

Instituto de Investigaciones
Dr. José María Luis Mora
Coordinación de Sociología Política

La Batalla Silenciosa

**Nuevas Ideas, Nuevas Alianzas ¿Nuevo Corporativismo?
Los Empresarios de Monterrey y el Estado, 1970-1988**

Ana Beatriz Vila Freyer

Tesis de Maestría en
Sociología Política

Director:

Dr. Lorenzo Meyer Cosío

Comité:
Dr. Marcelo Cavarozzi
Mtro. Enrique Quintana

Mayo de 1994.



CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO UNO. LOS ORIGENES DEL GRUPO MONTERREY	12
1.1 Los orígenes del Grupo Cuauhtémoc	
1.2 La Fundidora de Monterrey	
1.3 De la Revolución al Cardenismo	
1.3.1 La Reconstrucción	
1.4 El Desarrollo Estabilizador (1940-1970)	
1.4.1 El Grupo Cuauhtémoc-Vidriera	
1.4.2 El Grupo Fundidora de Monterrey	
1.4.3 Otros Grupos y Familias	
CAPITULO DOS. DEL DESARROLLO ESTABILIZADOR AL DESARROLLO COMPARTIDO	36
2.1 Las bases del nuevo modelo	
2.2 Cambios legales y grupos industriales privados	
2.3 El sector privado frente al poder	
2.3.1 Las ideas mueven al mundo	
2.3.2 Un organismo muerto	
2.3.3 Los encapuchados de Chipinque	
CAPITULO TRES. CON LOPEZ PORTILLO, YA LA HICIMOS	65
3.1 La Alianza para la Producción	
3.1.1 El Plan Nacional de Desarrollo Industrial	
3.2 ¿Cuál debe de ser el papel del sector público?	
3.3 La búsqueda de nuevas formas de representación	
3.3.1 Los norteos se desesperan	
3.4 Grupo Monterrey: la reorganización y el boom	

CAPITULO CUATRO. ALFA, EL MENSAJERO DE LA CRISIS

93

- 4.1 La crisis se generaliza
- 4.2 La crisis de 1982 y el gobierno de Miguel de la Madrid
 - 4.2.1 El último respiro del Estado Propietario: La primera etapa del gobierno de la Madrid
 - 4.2.2 La estrategia de industrialización
 - 4.2.3 Del modelo proteccionista al neoliberal: Primero salvar a las empresas
 - 4.2.4 El gran viraje: La segunda etapa del gobierno de la Madrid
- 4.3 Problemas de representatividad
 - 4.3.1 Empresarios y gobierno
 - 4.3.2 El cambio estructural y la empresa
 - 4.3.2.1 El inicio de las exportaciones
 - 4.3.2.2 La integración con Estados Unidos

CAPITULO CINCO. LA RELACION ARMONICA: CEMENTOS MEXICANOS

159

- 5.1 La Alianza para la Producción
- 5.2 Crisis, sobrevivencia y apertura de mercados
 - 5.2.1 La deuda externa y FICORCA
 - 5.2.2 Políticas de Crecimiento, Financiamiento y Asociaciones Estratégicas
 - 5.2.2.1 La transformación de la industria cementera mundial
 - 5.2.2.2 Seguir al mundo o morir
 - 5.2.3 Reducir la vulnerabilidad de un solo mercado

CAPITULO SEIS. ARRANQUE Y RETROCESO: EL CASO VITRO

195

- 6.1 La Alianza para la Producción
- 6.2 La crisis y la nacionalización de la banca
- 6.3 Políticas de Crecimiento y Transnacionalización

CAPITULO SIETE. ALFA: QUIEBRA Y REDEFINICION

218

- 7.1 Crecimiento Acelerado
- 7.2 Las relaciones internacionales
 - 7.2.1 El endeudamiento externo
 - 7.2.2 Exportaciones
- 7.3 Alfa, el inicio de la crisis
 - 7.3.1 Las negociaciones de la deuda
- 7.4 Recuperar el tiempo perdido
 - 7.4.1 El sector químico
 - 7.4.2 El sector acero

CONCLUSIONES

238

ANEXO A.

252

BIBLIOGRAFIA

261

* * * * *

Quiero agradecer a todos los mexicanos que con sus impuestos hacen posible los «programas de excelencia» del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en el que este proyecto estuvo adscrito durante 30 meses. Este período cursé la Maestría en Sociología Política en el Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora y realicé la presente investigación.



INTRODUCCION

Al iniciar este trabajo pensé en los empresarios como grupo de presión. Supuse que cualquier cosa que implicara un riesgo para sus intereses sería suficiente para movilizarlos a la acción política. Sus intereses, que los entendía en pesos y centavos que se perderían por efecto de políticas económicas equivocadas, me resultaron insuficientes para entender las razones por las que iniciaron movimientos, que terminaron en una participación abierta en los partidos políticos.

El trabajo hace un seguimiento de la relación Estado y empresarios reduciéndola a las políticas de desarrollo industrial y a un grupo de empresarios-industriales, los de Monterrey. Pretende describir cómo ha ido evolucionando la relación entre el sector empresarial regiomontano y el Estado, desde que ésta empezó a oscilar en los años 70's, a fin de lograr corregir el rumbo del país, según ellos lo pensaban.

Su movilización no era por las políticas económicas que fueron definidas a partir de 1970 y hasta 1985, porque al final de cuentas se beneficiaron en forma importante de ellas. Estaban preocupados por el contexto en que éstas políticas se sostenían. Parece como si en este período, la relación entre el Estado y los empresarios estuviese sumergida en una paradoja:

El Estado intenta replantear el modelo de desarrollo. Ubica a la industria como el eje sobre el cual giraría la modernización

del país, se generarían empleos nuevos y necesarios para atender la demanda, al tiempo que protegía a este sector a través de la definición de políticas que favorecían la concentración, restringían el acceso de competidores internacionales, experimentaban nuevas formas de financiamiento y los prepararía para competir con el exterior. En este contexto el Estado se asumía como el rector del proceso económico. Consideraba que su acción propiciaría el equilibrio del mercado y sus inversiones lograrían establecer para sí, un saludable nivel de autonomía respecto de los grupos económicos externos e internos.

Por el lado de los empresarios, este exceso de control prendió los focos de alerta. Si bien las políticas nacionalistas no fueron mal recibidas, la acción del Estado en la economía tendería a distorsionar el papel que el mercado debía jugar en una política de industrialización de largo plazo. Ya que con ella, se crearían burocracias industriales lo suficientemente poderosas que podrían vetar o intentar retrasar el momento en que debían retirarse, lo que quitaría coherencia al proyecto. Esto, llevado al extremo, propiciaría un choque con el que se justificaría que el Estado los absorba o sustituya en su papel económico, a través de nacionalizaciones.

