impacto económico que sufrieron las empresas debido a los costos de su ubicación.

Por otra parte, llama la atención un argumento sostenido por Villaseñor y hasta ahora refutado por nadie, al contrario, retomado por la mayoría de los que se detienen en este punto. Según el ex director del CIS, fueron finalmente ciertos motivos personales los que influyeron para que se eligiera Irolo por sobre todas las demás ciudades y regiones candidatas, entre ellas Pachuca:

—Fraté de obtener el apoyo del entonces gobernador de Hidalgo, Quintín Rueda Villagrán, a favor de la capital de su estado, pero con gran sorpresa supe que había ya tomado resueltamente partido por los magueyales de Irolo. Meses más tarde habría de enterarme, pues era versión generalizada de la región, que el gobernador, a través, de interpósita persona, había adquirido importantes extensiones de los terrenos colindantes [...].<sup>44</sup>

Argumento similar es presentado por Victoria Novelo y Augusto Urteaga:

—Todas ellas [refiriéndose a las diversas propuestas de localización de DINA y SIDENA], sin embargo, fueron dejadas de lado en una manifestación más del estilo mexicano de decisión: el entonces gobernador del estado de Hidalgo, amigo del presidente Alemán, se había hecho dueño de tierras colindantes en el valle de Irolo, donde finalmente se construyó la primera fábrica”.<sup>45</sup>

Por tanto, para algunos autores, entre ellos el ex director general del CIS, una situación que influyó sobre la ubicación del CIS en el Valle de Irolo fueron los intereses personales del entonces gobernador del estado de Hidalgo, Quintín Rueda Villagrán, de quien también se ha dicho que su cercanía con el presidente Miguel Alemán lo puso en una situación favorable para convencer a éste —de la angustiosa situación por la que atravesaba la economía de dicha entidad [Hidalgo]”.<sup>46</sup>

De esta manera, cualquiera que haya sido la verdadera razón, es posible desprender de este breve análisis tres conclusiones preliminares:

1. Las razones fundamentales que explican la instalación del CIS en el Valle de Irolo no pueden ser puramente técnicas y económicas. Ya que ninguno de estos dos criterios puede explicar por sí solo tal hecho. El argumento de la cuestión social y el

---

<sup>43</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 201.

<sup>44</sup> *Ibid.*, 202-203.

<sup>45</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p.54.

<sup>46</sup> Moirón, Sara, *op. cit.*, p.66.

desarrollo regional equilibrado es todavía más consistente, aunque esto lo acerque más a la posible influencia de intereses políticos discrecionales, como los ya mencionados, debido a que no se trataba de la única zona pobre y marginada del país.

2. Dado que después de intervenir diversos sectores dentro del gobierno y la sociedad (como la Secretaría de Hacienda, la de Industria y Fomento, el Banco de México, empresarios, intelectuales, políticos, etc.), pesaron más cierto tipo de cuestiones como las sociales y las políticas, por sobre otras como las técnicas y económicas, — para la instalación del CIS en el valle de Irolo— podemos suponer que desde su origen se pensó que este complejo industrial debería atender problemas que iban más allá de los propios a su funcionamiento como empresa (producir bienes de calidad, obtener ganancias, incrementar la productividad, entre otras.), como la pobreza, la desigualdad y el desempleo, fenómenos un poco más de índole social.
3. Hasta el momento no fue posible encontrar algún programa o plan de vinculación interindustrial y productiva para las tres empresas mencionadas, ni referencia alguna en los autores de época consultados ni en las versiones oficiales. En este sentido, el polo de desarrollo que se pretendía crear se fincó sobre la base de tres proyectos desconectados en lo esencial uno del otro; todavía no se sabe si el impacto que esto produjo sobre la economía de la región fue positivo o negativo, pero de entrada se nota la ausencia de una sinergia para atraer más inversiones.

La importancia de resaltar todo esto es que nos da una idea más concreta acerca del lugar que ocupaba la industria en el pensamiento y la política económica de la época; además, permite observar que dicho pensamiento y política se desarrollan en medio de una lucha de intereses particulares y de grupo muy diversos, cuya fuerza pudo llegar a ser capaz de influir sobre ellos.

Esto no hace más que reflejar el grado de heterogeneidad y contradicción dentro de la clase gobernante y la sociedad, respecto a los mecanismos y objetivos mediante los cuales se debía conducir el proceso de industrialización, a pesar de que existiera un consenso generalizado sobre su conveniencia.

En el caso del CIS, como más adelante se verá, la dinámica productiva estuvo sujeta a intereses políticos y económicos, acorde con el grado de fuerza de las personalidades y los

grupos en disputa. En la mayoría de las ocasiones, estos intereses privilegiaron, por encima de las necesidades económicas y técnicas de las empresas, otro tipo de cuestiones de muy diversa índole, algunas justificadas social y políticamente como el caso mismo de la instalación del CIS, pero muchas otras que atentaron contra el espíritu de independencia económica y diversificación productiva de la época, afectando seriamente la economía de las empresas.

Esta cuestión, que es una constante en la historia de mi objeto de estudio, se desarrolla a lo largo de los capítulos siguientes. A continuación describiremos los rasgos fundamentales de las sucesivas etapas productivas del CIS.

### **1.3 1952-1960, una década de claroscuros**

Una vez formulados y aprobados los proyectos de las empresas que conformarían el complejo industrial, así como elegido el lugar de su instalación, el siguiente paso fue el de la creación física de las fábricas y el inicio de sus actividades. La primera en instalarse fue DINA-Fiat, en 1952, y su construcción tardó casi dos años hasta que en enero de 1954 pudo salir el primer camión hecho en sus entrañas. La segunda fue la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, cuyos trabajos de instalación duraron casi un año, de fines de 1953 a fines de 1954, ya en diciembre de este último año se había fabricado la primera decena de furgones. En 1954 llegó la última empresa, Toyoda de México, la cual terminó de instalarse en 1955 y a fines de ese año se comenzó con la producción de telares.

En ese entonces se dijo que instalar estas tres empresas juntas contribuiría a mejorar su eficiencia económica, debido a que compartirían costos y los beneficios de la infraestructura desarrollada.<sup>47</sup> Aunque, desde un inicio, en ninguna de ellas se estudió la posibilidad de vincular los planes y programas de producción a otra —con base en la información que se tienen hasta el momento.

En el caso de DINA, el diseño y construcción de la planta productiva estuvo a cargo de ingenieros italianos, los cuales proyectaron construir camiones pesados y medianos con motor Diesel, aunque poco tiempo después se incluyó una nave para el armado de automóviles. Cabe destacar que la mayoría de los insumos provenían de Italia, por lo que en sus primeros años de vida DINA fue más que nada una ensambladora.

---

<sup>47</sup> Constructora Industrial Irolo, *op. cit.*, pp. 9-18

La construcción de las instalaciones de CONCARRIL siguió los lineamientos exigidos por la Asociación Americana de Ferrocarriles (A.A.R.), organismo encargado de regular el intercambio, los pesos y las medidas en las líneas ferroviarias de los Estados Unidos, a las cuales se encontraban adscritas las líneas mexicanas. Por tal motivo el diseño la planta y los planes de producción de la CNCF, se hicieron en función del tipo de furgón hecho en Estados Unidos, por lo que durante los primeros años la mayoría de los insumos provenían de este país.

En el caso de la empresa textil japonesa, fueron los propios técnicos nipones quienes diseñaron las instalaciones; debemos resaltar que en el momento mismo de su construcción se incluyó una nave especial para la fundición de hierro y acero, insumo fundamental de las actividades de esta empresa, con el objetivo de no depender de fuentes externas y exponerse a las irregularidades en tiempo y costos.

En ningún momento de la planeación y la construcción de las instalaciones se pensó en vincular la producción de estas empresas entre sí y no existió, hasta 1961, una dirección administrativa que pugnara por ello. De tal modo que desde un inicio las tres empresas marcharon a ritmos desiguales; eso nos hace pensar que durante esta primera etapa, el Complejo Industrial Sahagún fue una entidad industrial desarticulada productiva, financiera y administrativamente, dentro de la cual, la única característica en común que poseían las tres empresas fue la de coexistir físicamente en la misma zona.

Por el momento no podemos medir el impacto que pudo tener esta situación sobre la economía de las empresas, pero el hecho es un importante indicador de cómo se planeó y ejecutó este proyecto industrial. A partir de entonces, podemos decir que la tónica que presentó el CIS en conjunto durante sus primeros años de vida fue de luz y sombra.

Hasta 1959, la marcha económica de las tres empresas del CIS no sólo fue dispareja, sino que se enfilaba hacia distintos derroteros. La CNCF, inició dicho año con el impresionante record de haber aumentado la producción diaria de furgones de 1.6 a 7.2, en tan sólo 4 años de vida, así como el haber vendido más de 5000 furgones en el mismo periodo de tiempo. Aún con dificultades, pero reflejando un esfuerzo por avanzar en la sustitución de importaciones de equipo de transporte ferroviario, la también conocida como

–Constructora”, comenzaba a diversificar su producción.<sup>48</sup> Por el contrario, la producción de DINA y Toyoda no tenía la demanda que se esperaba y ambas acumulaban cuantiosas pérdidas, por lo que para 1959, a decir de dos investigadores: “[...] la iniciativa privada, ya sin mucha iniciativa, encuentra la mejor manera de salir al paso: vender sus acciones al gobierno federal [...]”<sup>49</sup>

De esta manera, dos de las empresas asentadas en el Valle de Irolo se encontraban al borde de la quiebra —llama la atención que fueran aquellas en las que el Estado emprendió esfuerzos de la mano de la iniciativa privada— y sólo una de ellas caminaba en el sentido contrario —la de iniciativa cien por ciento estatal—. Aunque los motivos de esta situación se revisan a detalle en los capítulos siguientes, podemos decir que el tipo de asociación productiva y la poca aceptación que hubo en el mercado hacia sus productos fueron los factores centrales que explican la crisis en las dos empresas mencionadas; el éxito de la tercera, en parte, se debe a su posición monopólica, pero también a la calidad de sus productos.

Es importante señalar que las dificultades económicas a las que se enfrentaron en los primeros años de vida, provocaron cambios en la estructura productiva de las tres empresas. Estos cambios son el origen de importantes acontecimientos que marcaron el rumbo económico, sobre todo de DINA y Toyoda, durante la siguiente década.

En el caso de DINA, problemas técnicos en los motores importados orillaron a realizar con más frecuencia correcciones y adaptaciones en los talleres previstos para la reparación y acabado de las piezas también importadas; con el tiempo estos talleres se convirtieron en una importante sección productiva de la empresa, hasta que a mediados de la década de los setentas se transformaron en la división DINA Motores. Cosa similar ocurrió con la sección de tratamientos térmicos (que a la postre terminó siendo DINA Plásticos), y los talleres de herramental, los cuales en la década de los ochenta manufacturaban piezas a otras empresas automotrices.

En Toyoda de México, la decisión improvisada de abrir una división de fundición para no exponerse a irregularidades en el suministro de esta materia prima, sentó las bases para

---

<sup>48</sup> Referencias extraídas del discurso pronunciado por el Lic. Víctor Manuel Villaseñor el 31 de octubre de 1958 con motivo de la entrega del furgón número 5000 (Archivo del sindicato de la CNCF). También disponible en: Revista SAHAGÚN. —Que siga la marcha, adelante!” pp.2-7. Año3. Número 7. Enero 1959.

<sup>49</sup> Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p. 56.

que en la década de los sesentas esta empresa se transformara en una siderúrgica: SIDENA. Además la estructura productiva heredada se aprovechó para manufacturar diversos conjuntos mecánicos tanto para la industria automotriz y la ferroviaria, como para la agrícola.

Por otra parte, a principios de 1959, cuando problemas productivos y financieros se volvían insostenibles para DINA, el gobierno federal dispuso que el entonces director de CONCARRIL, Víctor Manuel Villaseñor, tomara también las riendas de esta empresa. Este cambio administrativo trajo consigo profundas reestructuraciones productivas, aunque los problemas financieros de cierta manera continuaron.

La nueva administración rescindió casi de inmediato los acuerdos productivos con Fiat, en el caso de los camiones, y en 1960, para el caso de los automóviles. Por lo que mantuvo ambas líneas de producción, pero ahora con nuevos socios como la francesa Régie Nationales Des Ussines, Renault, y las norteamericanas International Harvester, Flxible Co., Diamond Inc., Cummins Co., entre otras.

En ese mismo año de 1960, Toyoda de México se declaró en quiebra y decidió cerrar la empresa ante la situación insostenible por las pérdidas. Casi de inmediato el Estado asumió el rescate, y nombró también a Víctor Manuel Villaseñor como director de la empresa; con este hecho prácticamente se creó una dirección única para la industria asentada en el valle de Irolo. Al igual que en DINA, la nueva administración emprendió una profunda reestructuración productiva acompañada también de un importante saneamiento financiero.

Dentro de las primeras decisiones que se tomaron, estuvo el cambiar el nombre de la empresa, la cual, a partir de entonces se llamó: Siderúrgica Nacional S.A. (SIDENA), por lo que, aunque se continuó con la producción de maquinaria textil (la cual se abandonó definitivamente hasta 1966), el eje de su producción cambió hacia la fundición y creación de piezas de hierro y acero, a la que posteriormente se le agregó una subdivisión de aceros especiales. Con este hecho SIDENA estuvo en calidad de paulatinamente satisfacer varias de las necesidades de CONCARRIL y de DINA.

Con estos acontecimientos, se dieron los primeros pasos hacia el objetivo de vincular entre sí el funcionamiento económico de las empresas del CIS.<sup>50</sup> Por su parte, a partir de

---

<sup>50</sup> Y que alcanzaría su máxima expresión en 1969, cuando de manera oficial se conformó el Combinado Industrial Sahagún.



1959 la CNCF decidió programar su producción de acuerdo a las necesidades de su principal cliente: los Ferrocarriles Nacionales de México, las cuales incluían desde carros jaula hasta complicadas locomotoras.

A partir de entonces, en el Complejo Industrial Sahagún comienza un periodo de ascenso económico (que algunos viejos obreros llaman el “periodo glorioso” del CIS), marcado por la consolidación productiva de las tres empresas y la obtención de utilidades durante varios años consecutivos; este periodo dura más o menos hasta principios de los años setentas. No obstante, es también durante la década de los sesenta que se comienzan a vislumbrar las principales dificultades económicas que enfrentará el joven complejo industrial y que se reflejarán una década después en importantes problemas financieros y productivos, mismos que acompañarán al funcionamiento de sus empresas hasta su privatización.

#### **1.4 Tres décadas de gestión paraestatal, 1960-1990: breve resumen**

Un acontecimiento que marcó profundamente el proceso de reestructuración en el CIS fue el decreto de 1962 para la integración vertical de la industria automotriz. Dicho decreto fijaba en un 60% el mínimo de integración de partes nacionales sobre el costo total del vehículo, además de que prohibía la importación de motores y conjuntos mecánicos armados.<sup>51</sup> Con ello, y aprovechando la estructura productiva heredada, se comenzó con el maquinado de motores, cajas de velocidades, mono bloques, chasises, carrocerías y una infinidad de conjuntos mecánicos simples y complejos dentro de las tres empresas del CIS; generando con ello una estrecha vinculación productiva. A partir de dicho acontecimiento el CIS comenzó a definir un perfil productivo propio.

Durante la década de los sesentas, algunos sectores del ámbito público y la iniciativa privada (ceranos a los intereses de empresas extranjeras), emprendieron una campaña de boicot y descrédito contra las empresas del CIS, que en múltiples ocasiones impidió y entorpeció los proyectos de expansión productiva y comercial de DINA, SIDENA y la Constructora; Incluso, perjudicando a ésta última, los FNM continuaron con la importación y el alquiler de equipo de transporte ferroviario, práctica común que incluso se fomentó

---

<sup>51</sup> El resumen de este decreto se encuentra presente en Morales Cruz, Julio Cesar, *Evolución y Cambios en los Sistemas Productivos: la Industria Automotriz Mexicana*; Avances No.3; Documentos de Trabajo de la Coordinación de Investigación del ICSA-UACJ; México, 2001, pp. 21-23.

desde altas instancias gubernamentales (según afirma Víctor Manuel Villaseñor, como más adelante veremos).

Aún así, bajo estas dificultades las actividades económicas desarrolladas en las tres empresas se consolidaron (en buena medida bajo el marco del mencionado decreto de 1962), a tal grado, que el CIS se definió como una entidad industrial especializada en la fabricación de equipo de transporte y bienes de capital, alcanzando notoriedad nacional e internacional. De acuerdo con estadísticas que veremos a lo largo de los siguientes capítulos, durante este periodo por primera vez se obtuvieron utilidades durante varios años en todas las empresas; aunque la situación financiera no era del todo estable, debido a la política de ventas y a las múltiples reestructuraciones productivas y asociaciones tecnológicas con diversas firmas transnacionales —esto se analizará a detalle más adelante.

A fines de la década, casi la mitad de la producción de SIDENA se destinaba para consumo dentro del CIS, y CONCARRIL manufacturaba diversas piezas y componentes para la maquinaria hecha en SIDENA, así como para los camiones, autobuses y automóviles ensamblados en DINA. Esta situación, por la cual se llevaron a cabo sucesivas ampliaciones en las instalaciones de todas las empresas, colocó al CIS como uno de los activos industriales más importantes del Estado en materia automotriz y ferroviaria.

Por tal motivo, con base en estudios llevados a cabo por algunas dependencias gubernamentales —como la Secretaría de Hacienda y el Banco de México—, en apoyo con la empresa de consultores industriales Cresap Mc Cormick., se concluyó, en octubre de 1968, que era factible llevar a cabo la fusión de las tres empresas bajo el principio industrial de organización funcional, es decir, de vinculación de esfuerzos y objetivos. Entonces, a partir de junio de 1969, se unificó oficialmente la planeación y programación de la producción en las tres empresas; de esta manera el Complejo Industrial Sahagún se transformaba cualitativamente, incluso adquirió el nombre oficial de “Combinado Industrial Sahagún” (COMBIS).

El objetivo de convertir al CIS en un combinado industrial —se dijo— fue para que respondiera de manera coordinada y conjunta a las políticas de contenido industrial aplicadas por el Estado mexicano, además, se buscó facilitar el manejo administrativo y

financiero de las empresas así como interrelacionar más decididamente sus programas de producción, con la meta de llegar a convertirlo en un todo orgánico.<sup>52</sup>

Al parejo de estas modificaciones sobrevino la destitución, a fines de 1970, de Víctor Manuel Villaseñor,<sup>53</sup> nombrándose a Jesús Reyes Heróles como nuevo director del “Combinado”, el cual sólo duro un año y medio en el cargo. A partir de entonces se sucedieron cuatro diferentes directores generales durante el resto de la década; el orden es el siguiente: Emilio Krieger Vázquez (1972-1975), Gonzalo Martínez Corbalá (1975-1976), Francisco Javier Alejo (1977-1979), y Ricardo García Sainz (1979-1980).

La década de los setenta es la época de la expansión productiva en todas las empresas del CIS, pero acompañada de una profunda crisis financiera. Durante estos años se alcanzó la mayor diversificación productiva de su historia, incluso los intereses del CIS llegaron a incluir pequeñas y medianas empresas instaladas dentro del mismo complejo y en otros puntos del país, principalmente por medio de Diesel Nacional; lo que llevó a una expansión impresionante y a la apertura de nuevas y modernas líneas de producción en las tres empresas. No obstante, a partir de 1975 éstas cayeron en una crisis financiera que provocó grandes pérdidas en su economía, e hizo que dependieran cada vez más de mecanismos fiscales como los subsidios y niveles cada vez mayores de endeudamiento.

A finales de 1979, con el objetivo de mejorar la situación administrativa del COMBIS, se decidió que las empresas instaladas en él fueran administradas de manera individual por su respectiva directiva, las cuales, seguirían subordinadas a criterios generales y mantendrían la inter vinculación productiva; a partir de entonces se dejó de llamar “Combinado” y retomó su anterior denominación de “Complejo”.

En los hechos esta modificación permitió que los programas de producción de cada empresa se ajustaran a las capacidades reales del mercado, con lo que se les dio cierto margen de maniobra para que éstas se rigieran por intereses y objetivos particulares. Este antecedente fue retomado, bajo un nuevo enfoque, en 1983 con el objeto de permitir que cada empresa se manejara productivamente de manera autónoma; esto dio pie, en el corto

---

<sup>52</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 358-359.

<sup>53</sup> Para ser nombrado Gerente General de los Ferrocarriles Nacionales de México. El propio Villaseñor reconoce en sus memorias que probablemente se le quitó del camino debido a su enfrentamiento con diversas dependencias gubernamentales que actuaban en contra de los intereses del CIS —como se verá más adelante. Sin embargo, su cambio representó una oportunidad para que cesará el boicot de los FNM hacia la CNCF; no obstante, debido a fuertes problemas con la dirigencia sindical y dentro del aparato administrativo, renunció a los FNM dos años después. Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp.380-400.

plazo, a la asociación con diversas empresas extranjeras y a profundas reestructuraciones laborales.

Este fue el inicio de un proceso de reestructuración y abandono de diversas líneas de producción en las tres empresas; al mismo tiempo, por diversas razones, cayó la demanda de los principales productos hechos en el CIS. Todo esto agudizó sus problemas financieros y complicó la situación en las relaciones laborales.

Como pasó con otras empresas paraestatales, la privatización de las empresas del CIS fue dictada desde la nueva política económica, en la que el pensamiento neoliberal cada vez se hacía de más espacio; no obstante, dadas las dificultades financieras del Estado y el problema de la deuda externa, los crecientes subsidios y las continuas pérdidas en las empresas que vamos a estudiar contribuyeron a que se facilitaran su proceso de venta.

En los siguientes capítulos se presenta un análisis más amplio de estos periodos resumidos, a través del funcionamiento de las empresas que hemos venido mencionando.

## **Capítulo 2: El Funcionamiento Económico de Diesel Nacional S.A, 1952-1989**

La empresa Diesel Nacional S.A., popularmente conocida como DINA, fue y sigue siendo una empresa dedicada principalmente al ensamble de camiones y autobuses. También hubo un tiempo en que ésta fabricaba automóviles, tracto camiones, motores y plásticos automotrices; además de que participaba en la producción de maquinaria pesada, camionetas y conjuntos mecánicos complejos, como ejes y frenos. Actualmente incluso está produciendo autobuses interurbanos eléctricos y con motor para uso de gas natural.

Posee una historia muy interesante, en parte, reflejo de la evolución que ha sufrido la industria automotriz en México. Esta empresa inició en 1951 siendo una coinversión del Estado con la transnacional italiana FIAT, hasta 1957 año en que la parte extranjera vendió todas sus acciones al gobierno. A partir de ese momento se convirtió en una empresa pública, reestructurándose profundamente durante 1959 y pasando a ser de control presupuestal directo en 1971; durante la década de los setentas DINA sufrió un proceso de expansión notable, precisamente fueron estos los años en que se alcanzó la mayor diversificación productiva de su historia, situación que se mantuvo hasta fines de 1989 cuando fue privatizada.

Los compradores, un grupo de empresarios de origen jalisciense, adquirieron la transnacional estadounidense Motor Coach Industries (MCI), en 1994, convirtiendo así a DINA en una empresa internacional con plantas en Estados Unidos y Canadá. Incluso en 1997, se instaló una planta ensambladora en Buenos Aires, Argentina. Pero la experiencia duró poco y en 1999 fueron re-ventas gran parte de dichas acciones a un grupo de inversionistas especializados en el fortalecimiento financiero de empresas; no obstante, la persistencia de fuertes problemas económicos orillaron finalmente al cierre de la planta en Ciudad Sahagún a fines de 2002, hecho con el cual parecía llegar a su fin la historia de esta empresa.

Cerrada durante casi tres años, DINA reapareció a mediados 2005 iniciando su reactivación otra vez de la mano del grupo empresarial que la compró a fines de la década

de los ochenta, aunque una serie de problemas financieros postergaron el arranque de la nueva etapa de DINA, la cual inició hasta mediados de 2007.

Actualmente DINA es una pequeña parte de lo que llegó a ser, tan sólo le queda el nombre de lo que fueron aquellas glorias pasadas. Sin embargo, recientemente –2009- sacó nuevos productos que la han colocado de nuevo en posiciones destacadas dentro del mercado de la industria automotriz nacional; todos ellos camiones para transporte urbano e interurbano de pasajeros, incorporando modelos con tecnologías que permiten usar gas natural y electricidad. Algunos de estos productos ya ruedan en las líneas del metrobús de la Ciudad de México y este año se espera la exportación de medio millar a Perú.<sup>54</sup> Estos hechos hacen pensar a muchas personas que la historia de DINA sigue dando visos de continuar por mucho tiempo. Habrá que ver.

Este capítulo estudia la historia económica de Diesel Nacional durante el periodo que estuvo bajo los intereses del Estado, de 1951 a 1989. El objetivo es comprender los factores que determinaron su evolución productiva, financiera y comercial. Para ello se dividió en dos grandes apartados el capítulo. En el primero se presentan los acontecimientos más importantes que marcaron el rumbo económico de la empresa, así como las distintas etapas de su evolución productiva; para ello se utilizan diversas fuentes como revistas de época - locales y nacionales-, memorias de personajes, entrevistas, tesis de época y bibliografía diversa. En el segundo apartado se realiza un breve análisis sobre los datos financieros, productivos y comerciales que se ha podido recabar en el Archivo General de la Nación.

Cabe destacar que con la privatización los archivos de la empresa desaparecieron, por lo que actualmente no existen muchos estudios sobre el caso. En este sentido, el presente también es un esfuerzo por construir un breve relato actualizado sobre la historia de DINA.

## **2.1 Las características más importantes de la evolución económica de DINA: una periodización descriptiva y analítica**

### ***a) Los primeros años de vida: la aventura italiana, 1952-1959.***

Como veíamos en el capítulo anterior, la iniciativa del empresario Bruno Pagliani fue bien acogida y, sin buscar otras alternativas, el gobierno se asoció con la firma italiana Fiat

---

<sup>54</sup> [www.DINA.com.mx](http://www.DINA.com.mx)

S.p.A., de Turín, para producir camiones de carga y transporte; lo que dio pie al surgimiento de Diesel Nacional S.A., empresa constituida oficialmente el 28 de julio de 1951 con un capital social de 75 millones de pesos; de los cuales, 65 millones fueron aportados por el Estado a través de Nacional Financiera (NAFINSA), y 10 millones aportados por capital privado nacional.

No obstante, el Estado le entregó a Fiat acciones por un valor de 6 de millones de pesos como pago correspondiente al acuerdo de asociación productiva, por lo que el capital social quedó compuesto, bajo la forma de acciones, de la siguiente manera: 78.5% correspondía al Estado, 13.5% a la iniciativa privada nacional y el restante 8% quedó en manos de la empresa italiana.<sup>55</sup> No se sabe exactamente quiénes fueron los inversionistas nacionales que participaron, aunque Víctor Manuel Villaseñor (director del CIS de 1959 a 1969), asegura que fueron miembros del aparato gobernante; los mismos que instigaron a la asociación con Fiat.<sup>56</sup>

La construcción de la planta productiva inició el 12 de septiembre de 1952, bajo las dirección de técnicos italianos quienes diseñaron y realizaron todas las especificaciones sobre el funcionamiento de la cadena de montaje, la estructura de los talleres y el tipo de maquinaria que se utilizaría; esta última de acuerdo al grado de eficacia mostrado para cada parte del proceso productivo.<sup>57</sup>

Dentro del plan original de producción, se establecía que la empresa ensamblaría camiones medianos y pesados con motor a diesel, no obstante, en el transcurso de los primeros años, se incluyó la construcción de una línea para el ensamblaje de automóviles. El plan original de la empresa era ensamblar anualmente un promedio de 1,000 camiones y 5,000 automóviles.<sup>58</sup>

El contrato de asociación con Fiat permitía el uso de diversas patentes de sus productos para ser ensamblados en México, pero también incluía un permiso para la fabricación en DINA de diversas piezas y componentes incorporados en los camiones sobre todo respecto a los motores; por tal motivo se contaba con talleres de herramental y laboratorios de

---

<sup>55</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *Memorias de un Hombre de Izquierda* (Tomo II); Grijalbo; México, 1978, p.243.

<sup>56</sup> *Ídem.*

<sup>57</sup> Constructora Industrial Irolo, *Hombres e Industrias*, Servicios Técnicos de Ediciones, México, Junio 1958, pp. 51-52.

<sup>58</sup> Constructora Industrial Irolo, *op. cit.*, pp. 51-52.

tratamientos térmicos dentro de las instalaciones de la empresa. Sin embargo, según datos de diversas fuentes, casi la totalidad de los insumos eran importados a tal grado que los únicos componentes nacionales eran llantas y acumuladores.<sup>59</sup>

No obstante, dado que los motores y diversos conjuntos mecánicos complejos importados de Italia presentaban dificultades en su rendimiento, las labores en los talleres de DINA se diversificaron un poco más allá del mero ensamblaje. Y es que por esos años se descubrió que las condiciones físicas del país, sobre todo la altitud y las altas temperaturas, perjudicaban el funcionamiento de los camiones Fiat, por tal motivo cada vez fueron más las adecuaciones y mejoramientos que en DINA se le hacían a las piezas y componentes importados; por ejemplo, se decidió modificar la composición y colocación de algunos componentes como los cilindros, los pistones y los inyectores.<sup>60</sup> Esto dio pie al fortalecimiento de diversas secciones dentro de la planta, que con el tiempo se conformaron en importantes divisiones productivas de la empresa: como la de motores y la de plásticos automotrices.

Durante estos años, sin embargo, el negocio no marchaba correctamente. DINA acumulaba tantas pérdidas que en 1957 se hizo necesaria una fuerte recapitalización; de 75 se amplió a 250 millones su capital social, aportados totalmente por el gobierno y con los cuales no sólo se saneo la empresa, sino que hasta se compraron las acciones en manos de la iniciativa privada. Y es que, cabe destacar, ese mismo año los accionistas mexicanos e italianos decidieron retirarse del negocio ofreciéndole sus acciones al Estado, rescatando así sus inversiones y dejando la suerte y las pérdidas de la empresa en manos del Estado.<sup>61</sup>

Sin ir tan lejos, una de las principales razones de estos malos resultados fue que sencillamente el modelo de camión Fiat no obtuvo el éxito que se esperaba en nuestro país. Se argumenta que ello se debió a que, desde el punto de vista técnico, se utilizaron motores muy pequeños para las exigencias requeridas y los costos de los camiones fueron muy altos.<sup>62</sup> Ello, provocó que rápidamente se deteriorara la aceptación de estos camiones dentro de las empresas de auto transportes mexicanas las cuales, debido a la fuerte vinculación que

---

<sup>59</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 244-246. Martínez Tamayo, Constantino, *La Mexicanización de la Industria Automotriz: caso Diesel Nacional S.A.*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 1963, pp. 63-65.

<sup>60</sup> Constructora Industrial Irolo, *op. cit.*, pp. 52, 65-68.

<sup>61</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 246.

<sup>62</sup> Castro, Florentino, —Antecedentes Históricos de Diesel Nacional, S. A.” *Revista DINAMISMO*, 15, Diesel Nacional, México, Mayo de 1980, pp.16-19. El autor fue subdirector de relaciones laborales en DINA.



se tiene con la economía y los sistemas de comunicación estadounidenses, se encontraban más acostumbradas al uso de motores y equipos mecánicos norteamericanos mismos que, a su vez, se encontraban relativamente mejor estudiados por las diversas empresas y talleres pertenecientes al sistema de refacciones y reparaciones del complejo automotriz nacional.<sup>63</sup>

Pero también se destaca, y en esto Villaseñor es contundente, que la calidad de los motores utilizados fue pésima y los costos de producción eran muy altos. Lo primero se debió a que no se tomaron en cuenta las condiciones físicas de nuestro país, por lo que en viajes muy largos, o en terrenos muy accidentados, y con altas temperaturas el rendimiento de los motores disminuía drásticamente; por otra parte, en cuanto a los costos, una de las razones principales fue el excesivo número de técnicos extranjeros –70 de ellos figuraban en la parte alta de la nómina-, pero, más importante aún, fue el impacto negativo que causaba la subutilización de la estructura productiva impidiendo con ello economías de escala.<sup>64</sup>

No obstante, los acuerdos productivos con Fiat no se modificaron y la persistencia de los malos resultados se extendió hasta marzo de 1959, fecha en que el gobierno federal decidió, de una vez por todas, emprender tanto una profunda reestructuración administrativa, como productiva; tal situación fue la que llevó a la dirección general de Diesel Nacional a Víctor Manuel Villaseñor, entonces director de la CNCF. Cabe resaltar que para mediados de los años sesentas DINA no solo había diversificado ampliamente su producción, sino que se había convertido en una empresa que arrojaba utilidades. ¿Cómo pasó eso? Es de lo que se tratará el siguiente apartado.

#### b) Reestructuración y consolidación, 1960-1971.

En los meses en que ascendió Villaseñor a la dirección de DINA, aunque Fiat se había retirado como inversionista, el contrato para fabricación y ensamble de sus patentes seguía vigente; por lo que todavía salían de la planta productiva camiones y automóviles bajo el sello de la marca italiana. No obstante, la negativa de transparentar los costos de los insumos importados y facilitar su producción en México, fue la puntilla para que se dieran por terminados los acuerdos con Fiat; a lo que procedió, después de un estudio técnico sobre la capacidad productiva de la planta y las necesidades del mercado, la firma de nuevos

---

<sup>63</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 245.