Ciertamente eran sus intereses los que protegían. Pero éstos no estaban definidos por razones económicas. La relación entre empresarios y Estado está sumergida en perspectivas temporales diferentes. La perspectiva de los primeros está dada en asegurar un ambiente propicio que asegure la viabilidad de las inversiones en el largo plazo. La perspectiva de los grupos

políticos está limitada en el tiempo porque tienen que cumplir con plazos definidos por normas, que reducen las posibilidades de su acción. Una forma de trascender el tiempo es estableciendo alianzas que les permitan superar este límite.

Cualquier tipo de inversión, pública o privada, debe tener una vocación de largo plazo en cuanto a rentabilidad, vida útil del proyecto y generación de bienes y servicios. Por tanto, debe existir un enorme intercambio de información entre los dos sectores de manera institucional, formal, informal, macro y micro y a todos los niveles. De esta manera, el factor confianza podría llegar a determinar la amplitud de la información intercambiada y la mayor o menor apertura en cuanto a datos. Con ello se afecta la posición de los dos actores en el largo plazo, la permanencia de proyectos y, de manera importante, las alianzas y coaliciones políticas y económicas que asegurarían la continuidad de ambos.

Esto me llevó a pensar que la acción de los empresarios, como grupo de presión, debía considerarse en varios niveles, para que fuese eficaz en cuanto a los objetivos que perseguían. Estos objetivos, es claro, eran ideológicos. Ellos mismos lo definieron como una guerra de ideas. No se oponían a las políticas, sino al discurso con el que se sustentaban esas políticas.

"La habilidad de los poderosos grupos económicos para vetar las políticas, que percibían como una amenaza directa a sus intereses era mucho más fuerte, que su habilidad para recomendar alternativas precisas (...) Ayudaron para determinar qué era

posible, pero no para determinar opciones dentro de esos límites" /¹.

Es importante destacar el papel que juegan las ideas como un primer nivel. La consolidación de un modelo económico depende del grado de consenso que se logre generar alrededor de él, ya que las políticas económicas pueden actuar como un factor de cohesión social /². A su vez la consolidación depende del grado en que el nuevo modelo encaje con las ideologías existentes entre los grupos económicos y sociales.

"Una de las formas más importantes para movilizar apoyo es apelando a ideas compartidas, un 'proyecto' que cautiva y que inspira a la gente (...) las ideas pueden servir como el pegamento que mantiene unidas coaliciones que de otra manera estarían dispersas" /³.

Y de aquí que considero en este nivel, el intento del grupo de empresarios de incluirse abiertamente al Partido Revolucionario Institucional, a través de la Liga de Empresarios Nacionalistas. Como se verá en su momento, la declaración de principios de la LEN era un intento de generar una ideología paralela a la oficial, que utilizaba las mismas categorías claves de su discurso: la Revolución Mexicana, la Constitución, el desarrollo, el nacionalismo, la justicia, pero relacionándolo con la doctrina social cristiana y la política social de mercado; ponían énfasis en el desarrollo humano en la libertad, de la

¹ Sikkink, K. *Ideas and Institutions, Developmentalism in Brazil and Argentina*, Cornell University Press p. 9.

² Lichtensztejn Samuel, "Enfoques y Categorías de la política económica", en *Lecturas de política económica*, Ediciones de Cultura Popular 1985, pp 15 y ss.

³ Sikkink, K, op. cit. p. 2.

empresa como promotora del bienestar y en el desarrollo de la dignidad del hombre con base en principios morales y éticos. Incluso, la participación dentro del Partido Acción Nacional, algunos años después, puede considerarse como otra forma de presión en este sentido.

El segundo nivel lo ubico en el cambio del tipo de intervención estatal en la economía que se da en el período de 1985 a 1988. Por ésta entiendo las decisiones hechas por el Estado más que por individuos o empresas privadas, que incluyen las disposiciones que determinan las formas de acumulación de capital, las técnicas de producción, el tipo de productos y la distribución de bienes y servicios. El Estado interviene asumiendo distintas modalidades: como propietario, como regulador y como promotor /⁴.

En la primera parte del estudio, que abarca el período de 1970 a 1985, se considera que el Estado en México asume las tres modalidades. La segunda, que comprende un período más breve a partir de 1986 y hasta 1988, se establece a partir de que se deja la primera, para enfocarse en las otras dos formas de intervención. No se considera que este cambio haya sido determinado por la acción premeditada de ninguno de los dos actores. Esta transformación se dio como respuesta a una crisis estructural de la economía.

⁴ Whiting, Van, *The Political Economy of Foreign Investment in Mexico. Nationalism, Liberalism and Constraints on Choices*, The Johns Hopkins University Press, 1992, pp 58 y 59.

Esto no quiere decir que el Estado haya dejado de intervenir en la economía, sino que cambió la forma en que lo hace. Esto se considera como un parteaguas, a partir del cual se reconstruyen las alianzas y coaliciones dentro del Estado. Como consecuencia de ello, se revalora al actor privado en su relación con la sociedad. Implica también alterar la relación de fuerzas entre Estado y empresarios, que se traduce en una redefinición de las formas de intercambio político entre ellos.

La idea que pretendo mostrar es que ello no necesariamente altera los arreglos institucionales preexistentes o las formas en que este intercambio se realiza. La estructura corporativa del Estado mexicano, como forma de representación dominante /⁵, parece que ha quedado intacta, no así el equilibrio entre los grupos que participan en ella. Como consecuencia parece que se estructura una nueva coalición dominante que busca consolidarse en la punta de la pirámide del poder político y económico en México.

En el tercer nivel se considera al sistema político en el cual actúan todos los grupos. Los grupos de interés, en el caso mexicano, tienen sus espacios de acción privilegiada en la estructura administrativa del Poder Ejecutivo. Por tanto, lo

⁵ En el sistema político mexicano podríamos identificar por lo menos cuatro formas de representación política: 1) la representación corporatista, 2) la representación ciudadana-política (arena electoral y partidos políticos, 3) la representación basada en redes interpersonales de poder, y 4) el acceso directo a los centros de toma de decisión. Proud'homme Jean François, "Políticas públicas y representación política. La metáfora del mercado político" en *Cuadernos de Nexos* No. 27, septiembre de 1990.

importante para alcanzar una presión efectiva es lograr acceso privilegiado al gobierno, ya sea la oficina del Presidente o su gabinete, para hacerse oír o influir en la acción pública.

Un grupo de interés es entendido como una organización separada del gobierno aunque en una cercana sociedad con él, al cual trata de influir en las políticas públicas, proveen los lazos institucionales entre el Estado o gobierno y mayores sectores de la sociedad /⁶. Los grupos de presión se entienden como la suma de individuos interactuantes, con un deseo manifiesto de influir en determinada decisión política, para dirigirla en cierta dirección específica o general. Los grupos de presión se integran a una categoría más amplia, ya que éste debe ser capaz de aplicar represalias en caso de que el Gobierno se rehuse a condescender con sus demandas /⁷.

La posición predominante del Ejecutivo subordina la acción de los otros poderes. El ingreso al Poder Legislativo tiene importancia en la medida que facilita el acceso, de todos los grupos sociales, a los espacios reales de toma de decisiones del Ejecutivo y amplía los canales de interlocución y de influencia. La función legislativa será entonces ratificar los acuerdos consensados en el gobierno, en lugar de que estos acuerdos y alianzas se logren a través de la discusión pública y de la

⁶ Wilson Graham H. *Interest Groups*, Basil Blackwell, Oxford, primera edición, 1990, p. 1.

⁷ Meyer, Lorenzo, *Los grupos de presión extranjeros en el México revolucionario*, Primera Edición en la Colección del Archivo Histórico Diplomático Mexicano, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, 1973, pp. 13 y ss.

competencia de proyectos nacionales en debates y negociaciones legislativas.

Ello, como una de tantas consecuencias, dificulta la posibilidad de diferenciar las posiciones particulares de cada uno de los actores relacionados con una política concreta. Ya que, al ser ésta un producto del consenso, evita la competencia abierta de posiciones, reduce las posibilidades de discusión y el establecimiento de alianzas, negociación e intercambio de votos (respecto a diferentes temas) en los espacios reales de toma de decisión.

Con relación a la gobernabilidad, los grupos de interés podrían ayudar a mejorar las políticas públicas al proponer consejos útiles. Podrían aumentar la representatividad del sistema político, a través del ofrecimiento de alternativas al voto como significado de participación. Pero su importancia mayor se da en la medida en que pueden ser partícipes del intercambio político.

El intercambio político se entiende como "una situación en la que se negocian bienes de naturaleza diversa ubicados entre la economía y la política" /⁸. Los bienes de intercambio pueden ser los salarios, la ocupación, las inversiones, las facilidades de crédito. También la lealtad política, el consenso democrático, la detención del disenso activo o el aplazamiento de sanciones. Es posible llegar a éste cuando un grupo social organizado logra,

⁸ Rusconi, Gian Enrico, "El intercambio Político" en Cupolo Marco, *Sistemas Políticos: términos conceptuales. Temas del Debate Italiano*, UAM Plantel Azcapotzalco, México, 1986, pp. 67-96.

de cualquier manera, establecer transacciones con el Estado utilizando el valor que representa la ofensa o el disenso potencial, transformándolos en bienes negociables.

Dentro de esta perspectiva,

"el Estado es dos cosas: un campo de batalla de intereses encontrados y la estructura en que esos intereses toman forma. Así los grupos de interés buscan dirigir al poder hacia sus propósitos, pero también ellos son conformados por el Estado ya que éste puede propiciar la formación de un tipo de interés y desmotivar otro" /⁹.

Trato este nivel de manera diferenciada porque considero que una de las consecuencias que tiene el retiro del Estado propietario de la economía, tiene una relación directa con el cambio en el modelo de desarrollo, en la forma en que se definen las políticas económicas e industriales, en las características que deben tener los actores privados para adaptarse al cambio, en el estilo de relación entre el Estado y los grupos industriales privados y, por tanto, en los contenidos del intercambio político.

El retiro del Estado propietario puede considerarse como uno de los eslabones que utiliza el Estado para definir las características de esta cadena, porque los procesos de privatización de empresas públicas pudieron haber servido para moldear el tipo de grupos industriales más acordes con este proyecto /¹⁰. Así como la apertura comercial y la reforma fiscal

⁹ Wilson, op. cit. p. 32.

¹⁰ Quintana, E., "Las negociaciones corporativas y la política neoliberal", en Luna y Pozas, coords., *Relaciones Corporativas en un Período de Transición*, IIS, UNAM, 1992, pp. 181 a 188.

representan ahora los espacios de autonomía del Estado respecto a ellos.

La viabilidad del proyecto, como parece que fue estructurado por la coalición gobernante a partir de 1985, requería propiciar la concentración y consolidación de grupos económicos e industriales que fuesen capaces de competir en el mercado internacional. Por eso es que, como premisa, creo que para asegurarla era necesario establecer una alianza con los principales grupos económicos-industriales que concentran un porcentaje importante del mercado, o eran capaces de hacerlo en un período corto de tiempo. De esta manera estos grupos llevarían u obligarían a las pequeñas y medianas empresas a transformarse en este sentido.

Uno de los cambios más importantes de este planteamiento es que la industrialización deja de ser un objetivo en sí mismo. Dentro de la planeación pública, el Estado deja de considerar al mercado interno como fin y vuelca las políticas de promoción hacia las exportaciones. Dentro de esta lógica globalizadora serán las necesidades del mercado las que definan la implantación de industrias nuevas.

Ya en 1982 se había definido como prioridad evitar un cierre masivo de fuentes de empleo. Los mercados externos se convirtieron en una solución temporal para las empresas, mientras se resolvían los problemas de caja por los que atravesaba la economía. 1985 mostró que la apertura deliberada era la única forma de asegurar la sobrevivencia de la planta industrial en el largo plazo, y que no habría otra forma de lograr inversiones por

parte de la iniciativa privada, ante las pocas expectativas que presentaba el mercado nacional.

Aunque en este nivel de investigación no tengo evidencia de que la concentración deliberada de los tres grupos industriales regiomontanos, que utilizo como estudio de caso, fue consecuencia de una alianza con el gobierno o producto de la acción política que algunos de sus directivos realizaron desde los años 70's. Tampoco se puede patentizar lo contrario. Porque además, a tan poca distancia de los hechos sería difícilísimo hacerlo. Sí está claro que las posibilidades que tenían para influir aisladamente en la definición de políticas macroeconómicas son muy reducidas. Ya que aún controlando de manera mayoritaria el mercado de un sector productivo, su peso relativo, y aún su desaparición, no desequilibraría al sistema en su conjunto.

De esta forma el tipo de actores económicos que más se apegaron al modelo, que en el caso particular de los grupos de Monterrey no eran nuevos ni estaban ausentes de los arreglos políticos, pasaron a formar parte importante de esta nueva coalición que busca estructurarse como dominante. Ellos tienen mayor capacidad estructural para adaptarse a los cambios, al mismo tiempo que forman parte de éstos, moldeándose a las nuevas señales que reciben del Estado.