<sup>64</sup> *Ibid.*, p.244.

convenios para el uso de licencias y patentes, así como de asistencia tecnológica con otras empresas transnacionales.<sup>65</sup>

Para continuar con el ensamble de automóviles y camiones medianos, se realizaron convenios tanto con la francesa Régie Nationale des Usines Ltd., Renault, como con la norteamericana International Harvester Co., respectivamente. Ambas firmas se comprometieron a permitir la eventual fabricación de piezas y componentes dentro del país, incluso la compañía estadounidense cedió algunos de sus modelos para ser estudiados por un grupo de ingenieros mexicanos, a los cuales les permitió ciertas adecuaciones y modificaciones en ellos con el fin de obtener un tipo camión preparado para enfrentar las exigencias del territorio nacional —y que no pasara lo mismo que a los camiones Fiat. Esto dio pie al surgimiento de un modelo de camión exclusivo para el mercado mexicano: el DINA 501, al que se le incorporó un motor proveniente de otra transnacional norteamericana, The Cummins Engine Co.<sup>66</sup>

Cabe mencionar que uno de los principales resultados del mencionado estudio técnico en el que se basó esta reestructuración productiva, fue que DINA se especializara en producir camiones tipo medianos —de 8 a 12 toneladas de carga— pero, debido a problemas en la obtención de financiamiento para adecuar y poner en marcha esta línea de producción con el DINA 501, se comenzó con el ensamble de camiones pesados y autobuses integrales. En el caso de los primeros se firmaron contratos con la empresa Diamond Inc., y para los segundos con The Flxible Co., ambas transnacionales con sede en Estados Unidos. Los motores que llevarían estos vehículos provinieron tanto de Cummins Co., como de Detroit Diesel —submarca de General Motors— respectivamente.<sup>67</sup>

Cabe destacar que las líneas de montaje heredadas desde los tiempos de Fiat fueron adecuadas a las necesidades de los nuevos productos, mediante una fuerte inyección financiera de por medio, por ingenieros que procedían tanto de Francia como de Estados Unidos. Algunos de los cuales se quedaron en México para participar dentro del proceso productivo. Aunque Víctor Manuel Villaseñor asegura que el monto total de técnicos asesores extranjeros que se encontraban trabajando en las dos líneas de producción acabas de

---

<sup>65</sup> Martínez Tamayo, Constantino, *op. cit.*, pp. 67-75, 117-126.

<sup>66</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 322-325.

<sup>67</sup> *Ibid.*, pp.319-320. El análisis más detallado de la reestructuración en estos productos se encuentra en: S.N., —De las Naves de DINA a los Caminos de México”, *Revista Sahagún*, 4, Año 5, Tomo 2, Tercera Época, CIS, México, Enero-Febrero de 1961, pp.1-8.

describir se redujeron rápidamente: a finales de 1960 tan sólo había 17 y un año después la cantidad se había reducido a 3.<sup>68</sup>

Un acontecimiento que marcó profundamente no sólo el proceso de reestructuración en DINA, sino también en las demás empresas del CIS fue un decreto emitido en 1962 para la integración vertical de la industria automotriz. Dicho decreto fijaba en un 60% el mínimo de integración de partes nacionales sobre el costo total del vehículo, además de que prohibía la importación de motores y conjuntos mecánicos armados.<sup>69</sup>

Debido a ello, y aprovechando la estructura productiva heredada, para mediados de la década en DINA se armaban la totalidad de los distintos motores Cummins usados en sus camiones y, en la nave de automóviles, los motores Renault; además de ello cajas de velocidad, flechas cardan, ejes, sistemas de frenos, y una gran diversidad de subensambles en todos sus productos (soldaduras, remachados punteados, engargolados, barrenados, fresados, cortes, esmerilados, etc.). Para ello, sin embargo, se tuvieron que celebrar nuevos contratos de fabricación y asistencia tecnológica con empresas como Cummins, Dana Corp. y Platka International, entre otras, ya que finalmente el ensamble de los conjuntos mecánicos más complejos se seguía haciendo bajo su licencia e incorporando ciertos componentes sólo por ellos fabricados.<sup>70</sup>

A su vez, tanto en la CNCF como en SIDENA, se comenzó con el maquinado y la fabricación de diversas piezas para atender las necesidades de DINA como monoblocks, chasis, carrocerías y una infinidad de conjuntos mecánicos simples y complejos; generando con ello una estrecha vinculación productiva que se revisara en los siguientes capítulos.

Continuando con la trayectoria productiva de DINA, bajo las nuevas disposiciones enmarcadas en el decreto al que nos acabamos de referir, en 1963 se comenzaron a fabricar más variedad de modelos Renault, como el Dinalpine, el R-4; en 1964 se fabricó el R-8 y un pequeño vehículo comercial llamado Estafette, hasta que en 1965 la producción anual alcanzaba los 12000 vehículos. Por tal motivo, en 1966, se creó la empresa Renault

---

<sup>68</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.320.

<sup>69</sup> El resumen de este decreto se encuentra presente en Morales Cruz, Julio Cesar, *Evolución y Cambios en los Sistemas Productivos: la Industria Automotriz Mexicana*; Avances No.3; Documentos de Trabajo de la Coordinación de Investigación del ICOSA-UACJ; México, 2001, pp.21-23.

<sup>70</sup> S.N., "DINA S.A., 1951-1958: Crónica de Una Gran Empresa", *DINAcaminoticias*, 24, Diesel Nacional, México, 1989, p.4.

Mexicana, filial de la Régie Nationale des Usines y encargada de las ventas y financiamiento comercial; para ese entonces ya había 55 concesionarios por todo el país que comercializaban estos automóviles.<sup>71</sup>

Respecto al transporte de pasajeros, fue tal el éxito de la asociación DINA-Flexible Co. que para 1967 se renovaron los acuerdos de fabricación. Justo un año después salió el “DINA Olímpico”, que en ese entonces se convirtió en el autobús de mayores ventas en el país durante más de cinco años.<sup>72</sup>

No obstante, registra Víctor Manuel Villaseñor, este avance positivo en cuanto a la diversificación de la producción no estuvo exento de problemas. Puesto que a partir del decreto de 1962, la hostilidad hacia DINA por parte de la Secretaría de Industria y Comercio arreció. Villaseñor asegura que constantemente se beneficiaba a otras empresas, principalmente a Volkswagen y Chrysler, en detrimento de los productos de Diesel Nacional.<sup>73</sup>

Uno de los muchos casos que menciona ocurrió cuando dicha Secretaría violó una disposición que, dentro del decreto de 1962, establecía que DINA tenía la exclusividad de fabricar camiones medianos motor diesel, otorgándole a la empresa Automex, propiedad del empresario regiomontano Gastón Azcárraga en asociación con Chrysler de México, el permiso para la fabricación de camiones medianos con motor diesel Perkins, el cual, asegura Villaseñor, ni siquiera era maquinado en México, sino que se importaba en su totalidad de Inglaterra.<sup>74</sup> Aunado a estas situaciones, las compras del gobierno se cerraron en su totalidad para DINA y sólo hasta el sexenio de Luis Echeverría se volvieron a realizar.<sup>75</sup>

A propósito de la protección y otros objetivos enmarcados bajo el decreto de 1962, varios autores coinciden en que esta medida provocó cierto aislamiento del sector automotriz nacional respecto al mundial, hecho que indujo a que varias empresas instaladas en México produjeran con escalas de eficiencia menores que las que se daban en otros países; ello repercutió en la calidad y los precios de tal manera que, incluso las filiales de

---

<sup>71</sup> Ídem. Cabe decir que Villaseñor asegura que con la creación de esta empresa se amplió el crédito, que normalmente otorgaba Renault a DINA para la compra de insumos, de dos a tres años; y al mismo tiempo Renault Mexicana se comprometía a pagar los automóviles de contado. Villaseñor, Víctor M., *op. cit.*, p. 347.

<sup>72</sup> S.N., “DINA S.A., 1951-1958: Crónica de Una Gran Empresa”..., *op. cit.*, p.5.

<sup>73</sup> A lo largo de varias páginas se describen toda clase de afrontas que sufrió DINA por parte incluso de la propia Secretaría de Industria y Comercio, dirigida de 1958 a 1964 por Raúl Salinas Lozano. Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp.335-355.

<sup>74</sup> *Ibid.*, p.341 y 345.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p.344.

transnacionales, ofrecían productos de la misma gama con menor calidad y a mayor precio que en sus propios países de origen y en otros mercados.<sup>76</sup>

Esto fue reconocido incluso por el propio Víctor Manuel Villaseñor, quien en una reunión del consejo de administración decía:

—Los vehículos Renault tiene en promedio, un sobreprecio con respecto a Francia de 25%; los automóviles Volkswagen, de 43% en relación con Alemania; con referencia a Japón el sobreprecio del Datsun es de 49% y los vehículos de origen americano tienen sobreprecios que fluctúan entre 55 y 70%”.<sup>77</sup>

Regresando a la cuestión de la evolución productiva en DINA, a fines de 1967 se comenzaba con la fabricación de un nuevo modelo de camión semipesado, el DINA-600, mismo que salió de las naves de construcción a principios de 1968.<sup>78</sup> Respecto a la línea de producción de camiones pesados, en 1969 se dio por terminado el contrato con Diamond Inc., debido a que eran muy frecuentes los retrasos en el abastecimiento de ciertas piezas y partes proporcionadas por la empresa estadounidense.<sup>79</sup>

Aunque, a decir de Villaseñor, la razón principal fue que a esta empresa la acababa de comprar White Motor Company, quién tenía participación en la mexicana Autocar (una de las principales competidoras de DINA en el mercado de este producto). A finales de ese mismo año se procedió a firmar un nuevo contrato de licencia para continuar con la fabricación de camiones pesados, con la líder mundial del ramo, la International Harvester; la cual se comprometía a compartir la actualización de sus modelos y a brindar asesoría tecnológica de manera constante; este nuevo producto incorporaba motores más actualizados, los NT-NH de Cummins, mismos que se comenzaron a manufacturar dentro de DINA.<sup>80</sup>

Dos años después, en 1970, se comenzó con el ensamble de un ómnibus con motor diesel para las líneas de transporte colectivo de la Ciudad de México; popularmente conocidos como los “delfines”, estos camiones interurbanos entraron en circulación a principios de 1971. De esta manera, después de un breve recorrido por la década, para 1971

---

<sup>76</sup> Morales Cruz, Julio Cesar, *op. cit.*, pp.21-23. Vicencio Miranda, Arturo, —La Industria Automotriz en México; Antecedentes, Situación Actual y Perspectivas”, *Revista de Contaduría y Administración*, 221, FCA-UNAM, México, enero-abril de 2007, pp.215-216.

<sup>77</sup> Extracto de la sesión de noviembre del Consejo de Administración del CIS; Transcrito en Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 348.

<sup>78</sup> S.N. —DINA S.A., 1951-1989: Crónica de Una Gran Empresa”..., *op. cit.*, p.6.

<sup>79</sup> *Ídem.*

<sup>80</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.246.

la producción de DINA había alcanzado un enorme grado de diversificación, que se resume en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.1**  
**Bienes producidos por Diesel Nacional en 1970.**

Línea de Producción	Productos	Licencia
Camiones medianos	4 modelos de la serie 500: 531-E, 531-K, 532-J, 533-G	International Harvester
Camiones semipesados	4 modelos de la serie 600: 604-G, 604-L -"Delfín" (Chasis), 631, 661 carro especial para Pemex	International Harvester
Camiones pesados	2 modelos de la Serie 700: 761-A, 761-B	International Harvester
Autobuses Integrales	Dos modelos de la serie 300: D-317, D-318 -"Olimpico"	Flxible Corporation
Motores	3 modelos de motores Cummins: V-6, V-8, NH-NT (Este último también para usos industriales). Diversos modelos de motor Renault.	Cummins; Renault
Conjuntos Mecánicos	Cajas de Velocidades, Ejes.	Dana Spicer; Rockwell
Automóviles	R4 (R4L), R8, R12G (R-12L), Estafette y Dinalpín	Renault

**Fuente:** Elaboración propia con base en las siguientes fuentes: S.N. -DINA S.A., 1951-1958: Crónica de Una Gran Empresa"... , *op. cit.* Mirón, Sara,... *op. cit.*, Olegnowicz, Jacobo, -El Desarrollo de Tecnología Propia en Diesel Nacional", *Mercado de Valores*, 41, Nacional Financiera, México, 8 de Octubre 1973.

Cabe mencionar que además se realizaba el maquinado correspondiente para cientos de piezas y componentes de los motores y los conjuntos mecánicos complejos. Pero como se notará, no había línea de producción donde no estuviesen presentes los intereses de empresas transnacionales, por lo que cabe hacernos la siguiente pregunta: Diesel, ¿nacional?, ¿qué tanto? Es decir, hasta qué grado se pudo desarrollar un proceso de autonomía tecnológica respecto al diseño y elaboración de los productos.

Salvo el caso del camión semipesado -"Delfín", según el cual el ingeniero Jacobo Olegnowicz era casi 100% mexicano en cuanto al diseño, la carrocería y varios de sus componentes,<sup>81</sup> por el momento sólo tenemos conocimiento de que para 1969 el grado de mexicanización alcanzado por los camiones medianos y semipesados —es decir, el porcentaje que de su costo total estaba compuesto por la compra de piezas y componentes manufacturados en nuestro país— fue de 74% en promedio, y el de los autos Renault llegó a ser de 52%.<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Olegnowicz, Jacobo, -El Desarrollo de Tecnología Propia en Diesel Nacional", *Mercado de Valores*, 41, Nacional Financiera, México, 8 de Octubre 1973.

<sup>82</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 348.

c) Diesel Nacional S.A., empresa pública en expansión, 1972-1981.

Durante estos años Diesel Nacional sufrió una expansión impresionante así como la apertura de nuevas y modernas líneas de producción. Atrás había quedado el fracaso de sus primeros años de vida; tanto, que durante el transcurso de diez años esta empresa se había convertido en un punto de referencia importante dentro del desarrollo industrial de nuestro país. Tan es así, que en julio de 1972 se decidió ampliar la capacidad productiva de la empresa, lo que significó una ruptura importante respecto al ritmo del proceso productivo presentado durante la década de los sesenta; tan sólo, en lo referente a la producción de automóviles, se pretendía elevar la capacidad productiva anual de 17,000 a 40,000 autos y en la de camiones y autobuses de 5,000 a 13,000.<sup>83</sup> Respecto a los automóviles esta ampliación implicó que las acciones de DINA Renault se dividieran, quedando el 60% en manos de la parte francesa y el resto en manos de DINA.

Por lo que a partir de ese año —1972— Diesel Nacional inició una nueva fase en su historia: la de mayor diversificación productiva. Marcada de inicio por el crecimiento de su capacidad instalada y la ampliación en la gama de sus productos ofrecidos, pero caracterizada por la ampliación de sus intereses dentro del llamado durante esa década Combinado Industrial Sahagún pero, sobre todo, fuera de él; de tal manera que para 1980 Diesel Nacional, además de su planta productiva en Cd. Sahagún, intervenía en muchas otras empresas en varios puntos del país.

Este proceso arrancó en septiembre de 1973, cuando, por decisión estatal, se obtiene el 60% de las acciones de una empresa fabricante de motores, filial de la transnacional inglesa Perkins Engine Inc., ubicada en Toluca, Estado de México; las cuales previamente estaban en poder de Chrysler de México.<sup>84</sup> Tres años después la empresa fue adquirida en asociación con NAFINSA y fue conocida como DINA Toluca S A. de C.V.

De igual forma, en septiembre de 1974, se creó DINA Komatsu Nacional S. A. de C. V., (Dikona), empresa dedicada a la fabricación de maquinaria pesada para construcción urbana, uso minero y agrícola. Ésta fue constituida por Diesel Nacional en asociación con la compañía japonesa Komatsu Ltd., a la cual pertenecían el 40% de las acciones. La planta

---

<sup>83</sup> S.N., “Proyecto de Ampliación de Diesel Nacional”, *Mercado de Valores*, 31, Nacional Financiera, México, 31 de Julio de 1972, p.782.

<sup>84</sup> S.N., “Mexicanización de la Fabricación de Motores Diesel (Motores Perkins)”, *Mercado de Valores*, 41, Nacional Financiera, México, 8 Octubre de 1973, pp. 1397-1400.

productiva se instaló dentro del Complejo Industrial Sahagún, con lo que creció a cuatro el número de grandes empresas en él alojadas.<sup>85</sup> La producción básica de ésta empresa durante sus primeros años fueron los famosos “tractores oruga”.<sup>86</sup>

La ensambladora de camiones ligeros Maquiladora Automotriz Nacional, S. A. (M.A.N), que fuera incorporada por la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex), el 7 de noviembre de 1974, pasó a ser controlada por DINA ese mismo año. A partir de entonces, y hasta 1981, ensambló camiones ligeros y camionetas DINA y/o partes de ellos manteniendo acuerdos tecnológicos con General Motors y American Motors.<sup>87</sup> La planta se ubicó en Monterrey, en las que fueran las instalaciones de la desaparecida Fabrica Nacional de Automóviles (F.A.N.A.S.A.), productora de los míticos coches “Borgward”.<sup>88</sup>

En abril de 1975 se constituyó DINA Rockwell Nacional, S. A., empresa creada en coparticipación con la gigante transnacional estadounidense Rockwell International Co., cuya principal actividad era la producción de ejes y frenos para camiones, y de la cual, DINA poseía el 60% de las acciones. Al igual que M.A.N., esta empresa se instaló en Monterrey aprovechando la infraestructura que dejó F.A.N.A.S.A.

Como se irá notando, paulatinamente Diesel Nacional se fue convirtiendo en todo un consorcio en torno al cual se iba aglutinando la industria automotriz paraestatal, tanto la de fase terminal como la auxiliar y de autopartes; e incluso las inversiones de DINA comenzaban a incursionar en el terreno de la industria de bienes de capital. Esta tendencia se acrecentó durante el resto de la década.

Pero también dentro del COMBIS, DINA ampliaba sus relaciones e intereses, incluso durante este periodo —y bajo cobijo del decreto de 1972— aumentó el número de pequeñas y medianas empresas que la proveían de distintas piezas y componentes; algunas de las cuales surgieron por apoyo expreso de DINA y, muchas otras, en función de su demanda. Veámoslo rápidamente.

---

<sup>85</sup> S.N., “Empresa DINA-Komatsu Nacional, S.A., de C.V., Fabricará Tractores en México”, *Mercado de Valores*, 38, Nacional Financiera, México, 23 Septiembre de 1974, pp. 1041-1042.

<sup>86</sup> S.N., “Inauguración de DINA-Komatsu Nacional”, *Mercado de Valores*, 42, Nacional Financiera, México, 18 Octubre de 1976, pp. 821-822.

<sup>87</sup> S.N., “Inicia sus Actividades Maquiladora Automotriz Nacional, S.A.”; *Mercado de Valores*, 45, Nacional Financiera, México, 11 de noviembre de 1974, pp.1233-1233.

<sup>88</sup> Para más información sobre F.A.N.A.S.A., véase: Valdés, Hugo y Juan Ramón Garza Guajardo, *Borgward en México*; Fondo Editorial de Nuevo León; UANL; Monterrey, 2008.



En mayo de 1974, las páginas de la revista *Sahagún* anunciaban el primer aniversario de la “Cooperativa Arnese”, empresa productora de componentes automotrices eléctricos. La constitución de dicha empresa presentaba un rasgo muy particular, casi la totalidad de su personal obrero, administrativo y directivo eran mujeres. Esta cooperativa inició funciones en 1973 bajo la iniciativa de un grupo de hombres y mujeres ex empleados de DINA que, ante el creciente desempleo y, la cada vez mayor solicitud de trabajo por parte de mujeres, decidieron, con base en sus habilidades técnicas, solicitar ante la gerencia general de DINA el apoyo financiero y el permiso para fabricar el conjunto de cables que conforma el sistema eléctrico de los automóviles y camiones. Para mayo de 1974, esta cooperativa elaboraba los arneses para distintos modelos del autobús serie 300, y los de los camiones medianos, semipesados y pesados (incluso para la nueva serie 800, el modelo D-861).<sup>89</sup>

Y fueron muchas las pequeñas y medianas empresas que, en condiciones similares, crecieron alrededor del funcionamiento de DINA; la mayoría de ellas cooperativas fundadas por trabajadores y trabajadoras. Mencionaremos otras tres cooperativas creadas en el mismo año de 1974. La primera de ellas, “Sociedad Cooperativa de Carrocerías, Productos Metálicos y de Madera S. C. L.”, se encargó de la fabricación e instalación de las carrocerías de redilas metálicas y de madera en los chasis de camiones y camionetas —camiones ligeros— éstas últimas producidas conjuntamente con M.A.N; se ubicó en el poblado cercano de Santiago Tulantepec, Hgo. Por otra parte, en Tlanalapa, Hgo., se instaló la “Cooperativa de Confección y Limpieza Sahagún” así como la “Cooperativa de Costura Tlanalapa”, las cuales iniciaron sus actividades confeccionando la distinta ropa utilizada por el personal obrero de DINA y, al cabo de pocos años, terminaron confeccionando ropa para todas las empresas instaladas en COMBIS.<sup>90</sup>

Por su parte, dentro de la planta de Diesel Nacional en Ciudad Sahagún ocurrían profundas modificaciones. En 1976, inició un proceso de reestructuración administrativa que dio como resultado la creación de 5 divisiones bien constituidas dentro de la empresa: la división de motores, la de camiones, la de autobuses, la de plásticos automotrices y la de automóviles; asimismo, a cada división se le dotó de una administración propia, no obstante

---

<sup>89</sup> S.N., “Primer Aniversario de la Cooperativa de Arnese”, *Revista Sahagún*, 3, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Mayo de 1974, pp.11-12.

<sup>90</sup> S.N., “Nuevas Fuentes de Trabajo”, *Revista Sahagún*, 8, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Octubre de 1974, p. 4.

seguían subordinadas a la dirección general de DINA y, a su vez, a la dirección general del COMBIS.<sup>91</sup> El objetivo de esta reestructuración fue dotar de cierta autonomía a cada división para el manejo y resolución de su problemática productiva, así como para obtener una mayor claridad en el manejo contable y administrativo. No obstante, más adelante (en 1982), este precedente fue tomado como base para iniciar el proceso de desintegración de la empresa.

Poco tiempo después, se modificaron los términos de la asociación que en 1973 habían establecido la Régie Renault y DINA; creándose con ello, en 1977, la empresa “Renault de México”, la cual absorbió las funciones de “Renault Mexicana” (recordemos, empresa constituida en 1966 y encargada de la comercialización de los productos de la firma en México). Renault de México, que se constituyó con un 40% de capital de DINA, otro 40% de la Régie Renault y un 20% aportado por NAFINSA, se encargó tanto de la producción, como de la comercialización de los autos producidos. Esto significó que a partir de 1978, la producción de autos Renault en México pasó a ser de control estatal mayoritario.<sup>92</sup>

Vale la pena mencionar que a partir de 1979, Régie Renault también se hizo del 47% de las acciones de American Motors Corporation (A.M.C), en ese entonces, una de las más importantes empresas automotrices de los EUA y la cual, a su vez, poseía el 40% de las acciones de la empresa mexicana “Vehículos Automotores Mexicanos” (V.A.M).

Ésta última fue constituida en 1963 mediante un acuerdo entre Somex y A.M.C, para ensamblar los modelos de la empresa norteamericana en una planta ubicada en Lerma, Edo.de México. Y partir de 1975, mediante un acuerdo con Diesel Nacional, V.A.M. realizó la ingeniería de producto para las camionetas y camiones ligeros D1000, D3000 y D3200 Pick-up Diesel y Gasolina, las cuales se fabricarían hasta 1981 tanto en DINA, como en M.A.N., y que utilizaron motores de V.A.M. Por tanto, a partir de 1979, la participación de la A.M.C., en V.A.M., pasó a manos de Renault, con lo que indirectamente algunos productos de DINA también.

Todavía, en 1980, DINA y la transnacional estadounidense Cummins Engine Co., constituyeron una empresa de coinversión destinada a la fabricación de motores para tracto camiones, la cual fue instalada en San Luis Potosí.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> S.N. “DINA S.A., 1951-1988: Crónica...”, op. cit., p. 6.

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>93</sup> *Ibid.*, p. 7.

De esta manera, Diesel Nacional iniciaba la década de los ochenta con una participación industrial cada vez más diversificada, asociada con capitales transnacionales y fuertemente vinculada a otras empresas estatales. Además, no hay que olvidar que controlaba directamente la producción de autobuses, camiones, motores y plásticos automotrices, para los cuales realizaba una enorme cantidad de sub ensambles en la planta original de Ciudad Sahagún.

d) La privatización de Diesel Nacional y de la industria automotriz paraestatal, 1982-1989.

Hace un momento se mencionaba que en 1976 ocurrieron modificaciones importantes dentro de la empresa, que permitieron ir definiendo con mayor claridad la problemática y potencialidad de cada división productiva dentro de DINA. También se dijo —en el apartado final del capítulo anterior— que a fines de 1979 se modificó la estructura administrativa del COMBIS, con el objeto de que los programas de producción de cada empresa se ajustaran a las capacidades reales del mercado. Ambas modificaciones dotaron a cada división productiva dentro de DINA de cierta autonomía productiva y administrativa que les permitió atender intereses y objetivos particulares, todo con el fin de mejorar su eficiencia económica.

Por su parte, la red de intereses que DINA poseía en los albores de la década, le brindaban la posibilidad de manufacturar buena parte del “producto completo”, al penetrar en la elaboración de piezas mecánicas complejas como los motores y los frenos (entre otros). Además de que su relación con otras empresas automotrices nacionales, le permitían compartir conocimientos, incrementar el volumen de producción y la diversificación de la misma. Si bien es cierto que se seguía incorporando la tecnología del capital transnacional, y que probablemente esas asociaciones beneficiaban más a éste, dada la protección económica que recibían por parte del gobierno, existía un proceso de aprendizaje y experiencia y, con ello, se presentaba la oportunidad para convertir éstas asociaciones en la base para el desarrollo de una industria automotriz soberana.

Sin embargo todo esto no importó. Una vez convertida en el eje de la industria automotriz paraestatal y pese a la potencialidad de su desarrollo, el gobierno mexicano optó por privatizar DINA. Pero antes realizó una serie de cambios administrativos durante la

primera mitad de la década que le permitieron ampliar la red de intereses de Diesel Nacional y, al mismo tiempo, debilitarla internamente.

El cambio fundamental ocurrió entre fines de 1982 y principios de 1983. Durante esos meses se decidió que DINA descentralizara todas sus divisiones y se constituyera en 5 empresas, a partir de entonces, cada una contó con su propia razón social y una dirección administrativa exclusiva. Y lo que en teoría, se decía, significaba un mejor manejo de las empresas, en los hechos dejó abierta la posibilidad para admitir inversiones privadas si así lo determinaba su respectiva administración.

De esta manera para 1982, Diesel Nacional S.A. se encontraba desmembrada en cinco empresas: DINA Camiones, S.A. de C.V., DINA Autobuses S.A. de C.V., DINA Motores S.A. de C.V., Plásticos Automotrices DINA, S.A. de C.V., y Servicios Alimenticios DINA, S.A. de C.V.; transformándose con ello de una empresa productora a una empresa tenedora de acciones y administradora, tal y como la oficina central de un consorcio —figura que de hecho terminó por oficializarse años después.<sup>94</sup>

Continuando con la política de descentralización, en 1983 el gobierno mexicano decidió vender su participación en V.A.M y Renault de México (60% de acciones), a la Reggie Renault. Con este hecho, aunado a la desincorporación de M.A.N., en 1981, el experimento de fabricar automóviles y camionetas 100% nacionales en DINA quedó totalmente frustrado. Cabe mencionar que un año antes, en 1982, Régie Renault había comenzado la construcción de la fábrica Rimex (Renault Industrias Mexicanas S.A.), en Gómez Palacios, Durango, con el objeto de producir motores para American Motors.<sup>95</sup>

Paradójicamente, iniciada la segunda mitad de la década (1985), al parejo de este proceso de debilitamiento en el control sobre sus filiales y/ subsidiarias, se decidió que Diesel Nacional S.A. adquiriera tres empresas administradas por FISOMEX (Fomento Industrial SOMEX), con la finalidad de “unificar bajo una sola administración a todo el sector automotriz paraestatal”.<sup>96</sup>

Ellas fueron: Mexicana de Autobuses S. A. de C. V. (MASA), creada y administrada por SOMEX desde el 10 de septiembre de 1959 y ubicada en el Estado de México, fue una

---

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>95</sup> En la instalación de esta planta se invirtieron 500 millones de dólares: [www.renault.com.mx](http://www.renault.com.mx)

<sup>96</sup> Campos Aragón, Leticia, Andrés Blancas Neira, “Desaparece el Grupo DINA del Presupuesto Público para 1989”, *El Cotidiano*, 31, UAM-Azcapotzalco, México, septiembre-octubre, 1989.

empresa productora de autobuses foráneos e interurbanos; Moto Diesel Mexicana (MDM), empresa de capital mexicano y estadounidense, manufacturera de ensambles complejos de partes para motores diesel, ubicada en Aguascalientes; y Maquiladora Automotriz Nacional. ¡Sí!, otra vez M.A.N —que se había desincorporado de DINA en 1981. La diferencia fue que ésta ya había cesado, desde 1983, su producción y se encontraba en proceso de liquidación cuando fue incorporada de nuevo a DINA.

Fue así como en 1985, Diesel Nacional llegó a tener presencia en 12 empresas de diversa índole (terminales, de motores, de autopartes y de servicios de apoyo), y, sin embargo, no se pudo consolidar como una industria automotriz paraestatal integrada. Al respecto, el profesor Fernando Herrera sostiene que, después de iniciada la venta de acciones del gobierno en algunas empresas automotrices, —El complemento fue la reorganización del resto de las empresas para preparar su liquidación o venta. Para esta reorganización el Grupo DINA [...] fue designado como el responsable”.<sup>97</sup>

Posiblemente la compra de Renault de México y V.A.M coincidió con los objetivos estratégicos de la Reggie Renault y su deseo de entrar al mercado norteamericano, por tal motivo sucumbieron antes de dicha reorganización.<sup>98</sup> Como haya sido, ambas empresas terminaron por extinguirse. En lo que respecta a las demás, el curso que siguieron fue bastante heterogéneo, no así su separación del Estado, la cual fue inexorable.

El 22 de Agosto de 1986, es una fecha que significa un parte aguas para la historia del CIS. Fue el día en que Régie Renault cerró la planta de Renault de México, en Ciudad Sahagún y, con ello, la noche de los enredos administrativos y su pesadilla laboral, amaneció en el infierno de los graves problemas sociales. No es que el proceso de reestructuración de la primera década de los ochenta no hubiera dejado consigo su estela de conflictos, pero de ahí a cerrar una empresa, ¿en Sahagún?, del que se decía, y muchos efectivamente creían, era un símbolo del progreso industrial del México del siglo XX. No, no fue un trago fácil de digerir.

Manuel Cabrera, viejo líder sindical de los años setenta, confiesa, disimulando con su —algo así esperábamos que pasara”, que en esos días, en los ojos de muchas personas, se

---

<sup>97</sup> Herrera Lima, Fernando, *Reestructuración Empresarial y Respuesta Obrera en DINA*; Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo; UAM-Iztapalapa; México, 1992, pp.229-230.

<sup>98</sup> Montes de Oca, Guadalupe y Luciano Concheiro Bórquez, —Renault Francia; la Otra Cara de la Luna”, *El Cotidiano*, 15, UAM-Azcapotzalco, México, enero-febrero, 1987.

advertía una angustia que en su mente no dejaba de sonar como a un “parece que ahora si va en serio”.<sup>99</sup> Y es que en el proceso de liquidación de Renault se encuentra el mensaje de los nuevos tiempos: la reestructuración del proceso de acumulación capitalista y su consiguiente modificación en las relaciones laborales. Mensaje del que pocos aprendieron, ó no les dio tiempo de entender, ó no quisieron, como haya sido el caso, pero que definitivamente tenía dedicatoria especial para el Complejo Industrial Sahagún.

El argumento de la Régie Renault fue que la empresa perdió 50 millones de dólares en 1985 y sus ventas cayeron a menos de la mitad durante el primer semestre de 1986. Posiblemente a algunos les haya convencido eso, y posiblemente haya sido cierto. Pero lo que no es posible de creer es que haya sido el único motivo, tal y como lo apuntan algunos investigadores.<sup>100</sup>

Pero mientras tanto, ¿qué pasó con las demás empresas?

El 17 de marzo de 1987 se publicó un anuncio, en el Diario Oficial de la Federación, para permitir la participación financiera y administrativa en todas las divisiones y otras empresas que conformaban en ese entonces a DINA. En esta fecha se inicia oficialmente el proceso de privatización, aunque tras bambalinas el proceso había iniciado de hecho.

DINA Cummins, que a fines de 1984 producía y probaba 25 motores por turno, los cuales eran exclusivamente para mercado mexicano, sorteó la tormenta de los ochenta y se logró consolidar como una empresa rentable, pero no para el Estado mexicano. En 1985, se transfirió a San Luis Potosí una línea de producción para maquinar cabezas de cilindro de motor, anteriormente hechos en la planta Cummins de Columbus Indiana. Este hecho marca el principio del desarrollo de la actividad de maquinado de componentes complejos, actividad que hasta la fecha se mantiene como una de las especialidades de esta planta. Sólo que en 1987, Cummins fue privatizada, mejor dicho, regresada a sus verdadero dueño, Cummins Inc., que actualmente sigue siendo la propietaria. A partir de entonces, ésta empresa continúa con el desarrollo de proyectos de manufactura de conjuntos mecánicos complejos.

---

<sup>99</sup> Escamilla Trejo, Adrián, *Entrevistas con Manuel Cabrera Pérez*, Transcripciones en versión borrador, Vol., 7, enero de 2010.

<sup>100</sup> Montes de Oca, Guadalupe y Luciano Concheiro Bórquez, “Renault Francia; la Otra Cara de la Luna”..., *op. cit.*

Suerte similar corrió DINA Rockwell y Moto Diesel Mexicana. En ambas, a la parte estadounidense, se le entregaron las acciones en manos del Estado. Actualmente estas empresas siguen funcionando en el sitio donde se instalaron. La primera bajo el nombre de Rockwell Sistemas Automotrices de México S.A. de C.V (Sisamex), que sigue produciendo frenos, ejes y sistemas; la segunda conservó el nombre ochentero y actualmente es especialista en maquinado de piezas para todo tipo de motor.

Por el contrario, en 1986 se liquidó a Servicios Alimenticios DINA. A inicios de 1988 fue vendida M.A.N., y a finales del mismo año, se cerró Mexicana de Autobuses (MASA). Aunque ésta última fue adquirida y reabierta un año después por la familia Zabłudowsky en asociación con el hermano del entonces presidente de la república, Raúl Salinas de Gortari, según algunos reportajes.<sup>101</sup>

Dicho sea de paso, las acciones que Renault poseyó de American Motors y, con ello, de V.A.M., fueron posteriormente vendidas a Chrysler Corporation en marzo de 1987, con ello terminó el primer capítulo de la aventura francesa por construir automóviles en el continente americano.

Poco después, en el mismo año, se inició el proceso de liquidación de acciones en DINA Toluca, que finalmente fueron devueltas a la misma transnacional estadounidense asociada, Motores Perkins, en 1989. Sin embargo esta historia terminó en fracaso, con el cierre de la planta establecida a mediados de los años noventa.

Como resultado de este proceso de reestructuración y venta, para 1988 DINA se convirtió en un simple corporativo (así llamado: Diesel Nacional S.A.), que para entonces ya era mejor conocido como el Grupo DINA, cuya única función fue organizar el proceso de venta de las cuatro empresas en operación que restaban y que se describen a continuación:<sup>102</sup>

1. DINA Camiones, S.A. de C.V. La cual mantenía sus líneas de ensamble para camiones medianos y pesados de carga, así como de tracto camiones. A su vez, dentro de esta empresa existían dos divisiones semi independientes.