CAPITULO 1.

LOS ORIGENES DEL GRUPO MONTERREY.

El nacimiento del grupo empresarial regiomontano que controla un espectro amplio del espacio económico nacional, se llevó a cabo durante la segunda mitad del siglo XIX. Para el porfiriato (1876-1911) la región noreste del país atestiguó la consolidación de un importante sector industrial, que abarcaba áreas de comercio, industria y finanzas.

El desarrollo industrial de Monterrey, N.L. se estructura esencialmente a partir de tres ramas: la industria textil, la industria metalúrgica y la industria de bienes de consumo.

Las características climáticas, poco propicias para el desarrollo agrícola, la cercanía con los Estados Unidos en momentos clave del intercambio industrial, legal o no y la concentración del capital extranjero en actividades extractivas (generalmente ligadas a sectores de exportación), facilitaron que el capital local acumulado, proveniente del comercio, identificara nuevos mercados y los ingredientes necesarios para explotarlos, principalmente en el sector de bienes de consumo.

La participación de capital regional predominante fue un factor característico para la industrialización de Monterrey. Cada nueva empresa se conformó a partir de la cooperación de un amplio grupo de personas, que aportaba relativamente poco capital, de este modo se reducían los riesgos de pérdidas y se

protegían los intereses particulares, caracterizando, además, una élite homogénea.

Esta interrelación entre los mayores empresarios de la ciudad, para conseguir condiciones físicas adecuadas y apoyo del gobierno local y federal, es una característica vigente hasta nuestros días. Durante la gestación de los grupos industriales sirvió para desplegar una serie de contactos en todos los niveles del gobierno y con grupos extranjeros, para atraer inversiones extrarregionales -nacionales o extranjeras- y mantener el control de las empresas.

Saragoza /¹ encontró que la élite regiomontana posee varias características distintivas dentro del contexto de los empresarios mexicanos:

a) A diferencia de la dependencia económica que históricamente han tenido la mayor parte de los hombres de negocios y sus empresas, las holdings regiomontanas fueron construidas básicamente con capital local.

b) Las manufacturas fueron un factor crítico para la fundación económica de la élite. Aún cuando las empresas madres -la Cervecería Cuauhtémoc y la Fundidora de Monterrey- surgieron a finales del siglo XIX, en la época de la inversión extranjera masiva de la economía mexicana.

c) Las empresas clave de los industriales de Monterrey permanecen esencialmente dirigidas y poseídas por miembros de su familia.

¹ Saragoza, Alex, *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, University of Texas Press, 1988.

d) Los mayores empresarios de Monterrey establecieron un tejido complejo de intereses económicos, políticos y sociales fundamentados en riesgos colectivos, acuerdos de cooperación financiera, entrelazamiento de directivos y matrimonios que generan lazos familiares extremadamente propicios.

1.1 Los orígenes del Grupo Cuauhtémoc.

La Cervecería Cuauhtémoc, que se derivará en la matriz de lo que para este período y el siguiente denominaremos como Grupo Monterrey, se fundó en 1890 con un capital de 100,000 pesos y 50 empleados/². En gran parte, los accionistas de la casa comercial José Calderón y Cía, Suc., convencieron a las familias Calderón-Muguerza y Sada-Muguerza-Sada, quienes se ayudaron del cervecero americano de origen alemán, José Schnaider, para iniciar las instalaciones.

Los socios fundadores fueron: Isaac Garza, José Muguerza, Francisca Muguerza de Calderón, José Schnaider, Francisco Sada y Enrique Sada Muguerza. Isaac Garza y Francisco G. Sada, cuñados y fundadores de la Cervecería, iniciaron así el nacimiento de la dinastía Garza-Sada que permanece a la cabeza del Grupo Monterrey hasta 1982.

² Saragoza, op. cit. p. 63 y Fourt, Gilles, *Developpement et crise du 'Groupe Monterrey'*, Document de Recherche No. 29, Mai, 1985, Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine, Institute de Hautes Etudes de l'Amérique Latine, Paris. p. 2 y 3. Fourt señala como capital social fundador 150 mil pesos.

En 1899, los dueños de la Cervecería hicieron sus primeros esfuerzos para bajar sustancialmente los costos de las botellas, y dejar de depender de insumos importados. Organizaron una compañía que hiciera vidrio: Vidrios y Cristales de Monterrey. El esfuerzo, a pesar de una inversión de \$600,000 pesos y la importación de maquinaria europea, fue incapaz de atender la demanda de botellas de la Cervecería.

La empresa se reorganizó en 1904 con capital de prácticamente todos los inversionistas del mundo de negocios de Monterrey. Fue hasta 1909, en que se adquirió el proceso Owens de elaboración automática de botellas, que se logró éxito y se resolvió el problema de la producción de envases. La instalación de la Vidriera de Monterrey dio a la Cervecería ventajas competitivas y control de sus insumos.

El comienzo de la fabricación de vidrio constituye el primer paso de una integración industrial regional, que proseguirá de manera continua hasta los años 80 del siglo XX.

1.2 La Fundidora de Monterrey.

La Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey nació el 5 de mayo de 1900 y constituyó, después de la Cervecería, la segunda matriz del Grupo Monterrey.

Basada en la reconstrucción de la historia realizada por Saragoza, se afirma que tanto el gobernador de Nuevo León, Bernardo Reyes, como José I. Limantour, Secretario de Hacienda, jugaron un papel predominante para la fundación de la planta de

acero. El primero como puente al gobierno federal para conseguir apoyos financieros, el segundo para implementar políticas de protección contra las importaciones.

Esta necesidad de protección gubernamental contrasta con la relativa ausencia de factores políticos que facilitaron el éxito de la Cervecería /³. La demanda de productos de hierro y acero en México se multiplicó hacia 1890. Ello debido a la construcción de infraestructura básica en el porfiriato tales como vías de tren, puentes, troles y todo tipo de materiales para la construcción.

El cónsul italiano en Monterrey, Vicente Ferrara /⁴, empezó a establecer contactos con todos los empresarios regiomontanos para abrir la primera planta de fundición de hierro y acero del país, en Monterrey. Era el año de 1898.

Se requería de un capital inicial de 10 millones de pesos, y del apoyo de inversionistas locales y extranjeros para reunirlos. Cuando Ferrara consideró que la idea había sido bien recibida entre los inversionistas, consiguió también el apoyo del

³ A pesar de que la Cervecería tuvo créditos en el pago de sus impuestos, exenciones fiscales y concesiones, los contratos y apoyos de la Fundidora fueron mayores, ya que el gobierno mexicano prácticamente cerró las importaciones de estos productos y todas las obras gubernamentales en infraestructura, contrataron a la empresa mexicana, generando una dependencia de la empresa a los contratos del gobierno. Esto marca de manera importante el grado de independencia de los grupos económicos y, por lo tanto, del predominio de los Garza-Sada en la élite regiomontana desde sus orígenes.