---

<sup>101</sup> S.N., "Masa: Toda la Historia, crónica de un escándalo sin materia de escándalo", *Revista Época*, 266, revista de circulación nacional, México, Julio de 1996. También en: Vázquez, Norberto, "hs Pasos del Banquero Incómodo", *Contralinea*, 12, revista de circulación nacional, México, Marzo de 2003.

<sup>102</sup> Para la descripción de la composición del Grupo DINA después de 1986 se utilizaron las siguientes fuentes: Campos Aragón, Leticia, Andrés Blancas Neira, "Desaparece el Grupo DINA...", *op. cit.* S.N., "Diesel Nacional S.A., 1951-1988: Crónica de una Gran Empresa"..., *op. cit.*

1.1 La Planta de Herramental. Fabricante de herramientas para ensamble y maquinado, principalmente de aplicación automotriz.

1.2 La División de Partes. Comercializadora de las refacciones para camiones.

2. DINA Motores, S.A de C.V. En la cual se seguían fabricando motores tipo Cummins de rango medio para camiones y aplicación industrial. Al igual que en DINA Camiones, existía una división semi independiente.

2.1 Panta de Transmisiones. La cual fabricaba cajas de velocidad y maquinaba diversas partes automotrices metálicas.

3. DINA Autobuses, S.A de C.V. Con una línea ensambladora de autobuses integrales foráneos.

4. Plásticos Automotrices DINA, S.A. de C.V. Manufacturera de cabinas, defensas, asientos y otras partes de fibra de vidrio.

De esta manera el periplo de la expansión, iniciado en la década de los setenta, terminó y Diesel Nacional se enfrentaba a la detracción de propios y extraños. Desde finales de 1987 diversos sectores dentro del gobierno y la iniciativa privada manifestaban la necesidad de hacer profundas transformaciones en lo que quedaba de DINA, incluso voces dentro del corporativo lo respaldaban.

Por supuesto que el final no tardó mucho en llegar.

Cuando el gobierno saliente encabezado por Miguel De la Madrid presentó el documento "Criterios Generales de Política Económica para 1989", destacó el hecho de que las empresas del grupo DINA habían desaparecido, y lo mismo pasó dentro del monto del presupuesto público para 1989. Así, sin más, el 3 de noviembre de 1988, apareció en el diario oficial de la federación la resolución de liquidación de las empresas pertenecientes al consorcio Diesel Nacional S.A.<sup>103</sup>

No se tienen registros de se haya hecho una subasta pública para aceptar la mejor oferta, ni de cuántos y quiénes fueron los interesados, lo que sí se sabe es que el 27 octubre de 1989 se firmó el contrato de compra y venta, es decir, se privatizó oficialmente DINA. Fue el «Consortio G», S. A. de C. V. quien se hizo de las cuatro empresas administradas por el consorcio Diesel Nacional S.A de C.V.: DINA camiones, DINA autobuses, DINA motores

---

<sup>103</sup> Campos Aragón, Leticia, Andrés Blancas Neira, —Desaparece el Grupo DINA..., *op. cit.*



y DINA-plásticos, por un monto de 84 millones de dólares (en ese entonces \$213,096 millones de pesos).<sup>104</sup>

Consortio G, también conocido como Grupo Empresarial de Occidente ("Grupo GEO"), era propiedad de los hermanos jaliscienses Rafael, Armando, Guillermo, Alfonso y, el que fuera senador por Jalisco de la LIX legislatura, Raymundo Gómez Flores y su padre Alfonso Gómez Somellera. La familia Gómez Flores también fue propietaria durante algún tiempo de la firma MINSA, Mexicana de Autobuses S. A., "MASA" y de la extinta Banca Cremi.

En el mismo año se vendieron las acciones que se tenían en las inversiones conjuntas con Cummins Ingenerd Co., y Komatsu Ltd. Y así, con estos últimos hechos, se puso fin a la etapa paraestatal de Diesel Nacional iniciada a mediados del siglo XX. A partir de entonces, y hasta 1993, el proceso de privatización se cernió sobre las otras dos grandes empresas, CNCF y SIDENA, reconfigurando drásticamente y para siempre el panorama social, económico y político de la región.

## **2.2 Análisis Económico Cuantitativo de Diesel Nacional durante la Gestión Paraestatal**

Como se mencionó antes, el capital social original de esta empresa se suscribió por 75 millones de pesos, aportados casi en su totalidad por el gobierno federal, el cual cedió una parte de ese capital, en forma de acciones, para el pago de las obligaciones contraídas por la firma del contrato de fabricación celebrado con Fiat. Un estudio de la época establece que toda la maquinaria y las instalaciones quedaron cubiertas desde el principio por el capital social y con sucesivas aportaciones que el gobierno federal efectuó desde 1953, por tanto se estima que el gasto del gobierno en la instalación de ésta empresa ascendió a casi 180 millones de pesos.<sup>105</sup>

De tal manera que al momento de iniciar su producción DINA no tenía problema de financiamiento de activos fijos, por lo que suponían que con la explotación correcta de la

---

<sup>104</sup> Saavedra García, María Luisa, Teresa de Jesús Vargas Vega, y Heriberto Moreno Uribe, *El Efecto de la Apertura Comercial en el Sector Automotriz Mexicano: El caso de la quiebra del Consorcio Grupo DINA S.A. De C.V.*; Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, UAEH; Pachuca, Hgo., 2004, pp. 44-45.

<sup>105</sup> Tan sólo la maquinaria costó 100 millones de pesos. Martínez Tamayo, Constantino, *La Mexicanización de la Industria Automotriz: caso Diesel Nacional S.A.*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 1963, p.62.

maquinaria, al ritmo de producción que a continuación se menciona, no deberían presentarse problemas para financiar la reposición de instalaciones por un largo tiempo. Aquí cabe destacar algo muy importante, que esta empresa no inició su producción con capital de trabajo propio: todas las necesidades de circulante se subsanaron a base de créditos a corto y mediano plazo.<sup>106</sup>

Desde su fundación, en 1952, se estimó que la capacidad productiva de la planta daba para que las líneas de producción ensamblaran 12 camiones medianos y un autobús por día, en un solo turno, y 35 automóviles diarios también en un turno de trabajo. Como requisito mínimo, indispensable para mantener ocupada por arriba del 70% la capacidad productiva instalada, se fijó un ritmo de producción anual para los primeros años de 1000 camiones y 5000 automóviles. A partir de éstos volúmenes, se decía, se estaba en posibilidad de obtener intensas economías de escala (es decir, a mayor incremento de la producción, menores costos debido a una intensificación en la productividad de los factores).<sup>107</sup>

Bajo estas condiciones inició su producción DINA. Como se dijo en el apartado anterior, las primeras unidades producidas, en 1955, provenían íntegramente de Italia, a pesar de que el contrato de fabricación establecía que en México se producirían los motores y ciertas piezas para los camiones; por lo que DINA era una mera ensambladora. A raíz de ello inmediatamente se buscó sustituir partes importadas por otras de fabricación local, no obstante, por esos años la industria auxiliar de autopartes no se encontraba suficientemente desarrollada para competir en costos con los bienes importados.

Además, dada la falta de capital inicial de trabajo, era muy difícil encontrar a proveedores nacionales que fueran capaces de fiar grandes volúmenes de piezas y componentes para que DINA produjera al ritmo deseado. Por consiguiente, aquí nace uno de los principales problemas a los que se enfrentó DINA desde un inicio: el alto costo financiero de su producción.

Y es que la falta de capital circulante obligó a depender de las importaciones a crédito que su proveedor italiano le brindaba, dado que la industria automotriz local auxiliar se encontraba poco desarrollada tanto para brindar mejores costos, como para financiar a grandes clientes; y esta situación no sólo reforzaba su condición de mera ensambladora,

---

<sup>106</sup> *Ibid.*, p.63.

<sup>107</sup> *Ibid.*, pp.54-65.

sino que la predisponía en cada ciclo productivo a solventar fuertes gastos financieros por pago de acreedores y vencimientos de pasivos. Junto a ello, otros dos grandes problemas que surgieron durante estos años fueron los inestables volúmenes de producción, y la descapitalización constante producto de una política de ventas a crédito.

Respecto lo primero, dada la poca aceptación en el mercado que tuvieron desde un inicio los productos Fiat, sobre todo los camiones, no sólo se vieron reducidas las expectativas de ganancia, sino que, peor aún, los niveles de capacidad ociosa se incrementaban, manteniendo inventarios grandes que hacían más costoso el financiamiento de la producción; por tal razón, en esos momentos se comenzó a requerir con mayor frecuencia créditos provenientes de Nacional Financiera. Respecto a lo segundo, como la mayor proporción de sus ventas se hacían a crédito de largo plazo, tanto a particulares como a empresas de autotransportes, cada ciclo productivo se tenía que volver a financiar con créditos de proveedores e instituciones, dado el poco efectivo circulante en caja.<sup>108</sup>

Así, rápidamente, en 1957 Nacional Financiera se había convertido en el eje de la actividad económica de DINA, misma, que en tales circunstancias, prácticamente se había convertido en una mera distribuidora del producto italiano, que además asumía completamente los costos del traslado y el financiamiento de la venta. Eso no era negocio, salvo para Fiat. Por tal motivo, ante las crecientes pérdidas de la empresa, en 1957 se decidió hacerle una fuerte recapitalización.

De acuerdo con fuentes oficiales, las ventas durante el periodo de febrero de 1955 a octubre de 1957 ascendieron a 160 millones de pesos,<sup>109</sup> pero nos dice Víctor Manuel Villaseñor que las pérdidas durante ese mismo periodo fueron de 68 millones de pesos,<sup>110</sup> es decir correspondieron al 42% de los ingresos. Por tal motivo no fue extraño que se urgiera dicha recapitalización para DINA, misma que se hizo aumentando el capital social de 75 a 250 millones de pesos en noviembre de 1957.<sup>111</sup>

Lo extraño fue que con la recapitalización hecha por el Estado, además de sanear la empresa, se compraron las acciones de los inversionistas mexicanos e italianos a precio nominal. Es decir, ni tres años habían pasado desde que DINA inició sus actividades y la

---

<sup>108</sup> *Ibid.*, p. 65-66.

<sup>109</sup> Constructor Industrial Irolo, *Hombres...*, *op. cit.*, p.70.

<sup>110</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.246.

<sup>111</sup> *Ibid.*, p.246. También en Constructora Industrial Irolo, *Hombres...*, *op. cit.*, pp. 39.

iniciativa privada abandonaba el proyecto llevándose consigo su capital inicial recuperado por el Estado, el cual asumió íntegramente las pérdidas de la aventura. Seguramente esto hace recordar aquellas voces que décadas después reclamaban lo mal administrador que resultó el gobierno, pero en todo caso, como se verá, a quienes les corresponde reclamar son a los contribuyentes no a la clase empresarial.

Pero la aventura italiana no se detuvo allí, puesto que durante dos años más se continuó con la asociación productiva a pesar de que las pérdidas no se detuvieron, al contrario, muestra Villaseñor que en el periodo siguiente, de noviembre de 1957 a marzo de 1959, las pérdidas fueron de 110 millones de pesos, representando un 63% de los 174 millones que se obtuvieron en ventas.<sup>112</sup>

En este sentido, durante el periodo de enero de 1955 a marzo de 1959, se obtuvieron ingresos por ventas que ascendieron a 334 millones de pesos, pero se acumularon pérdidas por 178 millones de pesos (el 54% del monto de ventas). Se puede decir que aproximadamente, del costo total de producción sólo se recuperaba aproximadamente tres cuartas partes en ventas, en ese sentido, el negocio no podía continuar bajo tales pautas.

Por tal motivo, como veíamos en el apartado anterior, se cambió de administración y se reestructuraron las líneas productivas, no obstante los tres problemas planteados hace un momento se mantuvieron: los altos costos de los insumos, la inestabilidad en los volúmenes de producción y los créditos a clientes, mismos que provocaban un elevado costo financiero de producción el cual terminaba por reducir las ganancias o aumentar las pérdidas de cada ciclo productivo; de hecho, éste fue el problema de toda su historia, claro, con diversas tonalidades de acuerdo al periodo.

Recordemos que la reestructuración productiva conllevó a firmar nuevos contratos de fabricación y asistencia con diversas transnacionales, entre ellas Renault, Flxible Co., International Harvester, Diamond Truck Co., por mencionar sólo las fabricantes de industria terminal; pero también se firmaron acuerdos con una gran variedad de fabricantes de industria auxiliar, como Cummins Co., Detroit Diesel Co., Rokwell Co., Dana Co., Fuller, Eaton, Shuller y muchas más, propietarias de patentes de una gran diversidad de conjuntos mecánicos complejos; por los cuales DINA tenía que pagar contratos de fabricación, así como de asistencia técnica.

---

<sup>112</sup> *Ibid.*, p. 246.

Tan sólo la Régie Renault abrió una línea de crédito para DINA que en 1960 le otorgó 111 729 dólares a una tasa del 7% anual de interés y a pagar en tres años, con el objeto de que DINA pudiera comprarle a la misma Renault material para comenzar a fabricar los primeros autos.<sup>113</sup> Se menciona que prestamos similares por parte de sus proveedores fueron suscritos por DINA durante estos años, pero se han podido encontrar los datos al respecto.

Sin embargo, el costo de esos créditos rápidamente se convertía en una pesada losa por las dificultades impuestas por las reglamentaciones de la época. Hay que recordar que a partir de 1959 la Secretaría de Industria y Fomento imponía cuotas de ensamblaje a las distintas armadoras del país, con objeto de regular el deterioro en la balanza comercial por parte de esta industria. Sin embargo tales cuotas se fijaban a discreción aunque se dijera que estaban en proporción del grado de “mexicanización” de los vehículos armados.

Así lo asegura un estudio de la época, que argumentaba que las cuotas que se le imponían a DINA alteraban constantemente la formulación de sus programas de producción, lo que provocaba que a veces los pedidos de partes importadas fueran menores a la cuota de ensamblaje, y por tal razón se hicieran compras extemporáneamente, o, viceversa, sobrarian piezas y componentes; y lo mismo pasaba con los proveedores nacionales, con la diferencia de que a estos se les compraba de contado.<sup>114</sup>

Respecto a la mexicanización, política tendiente a sustituir los componentes importados por otros de origen nacional, paulatinamente las diversas reglamentaciones en su favor imprimieron en DINA el siguiente sello: para 1961 se había logrado avanzar 8% en relación con el precio de la unidad importada, para 1962 aún más, al 17%, y para mediados de 1963 se había elevado al 28.16%, para el caso de camión pesado el porcentaje era de 75% y para el camión mediano del 15%.<sup>115</sup>

El pequeño detalle era que ese aumento de partes nacionales implicaba un aumento directo en el precio del producto ensamblado, respecto a la serie totalmente importada; para el caso de los automóviles, el incremento alcanzaba a ser de un 39.21%. Eso

---

<sup>113</sup> S.N., —Créditos de Francia Para México”, *Mercado de Valores*, 44, Nacional Financiera, México, 29 Octubre de 1962, p. 641.

<sup>114</sup> S.N., *Estudio de Producción, Diesel Nacional periodo 1960-1961*, DINA, CIS, México, 1962, p.12. Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Diesel Nacional (DINA)”, Caja 73, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

<sup>115</sup> Martínez Tamayo, Constantino, *op. cit.*, pp. 72-75.

desafortunadamente significó que a mayores tasas de mexicanización, mayor costo de los vehículos. Así se entiende porque en una época como esa, seguían muchas voces pugnando por importar.

No obstante el problema, según el análisis que hemos venido siguiendo, no era la política de mexicanización en sí, sino un mercado saturado, y la discrecionalidad con que se otorgaban las cuotas de ensamble —en ello se coincide con lo que decía Villaseñor. Por ello se recomendaba tener sólo dos o tres empresas armadoras de cada modelo de vehículo automotor y lo mismo en el caso de la industria auxiliar, tener una estructura oligopólica nacional especializada por partes, así como suprimir impuestos al ensamblaje.<sup>116</sup>

Ello lo demostraba otro estudio previamente citado. Sobre la industria auxiliar para el caso de la CNCF y de SIDENA —recordemos que por estos años se habían convertido en proveedoras de DINA— en cuanto a la fabricación de carrocerías y monoblocks, arrojaba como resultado que para abaratar costos se tenían que producir 400 monoblocks diarios y 100,000 carrocerías anuales; ya que con una producción de menos de 35 monoblocks diarios y menor a 12,500 carrocerías anuales, los costos casi se duplicaban. Por ello una mexicanización por debajo de estos niveles, dispararía los costos de los automóviles y camiones, a casi el doble.<sup>117</sup>

Por otra parte, en cuanto a la relación de proveedores de DINA, en casi la mitad existían intereses extranjeros: o eran filiales o subsidiarias de firmas transnacionales o estaban asociadas con ellas. Tal es el caso de Sherwin Williams México S.A., Du Pont México S.A., U.S. Rubber Mexicana S.A., Sky Line S.A., Face S.A., Macopel S.A., Minesota Mfra., de México S.A., General Electric S.A., Axor S.A., Electrodo Commonwealth S.A., y muchas otras más.<sup>118</sup>

Ello refleja que el proceso de mexicanización no sería sencillo puesto que, a pesar de que las compras se hicieran dentro del territorio nacional, ello no aseguraba que se estuviera desarrollando una industria de autopartes soberana; al igual que en la propia DINA, la presencia del capital extranjero, sus diseños y tecnología era importante en toda la industria auxiliar y de autopartes.

---

<sup>116</sup> *Ibid.*, pp.76-78.

<sup>117</sup> S.N., *Estudio de Producción, Diesel Nacional...*, *op. cit.*, pp. 15-16.

<sup>118</sup> Martínez Tamayo Constantino, *op. cit.*, p.87-90.

De esta manera, y avanzando a grandes saltos debido a la ausencia relativa de fuentes confiables, tenemos que para 1969 las deudas totales que DINA tenía directamente con proveedores tanto nacionales como extranjeros alcanzaban las cifras que se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.2**  
**Pasivos documentados al 30 abril de 1969 a favor de proveedores**  
**(extranjeros y nacionales), e instituciones.**

<b>Proveedor</b>	<b>Capital</b>	<b>Intereses</b>	<b>Suma</b>
Régie Renault	54'311,226.17	9'828,216.51	64'139,487.68
Cummins Engine Co.	52'420,336.38	8'177,051.03	60'597,387.41
International Harvester Co.	13'580,134.30	1'650,680.13	15'230,814.43
Dana Co.	10'219,541.43	1'368,255.13	11'587,796.56
Eaton Yale & Towne	10'047,116.44	1'022,157.46	11'069,273.90
Rockwell Co.	7'359,845.47	1'018,119.09	8'377,964.56
General Motors Co.	5'752,995.09	1'243,360.95	6'996,356.04
White Motors	2'340,363.82	578,952.62	2'919,316.44
Lipe Rollway Co.	973,359.13	170,008.78	1'143,358.91
Ross Gear División	762,220.24	123,003.25	885,223.49
Asientos Mexicanos S.A.	2'683,047.48	-----	2'683,047.48
Estructuras Tubulares S.A.	895,889.09	-----	895,889.09
Nacional Financiera	52'995,000.00	4'566,128.00	57'561,128.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>214'341,066.04</b>	<b>29'745,977.95</b>	<b>244'087,043.99</b>

**Fuente:** Del Rosal, Amaro, *Tesorería: Informe Mensual, abril 1969*, Dirección Adjunta, DINA, México, 1969, p. S.N. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 107, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Los datos para abril de 1969 arrojan la cantidad de 244 millones, con todo e intereses, de pasivos contraídos por DINA, de los cuales, el 28 de mayo, se vencían documentos por la cantidad de casi 23 millones. Para 1970, en el mismo documento, se tiene fijado un monto de 243 millones como pasivos.<sup>119</sup>

Para ese mismo año, según Víctor Manuel Villaseñor —ver el cuadro 2.3— las utilidades de DINA antes de los productos o costos financieros fueron de 75,894 millones de pesos; por lo que suponiendo que después del 28 de mayo no se pagaron más deudas contraídas, la utilidad total de 1969 fue de aproximadamente 52 millones de pesos. Desafortunadamente aún no se tienen más datos sobre deudas y financiamiento para ésta década. Y respecto a las utilidades, con lo único que se cuenta es con la información que proporciona Víctor Manuel Villaseñor, pero aún así, es posible suponer que los costos

<sup>119</sup> Del Rosal, Amaro, *Tesorería: Informe Mensual, abril 1969*, Dirección Adjunta, DINA, México, 1969, p. S.N. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 107, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

financieros en DINA habían alcanzado una enorme proporción durante estos años y eso pudo haber mermado fuertemente las utilidades y/o acrecentado las pérdidas.

**Cuadro 2.3**  
**Pérdida o utilidad de DINA**  
**antes de costos o productos financieros: 1964-1975**

AÑOS	MILLONES DE PESOS	RESULTADO
1964	10.692	PERDIDA
1965	8.267	UTILIDAD
1966	37.421	UTILIDAD
1967	60.8	UTILIDAD
1968	37.257	UTILIDAD
1969	75.894	UTILIDAD
1970	59.801	UTILIDAD
1971	11.003	PERDIDA
1972	15.272	PERDIDA
1973	41.557	PERDIDA
1974	172	PERDIDA
1975	264.177	PERDIDA

Fuente: Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp.366-367

Aún así, como veíamos antes, en 1972 se proyectó una importante ampliación de las instalaciones de la empresa, que tan sólo, para el caso de la nave de automóviles, requirió una inversión de 125 millones de pesos, suscritos totalmente por Régie Renault pero a cargo de los pasivos de DINA.

Ese mismo año aconteció un hecho fundamental para las cuestiones financieras, los pasivos contraídos con Régie Renault se convirtieron de Francos a Dólares; si bien eso significó, de acuerdo con la fuente consultada, liberar recursos por las diferencias en los tipos de cambio —recuérdese que el franco se devaluó en 1969 y el dólar en 1971 pero en México se seguían manteniendo tipos de cambio fijos— esos mismos recursos liberados se utilizaron para financiar las ventas que se proyectaban mayores. Estamos hablando de 400 millones de pesos que finalmente se convirtieron en pasivos a favor de Régie Renault; fue un negocio redondo, con la misma deuda se volvió a financiar a DINA y con la garantía de ser pagada ahora en dólares.<sup>120</sup>

A los lectores concientes de las turbulencias monetarias del periodo, la conversión de esta deuda no les sonará menos que a suicidio, puesto que el dólar rompió con el patrón oro

<sup>120</sup> S.N., -Proyecto de Ampliación..., *op. cit.*, p.782.



en 1973 y México terminó devaluando el peso frente al dólar en 1976: por lo que las deudas contraídas en moneda estadounidense se incrementaron notablemente.

Pero ¿qué pasó? ¿Acaso no se supone que el costo financiero de la producción tenía que ser pagado con las mismas utilidades y ganancias que el propio ejercicio productivo generara?, es decir, si pedimos prestado para invertir, de la ganancia obtenida en el ciclo de producción pagamos lo prestado, o una parte, y nos quedamos todavía con utilidad. Esa es la lógica más clara de un negocio así.

Por el momento, estamos en condiciones de decir que durante estos años, el financiamiento a los clientes no sólo incrementaba el costo financiero de la producción sino también mermaba profundamente la liquidez de la empresa. Hay datos que nos hacen pensar seriamente esto.

Al 30 de abril de 1969 la cartera total acumulada sólo durante lo que iba de ese año, que sus deudores le debían a DINA, alcanzaba la suma de 416'030,132.47 pesos. Así es, en ese año a DINA le debían casi el doble de lo que ella debía. De esa cartera, 35'741,314.05 de pesos estaban vencidos; y de ellos 5'467,927.45 de pesos se encontraban en tratamiento judicial, es decir, deuda casi irrecuperable. La mayor parte de esta deuda la contrajeron las distribuidoras de los productos DINA y Renault y algunas empresas de autotransportes. Tan sólo la deuda contraída con DINA de enero a abril de ese mismo año, por parte de diversos distribuidores, alcanzó la cifra de 97'764,232.66, y tan sólo fue el 71% de la deuda total.<sup>121</sup>

Estamos hablando de créditos que por lo regular oscilaban entre los tres y los cinco años, por lo que se entiende que durante buena parte del ciclo productivo anual DINA se financiaba con deuda dado que, a su vez, financiaba a sus compradores deudores y por tanto no contaba inmediatamente con el capital líquido proveniente de las ventas.

Es importante en estos momentos recordar los volúmenes de producción con los que trabajó DINA porque, como se observa en el siguiente cuadro, parece ser que hasta poco antes de 1972 se trabajó cerca del tope de la capacidad productiva instalada —por ello precisamente vino la ampliación que se ha comentado— lo que hace suponer que después del fracaso de la asociación con Fiat se pudieron alcanzar economías de escala cosa que, en teoría, evitó mantener en constante subocupación las instalaciones y muy probablemente disminuyó el costo por unidad producida, pero que, dado el alto costo financiero del ciclo

---

<sup>121</sup> Del Rosal, Amaro, *Tesorería: Informe...*, *op. cit.*

productivo que observamos en DINA, pudo significar también mayores niveles de endeudamiento. Veamos el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.4**  
**Producción y Estimaciones en Diesel Nacional S.A., para el periodo 1967-1978.**

		C A P A C I D A D I N S T A L A D A							
		1961-1972		1975-1982		1983		PROYECCIONES	
Año	Camiones y Autobuses	Autos 17000	Camiones y Autobuses 21,3000	Autos 40,000	Camiones 20,000	Autobuses 1,300	Camiones y Autobuses	Autos	
1967	3,714						3200	25,000	
1968	3,153						3180	25,000	
1969	3,977								
1971	4,865	15,236							
1972	4,940	17,002							
1975			9,587	20,509			7,230	27,642	
1976							7,798	31,500	
1977							8,252	35,636	
1983					4,732	244			
1884					4,899	350			
1985					8,142	787			

**Fuente:** Elaboración propia con base en varias fuentes que a continuación se mencionan: Para la producción del periodo 1967-1969 se utilizó Villaseñor, *op. cit.* Para la del periodo 1971-1972 se utilizaron los datos presentados en S.N., “Importancia del Combinado Industrial Sahagún”; *Mercado de Valores*, 44, Nacional Financiera, México, 29 de Octubre 1973, pp.1513-1514971. Para los de 1983-1986: Diesel Nacional, *Informe de Labores 1985-1986*, DINA, México, 1987, p.81. Archivo General de la Nación, Fondo Documental “Diesel Nacional (DINA)”, Caja 225, Acervo Administración Pública: 1910-1988. Las proyecciones se tomaron de Martínez Tamayo, Constantino, *op. cit.* Y de Combinado Industrial Sahagún, *Información para la Visita Presidencial del 18 de Agosto de 1972*, COMBIS, México, 1972. Archivo General de la Nación, Fondo Documental “Diesel Nacional (DINA)”, Caja 112, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Los primeros tres renglones de las primeras siete columnas, contienen la capacidad instalada en DINA durante diversos años; por ejemplo, para el periodo 1961-1972 la capacidad instalada para producir automóviles era de 17000 unidades anuales. Los renglones de las dos últimas columnas contienen las proyecciones en la producción de autos, camiones y autobuses para ciertos años del periodo 1967-1985. Los últimos 11 renglones de las primeras siete columnas contienen la producción real que hubo durante el periodo 1967-1985 de camiones, autobuses y automóviles.

Es muy difícil desprender conclusiones con los datos de este cuadro dado que son incompletos, no obstante, es posible observar que hasta el año de 1972 las proyecciones productivas en camiones, autobuses y automóviles se cumplían, no obstante, sólo mantenían alrededor del 50% de la capacidad productiva de las planta. Esto provocaba una

especie de pinza sobre las finanzas de DINA; por un lado, en relación a la nueva capacidad productiva, no se generaban economías de escala -y los costos difícilmente se podían reducir-, pero, por el otro, dado que se manejaban volúmenes de producción altos, con respecto al pasado, el costo financiero de la producción se incrementaba notablemente. Sólo así se entienden estos resultados presentados ante el Congreso de la Unión por la economista Ifigenia Martínez en 1975:

—Por lo que toca a gastos [en DINA], el total ejercido en 1975 fue de 5,584 millones de pesos que representa una diferencia de 21.8% del monto presupuestado y una variación porcentual de 43.5% con relación a lo ejercido en 1974, explicable en el aumento en los precios de los insumos, la mano de obra y los costos financieros, frente a precios relativamente estables por decisión oficial y mercados decrecientes por el decaimiento general de la demanda y la economía. El renglón de gasto total queda integrado por gasto corriente (60.0%), gasto en cuenta de capital (25.2%) y, amortización de la deuda (14.8%)”.<sup>122</sup>

Es más, si lo vemos por el otro lado, por el de los ingresos, se notará también que por estos años buena parte del ciclo productivo se financiaba vía deuda:

**Cuadro 2.5**  
**Ingresos totales desglosados en DINA, 1975.**

	1974	1975
Ingresos Totales	3,396 millones	5,700 millones
Ingresos Corrientes	62.1%	69.4%
Ingresos Capital	.7%	1.5%
Otro Financiamiento	37.2%	29%

**Fuente:** Martínez Ifigenia, *Conclusiones y Comentarios...*, *op. cit.*

Para estos dos años, es claro que aproximadamente 1/3 del ejercicio anual de actividades económicas no se financiaba con los propios ingresos que generaba la empresa.

Por tanto, tenemos que, para 1975, la deuda de DINA ascendía a 3,495 millones de pesos de principal y 190 millones de pesos de intereses, de los cuales 424 millones del principal tenían un vencimiento superior a los 5 años, en tanto que el 88.5% de la misma vencía de 1976 hasta 1979 lo cual, según la fuente consultada, debería conducir a una profunda renegociación de la deuda para facilitar la situación de liquidez de la empresa.<sup>123</sup>

Esta tendencia ya no se fue jamás, al contrario, con la devaluación de 1976 los pasivos de DINA se incrementaron casi al doble de su valor en pesos y los costos de sus insumos

<sup>122</sup> Martínez, Ifigenia, *Conclusiones y comentarios sobre el Dictamen de las Cuentas de la Hacienda Pública de la Federación y del Departamento del DF*, Presidencia de la Comisión de Presupuesto y Cuenta, Diario de los debates de la cámara de diputados del H. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, L Legislatura, Año I, Período Ordinario, 25 Noviembre 1976, Número de Diario 40.

<sup>123</sup> Martínez Ifigenia, *Conclusiones y Comentarios...*, *op. cit.*

también. Por tal motivo para el periodo 1979-1980 los gastos financieros se elevaron a aproximadamente la mitad de los gastos totales de operación y la utilidad en ventas no sobrepasó el 10% del monto total de ventas netas, como lo veremos a continuación:

**Cuadro 2.6**  
**Estado de resultados consolidado para los ejercicios de 1979 y 1980.**

	1979	1980
Ventas Netas	9'386,138 (100%)	12'636,973 (100%)
Costo de Ventas	8'815,467 (94%)	11'450,880 (90.7%)
<b>Utilidad en Ventas</b>	<b>570,671 (6%)</b>	<b>1'186,093 (9.3%)</b>
Gastos de Operación	1'233,221 (100%)	1'311,335 (100%)
De Distribución y Ventas (incluye 79 millones de pesos de impuesto al ensamble en 1979)	226,594 (18.4%)	103,024 (7.9%)
De Administración	377,632 (30.6%)	454,096 (34.5%)
Financieros Neto	628,995 (51%)	754,215 (57.6%)
<b>Utilidad (Pérdida), Después de Operación</b>	<b>(662,550)</b>	<b>(125,242)</b>
Otros Productos (y Gastos)	(120,986)	192,919
<b>Utilidad (Pérdida), antes de otros Resultados</b>	<b>(783,536)</b>	<b>67,677</b>
Utilidad (Pérdidas), en Empresas Asociadas	(23,155)	30,691
<b>Utilidad Antes de Impuestos y Varios</b>	<b>(806,691)</b>	<b>98,368</b>
Impuestos	---	20,866
Intereses accionistas minoritarios	6	13,886
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) TOTAL DEL EJERCICIO</b>	<b>(806,697)</b>	<b>63,616</b>

**Fuente:** Casas y Alariste, Roberto (Despacho), *Diesel Nacional, S.A., y Subsidiarias Consolidadas: Estados Financieros Consolidados al 31 de Diciembre de 1979 y 198 y Dictamen de los Auditores Independientes*, Despacho Casas y Alariste, México, 1981, p.5. Archivo General de la Nación, Fondo Documental "Diesel Nacional (DINA)", Caja 191, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Como se notará en estos dos años, las pérdidas en DINA resultaban inmediatamente después de los gastos de operación, no obstante poco más del 50% de éstos gastos eran de naturaleza financiera; para los años 1983-1986 ésta tendencia se agravó aún más, dada la profunda devaluación de 1982 y las subsecuentes ocurridas en toda la década, a tal grado que los gastos financieros se desglosan en un sólo apartado, denominado así "gastos financieros", los cuales hay años en que llegan a sobrepasar los propios ingresos por ventas.

En conclusión a este apartado, presentaremos los estados financieros del periodo mencionado; donde se nota claramente la tendencia que hemos intentado dibujar en esta apartado, reconociendo lo limitado de las fuentes a las que hemos podido tener acceso hasta el momento; acerca de que el principal problema económico de DINA fue su excesivo costo financiero y sus niveles de producción inestables.

Recordemos que en 1982 Diesel Nacional se convirtió en un consorcio controlador de casi 12 empresas, y que para 1983 se habían vendido todas las acciones de Renault de

México a la contraparte francesa; por lo que los cuadros que a continuación presentamos pertenecen a sólo tres empresas que, a su vez, forman parte de la historia de DINA casi desde un inicio, me refiero a DINA Camiones, DINA Autobuses y DINA Motores.

**Cuadro 2.7**  
**DINA Camiones S.A., de C.V. Estado de resultados (millones de pesos).**

	1983	1984	1985	1986
Ventas Netas	3052 (100%)	28514 (100%)	63396 (100%)	70186 (100%)
Costo de Ventas	2923 (95.8%)	26184 (91.8%)	55248 (87.15%)	57517 (81.95%)
Utilidad (Pérdida) Bruta	129 (4.2%)	2330 (8.2%)	8148 (12.85%)	12669 (18.05%)
Gastos de Operación	275 (9.01%)	1347 (4.72%)	3660 (5.77%)	9483 (13.51%)
<b>Utilidad (Pérdida) Antes Gastos Financieros</b>	<b>(146)</b>	<b>983</b>	<b>4488</b>	<b>3186</b>
(Gastos) y Productos Financieros	(206) (6.74%)	(1441) (5.01%)	(6251) (9.86%)	(20988) (29.9%)
Utilidad (Pérdida)	(352)	(458)	(1763)	(17802)
Subsidios				
<b>UTILIDAD PÉRDIDA NETA</b>	<b>(352)</b>	<b>(458)</b>	<b>(1763)</b>	<b>(17802)</b>

**Fuente:** Diesel Nacional, *Informe de Labores 1985-1986*, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, DINA, México, 1987, p.90. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 225, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

**Cuadro 2.8**  
**DINA Autobuses S.A., de C.V. Estado de resultados (millones de pesos).**

	1983	1984	1985	1986
Ventas Netas	203 (100%)	6759 (100%)	14958 (100%)	24733 (100%)
Costo de Ventas	296 (146%)	5316 (78.7%)	12980 (86.7%)	22138 (89.5%)
Utilidad (Pérdida) Bruta	(93) (46%)	1423 (21.3%)	1978 (13.3%)	2595 (10.5%)
Gastos de Operación	36 (17.7%)	466 (6.89%)	950 (6.35%)	1524 (6.16%)
<b>Utilidad (Pérdida) Antes Gastos Financieros</b>	<b>(129)</b>	<b>957</b>	<b>1028</b>	<b>1071</b>
(Gastos) y Productos Financieros	(147) (72.4%)	(823) (12.2%)	(530) (3.54%)	(3243) (13.1%)
Utilidad (Pérdida)	(276)	134	498	(2172)
Subsidios (Pago otros Pasivos)		(28)	(99)	
<b>UTILIDAD PÉRDIDA NETA</b>	<b>(276)</b>	<b>(106)</b>	<b>(399)</b>	<b>(2172)</b>

**Fuente:** Diesel Nacional, *Informe de Labores 1985-1986*, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, DINA, México, 1987, p.91. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 225, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

**Cuadro 2.9**  
**DINA Motores S.A., de C.V. Estado de resultados (millones de pesos).**

	1983	1984	1985	1986
Ventas Netas	261 (100%)	5843 (100%)	13921 (100%)	6996 (100%)
Costo de Ventas	523 (200%)	4306 (73.7%)	10690 (76.8%)	10181 (145.5%)
Utilidad (Pérdida) Bruta	(262) (100%)	1537 (26.3%)	3231 (23.2%)	(3185) (45.5%)
Gastos de Operación	57 (21.8%)	384 (6.57%)	717 (5.1%)	1613 (23%)
<b>Utilidad (Pérdida) Antes Gastos Financieros</b>	<b>(319)</b>	<b>1153</b>	<b>2514</b>	<b>(4798)</b>
(Gastos) y Productos Financieros	(263) (101%)	(2067)(35.3%)	(5602) (40.2%)	(10545) (150%)
Utilidad (Pérdida)	(582)	(914)	(3088)	(15343)
Subsidios (Pago otros Pasivos)				
<b>UTILIDAD PÉRDIDA NETA</b>	<b>(582)</b>	<b>(914)</b>	<b>(3088)</b>	<b>(15343)</b>

**Fuente:** Diesel Nacional, *Informe de Labores 1985-1986*, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, DINA, México, 1987, p.92. Archivo General de la Nación, Fondo Documental “Diesel Nacional (DINA)”, Caja 225, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Como se recordará, en el cuadro 2.3 observábamos que para 1983 y 1984 la producción de camiones y autobuses cayó drásticamente, ello pudiera explicar porque en los cuadros que acabamos de ver, para 1983, las tres empresas tuvieron pérdidas después de sumar el costo de operación; es decir, resultó más caro el costo total de producción que su valor de venta. Probablemente la causa de esto es que se mantuvo ociosa gran parte de la capacidad productiva y los niveles de mano de obra fueron altos respecto al volumen de producción; en lo cual definitivamente estuvo implicada una fuerte contracción en la demanda.

Y es que llama la atención que en ese mismo año —1983— se hayan despedido a más de 1000 trabajadores,<sup>124</sup> y que para 1984 se hayan obtenido utilidades después del costo de operación. Como haya sido, lo que resulta claro para 1984 y 1985 es que, en las tres empresas, se obtuvieron utilidades después de descontar el costo de operación, cosa que se repitió en 1986 tanto en DINA Camiones como en DINA Autobuses. No obstante por causa de las pesadas cargas financieras todas estas empresas arrojaban cuantiosas pérdidas al final de su ejercicio.

<sup>124</sup> Becerril, Andrea, —Las luchas obreras de DINA y Renault, ¿una nueva derrota?», *El Cotidiano*, 10, UAM-Azcapotzalco, México, marzo-abril, 1986.

### **Capítulo 3:**

## **El Funcionamiento Económico de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, 1952-1992**

La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A., popularmente conocida como CONCARRIL o la Constructora, fue una empresa dedicada principalmente a la fabricación de diverso equipo de transporte ferroviario, aunque también hubo un tiempo en que ésta fabricaba contenedores, locomotoras, chasises, carrocerías y diversas piezas para la industria automotriz y el ensamble de tractores. Sin embargo, por lo que sin duda más se recuerda es porque en ella se ensamblaron y fabricaron varios de los trenes que aún circulan en el sistema de Transporte Colectivo “Metro” (STC), de la Ciudad de México.

Incluso durante la década de los ochenta todavía alcanzó a participar en varios proyectos como el tren ligero que corre en el sur del Distrito Federal y en el sistema de transporte colectivo de la ciudad de Guadalajara, Jalisco. A partir de mediados de los noventa, y hasta fechas recientes, bajo la figura de empresa privada, filial de una gran transnacional, fabricó y reparó equipo de transporte ferroviario de diversas partes del mundo, destacando el “metro” de la ciudad de Chicago, Kuala Lumpur, New York y Los Ángeles, entre varios otros; así como los nuevos trenes que circulan en las líneas 2 y A del STC de la Ciudad de México.

La también conocida por sus iniciales, CNCF, posee una historia muy vasta e interesante; fue fundada directamente por el Estado en 1952, en coparticipación con algunas empresas siderúrgicas nacionales las cuales, sin embargo, aportaron una porción muy pequeña de la inversión total. Desde sus inicios esta empresa fue muy rentable a pesar de sufrir desde siempre las inconsistencias en la demanda de su principal cliente: los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), quienes, en ocasiones, hasta llegaron a boicotear su producción. A partir del decreto de integración vertical de la industria automotriz de 1962, se abrieron nuevas líneas de producción para atender la demanda de la empresa vecina, Diesel Nacional, lo que le permitió diversificar su producción.

Durante toda la década de los sesenta CONCARRIL continuó arrojando utilidades; año con año esta empresa era presentada como el símbolo de la efectividad de las empresas estatales. No obstante, a partir de 1974 la cosa cambió; una frágil situación financiera y

fuertes inversiones acompañadas de severas contracciones en la demanda programada provocaron que por primera vez en su historia el saldo final de su ejercicio económico fuera negativo. A partir de entonces la irregularidad fue el sello de su marcha económica; pérdidas, en años si, en años no, elevaron considerablemente el costos financiero de su operación, mismo que por las diferentes devaluaciones que se sucedieron después de 1976, se incrementó notablemente.

Producto, en parte, de la crisis económica por la que atravesaba el país, puesto que sus principales compradores eran dependencias y empresas de gobierno, durante la década de los ochenta, para ser más exactos después de 1983, la producción de la Constructora cayó dramáticamente. La puntilla la vino a dar el cierre total de pedidos por parte de los FNM en 1988 y de DINA en 1990. Y así, dos años después se optó por privatizarla.

El comprador, el consorcio canadiense Bombardier Inc., de inmediato reactivó la producción trayendo a la planta de Ciudad Sahagún ensambles y reparaciones que se realizaban en otras plantas de Estados Unidos y Canadá. En éxito de esta transnacional durante la década de los noventa se reflejó en la ex CONCARRIL, puesto que de sus instalaciones salieron fabricados buena parte de los concursos y licitaciones ganados alrededor del mundo. Por estos años también se comenzó a trabajar bajo procesos de “outsourcing”, donde empresas como Gundersson Inc. elaboraban parte de los procesos productivos de Bombardier, incluso dentro de sus propias instalaciones, pero sin la necesidad de establecer relaciones contractuales con el sindicato de trabajadores de ésta última. Posteriormente, a inicios de este siglo, se instaló otra empresa de ese tipo en Ciudad Sahagún, la YS Doors S.A., de C.V.

De unos años para acá, Bombardier ha perdido casi todas las licitaciones y concursos en los que ha participado para fabricar equipo de transporte ferroviario. Y la situación es muy grave en la planta de Ciudad Sahagún, al momento de escribir esto –marzo de 2010- se anunciaba el cierre definitivo de las instalaciones. Algunos piensan que se trata de una severa reestructuración laboral, otros que es definitivo el cierre. Lo que es un hecho, es que la crisis y el desempleo en la región se agudizan. Habrá que ver qué pasa.

Este capítulo estudia la historia económica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril durante el periodo en que fue una empresa paraestatal, de 1952 a 1992. El objetivo, al igual que en DINA, es comprender los factores que determinaron su evolución



productiva, financiera y comercial. Para ello el estudio se dividió en dos grandes apartados. En el primero se presentan los acontecimientos más importantes que marcaron el rumbo económico de la empresa, así como las distintas etapas de su evolución productiva; para ello se utilizan diversas fuentes como revistas de época -locales y nacionales-, memorias de personajes, entrevistas, tesis de época y bibliografía diversa. En el segundo apartado se realiza un breve análisis sobre los datos financieros, productivos y comerciales que se han podido recabar en el Archivo General de la Nación y en otros archivos.

Cabe destacar que con la privatización, también los archivos de esta empresa desaparecieron, por lo que actualmente no existen muchos estudios sobre el caso. En este sentido, el presente también es un esfuerzo por construir un breve relato actualizado sobre su historia.

### **3.1 La evolución económica de CONCARRIL, 1954-1992: análisis y periodización**

#### *a) Un periodo de notables resultados: 1954-1961.*

Esta empresa se constituyó el 8 de abril de 1952 con un capital social de 25 millones de pesos (que en sucesivas ampliaciones llegó a conformar un total de 60 millones para 1958), suscrito casi en su totalidad por el gobierno federal a través de NAFINSA; la parte minoritaria de la inversión —menos del 15% del total— fue aportada por la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex), y diversas empresas e inversionistas como la Fundidora de Fierro y Acero Monterrey, y el Lic. Manuel Mancera Jr.<sup>125</sup>

Un año después de la llegada de DINA, a fines de 1953, se comenzó con la instalación de la planta productiva. Ford, Bacon & Davis, empresa de ingenieros consultores norteamericanos, fue la encargada de realizar dicho proyecto de instalación en coordinación con un grupo de ingenieros al mando del célebre Gonzalo Robles y Víctor Manuel Villaseñor. A pesar de que éste se podría considerar como el único proyecto cien por ciento nacional de entre los tres que conformaron el CIS, la construcción de la planta se realizó siguiendo algunos lineamientos exigidos por la Asociación Americana de Ferrocarriles (AAR.), que era el organismo encargado de regular el intercambio, los pesos y las medidas,

---

<sup>125</sup> Hernández Delgado, José, —“La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”, *Revista Sahagún*, 2, Año 1, Tomo I, Primera Época, CNCF, México, Mayo de 1957, pp.8-10.

en las líneas ferroviarias de los Estados Unidos, y a la cual se encontraban adscritas las líneas mexicanas.<sup>126</sup>

La naturaleza de esta empresa la convertía en el proveedor nacional de equipo de transporte ferroviario; era la primera y única empresa de este tipo en México, no obstante su capacidad de producción quedó fijada solamente en la construcción de furgones tipo caja. Se estableció que los conjuntos mecánicos complejos como el sistema de frenos fueran importados, y los demás componentes fabricados en México siempre y cuando demostraran la misma calidad y un mejor precio que los provenientes de Estados Unidos.<sup>127</sup>

Su capacidad de producción estimada se fijó en 1000 furgones anuales durante los primeros cinco años en promedio, con un sólo turno laboral y con un ritmo de trabajo de 4 furgones promedio al día. Bajo estas condiciones inició la historia de la CNCF, la cual rápidamente sorprendió a propios y extraños dado sus trepidantes resultados obtenidos. Tan sólo, a dos años de su funcionamiento la capacidad productiva estimada se había superado, produciendo 1,133 furgones en 1956, y obteniendo utilidades por cerca de 9 millones de pesos, con una tasa de crecimiento de más 200% respecto al año anterior. Y esta tendencia se mantuvo durante cinco años más, salvo un pequeño bache ocurrido en 1959, hasta que 1962 caen dramáticamente tanto sus volúmenes de producción, como el de sus utilidades obtenidas; veamos rápidamente los siguientes cuadros:

**Cuadro 3.1**  
**Producción de furgones (unidades).**

<u>AÑO</u>	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963
<b>PRODUCCIÓN</b>	16	865	1,133	1,517	1,785	1,761	1,689	2,275	787	744

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos obtenidos en: S.N., *Producción Total de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S., A.*, Documento Interno, Archivo del Sindicato de Trabajadores de la CNCF, Documentos Varios, Estante —Estadísticas de Producción—. Y contrastados con los de: Constructora Industrial Irolo, *Hombres e Industrias*; Servicios Técnicos de Ediciones; México, Junio de 1958, p.79.

<sup>126</sup> Cruz Oliva, Oscar René, *Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 1964, pp. 4-5.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p.6.

**Cuadro 3.2**  
**Utilidades después de deducir el impuesto sobre la renta,**  
**valor de lo vendido y capital social de la CNCF: 1954-1963**  
**(Millones de pesos).**

AÑOS	UTILIDADES	VALOR DE LO VENDIDO	CAPITAL SOCIAL
1955	2 401 510	70 134 000	40 000 000
1956	8 732 828	106 996 669	60 000 000
1957	11 296 322	149 299 355	60 000 000
1958	16 623 875	196 640 046	80 000 000
1959	15 616 572	195 282 106	80 000 000
1960	14 158 720	206 243 076	80 000 000
1961	19 252 063	264 174 215	80 000 000
1962	13 540 661	135 087 664	80 000 000
1963	6 784 536	148 897 300	80 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>108 407 088</b>	<b>1 472 754 429</b>	<b>80 000 000</b>

**Fuente:** Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, p.89 (Informe de la CNCF a Nacional Financiera, 1964).

Como se notará en los cuadros acabados de presentar, la excepción dentro del CIS era la CNCF, pues recordemos que se ha dicho que por estos años, tanto en DINA como Toyoda, las pérdidas eran cuantiosas. El crecimiento de su producción alcanzaba niveles impresionantes, llevando al límite la capacidad productiva de la planta para fines de 1957, por tal motivo a partir de ese año y durante 1958 se realizaron fuertes inversiones con motivo de ampliar las instalaciones, para elevar su capacidad productiva a 3000 unidades anuales y fabricar dentro de ella laminados distintos con objeto de comenzar a diversificar la producción.<sup>128</sup>

Y dicho crecimiento productivo, que alcanzó en 1961 a superar la barrera de las 2000 unidades, era bien correspondido respecto a las utilidades; como se observa en el cuadro 3.2 las utilidades obtenidas, en términos nominales, en 1961 superaron en más del doble lo obtenido en 1956. Por supuesto que detrás de éstos renglones había algo más, y es que en 1959 se iniciaba la producción con el impresionante record de haber aumentado la producción diaria de furgones de 1.6 a 7.2, en tan sólo 4 años de vida productiva, a partir de la primera decena de furgones producida a fines en 1954.<sup>129</sup>

En otro estudio realizado previamente, se encontró que este incremento productivo se encuentra acompañado de un crecimiento en las utilidades obtenidas de la magnitud de un

<sup>128</sup> S.N., "Ampliación de la Planta" Revista SAHAGÚN, Agosto de 1957, 4, Año 1, Tomo 1, Primera Época, CNCF, México, pp. 12-13. S.N., "La Prensa Versión Llegó a Casa", *Revista Sahagún*, 6, Año 2, Tomo 1, Segunda Época, CNCF, México, Septiembre de 1958, p.13.

<sup>129</sup> Constructora Industrial Irolo, *Hombres...*, *op. cit.*, pp. 78-83.

65% promedio anual, asimismo, el rendimiento de la empresa en términos de capital contable fue superior al 50% en los primeros cuatro años de vida.<sup>130</sup>

Parte de este éxito productivo se debió a un mercado cautivo muy grande, mismo que se encontraba fuertemente apoyado por el gobierno; pero esta ventaja era también su debilidad, puesto que aunque su producción se encontraba estrechamente vinculada con la demanda de las líneas ferroviarias del país, lo que le brindaba una posición de monopolio, ante una caída en la demanda de aquellas la producción en la Constructora se afectaba sobremanera. Por tal motivo a partir de 1960 se concursó en varias licitaciones de diversos países; resultando ganadora en California y Missouri, Estados Unidos, en Panamá y segundo lugar en Pakistán, por mencionar algunas.<sup>131</sup>

Cabe decir que el brillante economista José Luis Ceceña destacó mucho a esta empresa cuando en 1963, como parte de su análisis sobre el grado de penetración de los monopolios estadounidenses en México, realizó una clasificación, con base en el ingreso de 1960, de las empresas propiedad del Estado. En dicha clasificación, la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril aparece en el lugar número 12, respecto a las 40 empresas estatales con mayores ingresos anuales, y a su vez en el lugar número 56 dentro del rango de las 100 mayores empresas del país.<sup>132</sup>

Sobresale el caso de la CNCF, ya que el estudio de Ceceña, al desglosar por actividades los ingresos en 1960 de las 400 mayores empresas, ubica a la Constructora como la segunda empresa, productora de maquinaria y equipo, más importante de nuestro país; con un ingreso de 225 millones de pesos, tan sólo por debajo de la International Harvester que facturó ingresos por 250 millones de pesos.<sup>133</sup> De esta manera, CONCARRIL se posicionaba dentro de la economía mexicana como la empresa de capital nacional, productora de maquinaria y equipo, más importante del país. Me parece que esto le valió

---

<sup>130</sup> Escamilla Trejo, Adrián, *Análisis Histórico Económico del Complejo Industrial Sahagún: el Caso de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía, UNAM; México, 2007, pp.153-160. En este trabajo se realiza un análisis exhaustivo sobre las utilidades obtenidas por la CNCF, su relación con el capital social y la productividad, durante este periodo.

<sup>131</sup> S.N., "Nuestros furgones a Panamá", *Revista Sahagún*, 11, Año 6, Tomo 3, Tercera Época, CIS, México, enero de 1962, pp. 17-19. También en: S.N., "La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril en el mundo" *Revista Sahagún*, 10, Año 3, Tomo 2, Segunda Época, CNCF, Enero de 1959, pp. 29-31. Y en Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp.236-238.

<sup>132</sup> Ceceña Gámez, José Luis, *El capital Monopolista y la Economía Mexicana*; Instituto de Investigaciones Económicas; UNAM; Segunda Edición (Conmemorativa); México, 1994, p. 252.

<sup>133</sup> *Ibid.*, p. 115.

mucho a Víctor Manuel Villaseñor para ser designado director general del Complejo Industrial Sahagún.

*b) Los límites estructurales y políticos a la expansión de la CNCF: 1960-1974.*

Para 1960, reflejando el esfuerzo por avanzar en la sustitución de importaciones de equipo de transporte ferroviario, la Constructora comenzaba a diseñar planes que le permitieran modificar su estructura productiva con el objetivo de diversificar la producción, avanzando hacia la fabricación de góndolas, carros jaula, tolvas y cabuses; estos últimos se comenzaron a construir a partir de 1959.<sup>134</sup>

Pero fue hasta el periodo 1961-1963 en que se inició la fabricación en serio de 6 modelos diferentes de equipo de transporte: cabuses, góndolas, carros jaula, plataformas, tolvas y carros exprés y de correo. Ello con el objeto de atender las diversas necesidades que la expansión del transporte de mercancías provocaba sobre los camiones de hierro del país.

No obstante, un estudio productivo de la época evidenció que, dada la estructura rígida de las maquinas y las líneas de ensamble, así como por sus características organizativas, se perdía mucho tiempo —hasta 5 horas— al pasar, por ejemplo, de la producción de furgones a cabuses; es decir, la producción simultánea de diferentes modelos, incluso a pesar de la ampliación de las instalaciones productivas concluidas a principios de 1959, incrementaba los tiempos unitarios de producción,<sup>135</sup> por lo que, con la diversificación, sobrevino una caída en la productividad.<sup>136</sup> Esto explica parte de la caída en los volúmenes de producción que observábamos en el cuadro 3.1 a partir de 1962.

No obstante, la empresa siguió generando utilidades incluso sobreponiéndose a la franca actitud de boicot que su principal cliente, los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), asumía para con ella. Quien da cuenta de ello es Víctor Manuel Villaseñor, al narrar con lujo de detalle las diferentes ocasiones en que los FNM intentaron seguir alquilando material rodante de los Estados Unidos, esgrimiendo diversos argumentos sobre

---

<sup>134</sup> Referencias extraídas del discurso pronunciado por Víctor Manuel Villaseñor el 31 de octubre de 1958, con motivo de la entrega del furgón número 5000 en: S.N, —Que Siga la Marcha, Adelante!”, *Revista Sahagún*, 10, Año 3, Tomo 2, Segunda Época, CNCF, enero de 1959, pp.2-7.

<sup>135</sup> Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, pp.21-29.

<sup>136</sup> Un análisis completo de los efectos que esta diversificación provocó sobre el ritmo de producción y las utilidades se desarrolla en un anterior trabajo: Escamilla Trejo, Adrián, *op. cit.*, pp.157-161, 199-204.

la mala calidad de los productos de la CNCF, su tardía entrega, sus altos costos, su mala organización, etc., al punto, dice Villaseñor, de acusar a la Constructora de fincar su crecimiento sobre las finanzas de los FNM (cosa que no fue cierto, como veremos en el apartado dedicado a las cuestiones financieras).

Pero el hecho fundamental que afectó el crecimiento económico de CONCARRIL provino de la mala planeación Estatal. Tan sólo, para llevar a cabo su producción en el periodo 1961-1964, la Constructora puso a consideración del Consejo General de Administración a mediados de 1960 un plan de producción basado en las necesidades de largo plazo de todas las empresas ferroviarias del país. Para llevar a cabo tal cometido se creó una comisión integrada por representantes de los Ferrocarriles Nacionales, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la propia CNCF. De acuerdo con los resultados de dicho estudio, las necesidades ferroviarias del país para el periodo 1961-1964 comprendían 9,716 unidades de carga de diversos productos.<sup>137</sup>

El plan para su producción fue aprobado en su totalidad por dicho consejo de administración. No obstante, en noviembre de 1960, poco después de haberse realizado todo el ritual previo a la producción: diseño de productos, análisis de proveedores, ajuste de maquinaria, organización del personal, etc., la producción tuvo que ser frenada. ¿La razón? Pues que ninguna de las empresas ferroviarias solicitantes del equipo de transporte había podido ajustar su presupuesto al programa de compras de la CNCF para 1961, debido a que la Secretaría de Hacienda redujo el presupuesto de compras de las diversas empresas ferroviarias; un criterio que se mantuvo inflexible durante todo el sexenio. Evidentemente esta reducción en la demanda programada afectó los planes de producción de la CNCF, los cuales inmediatamente tuvieron que ser reajustados a la baja.<sup>138</sup>

Como se veía en el capítulo anterior, un acontecimiento que marcó profundamente el proceso de reestructuración en el CIS fue el decreto de 1962 para la integración vertical de la industria automotriz. Bajo el marco de éste, y aprovechando la estructura productiva instalada, se comenzó con el maquinado de motores, cajas de velocidades, mono bloques,

---

<sup>137</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 277-278. Este hecho también es mencionado en: Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *La Industria en los Magueyales. Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún*; Nueva Imagen; CIS-INAH; México, 1979, pp. 57-58.

<sup>138</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 279. Un análisis más amplio de los hechos se realiza en: Escamilla Trejo, Adrián, *op. cit.*, 204-207.

chasises, carrocerías y una infinidad de conjuntos mecánicos simples y complejos dentro de las tres empresas del CIS; generando con ello una estrecha vinculación productiva.

CONCARRIL comenzó la fabricación del chasis y las carrocerías para los camiones medianos y pesados, los cuales era posible fabricar gracias a los talleres de laminado para furgones. Poco después —1967— se le fabricaron a DINA largueros, perchas, caballetes y las carrocerías para el autobús DINA-Flexible; y a SIDENA se le comenzaron a fabricar distingas piezas para el ensamble de tractores.<sup>139</sup> Esta situación le permitió mantener cierto nivel de capacidad productiva ocupada, que, ante las inconsistencias en la producción de equipo de transporte ferroviario, impidió que los márgenes de capacidad ociosa se elevaran más allá de lo insostenible.

Y es que durante el resto de la década la mala planeación de los FNM, y la falta de apoyo por parte del gobierno para diversificar su clientela, desestabilizó frecuentemente los planes de producción, financiamiento y expansión comercial de la empresa. El resultado de este hecho fue la drástica reducción en los niveles de producción, ventas y utilidades, que no sólo puso en peligro a la CNCF sino también a SIDENA quién, como veremos en el siguiente capítulo, fincó parte de su recuperación en las divisiones productivas que atendían las necesidades de CONCARRIL.

Por tal motivo la producción, que había sufrido un fuerte bache en 1962-1963, para el periodo 1966-1967 vuelve a caer drásticamente y, aunque paulatinamente se recupera en los tres últimos años de la década, es hasta 1974 que se vuelve a alcanzar el nivel de producción obtenido en 1961<sup>140</sup> (esta problemática la veremos con más detalle en el siguiente apartado). Incluso esta situación orilló a que a finales de la década, por insistencia de la dirección general de la empresa, el gobierno federal diera su visto bueno para el estudio de la fabricación de contenedores y locomotoras, mismos que se produjeron en algunos años de la década de los setenta.<sup>141</sup>

Destaca sobremanera que haya sido el triunfo en licitaciones extranjeras y con otras empresas no ferroviarias, lo que sostuvo cierta parte del nivel de producción de la empresa; entre 1963 y 1970, se produjeron un total de 650 unidades para exportación y entre 1967-

---

<sup>139</sup> Moirón, Sara, *Crónica de Sahagún*; CIS; Imprenta de Industria y Comercio S.A.; Segunda Edición; México, 1974, pp.95-135. Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.301-306.

<sup>140</sup> Un estudio a fondo sobre este periodo se ofrece en: Escamilla Trejo Adrián, *op. cit.*, pp.204-209.

<sup>141</sup> Moirón, Sara, *op. cit.*, p.87.

1968 se vendieron 310 unidades (tipo tolva), a las empresas nacionales Hojalata y Lámina, y Altos Hornos de México; Sara Moirón describe que entre 1968 y 1970 se exportaron 1200 unidades de todo tipo a Colombia.<sup>142</sup> Y pudo haber sido más pero el sistemático boicot que, asegura Villaseñor, existió en contra de la Constructora lo impidió recurrentemente; mencionemos tan sólo uno de los tantos testimonios que nos heredó el ex director general de la empresa.

En 1966 los Ferrocarriles Nacionales de México anunciaban la solicitud de 250 coches de pasajeros a la compañía canadiense Hawker Siddeley, por lo que inmediatamente la Constructora solicitó una explicación sobre el por qué de la negativa a construir tales coches en las instalaciones de la CNCF, la respuesta que obtuvo de voz del gerente general de los ferrocarriles —cargo que a partir de 1964 ocupó Benjamín Méndez— fue que debido al alto precio de los coches de pasajeros que la CNCF acababa de fabricar para el Ferrocarril de Pacífico (por cien mil dólares), se optó por conseguirlos a más bajo precio en el exterior (por 75 mil dólares). Ante la incertidumbre acerca de que si los coches canadienses cumplían con el mínimo de las especificaciones en volumen y calidad exigidos, la Constructora solicitó la realización de un concurso abierto a toda compañía fabricante de equipo de transporte ferroviario, para que en condiciones de estricta igualdad se otorgara el contrato a la mejor propuesta.

El resultado fue que el coche de pasajeros ofrecido por la empresa canadiense era más pequeño que el producido por la CNCF, por lo que compitiendo con un modelo exactamente igual, la Constructora ofrecía una propuesta más económica que su similar canadiense. No obstante, el contrato finalmente fue otorgado a la *Hawker Siddeley* por razones totalmente desconocidas, incluso, a diferencia de su predecesor, el presidente Díaz Ordaz se negó a entrevistarse con Víctor Manuel Villaseñor para esclarecer el asunto.<sup>143</sup> Y así seguido, los planes de producción de CONCARRIL chocaron constantemente con, al parecer, intereses contrarios por parte de ciertos personajes de la administración pública. Así sucedió cuando se ofreció a Pemex la construcción de carros tanque, cuando ofreció a la Secretaría de Industria y Comercio la fabricación de autovías para los FMN, etc.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> *Ibid.*, p.120.

<sup>143</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 289-291.

<sup>144</sup> *Ibid.*, pp. 291-292.



Como se recordará, en 1970 Víctor Manuel Villaseñor fue relevado de su cargo como administrador general del CIS por Jesús Reyes Heróles; curiosamente, ese mismo año se designa al ex director del CIS como Gerente General de los Ferrocarriles Nacionales de México. Si, el mismo organismo constantemente acusado por aquel de ser el responsable de truncar en varias ocasiones la expansión económica de la CNCF. Cabría esperar que un cambio de esta naturaleza beneficiara a CONCARRIL, respecto a que se cumplieran los programas de producción, sin embargo no fue así.

Durante el periodo 1970-1973 constantes recortes de la demanda programada de los FMN para con la Constructora dañaron seriamente sus finanzas. Tan sólo para el trienio 1972-1975 la CNCF esperaba producir cerca de 9,000 unidades atendiendo la demanda programada de los FNM, por tal motivo se emprendió una segunda ampliación de sus instalaciones (recordemos que la primera fue durante 1957-1959), que colocaban a esta empresa en posibilidad de fabricar casi 4,000 furgones anualmente.<sup>145</sup> No obstante, la demanda de los FMN para ese periodo cayó a menos de 1,000 por año elevando seriamente los costos de operación en CONCARRIL.<sup>146</sup>

Claro que surge en estos momentos la inquietud acerca de qué factores habrán influido para que esta tendencia de inconsistencia en la demanda haya sobrevivido, a pesar de que Víctor Manuel Villaseñor era el nuevo gerente de los FMN. El mismo Villaseñor, quien renunciaría a los FNM en 1973, deja ver que el problema del boicot hacia la Constructora estaba más allá de sus posibilidades. De acuerdo con una entrevista concedida a la revista *Proceso* estas fueron, a su consideración, las causas del problema real (V: Villaseñor; P: Proceso):

—V: —El férreo control sindical ahora ejercido doblemente por Luis Gómez Zepeda, como gerente general, ha mostrado ser inamovible. Hasta el momento los gobiernos han preferido el imperio del caos y el latrocinio en la empresa a perder el control oficial del sindicalismo ferrocarrilero y en general —etemista” que mucho le cuesta”.

—P: —¿Es por debilidad oficial que no se ha corregido la situación de los ferrocarriles?”

---

<sup>145</sup> Combinado Industrial Sahagún, *Información para la Visita Presidencial del 18 de Agosto de 1972*, CNCF, COMBIS, México, 1972. Fondo Documental —Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 159, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

<sup>146</sup> Combinado Industrial Sahagún, *A los Trabajadores de CONCARRIL: Situación de la Empresa*, Circular Extraordinaria, COMBIS, 25 de Agosto de 1975. Archivo del Sindicato de Trabajadores de la CNCF, Documentos Varios, Año 1975.

—V: —Eso llega al meollo del asunto. Los problemas de la empresa son tantos y tan amplia la base de corrupción que sostiene y se entrelaza con la ineficacia técnica, que los niveles medianos y altos de la dirigencia sindical y de la administración se encuentran infestados de intereses creados. De tal suerte ocurre esto que quienes no se benefician directamente de las crecientes pérdidas económicas de la empresa caen, cuando menos, en la indolencia que da el saberse frente a un problema de dimensiones moustrosas [...] sexenio tras sexenio otra de las maldiciones tradicionales que han azotado a la empresa es la participación de intermediarios de toda laya en la compra de rieles, ejes, carros, locomotoras y otros equipos fundamentales [...] en diciembre de 1973 me enteré que Luís Gómez Z. obtuvo autorización para la compra de 3000 furgones y 800 góndolas y cabuses a favor de Berwick Manufacturing, una empresa de quinta categoría en los Estados Unidos, y de otra empresa de paja también norteamericana. Monto de la operación: mil millones de pesos [...].<sup>147</sup>

La corrupción imperante dentro de los FMN, por tanto, es señalada como la causa principal de los desastrosos en la demanda que tanto perjudicaron a la CNCF. No obstante, dentro de ella también había problemas, y correspondió a un grupo de trabajo compuesto por obreros técnicos y administradores evidenciarlo. Este grupo se denominó *Comité de Fábrica* y fue creado en 1973 por iniciativa de algunos trabajadores que en ese momento ocupaban la dirigencia del sindicato de trabajadores y que por fuera de la empresa se organizaban en la agrupación política —Unión y Progreso—.<sup>148</sup>

Su propuesta de crear un grupo de trabajo conjunto para resolver los problemas productivos de la empresa fue bien acogida por el entonces director general del COMBIS, Emilio Krieger Vázquez, quién no sólo apoyó la formación de ese instrumento dentro de la CNCF sino que lo extendió hacia DINA y SIDENA. Incluso, en una entrevista concedida al semanario *Solidaridad* en 1974, Krieger sostenía que con la participación de los trabajadores se podrían obtener mejores soluciones a la problemática productiva de la empresa, dado su conocimiento cercano con la realidad de las instalaciones y el proceso productivo; e incluso iba más allá, puesto que planteaba la posibilidad de que en un mediano plazo éstos pudieran también ocupar puestos administrativos.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Gómez Pombo, Federico, —Plagas y Maldiciones de los Ferrocarriles, descritas por Villaseñor— *Proceso*, 9, Revista de Circulación Nacional, México, 1 de enero de 1977.

<sup>148</sup> Los registros de todas las actividades de esta organización se concentran en el archivo particular de su principal dirigente e ideólogo: Manuel Cabrera Pérez Bracho, no obstante hay estudios de época como el de: Bracho, Julio, —El Comité de Fábrica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril—, *Estudios Sociológicos*, 20, Vol. VII, El Colegio de México, México, Mayo-Agosto, 1989.