⁴ Vicente Ferrara nació en Italia en 1858. En 1867 emigró a México junto con su familia, que se dedicó a la agricultura en Coahuila. Fungió como cónsul de Italia en la zona noreste del país. En 1892 fue cofundador del Banco de Nuevo León y promotor de la Fundidora de Monterrey en 1899.

gobernador Bernardo Reyes. Limantour también dio su apoyo y prometió intermediar para lograr la aprobación de Porfirio Díaz.

Un grupo de inversionistas franceses apoyado por León Signoret, dueño de una holding textil regiomontana, CIDOSA, inició contactos con el grupo y con los comerciantes franceses de la Ciudad de México que eran dueños de las grandes tiendas departamentales. Con ellos constituyó en 1898, la Sociedad Financiera para la Industrialización de México.

Signoret estableció relación con Julio Limantour, hermano del Secretario de Hacienda; con el cuerpo directivo del Banco de Londres y México, que a través de su director Tomás Braniff, contactó a Ferrara con el magnate español del tabaco, Antonio Basagoiti.

Ferrara por su parte, había invitado a Eugenio Kelly, quien tenía una relación familiar con el industrial norteamericano establecido en Monterrey, Patricio Milmo, y junto con sus socios regiomontanos trabajaron en la campaña de reelección de Díaz, en 1900, para lograr su apoyo.

La Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, S.A., abrió sus instalaciones en 1900. Se formó con un capital de 10 millones de pesos, divididos en 100,000 acciones de \$100 cada una.

Se formó con 28 socios, que se pueden agrupar en dos: Los extranjeros, León Signoret, Eugenio Kelly, Tomás Braniff y Antonio Basagoiti, quienes controlaron, en el momento de la fundación, aproximadamente el 60% del capital. Los de Monterrey: encabezados por las familias Milmo, Ferrara, Garza-Sada

(incluidos Calderón y Muguerza), Zambrano, y Madero y otros menores (Belden, Armendáriz y Rivero).

Esto formó dos grupos en la administración: uno en la Ciudad de México, conformado por Braniff, Signoret, Basagoiti y León Honorat (socio de toda la vida de Signoret) y el Grupo de Monterrey, que incluía a Adolfo Zambrano, Valentín Rivero, Isaac Garza, Ernesto Madero con Vicente Ferrara como gerente de la planta.

A partir de la instalación de la Fundidora, el gobierno empezó a condicionar y dificultar las importaciones de productos de Fierro y Acero, a cambio de que esta empresa garantizara su producción y la demanda nacional.

Mucho del éxito de la planta se debió a los contratos gubernamentales otorgados y a las relaciones personales de sus fundadores con el gobierno de Díaz, además del puente que establecía Reyes con el Presidente y sus ministros:

"Los contactos políticos de los fundadores de la Fundidora probaron ser fructíferos y cruciales. Manejando astutamente los lazos entre Limantour, los socios franceses y otras figuras influyentes, los dueños de la Fundidora aseguraron en 1903 la protección gubernamental y un precio alto en todos los productos de hierro y acero" /⁵.

Un año más tarde, en 1904, obtuvieron el contrato para proveer al tren mexicano con acero para la construcción de nuevas líneas y reemplazar las viejas, desplazando a los proveedores extranjeros:

⁵ Saragoza, op. cit. p. 61.

"La Fundidora deja ver una marcada dependencia de la ayuda del Estado antes y después de la Revolución. La Cervecería, en contraste, atiende mercados virtualmente libres de protección y rápidamente toma medidas para no necesitar importaciones" /⁶.

Este es un factor fundamental para entender las razones que facilitaron al clan Garza-Sada, consolidar una posición sobresaliente dentro de la élite regiomontana, con respecto a otros sectores industriales básicos que también se iniciaban en este período.

1.3 De la Revolución al Cardenismo.

Los eventos revolucionarios afectaron negativamente el desarrollo de la industria regiomontana. La Cervecería fue requisada por el gobierno carrancista, y sus propietarios tuvieron que asilarse en los Estados Unidos hasta 1916.

La Fundidora, que perdió los contratos que había establecido con el régimen porfirista, apagó su alto horno más de tres años, y estuvo prácticamente fuera de cualquier actividad desde 1914. Reinició funciones en 1916.

Con la Revolución, la élite regiomontana perdió todos los puentes que tenía tendidos con el gobierno federal. El apoyo dado al golpe de Estado de Victoriano Huerta representa un intento de restablecer las ventajas que se habían alcanzado en el período anterior /⁷.

⁶ Saragoza, op.cit. p. 8.

⁷ Saragoza, op. cit. pp. 96 y ss. Fourt, op. cit. pp. 3 y ss.

La Revolución y los conflictos con la élite revolucionaria en el poder, dejaron claro a los empresarios de Monterrey que el desarrollo y garantías que sus industrias habían gozado en el pasado se perderían.

Además, enfrentaban el reto de evitar que, por la expansión económica que el nuevo Estado promovía, se absorbiese su lugar en la economía. El tratar de mantener una relación en la que se recuperara la posición privilegiada que habían logrado antes, fue el origen de una serie de conflictos que se manifestaron en todo el proceso de conformación del Estado Mexicano, desde 1916 hasta 1940.

Esto sobre la base de que los miembros de la élite percibían su poder económico y social como uno solo. Eran, ante ellos mismos los garantes del bienestar de la nación por su trabajo económico, su riqueza y su posición. "Ellos reflejaban la promesa de México, ellos eran los verdaderos patriotas, o al menos eso pensaban" /⁸.

"Desde sus orígenes porfiristas, la dinastía regiomontana no va a ocultar jamás su apego a las nociones de orden y progreso. El primero de estos valores debe, a los ojos de los dirigentes del Grupo Monterrey, ser defendido por el poder político, el segundo, es privativo de los industriales" /⁹.

Por esto, parecería ser una constante, desde entonces y hasta 1982, que el conflicto entre la élite burocrática y la élite empresarial heredada del porfiriato se dará en ubicar

⁸ Saragoza, op. cit. p. 73.

⁹ Fourt, op. cit. p. 4.

claramente cuál es la posición que el Estado debiese jugar como promotor del desarrollo económico, sin ser un actor en el mismo, ya que esta es una posición exclusiva de la empresa privada.