<sup>149</sup> S.N., —La Producción en el Complejo Industrial Sahagún—, Entrevista con Emilio Krieger Vázquez, *Solidaridad*, 120, 2da. Quincena de Agosto de 1974.

Y es que por esos años la activa participación de los trabajadores marcó muchos de los acontecimientos productivos en los que se vio envuelta la empresa, como la fabricación de un pedido de 1,000 furgones que los FMN intentaban comprar usados a empresas estadounidenses; al respecto vale la pena escuchar en voz de los protagonistas cómo ocurrieron los hechos de aquella época (AE: Adrián Escamilla; MC: Manuel Cabrera, RL: ~~Don~~ Rodolfo”):<sup>150</sup>

—RL ~~+~~[...] Es indudable que si hubo una reacción no, al grado de que tuvimos un pleito como obreros con la dirección de ferrocarriles nacionales, porque pretendían hacer una compra espantosa de carros de ferrocarril usados que los EUA tenían como chatarra, entonces, en esa lucha, no nomás yo, éramos un grupo, fuimos a Aguascalientes, porque allí había unos carros que ya habían llegado y fuimos con cámaras fotográficas a retratar esos carros, al grado de que si logramos deshacer esa venta, ¡1,000 carros! Que pretendía comprar Gómez Zepeda [...] en la época grande de carros de ferrocarril llegamos a producir 14 carros diarios en tres turnos. Fueron momentos de gran auge porque después nomás eran dos turnos, después hubo nomás un turno, y en el turno de día se producían 7.2 carros [...]

—MC ~~Y~~ dependía de los pedidos de los foráneos, sobre todo”

—RL ~~Si~~, uno de nuestras grandes pues defensas o defectos que tuvo la empresa yo creo que fue tener un mercado cautivo, dependíamos de una sola persona, Ferronales, después ya entró el metro y ya hubo la producción de carros del metro y esas cosas pero no era tan masivamente como fue los carros de ferrocarril, hubo gente que se trajo una locomotora para ver si se podían hacer, se trajo una tanqueta del ejército mexicano para ver si se podía armar, pero pus no, no funcionaron, nomás llegaron a estudios, se desarmaron se sacaron planos, hubo también otro intento, contenedores, no pero ese fue un fracaso terrible, de lo poco que me di cuenta he, luego el supervisor general, el gerente, y: ¡ya no hagas nada!, `pereme nomás me faltan 5 piezas’, ¡ya no hagas nada, para! Estábamos haciendo piezas de contenedores”

-AE ¿Por qué lo pararon?

—RL ~~Por~~que fue una comisión a tratar de vender contenedores a Europa, nosotros sacábamos un contenedor creo que a la semana, y allá estaban produciendo un contenedor por día, no pues llegó la comisión aquella y paren todo”

Regresando con el Comité de Fábrica, los resultados de este vanguardista mecanismo no se hicieron esperar. El trabajo serio y comprometido de los trabajadores dio pie a una publicación conocida como el ~~Bo~~letín de Información del Comité de Fábrica de la

---

<sup>150</sup> Escamilla Trejo, Adrián, *Entrevistas con el Sr. Rodolfo (Pidió Anonimato)*, Transcripciones en versión borrador, Vol., 1, Septiembre de 2006.

C.N.C.F.S.A”, mediante la cual se difundieron los resultados obtenidos por los trabajos e investigaciones del Comité.<sup>151</sup>

En el número 2 de dicha publicación, se presentó un extenso y detallado informe acerca de un estudio realizado por la comisión obrera del Comité de Fábrica respecto a la capacidad productiva de la plantan. En él se hace mención que, con base en una encuesta realizada en los talleres de fabricación metálica y maquinado, las razones de la baja producción en dichas áreas y la consecuente necesidad de maquilar fuera de la CNCF los requerimientos de lámina de aluminio y acero inoxidable, se debía a una deficiencia en los elementos mecánicos necesarios para la producción de dichos insumos productivos (guillotinas, prensas, herramienta, equipo de manejo y transporte del material), las razones, según el Comité, de dicha deficiencia eran las siguientes:<sup>152</sup>

1. Equipo en malas condiciones mecánicas por su prolongado uso,
2. Equipo Obsoleto. Asimismo, exclusivo para la fabricación del carro caja de 50 toneladas (furgón) pero, dada la diversificación productiva, insuficiente para la producción de otros equipos,
3. A parte de las fallas mecánicas provenientes del uso prolongado, existía una carencia absoluta de guillotinas, que era el elemento primario para la fabricación y moldeo de láminas.

De igual manera, continuando con este problema, el Comité de Fábrica encontró que las fallas se prolongaban hasta el seno mismo de la organización del proceso productivo:

–Se observó en el taller de Fabricación Ligera, que en ocasiones un turno hace la preparación de máquina para una pieza dada y el siguiente turno quita lo hecho por el anterior y a su vez prepara su máquina para otra pieza, desaprovechándose aparentemente, lo realizado, y esto sucede en los tres turnos, notándose por consiguiente una aparente falta de continuidad en el proceso, lo que origina que algunas, máquinas tengan tiempos desocupados”.<sup>153</sup>

En este sentido, el Comité de Fábrica no sólo divulgaba la situación que venía presentándose en los talleres, sino que analizaba sus causas y sus efectos; por ejemplo, en el siguiente cuadro se presentaron los resultados de un estudio sobre los principales problemas que en años recientes había presentado el taller de fabricación metálica ligera:

---

<sup>151</sup> *Boletín de Información del Comité de Fábrica de la C.N.C.F.S.A*, Año I, Núm. 2, Octubre de 1973. Archivo Particular de Manuel Cabrera Pérez.

<sup>152</sup> *Ibid.* p. 4.

<sup>153</sup> *Ibid.* p. 4.

**Cuadro 3.3**  
**Horas hombre improductivas, totales y porcentajes:**  
**Taller de fabricación metálica ligera.**

CONCEPTO	AÑO DE 1970						AÑO DE 1972					
	1r. Turno		2do. Turno		3er. Turno		1r. Turno		2do. Turno		3er. Turno	
	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%	Hrs.	%
FALTA MATERIAL	1033	1.53	4744	8.03	1021	3.27	14295	17.8	19021	27.1	2336	13.2
FALTA DE TRABAJO	141	0.21	257	0.43	338	1.08	138	0.2	38	0.1	0	0
FALTA HERRAMIENTA	370	0.55	-	-	6558	0.21	60	0.1	41	0.1	1144	6.5
FALTA TRANSPORTE	29	0.04	101	0.17	-	-	-	-	-	-	-	-
FALTA OPERARIOS	2254	3.34	3389	5.73	3715	11.92	3149	3.9	3343	4.8	4537	25.7
VARIOS	570	0.85	219	0.37	42	0.14	62	0.1	27	0.1	0	0
REPREPARACIÓN	82	0.12	13	0.02	13	0.04	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
MAQUINA DESCOMPUESTA	2268	3.36	2032	3.42	749	2.40	2606	3.2	2211	3.2	484	2.7
RECUPERACIÓN	132	0.20	90	0.15	96	0.31	-	-	-	-	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>6879</b>		<b>10835</b>		<b>6039</b>		<b>20310</b>		<b>24681</b>		<b>8500</b>	

**Fuente:** *Boletín de Información del Comité de Fábrica de la C.N.C.F., Año I, Núm. 2, Octubre de 1973.7.*

Cabe decir que para 1970 el promedio de horas-hombre disponibles en 243 días hábiles de trabajo fue, para el primer turno, de 67,700; para el segundo de 60,000; y en el caso del tercero fueron 31,500. Durante 1972 los números aproximados para cada turno fueron 70,000; 62,000; y 20 000, respectivamente.

Por tanto la interpretación de este cuadro es la siguiente: el número de horas-hombres que se perdieron en 1970 en el primer turno correspondió a un 10% del total disponible aproximadamente, en el segundo ascendió a un 18% aproximadamente y en el tercero fue de un 20% más o menos. Para 1972 las cifras fueron de 28%, 40% y 42.5%, respectivamente. Por motivos diferentes, pero los que más destacan para 1970 fueron al parecer la falta de material, la ausencia relativa de operarios y la maquinaria constantemente descompuesta. Por lo que en este taller, cuya principal producción se destinaba a DINA y SIDENA, las causa principales de su improductividad en 1970, en los tres turnos productivos eran de origen interno; situación que se mantuvo en 1972.

Por tanto, entre limitaciones estructurales internas y cuestiones políticas que limitaban el crecimiento de su demanda, la CNCF arribaba a la década de los setentas convertida en una empresa de renombre nacional e internacional; arrojando utilidades, a pesar de sus problemas, se pensó que estaba en posición de emprender un reto grande como lo fue fabricar el quipo de transporte para el Sistema de Transporte Colectivo –Metro”. Por tal

motivo desde 1972 se emprendieron estudios técnicos y se realizaron fuertes inversiones para abrir dicha línea de producción, acontecimiento que marca el inicio de un periodo de expansión en CONCARRIL pero que viene acompañado de una profunda inestabilidad financiera y productiva cuyas raíces observamos en este sub apartado.

c) Las contradicciones económicas de la expansión productiva en la CNCF: 1974-1982.

Como se recordará, desde la reestructuración productiva de principios de la década sesenta, las tres empresas quedaron vinculadas entre sí; sobre todo DINA a las otras dos, y la CNCF y SIDENA entre sí. Pues tal situación se profundizó, de tal manera que para 1974 el 9.3% de la producción total de CONCARRIL se destinaba a DINA, ya que durante esta década se amplió la producción a una gran variedad de chasis, carrocerías y diversas piezas mecánicas; y el 0.7% de la producción total se vendía a SIDENA, sobre todo diversas piezas para el ensamble de tractores.<sup>154</sup>

Por tanto, a mediados de los años setentas 10% de la producción total de CONCARRIL se destinaba dentro del CIS, si duda es un indicador importante, pero también evidencia que a pesar de los esfuerzos de diversificación productiva, se seguía dependiendo en gran medida de sus clientes naturales: las líneas ferroviarias del país. Aunque para fines de la década el “metro” de la Ciudad de México consumía alrededor del 10% de su producción total de equipo de transporte.

Respecto a esto último, a partir de 1972 la CNCF buscó realizar la fabricación del equipo rodante del Sistema de Transporte Colectivo de la Ciudad de México (el famoso “Metro”), mismo que era totalmente importado de Francia; para ello se enviaron a un grupo de destacados técnicos y obreros a Europa, y se entablaron pláticas con las autoridades del Metro de París y sus diversos fabricantes sobre la posibilidad de realizar los ensambles y sub ensambles necesarios en CONCARRIL y así armar en México los coches.

Después de varias visitas a nuestro país durante 1972 y 1973, directivos del metro de París anunciaron en 1974 que México, más precisamente la CNCF, estaba preparado para iniciar la producción de los vagones del metro, incluso hasta con un 100% de integración

---

<sup>154</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p.61

nacional —no de los trenes completos, sino sólo de los vagones.<sup>155</sup> Por tal motivo, para 1975 se comenzó con el ensamble, para lo cual se firmaron contratos de fabricación y asistencia técnica tanto con el metro de París, como con varias empresas, entre ellas Alsthom Ctm.<sup>156</sup>

Siendo así, y con el visto bueno de las instancias gubernamentales, la Constructora inició en 1975 una nueva aventura en la fabricación de equipo de transporte ferroviario, ensamblando los 9 coches que conformaron el primer convoy del “metro” hecho en México.<sup>157</sup> Pero lo que más destaca es que para junio de 1976, la CNCF ya había realizado algunas modificaciones al diseño original del “metro”, incorporando nuevos accesorios, mejoras a los sistemas mecánicos simples y cambiando algunos componentes por otro modelo, como ejemplo: se incorpora por primera vez a los trenes el convertidor estático, se modifica la distribución de los asientos para disponer de mayor espacio para los pasajeros de pie, se sustituye el sistema de ventilación importado por otro elaborado localmente y al el sistema de frenado se le incorpora el “chooper”, lo que significó una mejora tecnológica directa a un sistema mecánico complejo.<sup>158</sup>

Con la llegada de José López Portillo a fines de 1976 y el boom petrolero de los años siguientes, la demanda de este equipo de transporte se incrementó notablemente, a tal grado que se decidió importar nuevamente las unidades faltantes. Y no sólo se recurrió a la anterior firma francesa, sino que también se contrató a la empresa canadiense Bombardier Inc., para la fabricación de 180 carros; empresa a la cual la CNCF transfirió parte de sus mejoras tecnológicas (como el chooper).<sup>159</sup> A decir de don Marcos Lechuga, un testigo del hecho, las cosas no fueron nada agradables:

[...] el proveedor Bombardier empezó a surtir, con gran sorpresa nuestra, coches que contaban con los adelantos que la tecnología de los ingenieros de Carros habían desarrollado y que lógicamente era propiedad del mismo Carros. Bombardier nunca pagó regalías por el uso de tecnología mexicana [...].<sup>160</sup>

---

<sup>155</sup> S.N., “Con la Producción de Carros de Metro, el País da un Paso Adelante”, *Revista Sahagún*, 9, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Noviembre de 1974, pp. 3. S.N., “Fabricación de Carros Para el Metro en Ciudad Sahagún”, *Mercado de Valores*, 31, Nacional Financiera, México, 31 Julio de 1972, pp. 782.

<sup>156</sup> Navarro, Bernardo y Ovidio González, *Metro, Metrópoli, México*; Instituto de Investigaciones Económicas; UNAM; UAM-Unidad Xochimilco; México, 1989, pp. 130.

<sup>157</sup> *Ibid.*, p. 130.

<sup>158</sup> *Ibid.*, p. 129-131.

<sup>159</sup> *Ibid.*, p. 131.

<sup>160</sup> Lechuga, Marcos, *Memorias*, Borrador no publicado aún. El autor fue ex trabajador de la CNCF durante el periodo de estudio.

Curiosamente la posterior privatización de CONCARRIL, en 1992, se realizó hacia esta empresa canadiense.

Regresando a la cuestión de la producción ferroviaria, para el resto de la década los altibajos continuaron. Siendo el principal factor de esta situación los recurrentes incumplimientos de pedidos por parte de los FMN. Tan sólo, para 1975 y 1976, se contrató un segundo turno de trabajadores con el objetivo de satisfacer una demanda programada de más de tres mil trescientas unidades para cada uno de los años mencionados, sin embargo los FMN sólo autorizaron la compra de 2,553 y 2,189 unidades respectivamente. Ello, es de suponer, provocó mantener altos márgenes de capacidad productiva ociosa en CONCARRIL.<sup>161</sup>

Suerte que para esos años se pudieron ganar concursos para surtir equipo de transporte a ciertas líneas ferroviarias de los Estados Unidos, mismos que mantuvieron activa buena parte de la capacidad productiva instalada. En 1977 se exportaron 480 góndolas a los Estados Unidos, en 1978 fueron 920 góndolas y 320 tolvas, y en 1979 al mismo país se enviaron 909 furgones.<sup>162</sup> En otras palabras, para el primer año mencionado la producción de exportación representó el 27.2% de la producción total, para el siguiente año ascendió al 71.4% y finalmente en 1979 los productos exportados representaron el 33.3% del total producido, que se presenta en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3.4**  
**Producción ferroviaria total de la CNCF: 1955-1991.**

	Total	Furgones	Góndolas	Tolvas	Plataformas	Carros del metro	Tanques	Jaulas	Cabús	Carros express y de correo	Coches de pasajeros
1955	858	858									
1956	1 133	1 133									
1957	1 515	1 515									
1958	1 785	1 785									
1959	1 761	1 755							6		
1960	1 689	1 517							172		
1961	2 275	1 711						518	46		
1962	787	83	301	315						88	
1963	744	432			264					48	
1964	1 001	200	738	49						14	

<sup>161</sup> Combinado Industrial Sahagún, *Circular No. 2*, COMBIS, 4 de Mayo de 1977. Archivo del Sindicato de Trabajadores de la CNCF, Documentos Varios, Año 1977.

<sup>162</sup> Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, *Informe de Labores: 1985-1986...*, op. cit., p.37. Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 244, Acervo Administración Pública: 1910-1988.



1965	1 225	817	387	20							1
1966	924	405	240	25				233	7		14
1967	877	384	223	148	51				49	22	
1968	1 321	503	272	229	277					40	
1969	1 747	1 300	246		194				7		
1970	1 271	819	219	55	178						
1971	1 008	840	168								
1972	1 058	651	348						59		
1973	1 615	310	1 255						50		
1974	2 928	2 928									
1975	2 666	705	1 652	300		9					
1976	2 729		2 255			90	384				
1977	1 763		1 376			117	270				
1978	1 736		930	320	35	108	205		138		
1979	2 729	1 862	391	75	352	28	20		1		
1980	3 026	1 151	1 814		1				45		15
1981	3 034	1 351	1 334			153	150				46
1982	2 825	1 495	877	228		198					27
1983	2 494	688	697	972		135					2
1984	1 173	752	26		208	185					
1985*	945			500	100	131	214				
1986*	491			300		81	100				10
1987	432	260		55		117					
1988	313	218		50		45					
1989	50					50					
1990	74					74					
1991	77					77					
<b>TOTALES</b>	<b>52 643</b>	<b>28 428</b>	<b>15 749</b>	<b>2 841</b>	<b>1 560</b>	<b>1 386</b>	<b>1 029</b>	<b>751</b>	<b>580</b>	<b>212</b>	<b>105</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en: S.N., *Producción Total de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S. A.*, Documento Interno, Archivo del Sindicato de Trabajadores de la CNCF, Documentos Varios, Estante "Estadísticas de Producción".

\*Para estos años la fuente fue: Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, *Informe de Labores 1986-1987*, CNCF, Secretaría Energía, Minas e Industria Paraestatal, México, 1987, p.43. Archivo General de la Nación, Fondo Documental "Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)", Caja 246, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Los cuadros en blanco significan que no se produjo unidad alguna.

Como se notará en el cuadro acabado de presentar, después de 1976 el ritmo de producción se desaceleró nuevamente, cayendo a en un relativo bache del que no se sale sino hasta tres años después. Pero de no haber sido por la mencionada producción para exportación, la caída en la producción hubiera sido estrepitosa, regresando incluso a niveles de mediados de la década sesenta, pero con el inconveniente de mantener una mayor capacidad productiva ociosa, porque recordemos que la ampliación de 1972-1973 se hizo con la finalidad de fabricar hasta 4,000 unidades anuales.

Afortunadamente para la empresa los niveles de producción se recuperaron en 1980, pero sólo se mantuvieron dos años más, incluso en 1981 el resultado del ejercicio productivo anual fue de considerables pérdidas, sobre todo debido a problemas financieros (que se analizan en el siguiente apartado). Y ésta fue precisamente la tónica del periodo: detrás los vaivenes en los niveles de producción —pero que aún así mantuvieron ocupada en promedio desde 1974 hasta 1982 poco más de la mitad de la capacidad productiva instalada— y de la expansión de sus instalaciones para la apertura de nuevas líneas de producción como la del Metro”, se encontraba una debilidad financiera que la hizo presentar pérdidas por primera vez en su historia para 1975 y 1982 (años de los que se tiene registro, porque para 1976-1980 no tenemos datos); mismas que se irán presentando de manera más frecuente para los años siguientes.

d) La extinción de la CNCF: diez años consecutivos de caída en su producción, 1982-1991.

A partir de 1982, y con respecto a 1981, la producción de la CNCF entró en una tendencia decreciente de la cual ya no salió jamás (como se observa en el cuadro anterior, 3.4). Cabe destacar que hasta 1983 se volvieron a exportar 335 góndolas, pero fue justo el último año que se hizo. Tal fue el grado de la caída, que en 1989 apenas y se producía el 2% respecto a lo hecho en 1982.

Y es que desde 1981, año en que produjeron 3034 diferentes unidades de equipo de transporte —su máximo histórico— la CNCF veía reducida año con año su producción en este rubro; para 1985, sólo se produjeron 945 unidades; para 1987, 432 unidades; y para 1989, sólo se alcanzaron a producir 50 unidades. De hecho, a partir de un año previo —1988— se había abandonado todo tipo de producción en la división de equipo de transporte excepto coches para el metro, los cuales se produjeron por tres años más, hasta 1991.<sup>163</sup>

Esta situación mantuvo casi paralizada la capacidad productiva de la empresa, misma que resentía la inestabilidad económica de DINA (que analizamos en capítulo anterior); por tal motivo es de suponerse que los costos de operación se incrementaron notablemente.

Las razones de esta caída en la producción son principalmente por motivos de demanda, es decir, las diversas líneas ferroviarias del país poco a poco fueron cancelando sus pedidos a la Constructora, hasta decidir no comprarle más a ella. No obstante que en 1987 se puso

---

<sup>163</sup> Un análisis más amplio de estos años se encuentra en: Escamilla Trejo, Adrián, *op. cit.*, pp.230-239.

en marcha un programa de saneamiento financiero en los FNM, ello no se tradujo en beneficio alguno para la CNCF, ya que durante el periodo 1988-1991 sólo se vendieron 218 furgones (todos en el año de 1988). Con lo que se deduce que el saneamiento financiero de los FNM a fines de 1987, sólo alcanzó para un año, puesto que la demanda de equipo de transporte a la CNCF se terminó en 1988.<sup>164</sup>

Tal situación orilló a depender más de la producción de piezas y componentes para DINA y SIDENA pero, dado la inestabilidad en la primera y la reducción en las ventas de la segunda, no se pudo compensar la caída en la producción de transporte ferroviario.

Por tal motivo, desde 1982 CONCARRIL aumentó su participación en diversos concursos para fabricar transporte ferroviario de todo tipo. Durante el periodo 1982-1986 se trabajó en conjunto con el consorcio alemán FS/Duewag para el desarrollo de un prototipo de tren ligero con rueda de acero para el sistema de transporte de la Ciudad de México, mismo que fue presentado en 1987; en 1986 se participó con un prototipo de aéreo túnel para aeropuertos; en 1987 se presentó un modelo de metro ligero articulado para el sistema de transporte colectivo de la ciudad de Guadalajara; asimismo, con la empresa BREL se concertó un convenio de colaboración para el desarrollo de un nuevo tipo de coche de pasajeros llamado “International Coach”. Aunque no todos los proyectos se lograron concretar es clara la necesidad que CONCARRIL tenía por diversificar su producción.<sup>165</sup>

Cabe destacar que paralelo a este proceso de caída en su producción, la CNCF avanzaba vertiginosamente en la mexicanización del coche tipo metro. Tan sólo, en el tercer lote de producción, el NM-83-A de 1983, se incluyó un secador de aire para el sistema neumático con base en tecnología mexicana, y para el siguiente lote se cambió la soldadura de resistencia por soldadura de electrodo. Estas mejoras en la estructura y componentes técnicos del “metro” nacieron, como dicen dos investigadores del momento: “[...] de las reuniones técnicas que celebran dos veces por mes la CNCF y los representantes del STC-

---

<sup>164</sup> *Ibid.*, p. 239. Dicho saneamiento financiero fue anunciado a mediados de 1987 por Francisco J. Gorostiza, Subgerente de Organización y Planeación de los FNM, durante el 1r. seminario latinoamericano de reconversión industrial: Gorostiza, Francisco J., “Sistema Ferroviario Nacional: Situación Actual y Perspectivas”, en: Varios Autores, *La Reconversión Industrial en América Latina*; FCE; México, 1987, pp. 65-66, Tomo 8.

<sup>165</sup> Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, *Informe de Labores 1986-1987*; Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, CNCF, México, 1987, pp.14-15. Archivo General de la Nación, Fondo Documental “Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 246, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Metro [...]”.<sup>166</sup> De tal manera que para 1984 el 67% de los componentes del tren tipo metro eran de origen nacional, muchos de ellos con tecnología mexicana, y el restante 33% seguía proviniendo en su mayoría de Europa. Ello se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.5**  
**Integración nacional del tren tipo “Metro”, 1984.**

DESCRIPCIÓN	Nacional	Importado
<b>Carrocería y Estructura</b>	100%	
<b>Sistema Eléctrico</b>	40%	60%
<b>Equipo de Frenos</b>	70.57%	29.43%
<b>Boogie</b>	78%	22%
<b>TOTAL</b>	67%	33%

Fuente: Navarro, Bernardo y Ovidio González, *op. cit.*, p. 133.

Aunque es necesario decir que, de los 268 proveedores nacionales, 73 de ellos tenían participación extranjera; aún así, estos datos pueden dar una idea acerca de la gran capacidad de eslabonamientos hacia atrás que la fabricación del metro inducía,<sup>167</sup> situación que se profundizó conforme avanzó la década: para 1987, fecha del último dato obtenido al respecto, el grado de integración ascendía a 76%, del 24% restante las importaciones obedecían al sistema eléctrico (22%), bogies (9.5%), y equipo de frenos (1.3%). Respecto a la mexicanización del equipo de transporte ferroviario en general, el grado de integración nacional alcanzado para 1987 fue de 80%, importándose únicamente el sistema de frenos y algunos dispositivos especiales dependiendo del producto.

Y así, atrapada entre la desorganización de su demanda interna y la complejidad y falta de apoyo para explotar el mercado externo, la CNCF se extinguió a principios de 1992; heredando su planta productiva y las habilidades técnicas de sus empleados y obreros al consorcio transnacional canadiense Bombardier Inc., el cual, a diferencia de los compradores de DINA y SIDENA, convirtió a la ex CONCARRIL como la única empresa del CIS que después de su privatización se mantuvo en funciones de manera ininterrumpida hasta marzo pasado —2010— mes en el que se anunció el próximo cese indefinido de sus actividades.

<sup>166</sup> Navarro, Bernardo y Ovidio González, *op. cit.*, pp.132.

<sup>167</sup> *Ibid.* pp. 134-141.

### 3.2 Análisis económico cuantitativo de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril durante la gestión paraestatal

Como se notará, de las tres, ésta fue la única empresa que desde el inicio de su producción, en 1955, arrojó utilidades; y así se mantuvo hasta 1975, fecha en que por primera vez en su historia su balance antes de costos financieros fue negativo. A partir de entonces vivió un periodo de inestabilidad que la hacía tener pérdidas en años sí, en años no, como a continuación se muestra:

**Cuadro 3.6**  
**Resultados de operación en la CNCF: ejercicios 1955-1975, 1981-1987, 1990-1991.**  
**(Millones de pesos).**

AÑOS	Antes de Gastos o Productos Financieros e Impuestos*	RESULTADO	Después de Gastos o Productos Financieros, e Impuestos**	RESULTADO
1955	2.632	UTILIDAD	N.D	N.D
1956	8.752	UTILIDAD	N.D	N.D
1957	11.296	UTILIDAD	N.D	N.D
1958	16.623	UTILIDAD	N.D	N.D
1959	15.616	UTILIDAD	N.D	N.D
1960	14.158	UTILIDAD	N.D	N.D
1961	19.252	UTILIDAD	N.D	N.D
1962	13.54	UTILIDAD	N.D	N.D
1963	6.748	UTILIDAD	N.D	N.D
1964	8.657	UTILIDAD	N.D	N.D
1965	18.21	UTILIDAD	N.D	N.D
1966	29.121	UTILIDAD	N.D	N.D
1967	14.568	UTILIDAD	N.D	N.D
1968	4.127	UTILIDAD	N.D	N.D
1969	21.515	UTILIDAD	N.D	N.D
1970	25.626	UTILIDAD	N.D	N.D
1971	29.166	UTILIDAD	N.D	N.D
1972	26.972	UTILIDAD	N.D	N.D
1973	15.842	UTILIDAD	N.D	N.D
1974	6.847	UTILIDAD	N.D	N.D
1975	142.441	PERDIDA	N.D	N
1981	767	UTILIDAD	720	UTILIDAD
1982	236	UTILIDAD	452	PÉRDIDA
1983	1,811	UTILIDAD	396	UTILIDAD
1984	1,859.894	UTILIDAD	284	UTILIDAD
1985	199.752	PÉRDIDA	787	PERDIDA
1986	1,160	PÉRDIDA	5,655	PÉRDIDA
1987***	1,681	UTILIDAD	7,729	PÉRDIDA
1990	27	UTILIDAD	N.D	N.D
1991	93	PÉRDIDA	N.D	N.D

**Fuente:** \*Para esta columna los datos de 1955 a 1963 fueron obtenidos de: Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, p.89 (Informe de la CNCF a Nacional Financiera 1964); los datos de 1964 a 1970 fueron obtenidos de: Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.369; los datos de 1981-1987 se obtuvieron de dos fuentes: Constructora Nacional Carros Ferrocarril, *Informe de labores 1986-1987*. Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, CNCF, México, 1987, p. 41 y S.N. *Estados Financieros de las Entidades Paraestatales*, Secretaria de la Contraloría General de la Nación, Vol. II, México, 1986. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 246, Acervo Administración Pública: 1910-1988; los datos de 1990 y 1991 se obtuvieron de: [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx), sector paraestatal, series históricas.

\*\* Para esta columna los datos fueron obtenidos de: Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, *Informe de labores 1986-1987...*, *op. cit.*, p.41

\*\*\*Los datos de éste renglón son estimados al 31 de julio de 1987.

Aunque el cuadro es incompleto, se puede notar que a partir de 1975 esta empresa inició un periodo de inestabilidad en donde los gastos financieros fueron capaces de revertir los resultados de operación, como en 1982. Pero, ¿cuáles fueron los factores detrás de estos resultados?

Básicamente las razones del relativo éxito productivo obtenido durante sus primeros 20 años de vida fueron lograr disminuir rápidamente sus costos, mantener una capacidad productiva ocupada por arriba del 50% en promedio (sin contar otros productos, sólo en cuestión de equipo de transporte ferroviario), y haber diversificado su producción y su clientela.<sup>168</sup>

Respecto a lo primero, gran parte de la disminución de costos se logró por un importante crecimiento de la productividad, como se nota en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.7**  
**Tiempo de Producción de un furgón en la CNCF: 1955-1958.**

AÑO	Producción de Furgones al Día	Tiempo de producción en minutos (jornada laboral de 8hrs. 38 minutos)*
De Enero a Agosto 1955	1.6	324
De Agosto a Diciembre 1955	3.6	144
1956	5.2	100
1957	6.2	84
Julio de 1958	7.2	72

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos extraídos de: Cruz Oliva René, *op. cit.*, p.20.

\*El tiempo de producción de furgones se obtuvo con base en la suma del tiempo que consumía cada uno de los aproximadamente 130 momentos en los que se dividía el ensamblaje de un furgón. En este sentido, la reducción del tiempo de producción se logró, tanto disminuyendo el tiempo en cada momento productivo, como reduciendo el número de los mismos.

<sup>168</sup> Escamilla Trejo, Adrián, *op. cit.*, pp.127-239.

Ello le permitía mantener precios bajos, tan sólo a fines de 1957, el precio promedio de los furgones hechos en la Constructora era de \$7,637<sup>oo</sup> Us. Dls., mientras que los importados de Estados Unidos eran vendidos en México entre \$8,200<sup>oo</sup> y \$8,600<sup>oo</sup> Us. Dls.<sup>169</sup> Y aunque la productividad después de éste periodo se estancó, debido a la diversificación productiva y la relativa estructura productiva rígida que impedía pasar con facilidad de un tipo de ensamblaje a otro (como veíamos en el anterior apartado), el precio de los furgones se mantuvo estable en términos reales, por decisión expresa del gobierno federal, quien así decidió apoyar el funcionamiento de los FNM.<sup>170</sup>

Y fueron precisamente estos costos y precios estables los que la llevaron a triunfar en varias licitaciones de la época, algunas convocadas por el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF), para rehabilitar las líneas ferroviarias del país; otras convocados por empresas norteamericanas. De esta manera no sólo se impidió que cayeran abruptamente sus niveles de producción, debido a la inestabilidad de su principal cliente — los FNM— sino que su diversificación productiva recibió un considerable empuje.<sup>171</sup> Tales procesos permitieron mantener ocupada alrededor del 50% de la capacidad productiva de CONCARRIL, (en promedio durante la década de los sesentas), sin contar la producción destinada a DINA y SIDENA; tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.8**  
**Grado de aprovechamiento técnico anual de la capacidad productiva instalada en la CNCF: 1960-1973.**

AÑO	CAPACIDAD INSTALADA EN TÉRMINOS DE FURGONES (A)	PRODUCCIÓN REALIZADA EN TÉRMINOS DE FURGONES (B)	CAPACIDAD INSTALADA EN TÉRMINOS DE CARROS JAULA (C)	PRODUCCIÓN REALIZADA EN TÉRMINOS DE CARROS JAULA (D)	APROVECHAMIENTO TÉCNICO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA: (E) = (B+D/A+C) 100
ÓPTIMO	1 800	1 800	1000	1000	2800/2800= 100%
1960	1 800	1 517	1000	688	78.75%
1961	1 800	1 711	1000	702	86.17%
1962	1 800	699	1000	880	56.39%
1963	1 800	696	1000	480	42%
1964	1 800	987	1000	140	40.25%
1965	1 800	1224	1000	40	45.14%
1966	1 800	670	1000	821	53.25%
1967	1 800	806	1000	416	43.64%
1968	1 800	1281	1000	400	60.03%
1969	1 800	1740	1000	28	63.14%
1970	1 800	1271	1000	0	45.39%

<sup>169</sup> “Editorial”, *Revista Sahagún*, 5, Año I, Tomo I, 1ra. Época, CNCF, México, Septiembre 1957, pp.1-2.

<sup>170</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 216-217.

<sup>171</sup> Escamilla Trejo Adrián, *op. cit.*, pp.186-196.

1971	<b>1 800</b>	1008	1000	0	36%
1972	<b>1 800</b>	999	1000	236	44.10%
1973	<b>1 800</b>	1565	1000	200	63.03%

**Fuente:** Elaboración propia con datos extraídos de: Oscar René Cruz Oliva, *op. cit.*, p.29.

A pesar de que su nivel de producción representó un triunfo ante la adversidad, se aprecia que seguía siendo bajo el nivel de ocupación de las instalaciones con relación al hecho de que una empresa de esta naturaleza necesita un mayor volumen de producción para generar economías de escala.

Por tanto, no todo marchó a la perfección durante esta década. Como se observó en el apartado anterior, Víctor Manuel Villaseñor detalla la constante actitud de boicot por parte de los FNM y de algunos otros hacia CONCARRIL, que en varias ocasiones limitó el crecimiento de la empresa, incluso hasta lo perjudicó. Recordando otra anécdota de las memorias del ex director del CIS, éste nos dice que por imposición de la Secretaría de Hacienda, el monto por la venta de los furgones a los FNM no se cobraría inmediatamente sino que la recuperación del dinero se haría en un plazo bastante largo sin intereses.<sup>172</sup>

Como se notará entonces, además de brindar precios bajos, la producción se daba a crédito, pero sin poder echar mano de instrumentos comerciales —como el cobro de intereses por financiamiento al comprador. De cierta manera, la CNCF era prisionera de los factores políticos que la obligaban a apoyar las necesidades económicas de otras entidades paraestatales como los FNM, incluso en detrimento de su propia situación financiera; sin embargo, desde otro punto de vista, esta situación habla de que CONCARRIL cumplía con la misión que el Estado le había encomendado al crearla, es decir, apoyar el crecimiento y consolidación del sistema ferroviario nacional.