El sector público, por su parte, considera como una forma de asegurar autonomía, mantener presencia y en algunos aspectos competencia con la iniciativa privada en cierto tipo de sectores económicos que considera prioritarios, y explotar en exclusiva los estratégicos. Parece incluso que la autonomía del Estado está definida como una acción que actúa en contrario a la de los grupos dominantes de la sociedad /¹⁰. Característica que ha generado relaciones ríspidas con los empresarios, particularmente con los regiomontanos.

1.3.1 La reconstrucción.

La Fundidora reabrió sus instalaciones en 1916. Tuvo un crecimiento constante en la producción de 1916 a 1929, fecha en que alcanzó la cifra de 100 mil toneladas, lo que representó igualar los niveles de producción de 1911.

La crisis de 1929-1930 representa una segunda crisis importante desde la apertura de la Fundidora, pero más corta que la representada por la Revolución. A su vez, la vidriera sigue surtiendo de botellas a la Cervecería. Una vez que los problemas revolucionarios terminan, la expansión industrial reinicia.

¹⁰ Hamilton, Nora, México: *Los Límites de la Autonomía del Estado*, Ed. Era, México, 1988, primera reimpresión.

En 1920, los Garza-Sada crean Fábricas Monterrey (Famosa), destinada a producir las corcholatas metálicas para las botellas (Vidriera) de cerveza (Cuauhtémoc).

En 1926 fundan Empaques de Cartón, S.A., para el embalaje de las botellas de cerveza y 3 años más tarde, el grupo comenzó a producir sus propias materias primas y a transformar los desechos vegetales en alimentos para ganado, en la empresa Malta, S.A.

De otras empresas más pequeñas, que funcionan en estrecha relación con las precedentes, se crea a la mitad de los años 30 la holding Valores Industriales, S.A. (VISA), que reúne a las 12 empresas que ha hecho nacer la Cervecería Cuauhtémoc /¹¹. A partir de 1936 y hasta 1973, la administración del grupo es centralizada por los hermanos Eugenio y Roberto Garza Sada.

La creación de VISA da carácter definitivo al proceso de integración industrial iniciado antes. Esta racionalización, es interpretada políticamente por Fourt como "un mecanismo de defensa frente a las veleidades nacionalizantes de la administración del Presidente Cárdenas".

Los años 20's presentan a los industriales de Monterrey dos problemas fundamentales: la corrupción y los sindicatos. Este período transcurrió con problemas que fueron desde fraudes y sobornos hasta la pérdida de algunos privilegios en materia impositiva, la influencia política local o las disposiciones favorables a los empresarios en conflictos laborales, hasta los caminos trazados para hacerse representar en el gobierno federal.

¹¹ Fourt, op. cit. p. 4

La élite revolucionaria llegó con una nueva agenda. Esto los obligaba a consolidar nuevos aliados políticos y sociales, pero aún no definían una posición firme sobre como actuar y relacionarse con los grupos económicos que estaban consolidados y actuando en la economía.

La Fundidora mostró su vulnerabilidad ante la nueva situación política, y mostró su dependencia de la protección gubernamental para garantizar su sobrevivencia y su éxito económico. A su vez, la Cervecería pudo sobrevivir sin ellos. Esto facilitó que los Garza-Sada, dueños de la Cervecería y accionistas menores de la Fundidora, cristalizaran su liderazgo como los voceros de la comunidad de negocios de Monterrey.

Los problemas con los sindicatos, que intentaron afiliarse a la CROM a los trabajadores de Monterrey, se desarrollaron los cinco primeros años de la década de los 20's. Estos problemas fueron resueltos en las instancias laborales locales, lo que dejó en claro la necesidad de influir en instancias *del más alto nivel*.

Después de una serie de conflictos con la CROM y su dirigente, Luis N. Morones, y conscientes de su mala experiencia en el uso de la Comisión de Arbitraje de Monterrey, los empresarios empezaron a presionar en 1926, por la reglamentación del Artículo 123 Constitucional. Ello les ofrecía la posibilidad de una resolución legal, no discrecional, sobre las relaciones capital-trabajo. La legislación laboral abría al sector privado, la posibilidad de traspasar sus intereses en materia laboral a la

ley federal, modificar sus ámbitos de influencia y reducir el poder de Morones.

Obregón es reelecto y asesinado algunos días más tarde, en julio de 1928. Para fortalecer su posición, Plutarco Elías Calles, después de este evento, convocó a la conformación de un partido político, el Partido Nacional Revolucionario, que reuniría a la familia revolucionaria, para facilitar la transmisión del poder. Asimismo, convocó la reglamentación del Artículo 123.

"Las maniobras entre las facciones políticas después del asesinato de Obregón, presentó a los regiomontanos la oportunidad de extender su influencia, para allegarse la ayuda de otros empresarios inconformes, y, más importante, para convertirse en los principales capitalistas críticos del Estado Mexicano" /¹².

Encabezados por los Garza Sada, los empresarios de Monterrey presionaron por resistir lo que parece ser un Estado que se ubicaba como el único árbitro de la fortuna política y económica del país. Es así, que al mismo tiempo que la clase política revolucionaria se reunía en el PNR, los empresarios regiomontanos convocaron a la formación de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en 1929, lo que representa, para Saragoza y Fourt, la decisión de jugar un papel más decisivo en la política económica de México.

Cuando Emilio Portes Gil asume la presidencia interina, presenta una propuesta de ley de trabajo el 20 de julio de 1929. La posición laboral se presentaba debilitada por la caída de

¹² Saragoza, op. cit. 165

Morones y por que los sindicatos independientes, golpeados consistentemente por la CROM, peleaban por mantener su independencia a toda costa.

Los grupos empresariales estaban divididos en una serie de grupos e intereses dispersos, que dificultaban la conformación de un bloque amplio de negociación, aunque el Grupo Patronal, encabezado por el Grupo Monterrey, presentó una protesta, argumentando que la propuesta oficial era demasiado favorable a la posición obrera /¹³.

La nueva Ley Federal del Trabajo fue publicada hasta 1931, bajo la presidencia de Pascual Ortiz Rubio. Para Saragoza, el debate que se generó desde 1929 representó un punto de cambio en la alineación de la burguesía mexicana, en la que el Grupo Monterrey asumió una posición predominante en las relaciones entre el sector privado y el gobierno. Al mismo tiempo, mostró la capacidad de la élite regiomontana para renovar sus liderazgos y mostrar la posición elástica que los ha caracterizado siempre.

En el período 1934-1938, concluye Saragoza, las relaciones entre los empresarios de Monterrey y el gobierno revelan las fuerzas divergentes dentro del Estado:

"Por un lado, Cárdenas presiona por el desarrollo de capital nacional, y por el otro, promueve la organización política de campesinos y obreros. Para el presidente, estos dos elementos de su administración fueron de la mano y fortalecieron su posición y la de su partido.