No obstante, al igual que en DINA, la Constructora tuvo que echar mano de créditos y préstamos para continuar financiando sus siguientes ciclos productivos. No fue que la primera vez que lo hizo, de hecho, las primeras acciones financieras se tomaron desde el inicio mismo de la producción y consistieron en la emisión de obligaciones hipotecarias contraídas por la CNCF y cobradas mediante una renta por día a los FNM, similar a la que éstos pagaban por los furgones rentados provenientes de EUA. Dicha emisión de obligaciones fue por 7 millones de dólares, con una tasa de interés de 4.5%, quedando establecido un contrato de fideicomiso entre la Constructora, Ferrocarriles Nacionales y

<sup>172</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.217. Y también en Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, p.46.



Nacional Financiera, apareciendo como fiduciaria esta última, misma que recibiría los carros provenientes de CONCARRIL y los entregaría en seguida a los FNM mediante el pago de 2.40 dólares diarios por cada furgón.<sup>173</sup>

No obstante, este procedimiento se sustituyó por créditos a largo plazo, para los cuales la Constructora tuvo que recurrir, mediante el apoyo de Nacional Financiera, a instituciones bancarias internacionales cuyas tasa de interés oscilaban entre el 6.5 y el 8% anual. Durante la década de los cincuentas, se recibieron créditos tanto del Bank of America, como del Chase Manhattan Bank, del Continental Illinois y del Eximbank por montos que se muestran a continuación:<sup>174</sup>

**Cuadro 3.9**  
**Créditos a Largo Plazo Intercedidos por Nacional Financiera**  
**a la CNCF (de 1954 al 30 marzo de 1957)**

Años	Cantidad (Pesos)
1954	18'839,000
1955	20'027,599.40
1956	102'273,673.25
1957 (Ene.-Mzo.)	25'942, 721.25
Total	<b>167'082,993.90</b>

Fuente: Hernández Delgado, José, *op. cit.*, pp. 8-10.

Si se recuerda que en 1957 el capital social de la empresa había ascendido a 80 millones de pesos de entonces, con base en la información del cuadro anterior, se puede suponer que para ese año la cantidad de créditos otorgados a largo plazo a la Constructora superaba al doble el capital social de la empresa.

De esta manera, durante los primeros años de su vida la CNCF presentaba un balance contable cuya estructura no correspondía al de una empresa rentable: tenía un pasivo que rebasaba por mucho su capital social y encima de ello, sus cuentas por cobrar, a corto y largo plazo eran impresionantes, a tal grado de que gran parte de toda la producción de los primeros cuatro años de vida de la empresa se encontraba sin pagar.<sup>175</sup> De alguna manera, la Constructora se había convertido en una especie de intermediaria entre el capital privado y los Ferrocarriles Nacionales, siendo estos últimos los más beneficiados, ya que, no sólo pagaba en un largo plazo furgones nuevos a un precio por debajo del acostumbrado a pagar

<sup>173</sup> Hernández Delgado, José, —El Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril..., *op. cit.* Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.217. S.N., —Créditos de Japón al Sector Público de México”, *Mercado de Valores*, 38, Nacional Financiera, México, 23 Septiembre de 1974, pp. 1048-1049.

<sup>174</sup> *Ibid.*, pp. 8-10. También en: Cruz Oliva, O. René, *op. cit.*, p.48; Villaseñor, Víctor M., *op. cit.*, p. 217.

<sup>175</sup> Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, p.48.

a empresas extranjeras, sino que se abstenía de cargar con el costo de los préstamos y emisiones de valor que CONCARRIL asumía como responsable.

Y esta situación no se corrigió, al contrario, posteriormente se agudizó debido a que a principios de 1959 Nacional Financiera dejó de ser intermediaria en los créditos de largo plazo (por razones que no fue posible esclarecer), sustituyendo este sistema por uno de créditos a corto plazo, a pesar de que los créditos que la CNCF concedía a los FNM continuaba siendo de largo plazo. Ante esta situación, se tuvo que recurrir de nuevo a una emisión de valores, esta vez de 10 millones de dólares, los cuales fueron destinados a la consolidación de los créditos a corto plazo otorgados por NAFINSA.<sup>176</sup>

Sin embargo, esta situación no pudo mantenerse por mucho tiempo. La presión ejercida por los programas de producción y el cumplimiento inmediato de los préstamos adquiridos, obligó a la Constructora a aplicar otra fórmula de financiamiento que consistió en el “descuento de documentos que constituían la cartera de la CNCF”.<sup>177</sup> Este mecanismo, en esencia, buscaba transformar la deuda de los FNM en dinero utilizable; y es que durante los primeros 5 años de funcionamiento, la empresa acumuló cierto volumen de documentos por cobrar, algunos de los cuales se comenzaron a hacer efectivos para 1960. Con el descuento de estos documentos acumulados la Constructora pudo respaldar compromisos crediticios de corto plazo, y con ello pudo financiar la producción del año inmediato siguiente:

[...] así, el volumen de documentos que había acumulado Constructora le permitió saldar los créditos a corto plazo recibidos durante 1960 y financiar la producción de 1961. Con la cartera derivada de las operaciones de 1961 fue posible financiar la producción de 1962 y con la de este año las actividades de 1963”.<sup>178</sup>

Pero a pesar de este mecanismo, durante el resto de la década de los sesenta y principios de los años setentas, CONCARRIL tuvo que seguir recurriendo al préstamo directo como válvula de escape ante su déficit de circulante y los continuos incumplimientos por parte de los FNM, principalmente con bancos y empresas francesas y japonesas como la Compagnie des Ateliers, el Sumitomo Bank Ltd., Koyo International Inc., el Crédit Lyonnais y el

---

<sup>176</sup> *Ibid.*, p.49.

<sup>177</sup> Hernández Delgado, José, —El Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril..., *op. cit.*, p.9; y Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, p. 51.

<sup>178</sup> Cruz Oliva, Oscar René, *op. cit.*, p.54.

Banque Française du Commerce Extérieur, principalmente.<sup>179</sup> Hasta el momento, hemos podido rastrear de diversas fuentes los siguientes montos:

**Cuadro 3.10**  
**Créditos a la CNCF: 1968-1972 (Miles de dólares)**

Acreeedor	Monto	Tasa de Interés %	Plazo (años)	Fecha	Destino
Compagnie des Ateliers	70	6.5	5	Ene. 1968	Compra de ruedas de ferrocarril
Compagnie des Ateliers	25	6.5	5	Nov. 1968	Compra de ejes de acero
Compagnie des Ateliers	85	6.5	5	Jun. 1969	Compra de ejes de acero
Compagnie des Ateliers	60	6.5	5	Oct. 1970	Compra de ejes de acero
Koyo International Inc.	79	6.0	5	Jul. 1970	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	19	6.0	5	Feb. 1970	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	77	6.0	4	Dic. 1970	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	91	6.0	5	Dic. 1969	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	62	6.0	5	Dic. 1969	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	130	6.0	5	Feb. 1970	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	390	6.0	5	Ene. 1971	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	445	6.0	4	May. 1972	Compra de equipo rodante
Sumitomo Shoji	226	7.0	5	Jun. 1972	Compra de equipo rodante

**Fuente:** Elaboración propia con base en las siguientes fuentes: para los primeros cuatro renglones se utilizó, S.N., —“Créditos de Francia al Sector Público de México”, *Mercado de Valores*, 7, Nacional Financiera, México, 15 de Febrero de 1971, p.105. S.N., —“Créditos de Japón al Sector Público de México”, *Mercado de Valores*, 38, Nacional Financiera, México, 23 Septiembre de 1974, pp. 1048-104.

Es necesario consultar más datos pero parece ser que, al igual que en DINA, el costo financiero de operación comenzaba a representar una importante sangría para la empresa, sin embargo, dada la política de financiamiento que la CNCF ejercía sobre sus clientes, no se podía esperar un cambio a corto plazo. Por el momento tenemos datos para 1974 que nos indican que el gasto financiero programado —90 millones de pesos— fue superado por el gasto real, y acabo sumando 113'527,000 de pesos, en donde la principal causa de este aumento fue el incumplimiento de cartera (es decir, el no pago de los clientes). En la contraparte, la de los productos financieros, el incumplimiento de pagos generó menos ingresos de lo previsto. De esta manera, los productos financieros reales fueron menores que los programados, veamos el cuadro siguiente:

<sup>179</sup> S.N., —“Créditos de Japón al Sector Público de México”, *Mercado de Valores*, 38, Nacional Financiera, México, 23 Septiembre de 1974, pp. 1048-1049.

**Cuadro 3.11**  
**Gastos financieros, programados y reales en la CNCF.**  
**Al 31 de diciembre de 1974 (millones de pesos).**

<b>Gastos:</b>	<b>Real</b>	<b>Presupuestado</b>	<b>Variación</b>
Intereses derivados de documentos descontados	68.877	45.000	(23.877)
Intereses y comisión sobre créditos para operación, NAFINSA	41.572	43.000	1.428
Intereses sobre pagos a proveedores extranjeros	2.022	2.000	(.022)
Intereses sobre otras compras	1.056	---	(1.056)
TOTAL GASTOS	113.527	90.000	-
<b>Productos</b>			
Intereses sobre Venta	102.916	103.000	.84
Descuentos por pronto pago	.493	1.500	1.007
Intereses NAFINSA, compra venta de valores	.622	.750	.128
TOTAL PRODUCTOS	104.031	105.250	-

**Fuente:** Elaboración propia con base en: Informe de Gerencia de Finanzas, *Comparativo Real Contra Presupuestado*, CNCF, COMBIS, México, 1974, pp.5-6 (Tercer Capítulo); Archivo General de la Nación, Fondo Documental —“Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)””, Caja 167, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

En conclusión a este cuadro, se observa que el gasto financiero sufrió un aumento de poco más de 23 millones de pesos que, si bien se compensa con los ingresos vía productos financieros, marca una tendencia que ya no se irá jamás. Ante esta situación, que de por sí se tornaba potencialmente complicada, debemos sumarle que a partir de 1975 la apertura de la línea de producción del tren tipo metro aumentó considerablemente el volumen de importaciones y deuda; tanto para ampliar y modernizar las instalaciones, como para realizar las primeras compras de materiales destinadas a los primeros ensamblajes.<sup>180</sup> Pero la puntilla lo vino a dar la devaluación de 1976, ya que buena parte de la deuda de la que estamos hablando estaba contratada en moneda extranjera, sobre todo dólares; después de este año se incrementó notablemente el costo financiero de la producción.

Aún no podemos contar con registros contables para el periodo 1977-1980, pero por lo que observábamos en el apartado anterior la irregularidad productiva seguramente elevó el costo de operación de la empresa, dados los altos márgenes de capacidad ociosa y de

<sup>180</sup> Aún no tenemos el monto total de esta primera fase de fabricación del tren tipo metro en México, pero por algunas fuentes suponemos que fue un monto bastante elevado, asumido casi en su totalidad por la CNCF, ver: S.N. —“Fabricación de Carros para el Metro en Ciudad Sahagún”, *Mercado de Valores*, 31, Nacional Financiera, México, 31 de Julio de 1972, p. 782.

inventarios con que se trabajó. Tal situación, que se repite y se agrava después de 1983, definitivamente es una causa del incremento en los gastos de operación que se observa para estos años en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3.12**  
**CNCF: resultados de operación a partir de la utilidad bruta (millones de pesos).**

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Utilidad (Pérdida) bruta	753(100%)	832 (100)	2,660 (100)	3,034 (100)	1,658 (100)	1,836 (100)
Gastos de operación	346(46%)	596 (71.6%)	849 (32%)	1,174 (38.7%)	1,858(112%)	2,996(163%)
<b>Productos (Gastos) financieros neto</b>	<b>(100)(13.2%)</b>	<b>(347) (41.7%)</b>	<b>(356) (13.4%)</b>	<b>644 (21.22%)</b>	<b>1,713 (103%)</b>	<b>(187) (10.2%)</b>
Utilidad (pérdida) de operación	307	(111)	1,455	2,504	1,513	(1,347)
Pérdida en cambios	23 (3%)	849 (102%)	758 (28.5%)	729 (24%)	1950 (117%)	4,778 (260%)

**Fuente:** Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, *Informe de Labores: 1986-1987...*, op. cit., p.43. Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 246, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Como se notará claramente en este cuadro, los gastos de operación sufrieron variaciones considerables, sobre todo a partir de 1985, pero nunca bajaron del 30% respecto a la utilidad bruta, incluso hubo años en que éstos se elevaron por encima de ella. Mismo comportamiento tuvo la cuestión financiera; en años se elevaron considerablemente los gastos, como en 1982, y en otros, como en 1985, se obtuvieron productos por encima de la utilidad bruta. Tal comportamiento inestable, producto de su propia irregularidad en la producción, fue el sello de la década.

Pero donde definitivamente se nota el cambio —en contra del funcionamiento económico de la CNCF— es en el renglón “pérdida en cambios”. Este rubro hace referencia a las pérdidas atribuibles a un crecimiento de la deuda con el exterior, producto de un encarecimiento de la moneda extranjera con relación a la de nuestro país. Es decir, en pocas palabras, las pérdidas por devaluaciones de nuestra moneda con respecto al dólar. Como se notará en el cuadro anterior, en 1981 dichas pérdidas representaban sólo un 3% de la utilidad bruta y cinco años después habían llegado a representar el 260%; en términos absolutos, en 1986 su monto era muy superior al total de gastos de administración, venta y financieros. Por lo que en este año —y en 1985-, la pérdida en cambios se convirtió en la principal responsable de las cuantiosas pérdidas del ejercicio contable anual total, como observábamos en el cuadro acabado de presentar.

## **Capítulo 4:** **El Funcionamiento Económico de Siderúrgica Nacional S.A., 1954-1995**

Siderúrgica Nacional S.A., comúnmente conocida como SIDENA, fue una empresa dedicada principalmente a la fundición de hierro y acero. Aunque también hubo un tiempo en que ésta fabricaba tractores y maquinaria textil, así como una gran variedad de piezas y componentes para la industria automotriz y la de equipo de transporte ferroviario, tales como: moblocks, transmisiones, cabezas de cilindro, volantes, contrapesos, soportes delanteros, frenos de mano, bastidores, trucks, acopladores, traveseros, platos de centro, ruedas, simplex, etc. Además de que participó en la producción de instrumental médico quirúrgico, en asociación con una pequeña empresa de la región.

De las tres empresas que conformaron el CIS, SIDENA destaca por los negativos resultados económicos que obtuvo la mayor parte de su existencia productiva; no creo que sea exagerado decir que desde el principio de sus actividades estuvo en crisis y su posterior historia es la de los diversos intentos por reencauzarla, lo cual no significa que esa historia sea menos interesante.

Esta empresa inició su producción en 1954 siendo una coinversión del Estado con empresarios japoneses pertenecientes al conglomerado industrial Toyoda Ltd. Su objetivo principal era atender las necesidades de maquinaria por parte de la industria textil nacional, sin embargo, con el paso del tiempo, su división productiva de fundición se volvió más importante. La asociación duró hasta 1960 año en que la parte extranjera vendió todas sus acciones al gobierno. A partir de ese momento se convirtió en una empresa pública, reestructurándose productivamente durante 1961 y financieramente durante 1965.

A partir de ese momento comienza a adquirir los rasgos productivos definitivos que la caracterizaron por más de 25 años: el ser una empresa fundidora de hierro y acero, productora también de tractores y altamente vinculada a CONCARRIL y DINA, esto último bajo el marco del decreto de integración vertical automotriz de 1962. Durante la década de los setentas SIDENA sufrió graves problemas productivos y financieros que la mantenían en un estado de pérdidas constantes, paradójicamente fueron estos los años en que se alcanzó la mayor diversificación productiva de su historia; no obstante, la mala

situación económica se mantuvo durante toda la década de los ochenta y hasta principios de los noventa, hasta que terminó siendo desincorporada en 1991 y privatizada en 1995.

La venta de esta empresa fue un proceso bastante enmarañado y lleno de dudas. A finales de 1991 el gobierno federal decidió desincorporarla del presupuesto de egresos, poniéndola en liquidación; no obstante un grupo de empresarios nacionales denominado San Lorenzo-Promojol se acercó al gobierno con un plan de saneamiento y reactivación productiva. De esta manera el gobierno cedió la administración de SIDENA este grupo, sin embargo, todo lo contrario a esas promesas, durante tres años se procedió a dismantelar las instalaciones y vender activos, contrayendo, su vez, enormes deudas para continuar con la producción pero efectuando constantes paros técnicos con objeto no acumular inventarios.

La situación fue tan grave que entre finales de 1994 y principios de 1995 el gobierno federal tuvo que intervenir de nuevo rescatando y saneando a la empresa, pero para inmediatamente venderla a un consorcio siderúrgico norteamericano, ABC National Casting Co., el cual sólo duró siete años al frente, ya que una serie de problemas financieros llevaron a éste a cerrar definitivamente la empresa en 2002. Lo cual no fue en buenos términos, suscitando con ello un conflicto laboral que duró más de tres años y que en el ínterin generó diversos intentos para echar andar una cooperativa. No obstante la empresa fue finalmente re-comprada por otra transnacional, ASF Keystone Inc., un proveedor de sistemas ferroviarios y de todos sus componentes en varias partes del mundo, quién reabrió la empresa en enero de 2006

Actualmente ASF Keystone de México atraviesa por una crisis debido a fuertes contracciones en la demanda, que han orillado al despido de decenas de trabajadores y trabajadoras. Estos hechos hacen pensar a muchas personas que el fantasma de la quiebra se cierne, otra vez, sobre lo que queda de la extinta SIDENA. Habrá que ver.

En este capítulo se estudia la historia económica de Siderúrgica Nacional desde sus primeros años de producción, en 1954, y durante el periodo que estuvo bajo los intereses del Estado, hasta que sobrevino la privatización en 1995. El objetivo es comprender los factores que determinaron su evolución productiva, financiera y comercial. Para ello el capítulo se dividió en cuatro apartados. En el primero se presentan los acontecimientos más importantes durante el periodo de la administración japonesa; en el segundo se analizan los principales factores detrás del proceso de reestructuración y consolidación ocurrido durante

la década de los sesentas; en el tercer apartado estudiamos, en la medida que lo permiten las fuentes recabadas, las razones de la debacle económica de esta empresa; en la última parte del capítulo hacemos un breve recuento de su proceso de privatización.

Cabe destacar que de las tres empresas estudiadas en esta investigación SIDENA es la que más problemas presentó respecto a la obtención de fuentes, incluso en el propio Archivo General de la Nación es muy poco el material que se conserva sobre esta empresa. Por ello, en su elaboración se utilizan más que nada revistas de época —tanto locales como nacionales— memorias de personajes y bibliografía diversa.

Cabe volver a mencionar que con la privatización de SIDENA, todos los archivos de la misma desaparecieron, por lo que actualmente no existen muchos estudios sobre el caso. En este sentido, el presente, a pesar de sus limitaciones, vuelve a ser también un esfuerzo por construir un breve relato actualizado sobre su historia.

#### **4.1 El fracaso de “Toyoda de México”: 1954-1960**

Como se recordará, a inicios de la década de los cincuenta, el Estado decidió apoyar la instalación en México de una empresa fabricante de maquinaria textil; pero debido a la inexperiencia estatal en el ramo, más que la instalación de una empresa pública, se privilegió la asociación productiva con una empresa de capital privado experimentada en ese tipo de fabricación.<sup>181</sup>

Para elegir la compañía que proveería tanto la tecnología como la asesoría se realizó un concurso en el cual participaron varias marcas de distintos países, resultando ganadora la empresa japonesa Toyoda Automatic Loom Works, Ltd (integrante de un amplio conglomerado industrial japonés en el que destacaba la firma automotriz Toyoda Motors, Co.). De esta manera, a principios de 1954, quedó constituida la empresa: Fabrica Nacional de Maquinaria Textil Toyoda de México S. A., de C.V., con un capital inicial de 35 millones de pesos, aportado de manera extremadamente mayoritaria por la parte japonesa (99.4%), y en menor escala por Nacional Financiera (0.6%).<sup>182</sup>

Hay quien dice, como Victoria Novelo y Augusto Urteaga, que la elección de Toyoda obedeció a las presiones de un grupo en particular de empresarios textiles como José

---

<sup>181</sup> Constructora Industrial Irolo, *Hombres e Industrias... op. cit.*, p.109.

<sup>182</sup> Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *La Industria en los Magueyales... op. cit.*, pp. 52-53. También en: Constructora Industrial Irolo, *Hombres e Industrias... op. cit.*, p.113.



Ramoneda, quién se desempeñó como intermediario entre el sector público y la empresa japonesa y que, al cabo de pocos años, terminó poseyendo el 7.1% de las acciones.<sup>183</sup>

Como haya sido, a fines de 1954 hizo su aparición en el valle de Irolo, Toyoda de México, como popularmente era conocida, completando así el cuadro principal de lo que fuera el Complejo Industrial Sahagún. Al igual que en el caso de DINA, el diseño y construcción de la planta productiva lo realizaron ingenieros venidos desde Japón, quienes, en el momento mismo de la construcción de la fábrica, incluyeron una nave especial para la fundición de hierro y acero, insumo fundamental de las actividades a las que se abocaría esta empresa.<sup>184</sup>

Lo hicieron con el objetivo de no depender de fuentes externas, mismas que se encontraban relativamente lejanas, y con ello exponerse a irregularidades en tiempo y costos. Nótese que fue por la ubicación de Toyoda de México dentro del valle de Irolo, que se hizo necesario realizar estas nuevas inversiones, y por ende ampliar la capacidad productiva de la planta; este dato es muy importante para la posterior historia de esta empresa ya que la misma terminó siendo una siderúrgica: SIDENA.

Su actividad central consistió en fabricar maquinaria para la industria textil, especialmente husos y telares. Se trataba de un proyecto muy ambicioso que pretendía producir mensualmente 10,000 husos y 300 telares, con base en una estimación sobre las necesidades de la industria nacional textil. Tan sólo en su instalación se importaron 900 máquinas herramientas de todo tipo. Además, aprovechando la capacidad instalada, se habilitó una línea de producción especializada en la fundición de hierro para la fabricación de diversas piezas y herramientas metálicas; para ello se pretendía fundir cerca de 2,000 toneladas anualmente.<sup>185</sup>

No obstante, al igual que en DINA, los resultados estuvieron muy por debajo de los esperado. A pesar de la calidad de sus productos, el poco conocimiento que se tenía de ésta marca en el mercado, así como su exposición a la competencia estadounidense y europea en el ramo, terminó por echar abajo sus planes de producción. Esta situación la arrinconó a

---

<sup>183</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p.54.

<sup>184</sup> S.N., *Programa de Actividades que se Propone Realizar Durante el Sexenio 1965-1970*, SIDENA, CIS, México, 1964, pp. 1-2 (Introducción). Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Siderúrgica Nacional, (SIDENA)”, Caja 2, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

<sup>185</sup> *Ídem.*

una posición marginal en las preferencias de los consumidores, cosa que fue insostenible por los inversionistas japoneses.<sup>186</sup>

Del programa de producción elaborado para el primer quinquenio apenas y fue posible cumplir un 11.6% respecto a la fabricación de tróciles y un 4.8% del que se había estimado para telares, por lo que durante estos años la empresa se mantuvo en constante subutilización. El lógico resultado de una situación así fueron las pérdidas, las cuales ascendían a 48'799,858.68 pesos a mediados de 1960.<sup>187</sup> Por tal motivo, a fines de ese mismo año se decidió anunciar la extinción de la empresa, no obstante, Nacional Financiera acudió al rescate comprando las acciones de la parte japonesa —éstas sí, a precio de remate, no como en el caso de DINA y Fiat— y asumiendo la responsabilidad de reencauzar la empresa.

Y es que también, cabe recordar, la región sufría una profunda transformación social por efecto de la industria asentada en el valle de Irolo, la cual generaba beneficios directos e indirectos entre la población; tan sólo Toyota de México daba empleo a cerca de 600 personas. Por ello, aunque sus resultados económicos eran desastrosos, dejarla a la quiebra no parecía ser la mejor opción en esos tiempos. No obstante, el tamaño del reto era muy grande dadas las cuantiosas pérdidas y el fracaso productivo, pero aún así, a mediados de los años sesentas, la ya nombrada SIDENA arrojaba por primera vez en su corta historia utilidades. ¿Cómo paso eso? Es a lo que vamos a continuación.

#### **4.2 Restructuración, saneamiento y breve auge: 1961-1972**

Como decíamos, la principal razón de la debacle de Toyota de México fueron sus bajos niveles de venta, básicamente debido a la poca aceptación que tuvieron sus productos en el mercado de maquinaria textil, prefiriéndose la importación de marcas estadounidenses. Por tal motivo cuando el Estado asumió su control se pensó que el problema fue la mala elección del socio productivo, por lo que se propuso que con un cambio de éste bastaba para reactivar la división productiva de maquinaria textil.

Hay decir que el golpe de timón, que llevó también a Víctor Manuel Villaseñor a la dirección de esta empresa en 1961, imprimió su sello particular en la posterior

---

<sup>186</sup> Novelo, Victoria, y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p. 56.

<sup>187</sup> S.N., *Programa de Actividades que se Propone Realizar... op. cit.*, pp. 2-3 (Introducción).

reestructuración de todas las líneas productivas; más que a cualquier otra empresa del CIS, a SIDENA trató de convertirse en un punto de apoyo para el fortalecimiento de diversas industrias y sectores económicos. Se preservó el objetivo de producir maquinaria textil para abatir la creciente importación de esos bienes y apoyar a la industria del ramo mediante productos a bajo costo; se puso mayor atención a la fundición de hierro y acero con el objetivo de apoyar a la industria automotriz y la de equipo de transporte ferroviario; posteriormente se decidió fabricar tractores a bajo precio para apoyar la producción agrícola del campo mexicano; incluso hasta se intentó fabricar en grandes escalas material quirúrgico y doméstico con el objeto de apoyar la industria de utensilios de acero.

No obstante, fue con el tiempo y los fracasos que se cambió de una producción a otra, porque a fines de 1960, recién intervenida la empresa, se mantenía el objetivo de producir maquinaria textil, aunque también se decidió ampliar la producción de piezas fundidas y forjadas para el sector de equipo de transporte ferroviario. Por ello, el 23 de enero de 1961, fecha en que formalmente inicia el profundo y largo proceso de reestructuración en esta empresa, se cambia la razón social de Toyoda de México por la de Siderúrgica Nacional S.A., (SIDENA); mostrando con ello las nuevas intenciones que el Estado tenía para con esta empresa.

A partir de ese momento se emprendió una fuerte recapitalización que básicamente se utilizó para pagar las acciones de los anteriores inversionistas y reestructurar parte de la capacidad instalada en las naves de fabricación de máquinas, con objeto de adaptarlas a las necesidades de producción ferroviaria de CONCARRIL. Por tal motivo se elevó el capital social de la empresa a 70 millones de pesos (el doble del suscrito originalmente), y se tuvieron que contraer algunas deudas sobre todo con proveedores extranjeros.<sup>188</sup>

Para 1961, mientras se buscaban nuevos socios tecnológicos y se normalizaba la producción hacia CONCARRIL, se mantuvo la producción de máquinas de coser, todavía bajo el nombre de Toyoda; esta línea de producción fue el último intento de los inversionistas japoneses por enderezar el funcionamiento económico de la empresa antes de vender sus acciones y, no con buenos resultados, SIDENA las siguió produciendo durante cuatro años más (las últimas que salieron de la planta llevaban ya el nombre de *SIDENA* rotulado en el cuerpo).

---

<sup>188</sup> *Ídem.*

Poco tiempo después, bajo el marco del decreto de integración vertical de la industria automotriz de 1962, se tomó la audaz decisión de abrir una línea productiva en aceros especiales con objeto de atender la demanda de piezas y componentes para automóviles. Para ello se compró el conjunto de hornos y maquinas que se encontraban instalados en una empresa canadiense de London, Ontario, así como moderna maquinaria para la fundición y elaboración de piezas de aceros especiales —es decir, de aleaciones difíciles— y forjados, que son las que se usan también para los ejes de los carros de ferrocarril. Cabe destacar que esta nueva línea de producción ameritó, tanto la instalación de una sección especializada en el tratamiento térmico de los materiales, como la firma de nuevos contratos de fabricación y asistencia tecnológica con empresas como American Steel Foundry.<sup>189</sup>

Por un lado, fue un acierto esta inversión, debido al fracaso en la división textil —que continuaba produciendo máquinas de coser— y que traía consigo grandes pérdidas; pero por otro lado, comprometió aún más la delicada posición financiera de la empresa, al contraer nuevas deudas para pagar, tanto la maquinaria adquirida, como los contratos de fabricación y asistencia tecnológica.

De esta manera a partir de 1963, SIDENA comenzó con el maquinado de monoblocks para los motores Cummins y Renault que se utilizaban en DINA, así como la fabricación de diversas piezas y conjuntos mecánicos simples y complejos como cabezas de cilindro, múltiples de admisión, volantes, chumaceras para cigüeñal, contrapesos, soportes delanteros, frenos de mano, etc. Cabe destacar que a partir de 1966 no sólo fabricaba para DINA y Renault, sino también para Nissan.<sup>190</sup>

Por otra lado, SIDENA se consolidaba como una importante proveedora de la CNCF; a ésta última se le producían bastidores, trucks, acopladores, traveseros, platos de centro, ruedas, simplex, adaptadores y varias piezas más. De ésta manera, como mencionábamos, las constantes pérdidas que arrojaba la producción de maquinas de coser (que básicamente no pudieron competir con la importación de maquinas de la marca Singer), provocó que la división de producción de piezas fundidas cobrara aún más importancia; en este sentido, SIDENA se perfilaba como una empresa cuya rentabilidad económica la ubicaba en la rama auxiliar de la industria automotriz y de equipo de transporte ferroviario.<sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> *Ibid.*, p. 5 (Introducción).

<sup>190</sup> Moirón, Sara, *op. cit.*, p.95-135. Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 301-306.

<sup>191</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p.58.

No obstante, un estudio realizado por el departamento de finanzas en 1965 presentaba una situación insostenible. Si bien, para octubre de 1965, se habían logrado reducir las pérdidas netas de la empresa con respecto a octubre de 1964, pasando de 24'782,000 a 13'000,000 millones de pesos, las pérdidas acumuladas ascendían a 154'536,000, poco más del doble del capital social; de este monto el 80% estaba determinada por los intereses que generaban los pasivos que se venían arrastrando desde los tiempos de Toyoda.<sup>192</sup>

Por tal motivo, se decidió efectuar una profunda reestructuración financiera que conllevó a crear un fideicomiso en donde el gobierno se hizo responsable de la deuda total de SIDENA y la Nacional Financiera apareció como titular del mismo; de esta manera se saldó en blanco el renglón de pasivos. Por otro lado, se decretó un aumento del capital social de la empresa por 30 millones de pesos, mismos que se destinarían a consolidar la reciente reapertura de la línea de producción de maquinaria textil,<sup>193</sup> en la cual se abandonaron definitivamente los contratos de fabricación que aún se tenían con Toyoda y se firmaron otros nuevos con empresas norteamericanas.

Por medio de éste mecanismo de borrón y cuenta nueva, y con nuevos socios tecnológicos, SIDENA inauguró una nueva etapa de su vida en 1966, insistiendo en la producción de maquinaria textil, pero fincando buena parte de su recuperación y consolidación productiva en la cada vez mayor vinculación con la producción automotriz de DINA y con las necesidades de la Constructora. Acaso haya funcionado, lo que resulta claro es que a partir de este momento se comenzaron a generar utilidades, tal como lo vemos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4.1**  
**Resultados de los ejercicios contables anuales**  
**SIDENA, 1964-1975.**

Años	Millones de Pesos	Resultado
1964	30.551	PÉRDIDA
1965	18.009	PÉRDIDA
1966	0.413	UTILIDAD
1967	0.989	UTILIDAD
1968	7.453	UTILIDAD
1969	5.058	UTILIDAD
1970	2.938	UTILIDAD

<sup>192</sup> Departamento de Finanzas, Siderúrgica Nacional, *Plan de Mejoramiento en SIDENA*; SIDENA, CIS, México, 1965, pp. S.N. Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Siderúrgica Nacional, (SIDENA)”, Caja 2, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

<sup>193</sup> *Ídem.*

1971	6.036	UTILIDAD
1972	3.186	UTILIDAD
1973	7.296	PERDIDA
1974	39.9	PÉRDIDA
1975	122.277	PÉRDIDA
1976	206.029	PÉRDIDA
1982	925.167	PÉRDIDA
1983	1,290.722	PÉRDIDA
1984	1,838.857	PÉRDIDA
1985	3,172.813	PÉRDIDA
1986	12,257.377	PÉRDIDA
1987*	7,178.862	PÉRDIDA

**Fuente:** Elaboración propia con base en las siguientes fuentes. Para el periodo 1964-1975 se utilizaron datos de Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, p.368. El dato de 1976 se encuentra en: Siderúrgica Nacional, *Informe de Producción 1976*, SIDENA, COMBIS, México, 1977, S.N. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Siderúrgica Nacional, (SIDENA)”, Caja 2, Acervo Administración Pública: 1910-1988. Para el periodo 1982-1987 se utilizó: Siderúrgica Nacional, *Informe de Labores: 1986-1987*, Secretaría Energía, Minas e Industria Paraestatal, SIDENA, México, 1987, pp.24-25. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Siderúrgica Nacional (SIDENA)”, Caja 3, Acervo Administración Pública: 1910-1988

\*Para este año los datos corresponde hasta el mes de mayo.

Se pudiera pensar que la razón detrás de la obtención de utilidades a partir de 1966, se debió en buena parte a la reestructuración de la división de producción de maquinaria textil, no obstante ésta volvió a ser un fracaso. La historia es la siguiente.

A finales de 1964, como parte de la referida recapitalización y reordenamiento financiero y productivo, por indicaciones de Víctor Manuel Villaseñor se elaboró una encuesta nacional con la mayoría de industriales textiles con el fin de que se pronunciaran por una marca de maquinaria textil que consideraran eficiente; siendo ganadoras las norteamericanas Saco Lowell Shops y Draper Company.<sup>194</sup>

Como consecuencia de ese resultado SIDENA firmó contratos de asistencia técnica y licencias de fabricación con las compañías seleccionadas, para la manufactura de continuas de hilar (tróciles), con la primera y telares mecánicos con la segunda. Al principio ambas empresas mostraron reticencia a colaborar con el proyecto de SIDENA, hasta que el gobierno les lanzó la advertencia que, de no colaborar, se procedería a realizar una prohibición de la importación de sus productos; sólo de esta manera las empresas extranjeras aceptaron.<sup>195</sup>

<sup>194</sup> S.N., *Programa de Actividades que se Propone Realizar...*, *op. cit.*, p.5 (Introducción).

<sup>195</sup> Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p. 58.

La producción y venta de telares y tróviles en 1965 fue de 700 y 120, respectivamente; muy poco respecto a lo esperado, pero suficiente para superar el pésimo record que Toyoda había dejado.<sup>196</sup> El principal cliente de SIDENA fue la Compañía Industrial de Orizaba S.A., (CIDOSA), con la cual se fincaron bases para la elaboración de un plan de comercialización a largo plazo que vinculara los programas productivos de estas dos empresas.

No obstante, cuenta Villaseñor, que a fines de ese mismo año, a petición de un grupo de industriales poblanos de origen libanés, se ampliaron las cuotas de importación de telares y tróviles estadounidenses por considerar que los fabricados en SIDENA eran de baja calidad y alto precio. La confabulación de los industriales poblanos tuvo éxito y, por disposición de la Secretaría de Industria y Comercio, a partir de febrero de 1966 se amplió la importación de maquinaria textil extranjera, lo que a la postre significó para SIDENA la caída en las ventas por este concepto y la posterior cancelación de esta línea de producción.<sup>197</sup>

En una reunión del Consejo de Administración de las empresas del CIS, Amaro del Rosal, a la sazón director de producción de SIDENA, fue claro al describir la situación económica que liquidó a esta línea de producción:

—SIDENA está realizando un gran esfuerzo por producir maquinaria textil con más de un 60% de mexicanización. Tiene que pagar regalías y asistencia técnica. No puede compararse esta situación con la producción de fabricantes internacionales que con el propósito de liquidar a SIDENA están ofreciendo precios de dumping y condiciones de créditos muy superiores a las que Nacional Financiera puede otorgar [...]”<sup>198</sup>

Así se explica entonces, como se indica en cuadro 4.1, parte del por qué fueron pocos los años y pocas las utilidades que se obtuvieron durante este periodo: resumidamente, porque de nueva cuenta la poca aceptación de la maquinaria textil hecha en SIDENA, atizada por el mencionado boicot del que hacía referencia Víctor Manuel Villaseñor, echó por tierra esa importante apuesta productiva.

Pero también la relativa caída en la producción de CONCARRIL, que observábamos en el capítulo pasado, impactó negativamente sobre SIDENA y es que su línea productiva de fundición, moderna y todo, no lograba diversificar su clientela (salvo los pequeños

---

<sup>196</sup> S.N., *Programa de Actividades que se Propone Realizar...*, *op. cit.*, p. 5 (Introducción).

<sup>197</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 311-312. Novelo, Victoria, y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p. 58.

<sup>198</sup> Palabras pronunciadas en la sesión del Consejo Administrador del CIS en marzo de 1966, transcrito en: Villaseñor, Víctor Manuel, *op. cit.*, pp. 312-313.

volúmenes de monoblocks que se le manufacturaba a Nissan), por lo que, básicamente, la producción en esta línea dependía de la suerte que tuvieran DINA —incluida Renault— y la CNCF. Esta situación, que a corto plazo no causó tanto daño debido al auge que a fines de la década sesenta tuvo DINA, a la postre se convirtió en un grave problema dado que, como ya veíamos, no faltaba mucho para que se presentaran fuertes irregularidades en los volúmenes de producción de estas últimas empresas.

Por tal motivo se emprendió una nueva reestructuración que consistió en abandonar definitivamente la fabricación de maquinaria textil, dada su poca rentabilidad, y analizar la producción de nuevos bienes metal-mecánicos acordes con la estructura productiva instalada. A partir de entonces se buscó desesperadamente qué producir, para sacar de la ociosidad buena parte de su capacidad productiva; fue en ese momento que se optó por los tractores, aunque ya se tenían ciertos antecedentes.

Dado que los continuos fracasos en la línea de producción textil, la que se suponía el objetivo principal de la empresa, mantenían desde los años cincuentas en un estado constante de sub utilización la mayor parte de la capacidad productiva instalada, en 1962, contando con la aprobación de NAFINSA, se formularon planes para la fabricación de tractores agrícolas. No obstante, en ese momento, este proyecto fue sancionado negativamente por la Secretaría de Industria y Comercio, bajo el argumento de que “[...] la producción de tractores era una actividad que correspondía desempeñar a la iniciativa privada [...]”.<sup>199</sup> Lo mismo sucedió con los planes para fabricar palas mecánicas, moto conformadoras y válvulas que diversas empresas, sobre todo PEMEX, empleaban en su producción.

Pero en 1967, ante el derrumbe total del último intento por producir maquinaria textil, nada le impidió a SIDENA firmar un acuerdo de cooperación técnica para la construcción de los tan ansiados tractores agrícolas, esta vez con el visto bueno de la Secretaría de Industria y Comercio quien al parecer tenía simpatías con que la Ford Motor Co., asesorara a SIDENA en la elaboración de ese tipo de maquinaria.<sup>200</sup> Se repitió el mismo procedimiento: la firma de un contrato de asistencia técnica y uso de patentes, y la

---

<sup>199</sup> *Ibid.*, p. 300.

<sup>200</sup> *Ibid.*, p. 315-316.



adecuación de la estructura productiva y la obtención de créditos para solventar tales gastos.

El modelo que comenzó a fabricar en SIDENA a partir de 1968 fue el tractor pesado Fd-5000.<sup>201</sup> El cual tuvo una lenta aceptación en el mercado, sobre todo por la férrea competencia que presentaron John Deere e International Harvester, líderes en el ramo. Por tal motivo básicamente la producción para el sector automotriz y ferroviario fueron las que sostuvieron a SIDENA durante el resto de la década y principios de los años setentas. Cabe mencionar que a partir de 1970 SIDENA comenzó a elaborar transmisiones y elementos mecánicos hidráulicos para DINA.

### **4.3 Diversificación productiva y crisis financiera: el binomio contradictorio de su decadencia, 1973-1990**

En 1973 SIDENA logró incrementar notablemente sus ventas totales, producto principalmente de un crecimiento inesperado en la demanda de tractores,<sup>202</sup> lo que marcó un salto con respecto al periodo anterior pero, paradójicamente, en este mismo año el saldo final del ejercicio económico arrojó pérdidas (ver cuadro 4.1). Esta situación, que fue la tónica del resto de su historia, indicaba que algo no andaba bien en su sistema económico.

Por el otro lado, a partir de 1975, SIDENA abrió dos nuevas líneas de producción, tanto para los requerimientos de DINA Komatsu, fabricando diversas piezas forjadas para maquinaria pesada, como para las necesidades de la CNCF, respecto al ensamblaje de coches del sistema de transporte colectivo “metro”; todo ello sin olvidar la diversidad de piezas y componentes que a ambas les fabricaba desde los años sesenta, mismos que se diversificaban y mantenían ocupada buena parte de su capacidad productiva. Tal era la situación, que la vinculación productiva dentro de las empresas del COMBIS, reflejada en los flujos de compras y ventas para 1975, representaba lo siguiente:

---

<sup>201</sup> Moirón, Sara, *op. cit.*, p.129. Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, pp. 58-59.

<sup>202</sup> S.N., “Produciendo Maquinaria Agrícola Ayudaremos a que se Supere el Nivel de Vida del Campesino” *Revista Sahagún*, 3, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Mayo de 1974.

**Cuadro 4.2**  
**Ventas y compras internas de las empresas del Combinado Industrial Sahagún, 1975.**  
**Totales (pesos) y porcentajes.**

		PROVEEDOR Y VENTAS TOTALES (Porcentajes)		
		SIDENA \$ 62'963,000 (100%)	CONCARRIL \$ 958'379,000 (100%)	DINA
CLIENTES Y COMPRAS A PROVEEDORES	CONCARRIL	\$ 24'794,000 (39.4%)		
	DINA	\$ 7'567,000 (12%)	\$ 89'331,000 (9.3%)	
	SIDENA		\$ 6'558,000 (0.7%)	

Fuente: Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p. 61.

En el cuadro anterior la columna de la izquierda presenta a las empresas del CIS en su faceta de clientes y a continuación se muestra el monto al que ascendieron las compras que realizaron entre ellas mismas; por ejemplo DINA le compró a SIDENA productos por un valor total de 7'567,00 millones de pesos que, a su vez, representaron el 12% de las ventas totales de SIDENA las cuales se encuentran presentadas en la fila superior, en donde aparecen las empresas del CIS en su faceta de proveedoras.

Como se observa en el cuadro anterior poco más del 50% de las ventas totales de SIDENA se hacían dentro del CIS; dentro de ellas, la demanda de CONCARRIL a SIDENA constituía el 82.2% de la fundición total de acero y 6.6% de la de hierro; y las compras de DINA a SIDENA consumían el 13.5% de la fundición total de acero, el 29.4% de la hierro y el 100% de la fundición de aluminio. SIDENA simplemente compraba algunas partes para el tractor Ford a CONCARRIL, y sobre todo piezas para armar las transmisiones.<sup>203</sup>

De esto se desprende lo siguiente: que muy cerca de la totalidad de la fundición de acero y aceros especiales se destinaba para atender las necesidades de DINA y CONCARRIL, y alrededor del 35% de la fundición de hierro también. Si a ello agregamos que buena parte de la misma fundición de hierro se destinaba para la división de tractores (cerca del 25%), estamos en calidad de establecer que la principal actividad de SIDENA se desarrollaba casi de manera endógena (respecto al CIS, por supuesto). Por tanto, eso

<sup>203</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *op. cit.*, p. 61.

significaba que de la surte de DINA, CNCF y su división de tractores dependía casi en su totalidad el rumbo de esta empresa.

Por tal motivo, durante estos años se continuó con la elaboración de nuevos proyectos y con la búsqueda de nuevos productos qué elaborar, con objeto, tanto de mantener ocupada la mayor parte de sus instalaciones, como también de diversificar su clientela. Así, en 1973 se decidió estudiar la producción de un tractor más pequeño, ligero, que por sus características técnicas y mecánicas fuera más idóneo para el pequeño campesino y la producción de ciertos cultivos.<sup>204</sup>

Lo que dio pie a un convenio de colaboración con una empresa soviética que fue la que prestó sus patentes y modelos para ser ensamblados en SIDENA; la línea de producción de estos tractores fue inaugurada en octubre de 1974 y las primeras maquinas salieron a la venta a fines del mismo año. Se trató del famoso tractor SIDENA T-25.<sup>205</sup> No obstante, en una sesión ordinaria de la cámara de diputados el 28 de noviembre de 1978, la Lic. Marcela Lombardo de Gutiérrez, diputada por el Partido Popular Socialista aseguraba lo siguiente:

—[...] Conste que no tengo la menor intención de señalar la barbaridad que se ha cometido con los mil tractores soviéticos que se importaron hace algunos años, y que por prejuicios ideológicos y no técnicos, se encuentran abandonados en bodegas. ¡Por qué no se obsequian esos mil tractores! Hasta la fecha se han obsequiado alrededor de 150; que se obsequien los otros y que no se dejen echar a perder en las bodegas [...]”<sup>206</sup>

Cabe suponer que la diputada utilizó el verbo “importamos” debido a que la totalidad de las piezas y componentes de este tractor efectivamente fueron importadas, por lo que en SIDENA solamente se llevó a cabo el mero proceso de ensamblaje. Pero como haya sido, el hecho es que después de 1976 no se tiene registro alguno de la producción de estos modelos de tractor.

Por otra parte, al igual que en DINA, alrededor de SIDENA surgieron pequeñas empresas, como una productora de instrumental médico quirúrgico, fundada el 11 de marzo de 1974. Como se recordará la reestructuración productiva en SIDENA, ocurrida a principios de los años sesenta, contempló la instalación de un laboratorio químico para el

---

<sup>204</sup> —H. Producción en el Complejo Industrial Sahagún”, Entrevista con Emilio Krieger Vázquez, *Solidaridad*, 120, 2da. Quincena de Agosto de 1974.

<sup>205</sup> S.N., —Se Inauguró la Línea de Producción del Tractor SIDENA T-25”, *Revista Sahagún*, 9, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Noviembre de 1974, pp. 16.

<sup>206</sup> *Diario de los Debates de la Comisión Permanente del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos*, L Legislatura, Tomo 3, Año 3, Decretos, Discusión Revisora, México, D. F., 28 de noviembre de 1978.

tratamiento térmico de los aceros especiales y la fabricación de partes utilizadas por la industria automotriz, como los monoblocks. Con base en esta experiencia en el manejo de metales templados a base de tratamientos térmicos, SIDENA, junto a inversionistas mexicanos y alemanes, decidió conformar una empresa productora de toda clase de material clínico quirúrgico, tales como: pinzas de disección, hemostáticas, anatómicas, intestinales, de campo, porta-agujas, tijeras, mesas instrumentales, etc. La pequeña empresa fue instalada en la localidad de Emiliano Zapata, a diez kilómetros de Sahagún, y durante sus primeros meses de vida daba empleo a 150 personas.<sup>207</sup>

No obstante este acierto quedó empañado debido al efímero éxito de los tractores Ford (y por supuesto el abandono de la producción de tractores medianos), ya que para mediados de la década de los setenta regresaron las dificultades para venderlos; hecho que provocó altos márgenes de capacidad ociosa que no hicieron más que evidenciar los costos de venta muy elevados con los que se trabajaba en esta empresa, y que reducían en términos absolutos la utilidad bruta.

Para colmo, la política de ventas, consistente en otorgar créditos a largo plazo a sus principales clientes, comenzó a incrementar notablemente los costos financieros de operación, dado que año con año se recaudaba poco efectivo circulante, necesario para emprender cada ciclo productivo.

Esto que se acaba de decir se desprende de un estudio productivo de la época, el cual revela la terrible situación por la que atravesaba la empresa. Básicamente demostraba cuatro razones de la crítica situación en SIDENA:<sup>208</sup>

1. Bajos volúmenes de venta que ocasionaban una gran sub utilización de la capacidad productiva disponible. De esto se derivaban otros dos problemas.
2. Altos costos por mantenimiento de instalaciones y mano de obra
3. Gastos administrativos elevados en relación con la producción de la empresa.
4. Un cuarto problema se debía a gastos financieros excesivos debido a una falta de capital circulante.

---

<sup>207</sup> S.N., -ENIMSA está produciendo instrumental quirúrgico en una planta piloto”, *Revista Sahagún*, 3, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Mayo de 1974, pp.4.

<sup>208</sup> Siderúrgica Nacional, *Informe de Producción 1976*, SIDENA, COMBIS, México, 1977, pp. S.N. Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Siderúrgica Nacional, (SIDENA)”, Caja 2, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

La razón de la caída en las ventas, dice este documento, obedece a una brusca contracción en la demanda tanto de DINA como de CONCARRIL, sus principales clientes, así como una reducción de pedidos por parte de Nissan Mexicana —cliente desde 1966— y de su propia división de tractores. Aunque la dirección general sostuvo el ritmo de producción, la acumulación de inventarios y su mantenimiento se volvían muy costosos, por tal motivo de 1974 a 1976 se tuvieron que despedir 730 obreros; para 1977, la meta era reducir 915 trabajadores más, entre obreros y empleados.<sup>209</sup>

Respecto a la cuestión de los gastos financieros, este referido estudio es todavía más contundente: la empresa no se recapitalizaba debido a la enorme cantidad de créditos extendidos, por lo que el capital de trabajo para los subsecuentes periodos se lograba a través de créditos, la mayoría incluso se obtenía con los mismos proveedores, pero algunos de los cuales se adquirían a tasas de interés de hasta el 18.5% anual. Al finalizar este estudio, se criticaba fuertemente la falta de coordinación y responsabilidad para elaborar y cumplir programas de producción entre las propias empresas estatales; así como la falta de apoyo gubernamental para diversificar la producción y obtener nuevos clientes.<sup>210</sup>

Pero de manera más enfática, se recomendaba incrementar los precios de venta y emprender un recorte de cartera crediticia. Y este análisis no fue el único en ese sentido, como dijera la economista Ifigenia Martínez en la cámara de diputados sobre la crisis de estos años no sólo en SIDENA, sino en las demás empresas del CIS:

—La alternativa hubiera sido ahogar financieramente a los proveedores o descongelar precios de venta en detrimento del poder adquisitivo de la industria y del consumidor nacionales. Así como en otros ramos del sector público, es necesario replantear la política de precios de los bienes de capital producidos por el Estado en Ciudad Sahagún, porque si bien, ahora se contribuye a satisfacer una demanda del desarrollo industrial, ello acarrea el deterioro financiero de las empresas, disminuyendo su potencial de crecimiento y acumulación para satisfacer los requerimientos futuros de la economía [...]”<sup>211</sup>

No obstante, por el momento no se tienen registros sobre si hubo o no descongelamiento de precios y reordenamientos en la política de ventas; pero lo que si

---

<sup>209</sup> *Ídem.*

<sup>210</sup> *Ídem.*

<sup>211</sup> Martínez, Ifigenia, *Conclusiones y comentarios sobre el Dictamen de las Cuentas de la Hacienda Pública de la Federación y del Departamento del DF*, Presidencia de la Comisión de Presupuesto y Cuenta, Diario de los debates de la cámara de diputados del H. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, L Legislatura, Año I, Período Ordinario, 25 Noviembre 1976, Número de Diario 40.

queda claro es que los problemas financieros ya no se fueron jamás. Tal fue el crecimiento de los gastos financieros que estos alcanzaron niveles estratosféricos para la década de los ochentas, convirtiendo a SIDENA en la única empresa, de las tres instaladas dentro del CIS, en presentar tales montos y, por consiguiente, pérdidas netas durante todos estos años. A tal grado llegó el asunto, que SIDENA fue también la única empresa que requirió permanentes subsidios hasta el final de su vida productiva, tan sólo en 1986 éstos representaron un tercio del monto total de ventas netas. Veamos a continuación el último cuadro:

**Cuadro 4.3**  
**Siderúrgica Nacional: estado de resultados, 1982-1987 (miles de pesos).**

	1982	1983	1984	1985	1986
Ventas Netas	3'406,175 (100)	3'214,169 (100)	6'535,879 (100)	19'049,573 (100)	20'882,468 (100)
Costo de Ventas	3'020,388 (89%)	2'377,633 (74%)	5'872,000 (90%)	15'359,202 (81%)	22'914,448 (109%)
Utilidad (Pérdida) Bruta	385,787 (11%)	836,536 (26%)	663,879 (10%)	3'690,371 (19%)	(2'031,980) (9%)
Gastos de Operación	527,715 (15%)	730,603 (23%)	809,713 (12%)	1'270,606 (7%)	3'868,299 (18%)
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Costo Financieros</b>	<b>(141,928) (4%)</b>	<b>105,933 (3%)</b>	<b>(145,834) (2%)</b>	<b>2'419,765 (12%)</b>	<b>(5'900,279) (28%)</b>
(Gastos) y Productos Financieros	(1'233,239) (36%)	(2'020,313) (63%)	(2'443,023) (37%)	(6'312,578) (33%)	(12'506,350) (59%)
Utilidad (Pérdida)	(1'375,167) (40%)	(1'914,380) (60%)	(2'588,857) (39%)	(3'892,813) (21%)	(18'406,629) (88%)
Subsidios (Pago otros Pasivos)	450,000 (13%)	623,658 (20%)	750,000 (11%)	720,000 (4%)	6'149,252 (29%)
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>(925,167) (27%)</b>	<b>(1'290,722) (40%)</b>	<b>(1'838,857) (28%)</b>	<b>(3'172,813) (17%)</b>	<b>(12'257,377) (58%)</b>

**Fuente:** Siderúrgica Nacional, *Informe de Labores 1986-1987*, Secretaria de Energía, Minas e Industria Paraestatal, SIDENA, México, 1987, pp.24-25. Archivo General de la Nación, Fondo Documental –Siderúrgica Nacional (SIDENA)”, Caja 3, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Frente a los montos aparece, encerrado en un paréntesis, los porcentajes que tales cantidades representan de las ventas netas. Como se nota claramente en este cuadro, los resultados de operación antes del costo financiero fueron variables; en años hubo pérdidas, en otros no. Esto podría explicarse por variaciones drásticas en las ventas y el mantenimiento de una capacidad ociosa elevada, que incrementara relativamente los costos de operación.

Pero lo que más llama la atención es la elevada cuantía de los gastos financieros. No hubo año durante este periodo en que éstos representaran menos de un tercio del total de ventas netas; al contrario, tanto en 1983 como en 1986 llegaron a representar cerca del

sesenta por ciento de las ventas. Una situación así indica un elevado costo financiero de operación que, de no haber sido por los cuantiosos subsidios, hubiera terminado elevando el monto total de pérdidas a niveles irrazonables, como al de un 87% del total de ventas netas para 1986.

No obstante frente a estos resultados financieros la empresa mostraba otra cara, una de expansión y constantes reestructuraciones. De hecho siguió un camino similar al de DINA durante este mismo periodo, en el sentido de que su producción se ampliaba y de que se fusionaron a ella otras siderúrgicas —pequeñas— pertenecientes a la órbita paraestatal; pero, más que con el objetivo de fortalecerla, para crear un consorcio distinguible para su posterior venta.<sup>212</sup>

A inicios de la década de los ochenta, SIDENA se había convertido en el único fabricante de motores para varios tipos de tractores, a su vez, dentro de ella, se ensamblaban dos tipos de tractor Ford y uno especial bajo el sello de SIDENA. Aunque alrededor de la mitad de su producción seguía siendo de tipo intermedio: se fundía hierro gris para la elaboración de monoblocks, partes y componentes para la industria automotriz y la fabricación de tractores; se fundía acero de diversas aleaciones para fabricar partes y piezas que utilizaba tanto el equipo de transporte ferroviario, como los camiones y autobuses que DINA manufacturaba; asimismo parte de esta fundición se destinaba a la industria de material quirúrgico y herramientas especializadas.<sup>213</sup>

Para 1985 se abandonó la fabricación de tractores Ford terminados, especializándose únicamente en la producción de sus partes y motores; aunque se le cedió a la Fábrica de Tractores Agrícolas (FTA), la producción de los ejes con el objeto de que paulatinamente SIDENA sólo produjera motores y cajas centrales. Ese mismo año se inició la fabricación de nuevos productos como el tractor SIDENA 7200 y uno de la marca John Deere 2555, para lo cual se celebraron, de nuevo, contratos de fabricación y asistencia técnica.<sup>214</sup>

Cabe mencionar que a partir de 1983 SIDENA, junto a Fomento Industrial Somex (FISOMEX), gestionaron el proceso de liquidación de Fundidora Lerma S.A., de C.V.,

---

<sup>212</sup> Siderúrgica Nacional, *Informe de Labores 1986-1987*, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, SIDENA, México, 1987. Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Siderúrgica Nacional (SIDENA)”, Caja 3, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

<sup>213</sup> *Ibid.*, pp. 5-10.

<sup>214</sup> Siderúrgica Nacional, *Informe de Labores 1985-1986*, Secretaria de Energía, Minas e Industria Paraestatal, SIDENA, México, 1986, pp.21-22. Archivo General de la Nación, Fondo Documental —Siderúrgica Nacional (SIDENA)”, Caja 3, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

(Furma), empresa de actividades similares a las de SIDENA (creada en 1976 por VAM), aunque a fines de 1985 se decidió fusionar a ambas; finalmente, después de estudios técnicos más reposados y, sobre todo, por razones de costo se decidió trasladar parte de la maquinaria de Furma a SIDENA con el objetivo de incrementar su capacidad productiva, aunque esta última asumió por completo los gastos de la operación que, según estimaciones de 1986, costó alrededor de 2 millones y medio de pesos.<sup>215</sup>

En el renglón de la modernización tecnológica SIDENA adquirió en 1986 centros de maquinado flexibles de control numérico, lo que la convirtió en la planta fabricante de tractores más moderna del país y le permitió disminuir los costos en la producción de motores para tractores. Al mismo tiempo reorganizó la estructura de las líneas de ensamble con el fin de disminuir tiempos y costos de inventario.<sup>216</sup>

No obstante, caídas estrepitosas en la demanda de tractores y en la producción de sus principales clientes —DINA y CONCARRIL— durante el resto de la década, arrastraron la producción de SIDENA a niveles por debajo de lo necesario para mantener economías de escala; con ello, su privatización se abrió paso fácilmente.

#### **4.4 El Turbio Proceso de su Privatización: 1991-1995.**

A finales de 1991 la programación anual del presupuesto de ingresos y egresos de SIDENA desapareció del presupuesto público para 1992; con este hecho el gobierno federal desincorporaba a esta empresa del sector paraestatal de la economía. Los argumentos que sostuvieron esta decisión saltan a la vista: pérdidas cuantiosas y subsidios insostenibles. Incluso se optaba por liquidarla, no obstante apareció en el escenario el grupo empresarial San Lorenzo-Promojol.

Este grupo presentó ante el gobierno federal un plan de rescate y saneamiento de la empresa, asimismo se comprometía a mantener la mayoría de plazas laborales y revitalizar la producción. Por tal motivo se les cedió la administración de SIDENA mediante un contrato de compra venta para hacer efectivo durante los siguientes tres años y apagar en abonos.

---

<sup>215</sup> *Ibid.*, pp.38-39.

<sup>216</sup> *Ibid.*, p. 37.



En asociación con Banca Cremi, este grupo proyectaba nuevas inversiones y un programa financiero de estabilización que, según sus estudios, en un mediano plazo convertiría a SIDENA en una empresa rentable. En ese entonces no se supo en qué se fundamentaban dicho plan de rescate ni las proyecciones, ni los augurios, pero, a decir del entonces diputado por el Partido del Trabajo, José Narro Céspedes:

—Los nuevos propietarios en contrario, se dedicaron a vender activos, a disponer de inventarios y a malbaratar insumos, a contraer nuevas deudas y a acrecentar la nómina de personal de confianza, pasando de 120 empleados de confianza a 386 trabajadores de confianza, empleados de confianza. Esto puso en riesgo a la propia empresa en cuanto a su existencia [...] Aparte, durante los últimos tres años no han pagado los dueños o supuestos dueños de estas empresas, ninguna obligación fiscal ni ningún impuesto”.<sup>217</sup>

Incluso, remataba:

—El Gobierno Federal es el principal acreedor de su Siderúrgica Nacional ya que se le adeudan el 40% del precio de la empresa que no han pagado estos supuestos propietarios [...]”.<sup>218</sup>

La situación se tornaba muy grave tanto, que en corto periodo de 1991 a 1994 se habían efectuado alrededor de cuatro huelgas, hasta que a finales de 1994 el grupo San Lorenzo-Promojol, con el aval de la Secretaría de Hacienda, proponían liquidar la empresa dando por terminados todos los contratos laborales pero sin el reconocimiento de una antigüedad anterior a 1991 para llevar a cabo el pago de liquidaciones.

Tan delicado estuvo el asunto que tanto la bancada del Partido de la Revolución Democrática como la del Partido del Trabajo en San Lázaro, plantaban llevar a cabo auditorías para precisar las deudas directas y las encubiertas, es decir, las que el Grupo San Lorenzo-Promojol se había hecho como Banca Cremi sin regulación alguna, así como fincar responsabilidad penal en contra de los directivos de este grupo empresarial a los que se les comprobara que hubieran realizado actos ilícitos de embargo, saqueo y ventas a remate de las propiedades pertenecientes a la empresa.<sup>219</sup>

En tanto al aspecto productivo no se tienen casi datos, pero se sabe que durante el periodo 1990-1994, SIDENA sobrevivió entre crisis y paros técnicos que la tenían

---

<sup>217</sup> Narro Céspedes, José, “Sobre la Cuestión en SIDENA, Asuntos Generales”, *Diario de los Debates de la Comisión Permanente del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos*, Número de Diario 7, LVI Legislatura, Año I, Período Primer Periodo de Comisión Permanente, 25 de Enero de 1995.

<sup>218</sup> *Ídem.*

<sup>219</sup> *Ídem.*

constantemente al borde la quiebra, hasta que con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá se le dio la puntilla, ya que varias toneladas de acero especial y colado (especialidad de SIDENA), fueron importadas a precios de dumping.<sup>220</sup>

Con ello, a fines de 1994, se declaró nuevamente la quiebra técnica de la empresa aunque meses después, en 1995, fue comprada por la firma estadounidense ABS National Castings quién, previo saneamiento financiero realizado por el Estado, la puso en operación a principios de 1996. Aún queda la duda si el pago de la compra de SIDENA se realizó al gobierno federal o al grupo San Lorenzo-Promojol; ambas versiones tienen varios adeptos.

---

<sup>220</sup> Solari, Vicente y Jorge Martínez Aparicio, —Cambios y Restructuración de la Industria Siderúrgica en América Latina y México, 1980-2007”, *Aportes*, 26, Año IX, Revista de la Facultad de Economía de la BUAP, México, Mayo-Agosto, 2004, pp. 81.

## Conclusiones

Durante el transcurso de esta investigación se fue haciendo evidente que, dada la limitación de las fuentes, difícilmente se podrían obtener conclusiones firmes; en todo caso, con la riqueza de la información obtenida, pese a su insuficiencia, se estaría en calidad de brindar un panorama más amplio acerca de la problemática económica de las empresas que estudiamos y, con ello, del Complejo Industria Sahagún en general.

De dicha panorámica destaca lo siguiente.

- a) Las tres empresas fueron creadas con el objetivo de apoyar el desarrollo económico del país. Es decir:

A DINA se le fundó con el objetivo de atender la creciente demanda de equipo de transporte de carga y pasajeros y con ello, el fortalecimiento del mercado interno. A CONCARRIL se le creó para apoyar el fortalecimiento de las líneas ferroviarias nacionales y conseguir su independencia económica respecto a la importación y alquileres de furgones. A Toyoda de México se le encomendó la tarea de satisfacer las necesidades de bienes de capital por parte de la industria textil. Con el funcionamiento de estas empresas se buscaba también fortalecer la balanza comercial, al reducir la importación de tales productos.

- b) Sin embargo, el respectivo ramo industrial donde se colocaron las tres empresas ya se encontraba bajo la influencia de intereses nacionales y extranjeros —de empresas e instituciones— que fueron los que desde un inicio movieron todas las piezas a su alcance para quebrar su funcionamiento:

En el caso de la CNCF, aprovechando que, debido a la poca experiencia de empresas nacionales en el manejo de productos y tecnologías de este tipo, el Estado buscó el apoyo de empresas extranjeras y consultorías, éstas negaron la factibilidad de una empresa de este tipo en México por diversos medios, por tal razón no quedó más que poner en manos de un grupo de ingenieros y políticos el proyecto —entre los que destaca Gonzalo Robles y Víctor Manuel Villaseñor— y confiar que funcionara. Para el caso de DINA y Toyoda no hay claridad en cuanto al proceso de asociación productiva y tecnológica —lo único que mencionan algunas fuentes es que personajes dentro de la administración pública influyeron en la elección— pero llama la atención que se haya emprendió la aventura industrial de la mano de capital italiano y japonés, y que la ofensiva hacia las empresas que

resultaron de dicha asociación proviniera de sectores industriales vinculados a empresas estadounidenses como International Harvester, Ford, GM y Singer.

- c) Además, el previo dominio de las empresas extranjeras sobre la estructura de mercado de los respectivos productos de DINA y SIDENA, afectó seriamente el funcionamiento de éstas últimas:

En el sentido de que alrededor de esta estructura oligopólica de mercado se desarrolló una industria auxiliar de partes y componentes —en las que también estaba presente la mano del capital extranjero— que respaldaban los productos de las empresas de bienes finales, esta situación inclinaba la preferencia de los consumidores hacia los productos conocidos además de que, alrededor de su importación y ensamblaje dentro del territorio, había intereses del capital comercial nacional. En el caso de DINA, la red de talleres de reparación, formales e informales, del sistema de transporte automotor del país, se encontraba habituado a los vehículos norteamericanos, sus piezas y componentes, los cuales se encontraban con mayor facilidad; por otra parte, tanto Ford, GM y Chrysler, tenían plantas de ensamblaje dentro del país en sociedad con inversionistas mexicano. En el caso de la maquinaria textil, los sectores industriales y la red de talleres de reparación, durante años habían importado bienes, piezas y componentes estadounidenses, los que siguieron prefiriendo antes que comprar la maquinaria de Toyota de México.

- d) Aunque para el caso de DINA-Fiat, dificultades técnicas en sus productos aumentaron la desconfianza de los consumidores en la marca italiana; y su insistencia a exportar el producto completo y sólo permitir su ensamblaje en México, generó la oposición de sectores dentro de la administración pública.
- e) Respecto a CONCARRIL, el éxito productivo de sus primeros años de vida se vio empañado por una débil situación financiera debido a que sobre su funcionamiento se fincó el crecimiento de los Ferrocarriles Nacionales de México:

Por el hecho de que la producción de la CNCF, que en su mayoría se destinaba a los FNM, se vendía a precios bajos, a crédito y sin intereses. Lo que obligó a la CNCF a financiar cada ciclo productivo con apoyo de Nacional Financiera, primero, pero después con deuda contraída en el extranjero.

- f) Bajo estas circunstancias, tempranamente, entre 1957 y 1961, las tres empresas presentaban serias problemáticas, aunque en el caso de la CNCF apenas y se notaban debido a sus destacados éxitos productivos. En este sentido, el Estado tuvo que decidir entre cerrar o continuar, y decidió lo último:

Probablemente para no cancelar los más de mil empleos directos generados y la semilla industrial que se esperaba fecundara en la región del valle de Irolo. Probablemente porque no quiso darle la razón a los detractores de su aventura industrial, o probablemente porque creía firmemente que la razón de ser de estos proyectos aun seguía vigente. O tal vez por todas estas razones.

- g) No obstante, al asumir el control absoluto de las tres empresas, el Estado heredó consigo deudas y una estructura productiva y administrativa, tanto con potencialidades, como con limitaciones, mismas que influyeron sobre la posterior reestructuración productiva del CIS y, en cierto sentido, marcaron el destino de cada empresa.