¹³ *Excélsior*, 26 de julio de 1929. Citado en Saragoza, op. cit. p. 159.

"Lorenzo Meyer /¹⁴ argumenta que la fundación del Estado mexicano fue alcanzada en los años de 1929 a 1940. Significativamente, este período también marca la consolidación de la élite de Monterrey, como una fracción discernible de la burguesía mexicana y su identificación como un potencial rival político para el gobierno"/¹⁵.

La presidencia de Cárdenas representa un trato claro para la élite de Monterrey y les muestra a los empresarios que no estaban solos. Desde dentro de la familia revolucionaria se desarrollaron críticas a las reformas de Cárdenas que provocaron la preocupación de burócratas y generales que vieron con escepticismo el crecimiento de actores políticos competitivos.

Esto implica que se definieron las reglas del juego que regularon las relaciones Estado-sector privado, pero que aún dejó vigente la competencia entre las facultades y espacios de acción entre unos y otros. El pacto desde finales de los 40's excluye al sector empresarial como actor político participativo, aunque con el derecho para actuar en otras formas de participación política que podrían afectar la formulación de políticas públicas e influir en la selección de miembros del gobierno al más alto nivel /¹⁶.

Este acuerdo facilitó una relación respetuosa y de colaboración entre los dos actores. Se establecieron las líneas generales de representación y negociación que caracterizaron el

¹⁴ Meyer, Lorenzo, "Historical Roots of the Authoritarian State", in Reyna, J. L. and Weinert, R., eds. *Authoritarianism in Mexico*, Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues, 1977.

¹⁵ Saragoza, op. cit. p. 192.

¹⁶ Luna, Tirado y Valdés, "Businessmen and Politics in Mexico 1982-1986", in Maxfield y Anzaldúa eds., *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, Center for U.S.-Mexican Relations, University of California, San Diego, 1987, p. 15.

período del Desarrollo Estabilizador. Los empresarios conformaron organizaciones especializadas que facilitaron su influencia en la definición de políticas relacionadas con su ámbito de competencia.

Ello favoreció la consolidación del derecho empresarial para organizarse y se reglamentó la obligatoriedad de participar en estos organismos, a fin de interactuar como órganos de consulta con el Estado. Los empresarios conquistan

"el derecho de participar activamente en la formulación de políticas que los podrían afectar y ejercer influencia en los oficiales de primer nivel -Presidente, Miembros del Gabinete y Gobernadores de los Estados- a través de dos prerrogativas. De acuerdo con la primera, que fue sancionada por ley, los empresarios pueden tener sus propias confederaciones y grupos nacionales y la afiliación a ellas es obligatoria. El gobierno reconoce estas organizaciones como 'instituciones públicas autónomas' y 'órganos de consulta del Estado'" /¹⁷.

1.4 El Desarrollo Estabilizador (1950-1970).

Entre 1930 y 1970 la población ocupada en la industria de la transformación en Nuevo León se multiplicó por 10, al pasar de 14,500 a 145,000 personas. El crecimiento de la producción industrial es muy elevada y mantiene a una tasa media de 11% por año a la mitad de los años 60's /¹⁸.

¹⁷ Luna, Tirado y Valdés, op. cit. p. 15 . Sobre el tema de las organizaciones empresariales también se puede ver el libro de Dale, Story, *Industria, Estado y Política en México*, Colección Sep 90, CNCA y Ed. Grijalbo.

¹⁸ Vellinga, Menno, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México, Siglo XII* Ed. 1979 p.88.

El número de las empresas en Monterrey se multiplica casi por 4.5 entre 1950 y 1970 y 92% de ellas son instaladas dentro de la zona urbana de Monterrey. Emplean casi el 94% del total de la fuerza de trabajo industrial del Estado y representan el 97% del total de la inversión industrial de Nuevo León en 1970 /¹⁹.

Nuevo León Desarrollo Industrial, 1950-1970

	1950	1960	1965	1970
No. de Establecimientos	2440	4229	4880	5839
Personal Ocupado	44678	67261	117116	145705
Capital Invertido en Millones de pesos	1263	6544	11409	

Tomado de Fourt, Gilles, *Développement et crise du "Groupe Monterrey"*. Document de Recherche No. 29. Mai 1985. Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine, Institut des Hautes Etudes de l'Amérique Latine, París.

La característica de este período es la intensa concentración de capital. En 1965, el 14% (es decir 675) de estas empresas, representan el 98.7% del capital invertido en el sector industrial de Nuevo León. De estas 675 empresas, solamente 8 de ellas representan más de una quinta parte de la inversión total realizada /²⁰.

¹⁹ Boletín Cofide, No. 25, 30 de julio de 1970. citado por Vellinga, op. cit. p. 90.

²⁰ Fourt, op. cit. p. 5.

A partir de 1940, el Grupo Monterrey está integrado por el Grupo Cuauhtémoc-Vidriera, que diversifica sus actividades a partir del núcleo fundamental que constituye la cervecería, y el Grupo Fundidora, que se especializa en las actividades siderúrgicas y conexas.

1.4.1 El Grupo Cuauhtémoc-Vidriera.

La integración vertical del Grupo Cuauhtémoc se efectuó durante la primera mitad del siglo. Siguiendo la reconstrucción del período elaborada por Fournier, en el tiempo del desarrollo estabilizador se llevó a cabo una diversificación geográfica de los establecimientos industriales del grupo.

La Cervecería funda empresas filiales en México, D.F., Nogales, Son., Veracruz, Ver., Guadalajara, Jal., Culiacán, Sin., y Tecate, B.C., y posee en el exterior una fábrica en Honduras, C.A. Malta, S.A., abre una fábrica en México, D.F. y otra en Tecate, B.C.

Fabricas Monterrey, S.A. (FAMOSA) cuya fecha de nacimiento varía según la fuente que se consulte, entre 1920, 1929 y 1936, produce los materiales necesarios para la industria de la bebida: corcholatas de acero, cartón. De ella nacieron dos sociedades que la desplazaron en importancia: Fábrica de Cartón Titán, S.A. en 1936, que durante el período abre sucursales en Guadalajara, Jal. y México, D.F., y Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA) en 1942, que tiene una subsidiaria en Puebla, Pue.

La Vidriera Monterrey, que nace formalmente en 1909, no desarrolla sus actividades hasta la mitad de los años 20. A partir de los años de 1930 se crean una serie de filiales: Cristalería, S.A. en 1936, para elaborar artículos de mesa y decoración en vidrio. Vidrio Plano, S.A. en 1936, para la producción de vidrio destinado a la industria de la construcción. Cristales Mexicanos en 1940 y Keramos, S.A. un poco más tarde.