Para el caso de DINA destaca lo siguiente:

- i. Desde el momento mismo en que inicia su producción esta empresa, lo hace sin capital de trabajo ó líquido, —pues todo el capital social se invirtió en la infraestructura— lo que ocasionó que sus primeros ciclos productivos se financiaran con deuda y mediante el apoyo creditico de sus proveedores. Dado los números negativos con que trabajo los primeros años de su vida, el nivel de la deuda incrementó, lo que elevó el costo financiero de su producción. Con el rescate del Estado en 1957-1959 apenas y se pagaron deudas, se compraron las acciones italianas y se emprendió el proceso de reestructuración y asociación productiva con nuevas empresas, lo que dejó a la empresa otra vez sin capital de trabajo líquido y con la necesidad de volver a recurrir al financiamiento de proveedores y el crédito externo.
- ii. Dado que el acuerdo productivo con Fiat no pudo seguir, debido a la negativa de la empresa italiana a apoyar la manufactura de piezas y componentes en territorio nacional, se tuvo que emprender una profunda reestructuración productiva que aprovechó lo que se pudo de la estructura productiva heredada. De esta manera se comenzaron a fabricar motores, autobuses y automóviles, además de los camiones

de carga, bajo acuerdos productivos con distintas transnacionales que financiaron a DINA e imprimieron su sello en el tipo de modelos y tecnología utilizada. Todas las nuevas asociaciones productivas se hicieron con empresas estadounidenses, a excepción de los automóviles, que se hicieron bajo licencia de la francesa Renault.

Para el caso de CONCARRIL destaca lo siguiente:

- i. Por un lado, mantener un constante y elevado financiamiento sobre las compras de los FNM, incrementó los costos financieros de su producción, por otro, las irregularidades en las compras de éste último y su incumplimiento de los programas de compra acordados, costaron a la CNCF mantener gran parte de su capacidad productiva ociosa.
- ii. La diversificación productiva que se desarrolló atendiendo las necesidades de los FMN, si bien aumentó también su clientela y la colocó en posibilidad de competir en el extranjero, disminuyó el ritmo de crecimiento de la productividad.
- iii. Ello fue reflejo de rigideces en su estructura productiva y laboral, las cuales no le permitían producir distintos bienes con la misma efectividad, dada las dificultades para reprogramar rápidamente las maquinas y el personal de las líneas de montaje y así emprender nuevas tareas de fabricación

Para el caso de SIDENA destaca lo siguiente:

- i. El fracaso de la fabricación de maquinaria textil, mantenía en constante subocupación las instalaciones de la empresa, provocando con ello altos costos de operación y mantenimiento.
- ii. Al igual que en DINA, las deudas del ciclo anterior fueron absorbidas por el Estado, quien, luego de una reestructuración financiera, dejó a la empresa con escaso capital de trabajo, por lo que fue necesario aceptar el financiamiento mediante deuda.
- iii. La reestructuración productiva de Toyoda orilló al Estado a aprovechar la infraestructura instalada y orientar a la empresa hacia la fundición de hierro y acero —incluso se le cambió la denominación a esta empresa por la de Siderúrgica— y a buscar también otro tipo de maquinaria que producir ; estas reestructuraciones, junto a la insistencia de fabricar maquinaria textil, conllevaron a SIDENA a buscar nuevos socios productivos y tecnológicos, estadounidenses sobre todo, y a realizar nuevos gastos para la adquisición de licencias, diseños y permisos de fabricación.

- h)** Con el decreto de integración vertical de la industria automotriz de 1962, se impulsó el proceso de interrelación productiva de las tres empresas y con ello se avanzó hacia la mexicanización de sus productos, aunque haya sido de manera leve.
- i)** No obstante, la ofensiva de las empresas extranjeras y los sectores nacionales coludidos a sus intereses no cesó, sino que buscó nuevos mecanismos para atacar y/o subordinar el funcionamiento económico de las empresas del CIS durante la década de los sesenta:

Para el caso de DINA y SIDENA, sistemáticas violaciones a la reglamentación protectora de la época, por parte de de la Secretaría de Industria y Fomento, afectaron sus planes de producción; y constantes negativas de diversos sectores dentro la administración pública a introducirse en nuevos mercados, impidieron su diversificación productiva y el aprovechamiento pleno de su capacidad productiva instalada. Para el caso de la CNCF, la corrupción imperante en la entrañas de su principal cliente, los FNM, afectó constantemente sus planes y programas de producción.

- j)** Esta situación afectó sobre todo a SIDENA la cual, constantemente modificaba su estructura productiva acorde con la quiebra y apertura de viejas y nuevas líneas de producción; ello repercutió en el crecimiento de su nivel de deuda.
- k)** Por su parte, los criterios y políticas aplicadas en el manejo económico de estas empresas, perjudicaron su situación financiera. Entre ellos destacan los siguientes para cada una de ellas:

DINA:

- i.** Su política de crédito con los clientes, la cual le dejaba una cartera de deuda considerable, orillaba a que los subsecuentes ciclos productivos se tuvieran que financiar cada vez con más deuda contraída.

CONCARRIL:

- i.** Los criterios aplicados en su relación con los Ferrocarriles Nacionales de México por un lado, le obligaban mantener un constante y elevado financiamiento sobre las compras de éstos, lo que incrementó los costos financieros de su producción, por otro, las irregularidades en las compras de éste último y su incumplimiento de los

programas acordados costaron a la CNCF mantener gran parte de su capacidad productiva ociosa en diversos periodos.

#### SIDENA

- i. su política de precios fijos y crédito a largo plazo para con los clientes provocaban que los subsecuentes ciclos productivos se tuvieran que financiar también con préstamos y deuda.
  
- l) Estos criterios en el manejo estatal de las empresas, aunado a la problemática estructural que venía desde finales de los años cincuenta, produjo que la tendencia productiva fuera hacia la desocupación de las instalaciones —altos márgenes de capacidad ociosa— y hacia un elevado costo financiero de la producción —generando cada vez mayores niveles de deuda.
  
- m) A principios de la década de los setenta, tanto en DINA como en CONCARRIL, se amplió la capacidad productiva instalada debido a optimistas pronósticos en la demanda de sus bienes producidos; ambas reestructuraciones dejaron más endeudadas a las empresas y vulnerables a efectos monetarios internacionales, en este sentido,

#### Respecto a DINA:

Las ampliaciones en la estructura productiva ocurridas a inicios de la década de los setentas exigieron fuertes inversiones que esperaban recuperarse manteniendo pronósticos de producción que mantuvieran poco más del 80% de la capacidad productiva instalada. Por razones que no se pudo esclarecer la demanda no cumplió con los pronósticos, por lo que el margen de capacidad ociosa con que venía trabajando la empresa se incrementó. Esta situación elevó el costo financiero de las inversiones lo que se sumó a la tendencia creciente de la deuda provocada por la falta de capital líquido de trabajo desde un origen y desarrollada por su política crediticia. Cuando sobrevino la devaluación de 1976, el costo de la deuda se incrementó notablemente. Esta tendencia fue imposible de resarcir, a pesar de los crecientes subsidios.

#### Respecto a CONCARRIL:

La apertura de la línea de producción de coches para el metro, misma que implicó una ampliación productiva y nuevas endeudamientos, vino en un momento en que la situación



financiera de la empresa se comenzaba a deteriorar más allá de lo, hasta ese momento, soportado; por lo que la devaluación de 1976 y las subsiguientes –sobre todo la de 1982- terminaron por elevar considerablemente tanto el monto de sus deudas, como, en algunos años, el de sus pérdidas.

Respecto a SIDENA:

El principal problema de esta empresa fue la poca aceptación que tuvieron en el mercado los productos de su división de maquinaria, surgido desde el momento mismo en que inicia su producción. El fracaso de la fabricación de maquinaria textil y los altibajos en la demanda de tractores mantenían en constante subocupación las instalaciones, provocando con ello altos costos de operación y mantenimiento. Las distintas reestructuraciones y ampliaciones productivas endeudaban a la empresa, y las constantes intervenciones financieras del gobierno para rescatar a esta empresa prolongaban artificialmente su rentabilidad, pero la no corrección de los problemas mencionados volvía a generar fuertes desequilibrios financieros que ameritaban una intervención estatal todavía mayor; así paso después del saneamiento financiero de 1965. A partir de 1976, las frecuentes devaluaciones empeoraban la situación financiera de esta empresa, dado el alto volumen de deudas contraídas en el extranjero; tal fue el grado que, a partir de 1982, hubo años en que los costos financieros representaban más del 50% del total de ingresos por ventas.

En este sentido, ¿fueron ineficientes las tres principales empresas del CIS?

Con base en la panorámica general que brindó la presente investigación, cuyos aspectos más destacados acabamos de mencionar, concluimos lo siguiente: depende con qué criterio se analice; es decir, si únicamente destacamos la rentabilidad económica de las empresas y sus fundamentos financieros, entonces las tres no fueron tan eficientes. Ya que a pesar de que hubo años en los que se obtuvieron utilidades —sobre todo en la década de los sesenta— la mayor parte de su existencia presentaron dificultades financieras, sobre todo después de 1974.

Pero éste sería un criterio parcial y se quedaría corto frente a la problemática planteada, debido a lo siguiente: una empresa pública no sólo tiene una racionalidad económica

diferente a la de una privada, sino que sus objetivos y tareas abarcan otras dimensiones más allá de la simple rentabilidad y obtención de ganancias, veamos por qué:

Las empresas privadas tienen como objetivo fundamental obtener la mayor utilidad posible, en el menor tiempo y con la menor cantidad de recursos; su eficacia se mide con respecto a este objetivo, entre más cerca de lograrlo se encuentren, más eficaz es una empresa. Para ello centran la atención en la productividad de sus factores, puesto que consideran ésta la clave de la eficiencia; entre mayor sea la productividad del trabajo y del capital, y ésta pueda verse reflejada en un aumento de ganancias en relación con el capital invertido, más eficiente será una empresa. Dicho de otra manera, la eficiencia es la maximización de los factores de producción al mínimo costo.

La empresa pública, por su parte, tienen otras responsabilidades y objetivos, puesto que su función principal es regular el proceso de acumulación interviniendo en sectores claves de la economía —como el energético, el financiero, el de alimentos— para generar tanto los insumos necesarios a bajo costo, como las pautas que permitan aliviar las necesidades del sector privado y corregir los desequilibrios generados por la propia naturaleza del crecimiento económico de tipo capitalista.

Por lo que más allá de ser rentable —puesto no deja de ser una entidad económica— una empresa pública tiene la obligación de suministrar insumos que faciliten a otras empresas su actividad económica y al mismo tiempo atender problemas sociales como el desempleo y la marginación; en la medida en que logre esto último —más que la rentabilidad— será eficaz su funcionamiento.

Pero para conseguir tales objetivos no puede simplemente atender a la productividad de sus factores y maximizarlos al mínimo costo, puesto que entonces podría entrar en contradicción con sus objetivos. ¿Cómo incrementar la productividad de la mano de obra, si ello implica contratar menos personas o más máquinas, y al mismo tiempo disminuir el desempleo? Y entonces ¿Cómo vender insumos baratos, cuyo precio éste únicamente determinado por la productividad marginal de los factores, si su costo real es alto? O en otras palabras, la eficiencia en una empresa pública está en contradicción con su eficacia, siempre que esta última rebase la dimensión económica y busque cumplir objetivos políticos y sociales: lo cual es precisamente su condición histórica.

Por lo tanto, la actuación económica de las empresas públicas es muy compleja, y no puede reducirse y medirse a la ligera con los criterios de una empresa privada.

En este sentido, bajo criterios más amplios las empresas estudiadas alcanzaron cierto grado de eficiencia y, por lo menos dos de ellas, cumplieron con las tareas que les fueron encomendadas desde su creación.

Para 1970, de acuerdo con un estudio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el 62% del equipo de carga propio de los FNM había sido hecho por CONCARRIL, quien también tenía presencia en 64% del equipo de carga propio del Ferrocarril del Pacífico, en el 68% del Ferrocarril Chihuahua, 57% del Ferrocarril del Sureste y 64% del Ferrocarril Sonora.<sup>221</sup> Cabe recordarse que la CNCF se creó con el fin de apoyar el desarrollo de las líneas ferroviarias del país, por tanto, estos datos son un indicador positivo.

Para fines de la década de los setenta, de acuerdo con la Dirección Comercial de DINA, la empresa satisfacía cerca del 32% del mercado de tracto camiones; 62% el de camiones medianos y 73% el de autobuses integrales. Si se recuerda, DINA fue creada con el fin de apoyar la creciente demanda de equipo de transporte de carga y pasajeros, en sentido, los datos mencionados indican un resultado positivo.<sup>222</sup>

Por otra parte, todos los productos que salieron de las entrañas de las empresas estudiadas se ofrecieron a precios estables y hay indicios de que algunos estuvieron por debajo de sus costos reales. En este sentido, las empresas de autotransporte, las líneas ferroviarias, el Sistema de Transporte Colectivo de la Ciudad de México, el productor agrícola, y el consumidor final, entre otros, que disfrutaron de los productos hechos en el CIS, se beneficiaron de una lógica económica que impulsaba la venta de productos a precios bajos, en detrimento incluso de la propia situación financiera de las empresas.

Como también se beneficiaron de la política crediticia sin intereses que las tres empresas aplicaron aún en contra de su estabilidad económica y pese al crecimiento acelerado de su deuda.

---

<sup>221</sup> Dirección General de Ferrocarriles, *Monografía de los ferrocarriles mexicanos* (Tomo II); Secretaría de Comunicaciones y Transportes; México, abril de 1970, pp.274-295.

<sup>222</sup> Dirección Comercial, Producción y situación en el mercado en 1979; DINA; México, 1980. Fondo Documental "Diesel Nacional (DINA)", Caja 178, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Además, si consideramos la aparición de pequeñas empresas en la región, en función de la demanda de insumos generada por el CIS, y la creciente integración de ciertos productos con partes nacionales, como en el caso del tren tipo “Metro” y ciertos productos de DINA, se tiene entonces que las empresas de este complejo paulatinamente estaban generando encadenamientos productivos hacia atrás, convirtiendo en un incipiente polo de desarrollo a la región.

En este sentido, es importante complementar el presente estudio con otros de naturaleza social, y así tener un mejor panorama de la amplia función y complejidad de las empresas públicas, y no reducir la problemática simplemente a sus resultados monetarios y a la cuestión de la productividad de sus factores.

Porque evaluar su comportamiento económico únicamente con estos últimos dos parámetros, implica despojar a la empresa pública de su condición histórica y me parece que precisamente aquí radican muchas claves para entender las críticas actuales al sector paraestatal.

Por tanto, el argumento de “ineficiencia económica” esgrimido para privatizar a las empresas públicas del CIS actúa como un velo, en el doble sentido del término. Por un lado generaliza, y de esa manera oculta y encubre, la complejidad de la situación económica que las distintas empresas del CIS presentaban al momento de su privatización. Y de esa manera el velo confunde, impide ver con claridad que la historia de las empresas del CIS se encuentra nutrida de insospechables lecciones para la construcción de la historia económica de México en los detalles de su vertiente industrial, al reducirla al oprobio de la ineficiencia y la corrupción por el simple hecho de haber sido administradas por el gobierno. Lo cual me parece parcial y en cierto sentido con alguna intención política.

Finalmente: ¿Qué fue el Complejo Industrial Sahagún? ¿Un experimento, un sueño, un proceso, una experiencia, un proyecto mal planeado, ó un proyecto inconcluso?

Aunque parezca paradójico e inextricable, fue todo eso.

Sahagún, y me refiero al Complejo Industrial y a la Ciudad, es, para la Historia Económica de México, una experiencia de enormes e insospechadas lecciones acerca de lo que aconteció en las entrañas de la participación del Estado en el proceso de industrialización.

Sahagún fue un proyecto que careció de bases firmes en cuanto a su planeación inicial, pero no por ello su marcha fue inexorable, a pesar del incontable número de obstáculos que propios y extraños pusieron en su contra, las empresas del CIS dieron innumerables muestras de ser rentables y exitosas, sin embargo, la marcha de su éxito quedó inconclusa cuando, ante la disyuntiva de apoyarlas o venderlas, se optó por esta última acción.

Al mismo tiempo, el proyecto de Sahagún, es también un experimento, debido a que en nuestro país se carecía de un precedente de este tipo de entidades industriales. A su vez, la perspectiva histórica permite observar que Sahagún fue parte de un proceso, el de la amplia transformación de la economía Mexicana durante el siglo XX. Ello está en la naturaleza y los orígenes del CIS, pero resulta más claro cuando, en la década de los ochentas, el reemplazo de una estrategia económica nacional por otra, es también el fin de una época en Sahagún.

Finalmente, por qué no decirlo, Sahagún fue, en la esperanza de muchos mexicanos, un sueño, el de una nación más justa, más próspera y soberana, por eso, la independencia económica de México halló en Sahagún hombres y mujeres para defenderla.

# Fuentes consultadas

## 1. DE ARCHIVO

### a) Archivo General de la Nación.

CONCARRIL:

Combinado Industrial Sahagún, *Información para la Visita Presidencial del 18 de Agosto de 1972*, CNCF, COMBIS, México, 1972. Fondo Documental –Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 159, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, *Informe de Labores 1986-1987*, Secretaría Energía, Minas e Industria Paraestatal, CNCF, México, 1987. Fondo Documental –Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 246, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, *Informe de Labores 1985-1986*, Secretaría Energía, Minas e Industria Paraestatal, CNCF, México, 1986. Fondo Documental –Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 244, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Informe de Gerencia de Finanzas, *Comparativo Real Contra Presupuestado*, CNCF, COMBIS, México, 1974. Fondo Documental –Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 167, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

S.N., *Estados Financieros de las Entidades Paraestatales*, Secretaria de la Contraloría General de la Nación, Vol. II, México, 1986. Fondo Documental –Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 246, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Comisión para el estudio de la situación productiva y financiera de SIDENA, DINA y CONCARRIL, *Minuta de la reunión con el Lic. Francisco Labastida secretario de la SEMIP*; Documentos de trabajo en comisiones; Dirección de finanzas, 6 de mayo de 1983. Fondo Documental –Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL)”, Caja 211, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

DINA:

Casas y Alatraste, Roberto, *Diesel Nacional, S.A., y Subsidiarias Consolidadas: Estados Financieros Consolidados al 31 de Diciembre de 1979 y 1980 y Dictamen de los Auditores Independientes*, Despacho Casas y Alatraste, México, 1981. Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 191, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Combinado Industrial Sahagún, *Información para la Visita Presidencial del 18 de Agosto de 1972*, DINA, COMBIS, México, 1972. Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 112, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Del Rosal, Amaro, *Tesorería: Informe Mensual, abril 1969*, Dirección Adjunta, DINA, México, 1969. Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 107, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Diesel Nacional, *Informe de Labores 1985-1986*, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, DINA, México, 1987. Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 225, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Dirección Comercial, Producción y situación en el mercado en 1979; DINA; México, 1980. Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 178, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

S.N., *Estudio de Producción, Diesel Nacional periodo 1960-1961*, DINA, CIS, México, 1962. Fondo Documental –Diesel Nacional (DINA)”, Caja 73, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

SIDENA:

Departamento de Finanzas, *Plan de Mejoramiento en SIDENA*, SIDENA, CIS, México, 1965. Fondo Documental –Siderúrgica Nacional, (SIDENA)”, Caja 2, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Siderúrgica Nacional, *Informe de Producción 1976*, SIDENA, COMBIS, México, 1977. Fondo Documental –Siderúrgica Nacional, (SIDENA)”, Caja 2, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Siderúrgica Nacional, *Informe de Labores 1986-1987*, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, SIDENA, México, 1987. Fondo Documental –Siderúrgica Nacional (SIDENA)”, Caja 3, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

Siderúrgica Nacional, *Informe de Labores 1985-1986*, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, SIDENA, México, 1986. Fondo Documental –Siderúrgica Nacional (SIDENA)”, Caja 3, Acervo Administración Pública: 1910-1988.

S.N., *Programa de Actividades que se Propone Realizar Durante el Sexenio 1965-1970*, SIDENA, SIDENA, CIS, México, 1964. Fondo Documental –Siderúrgica Nacional, (SIDENA)”, Caja 2, acervo Administración Pública: 1910-1988.

**b) Archivo de la Sección 200 del Sindicato Nacional de Trabajadores Minero Metalúrgicos Similares y Conexos de la República Mexicana (Sindicato de Trabajadores de extinta CNCF).**

Combinado Industrial Sahagún, *A los Trabajadores de CONCARRIL, Situación de la Empresa*, Circular Extraordinaria, COMBIS, 25 de Agosto de 1975. Archivo del Sindicato de Trabajadores de la CNCF, Documentos Varios, Año 1975.

Combinado Industrial Sahagún, *Circular No. 2*, COMBIS, 4 de Mayo de 1977. Documentos Varios, Año 1977.

Lechuga, Marcos, *Memorias*, Borrador no publicado aún.

S.N., *Producción Total de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S., A.*, Documento Interno. Documentos Varios, Estante –Estadísticas de Producción”.

**c) Archivo particular del Sr. Manuel Cabrera Pérez.**

*Boletín de Información del Comité de Fábrica de la C.N.C.F.S.A*, Año I, Varios Números.

## 2. HEMEROGRÁFICAS

### a) Mercado de Valores.

S.N., –Importancia del Combinado Industrial Sahagún”; *Mercado de Valores*, 44, Nacional Financiera, México, 29 de Octubre de 1973.

S.N., –Proyecto de Ampliación de Diesel Nacional”, *Mercado de Valores*, 31, Nacional Financiera, México, 31 de Julio de 1972.

S.N., –Mexicanización de la Fabricación de Motores Diesel (Motores Perkins)”, *Mercado de Valores*, 41, Nacional Financiera, México, 8 Octubre de 1973.

S.N., –La Empresa DINA-Komatsu Nacional, S.A., de C.V., Fabricará Tractores en México”, *Mercado de Valores*, 38, Nacional Financiera, México, 23 Septiembre de 1974.

S.N., –Inauguración de DINA-Komatsu Nacional”, *Mercado de Valores*, 42, Nacional Financiera, México, 18 Octubre de 1976.

S.N., –Inicia sus Actividades Maquiladora Automotriz Nacional, S.A”, *Mercado de Valores*, 45, Nacional Financiera, México, 11 de noviembre de 1974.

S.N., –Fabricación de Carros Para el Metro en Ciudad Sahagún”, *Mercado de Valores*, 31, Nacional Financiera, México, 31 Julio de 1972.

S.N., –Créditos de Francia Para México”, *El Mercado de Valores*, 44, Nacional Financiera, México, 29 Octubre de 1962.

S.N., –Créditos de Japón al Sector Público de México”, *Mercado de Valores*, 38, Nacional Financiera, México, 23 Septiembre de 1974.

S.N., –Fabricación de Carros para el Metro en Ciudad Sahagún”, *Mercado de Valores*, 31, Nacional Financiera, México, 31 de Julio de 1972.

S.N., –Créditos de Francia al Sector Público de México”, *Mercado de Valores*, 7, Nacional Financiera, México, 15 de Febrero de 1971.

Olegnowicz, Jacobo, –El Desarrollo de Tecnología Propia en Diesel Nacional”, *Mercado de Valores*, 41, Nacional Financiera, México, 8 de Octubre 1973.

### b) Revista Sahagún

Editorial, *Revista Sahagún*, 5, Año 1, Tomo I, Primera Época, CNCF, México, Septiembre de 1957.

Hernández Delgado, José, –La Nacional Financiera y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”, *Revista Sahagún*, 2, Año 1, Tomo I, Primera Época, CNCF, México, Mayo de 1957.

Robles, Gonzalo, –La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”, *Revista Sahagún*, 1, Año 1, Tomo I, Primera Época, CNCF, México, Abril de 1957.

S.N., ”Ampliación de la Planta”, *Revista Sahagún*, 4, Año 1, Tomo 1, Primera Época, CNCF, México, Agosto de 1957.

S.N., –La Prensa Versión Llegó a Casa”, *Revista Sahagún*, 6, Año 2, Tomo 1, Segunda Época, CNCF, México, Septiembre de 1958.

S.N., ”La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril en el mundo” *Revista Sahagún*, 10, Año 3, Tomo 2, Segunda Época, CNCF, Enero de 1959.



S.N., "¡Que Siga la Marcha, Adelante!", *Revista Sahagún*, 10, Año 3, Tomo 2, Segunda Época, CNCF, Enero de 1959.

S.N., "De las Naves de DINA a los Caminos de México", *Revista Sahagún*, 4, Año 5, Tomo 2, Tercera Época, CIS, México, Enero-Febrero de 1961.

S.N., "Nuestros Furgones a Panamá", *Revista Sahagún*, 11, Año 6, Tomo 3, Tercera Época, CIS, México, Enero de 1962.

S.N., "Produciendo Maquinaria Agrícola Ayudaremos a que se Supere el Nivel de Vida del Campesino" *Revista Sahagún*, 3, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Mayo de 1974.

S.N., "ENIMSA Está Produciendo Instrumental Quirúrgico en una Planta Piloto", *Revista Sahagún*, 3, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Mayo de 1974.

S.N., "Primer Aniversario de la Cooperativa de Arneses", *Revista Sahagún*, 3, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Mayo de 1974.

S.N., "Nuevas Fuentes de Trabajo", *Revista Sahagún*, 8, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Octubre de 1974.

S.N., "Con la Producción de Carros de Metro, el País da un Paso Adelante", *Revista Sahagún*, 9, Año 17, Tomo 1, CIS, México, Noviembre de 1974.

S.N., "Se Inauguró la Línea de Producción del Tractor SIDENA T-25", *Revista Sahagún*, 9, Año 17, Tomo 1, Nueva Época, CIS, México, Noviembre de 1974.

### **c) Otras Revistas.**

Becerril, Andrea, "Las luchas obreras de DINA y Renault, ¿una nueva derrota?", *El Cotidiano*, 10, UAM-Azcapotzalco, México, marzo-abril, 1986.

Bracho, Julio, "El Comité de Fábrica de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril", *Estudios Sociológicos*, 20, Vol. VII, El Colegio de México, México, Mayo-Agosto, 1989.

Camacho, Zósimo, "Ciudad Sahagún: fracaso y despojo", *Contralínea*, Núm. 52, segunda quincena de marzo, México, 2006.

Campos Aragón, Leticia, Andrés Blancas Neira, "Desaparece el Grupo DINA del Presupuesto Público para 1989", *El Cotidiano*, 31, UAM-Azcapotzalco, México, septiembre-octubre, 1989.

Castro, Florentino, "Antecedentes Históricos de Diesel Nacional, S. A.", *Revista DINAmismo*, 15, DINA, México, Mayo de 1980.

Gómez Pombo, Federico, "Plagas y Maldiciones de los Ferrocarriles, descritas por Villaseñor" *Proceso*, 9, Revista de Circulación Nacional, México, 1 de enero de 1977.

Montes de Oca, Guadalupe y Luciano Concheiro Bórquez, "Renault Francia; la Otra Cara de la Luna", *El Cotidiano*, 15, UAM-Azcapotzalco, México, enero-febrero, 1987.

Pérez Lizaur, Marisol, "Antropólogos Aplicados, Demandantes y Usuarios: la Importancia de las Relaciones Sociales en el Planteamiento e Instrumentación de los Proyectos", *Cuicuilco*, 35, Vol. 12, ENAH, México, septiembre-diciembre, 2005.

Pozas Horcasitas, Ricardo, "Los Problemas Sociales en el Proceso Urbanístico de Ciudad Sahagún", *Revista de Ciencias Políticas y Sociales*, 13, Año IV, FCPyS, UNAM, México, Julio-Septiembre, 1958.

S.N., "La Producción en el Complejo Industrial Sahagún", Entrevista con Emilio Krieger Vázquez, *Solidaridad*, 120, 2da. Quincena de Agosto de 1974.

S.N., –DINA S.A., 1951-1958: Crónica de Una Gran Empresa”, *DINAcaminoticias*, 24, Diesel Nacional, México, Abril de 1989.

S.N., –Masa: Toda la Historia, crónica de un escándalo sin materia de escándalo”, *Revista Época*, 266, revista de circulación nacional, México, Julio de 1996.

Solari, Vicente y Jorge Martínez Aparicio, –Cambios y Reestructuración de la Industria Siderúrgica en América Latina y México, 1980-200”, *Aportes*, 26, Año IX, Revista de la Facultad de Economía de la BUAP, México, mayo-agosto, 2004.

Vázquez, Norberto, –Los Pasos del Banquero Incómodo”, *Contralínea*, 12, revista de circulación nacional, México, Marzo de 2003.

Vicencio Miranda, Arturo, –La Industria Automotriz en México; Antecedentes, Situación Actual y Perspectivas”, *Revista de Contaduría y Administración*, 221, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, enero-abril de 2007.

#### **d) Diarios**

Martínez, Ifigenia, *Conclusiones y comentarios sobre el Dictamen de las Cuentas de la Hacienda Pública de la Federación y del Departamento del DF*, Presidencia de la Comisión de Presupuesto y Cuenta, Diario de los debates de la cámara de diputados del H. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, Número de Diario 40, L Legislatura, Año I, Período Ordinario, 25 Noviembre 1976,

Narro Céspedes, José, –Sobre la Cuestión en SIDENA, Asuntos Generales”, *Diario de los Debates de la Comisión Permanente del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos*, Número de Diario 7, LVI Legislatura, Año I, Período Primer Período de Comisión Permanente, 25 de Enero de 1995,

S.N., *Diario de los Debates de la Comisión Permanente del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos*, L Legislatura, Tomo 3, Año 3, Decretos, Discusión Revisora, México, 28 de noviembre de 1978.

### **3. BIBLIOGRÁFICAS**

**Ayala Espino, José**, *Economía del sector público mexicano*; Facultad de Economía-UNAM; ED. Esfinge; México, 2001.

**Aspe Armella, Pedro**, *El camino mexicano de la transformación económica*; Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

**Banco de Comercio S.A.**, *La Economía del estado de Hidalgo*; Sin Referencia; México, 1974.

**Bataillon, Claude**, *La ciudad y el campo en el México central*; Siglo XXI; México, 1972.

**Ceceña Gámez, José Luis**, *El capital monopolista y la economía mexicana*; Instituto de Investigaciones Económicas; UNAM; Segunda Edición (Conmemorativa); México, 1994.

**Constructora Industrial Irolo**, *Ciudad Fray Bernardino de Sahagún*; Servicios Técnicos de Ediciones; México, Abril de 1958.

**Constructora Industrial Irolo**, *Hombres e Industrias*; Servicios Técnicos de Ediciones; México, Junio de 1958.

**Córdoba, José,** –La reforma económica de México” en: Varios autores, *México: auge, crisis y ajuste*; Lecturas del Trimestre Económico; Fondo de Cultura Económica; México, 1993.

**Dirección General de Ferrocarriles,** *Monografía de los ferrocarriles mexicanos* (Tomo II); Secretaría de Comunicaciones y Transportes; México, abril de 1970

**Fujigaki Cruz, Esperanza,** –Periplo Industrial: 1940-1960. Una Ojeada al Surgimiento de Algunas Ramas”, en: Romero Sotelo Ma. Eugenia (Coord.), *La Industria Mexicana y su Historia, Siglos XVIII, XIX y XX*; FE-UNAM; DGAPA; México, 1997,

**Gorostiza, Francisco J.,** –Sistema Ferroviario Nacional: Situación Actual y Perspectivas”, en: Varios Autores, *La Reconversión Industrial en América Latina*; Fondo de Cultura Económica; México, 1987.

**Lees, Norman,** *Localización de Industrias en México*; Banco de México; México, 1971.

**Moirón, Sara,** *Crónica de Sahagún*; CIS; Imprenta de Industria y Comercio S.A.; Segunda Edición; México, 1974.

**Morales Cruz, Julio Cesar,** *Evolución y Cambios en los Sistemas Productivos: la Industria Automotriz Mexicana*; Avances No. 3; Documentos de Trabajo de la Coordinación de Investigación del Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; México, 2001.

**Navarro, Bernardo y Ovidio González,** *Metro, Metrópoli, México*; Instituto de Investigaciones Económicas; UNAM; UAM-Unidad Xochimilco; México, 1989.

**Novelo Victoria y Augusto Urteaga,** *La Industria en los Magueyales. Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún*; Nueva Imagen; CIS-INAH; México, 1979.

**Saavedra García, María Luisa,** Teresa de Jesús Vargas Vega, y Heriberto Moreno Uribe, *El Efecto de la Apertura Comercial en el Sector Automotriz Mexicano: El caso de la quiebra del Consorcio Grupo DINA S.A. De C.V.*; Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, UAEH; Pachuca, Hgo., 2004.

**Saavedra García, María Luisa,** Teresa de Jesús Vargas Vega y Heriberto Moreno Uribe, *El impacto social de una quiebra: el caso del consorcio grupo DINA S.A., de C.V.*; Memoria del Congreso Anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (AEDEEM), vol. 2 (comunicaciones); España, 2007.

**Valdés, Hugo** y Juan Ramón Garza Guajardo, *Borgward en México*; Fondo Editorial de Nuevo León; UANL; Monterrey, 2008.

**Villaseñor, Víctor Manuel,** *Memorias de un Hombre de Izquierda*; Tomo II, Grijalbo; México, 1978.

#### 4. TESIS CONSULTADAS

**Casas y Carranza, Jorge,** *Las Contradicciones en la Producción del Espacio. Análisis Materialista de dos Casos Concretos, Apan y Ciudad Sahagún*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Arquitectura; UNAM; México, 1977.

**Cruz Oliva, Oscar René,** *Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Una experiencia industrial del Estado*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 1964.

**Escamilla Trejo, Adrián**, *Análisis Histórico Económico del Complejo Industrial Sahagún: el Caso de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 2007,

**Herrera Lima, Fernando**, *Reestructuración Empresarial y Respuesta Obrera en DINA*; Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo; UAM- Iztapalapa; México, 1992.

**Martínez Tamayo, Constantino**, *La Mexicanización de la Industria Automotriz: caso Diesel Nacional S.A.*; Tesis de Licenciatura; Facultad de Economía; UNAM; México, 1963.

## 5. FUENTES ELECTRÓNICAS

[www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx), *Series históricas, sector paraestatal*.

[www.renault.com.mx](http://www.renault.com.mx), *Historia de Renault en México*.

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), *Población Económicamente Activa y por Rama de Actividad Económica, Series Históricas, 1950*.

## 6. ENTREVISTAS

Escamilla Trejo, Adrián, *Entrevistas con Manuel Cabrera Pérez*, Transcripciones en versión borrador, Vol. 1, febrero-marzo de 2006.

Escamilla Trejo, Adrián, *Entrevistas con Manuel Cabrera Pérez*, Transcripciones en versión borrador, Vol., 7, enero de 2010.

Escamilla Trejo, Adrián, *Entrevistas con el Sr. Rodolfo* (Pidió Anonimato), Transcripciones en versión borrador, Vol., 1, Septiembre de 2006.