Durante los años de la Segunda Guerra Mundial, la vidriera hizo nacer Fabricación de Máquinas, S.A. que produjo los moldes y otros equipos necesarios para la industria del vidrio que no pudieron ser importados. Abrió también filiales: en México, D.F., Vidriera México, y en Guadalajara, Jal., Vidriera Guadalajara.

Por primera vez, en asociación con capital extranjero, estableció en Tlalnepantla, E.M., la empresa Vidrio Plano de México, compartiendo el capital con la compañía británica Pilkington, para producir vidrio flotado. Posee además una planta en Guatemala e iniciaba la construcción de otra en Cuba cuando inició la Revolución de Castro. A mediados de los años 70, la Vidriera de Monterrey cubre el 41% de la demanda nacional de recipientes de vidrio, con lo que la Vidriera ganó autonomía del Grupo Cuauhtémoc /²¹.

En la industria extractiva, el grupo creó 3 empresas: Industrias del Alcail, S.A., que controla depósitos de sal en Villa de García, N.L., Materias Primas de Monterrey, S.A., que

²¹ De León Garza Máximo, *Monterrey un vistazo a sus entrañas*, Monterrey 1969, citado por Fourt p. 8.

proporciona materias primas para la industria del hierro, y Compañía Minera las Encinas, en Jalisco, para allegar a HYLSA mineral de Fierro.

Su incursión en la industria química se realizó durante la Segunda Guerra Mundial, con la creación en 1945 de Celulosa y Derivados, S.A. (CYDSA), que gracias a su desarrollo espectacular funcionó después como un grupo autónomo en el seno del conglomerado industrial. CYDSA dio lugar al nacimiento de 7 empresas y otras filiales en el curso de los años de 1950 y 1960.

En paralelo participaron activamente en negocios financieros, tales como: Banco de Nuevo León, Banco Industrial de Monterrey, Compañía General de Aceptaciones, Financiera del Norte, Banco Capitalizador de Monterrey, Crédito Provincial Hipotecario, Crédito de Monterrey y Compañía de Seguros Monterrey, S.A., en las organizaciones auxiliares de crédito, Almacenadora y Silos y Almacenadora del Norte y con posición minoritaria en el Banco Azteca /²².

1.4.2 El Grupo Fundidora de Monterrey.

La Fundidora hizo nacer un grupo industrial menos pujante, que se diferencia de la Cervecería por una menor diversificación de sus actividades industriales.

Entre 1959 y 1963, para hacer frente a una demanda creciente de acero en el país, definió un Plan General de Modernización y

²² Fourt, op. cit. p. 7.

de Expansión, del que la primera etapa se realiza entre 1957 y 1960, se invierten 900 millones de pesos y en 1960 la producción de acero sobrepasa las 200 mil toneladas.

Al inicio de los años 60's, la Fundidora abre una segunda fábrica: Aceros Planos, S.A. Con ella se complementa la producción de acero largo, que era la actividad tradicional de la empresa.

La segunda etapa del Plan General de Modernización y de expansión entre 1964 y 1968, implica la construcción de un tercer alto horno de fundición suplementaria para el acero laminado en frío. En 1969, la producción de acero de la Fundidora alcanzó 837 mil toneladas de una capacidad teórica de 900 mil toneladas al año. Entre 1960 y 1969, las ventas de la Fundidora se multiplican por cuatro y las utilidades por más de 2.5 /²³.

La diversificación industrial del Grupo Fundidora en el curso del período 1940-1970, concierne casi únicamente a las empresas en las que la actividad está ligada de cerca a la siderurgia, más arriba o más abajo de la producción de acero.

Hacia arriba, se inició en la producción de materias primas para la siderurgia: producción de carbón con Hullera Mexicana, S.A. y Carbón y Coke, S.A.; de fierro en Cerro del Mercado, S.A.; de materiales refractarios en Refractarios Harbison Walker Flir, y, en ferro-aleaciones en Ferroaleaciones de México S.A.

²³ Fourt, op. cit. p.10.

Hacia abajo, se movió en empresas de transformación de acero: Tubería Nacional, S.A., Estructuras de Acero. De comercialización: Internacional de Aceros, S.A.

De acuerdo con Fourt, en 1970 una huelga en la mina del Cerro del Mercado paralizó durante 131 días los embarques de mineral de fierro para la Fundidora. Estos acontecimientos provocaron pérdidas de 127 millones de pesos en el año de 1970.

Entre 1971 y 1972, la contracción acentuada del mercado redujeron de forma importante los ingresos de la empresa. Un año después la Fundidora decide realizar un programa de reestructuración financiera, que incluye la participación económica de la Nacional Financiera dentro del capital social de la empresa, lo que prácticamente la convierte en una empresa paraestatal, a fin de evitar su quiebra /²⁴.

Este plan incluyó la total modernización de la planta durante la tercera fase de un plan de expansión, con la que se instaló el alto horno más moderno de México. Este programa se realizó con la participación de inversionistas japoneses, entre 1973 y 1976 /²⁵.

"La entrada del sector público dentro del capital de la Fundidora modifica la naturaleza privada de este grupo y rompe de una cierta manera la solidaridad de la Fundidora con los otros grupos privados de Monterrey" /²⁶.

²⁴ Vidal, B. Francisco, *Las empresas estatales en el desarrollo del capitalismo mexicano*, Tesis de licenciatura en economía, Facultad de Economía, UNAM, 1986.

²⁵ Fourt, Gilles, "Planification, privatization et reconversion industrielle au Mexique", *Cahiers des Ameriques Latines*, No. 7, julio de 1989.

²⁶ Fourt, *Developpement...*, op. cit. p. 16.

La integración de la Fundidora a la holding estatal SIDERMEX en 1978, al lado de su antigua rival AHMSA y de una nueva empresa, SICARTSA, acentúa la dependencia de esta empresa *vis à vis* de la administración pública.

Al inicio del gobierno del Presidente Miguel de la Madrid (1982-1988), se dejó de considerar a la siderurgia una actividad estratégica, bajo la cual se justificaba la participación del Estado, como propietario de varias empresas de este sector.

Fernando Hiriart, en ese momento director de la Comisión Federal de Electricidad, fue el responsable de elaborar un reporte sobre la situación de la industria del acero en México, con base en el cual se definiría si cerrar la Fundidora o invertir recursos para continuar la expansión de SICARTSA y AHMSA.

Fourt afirma que los problemas de las tres empresas requerían la urgente capitalización de sus pasivos por parte del gobierno, que no disponía de recursos suficientes para realizarlos en las tres empresas, por lo que bajo el argumento de que la Fundidora tenía problemas sindicales irresolubles, se ignoró el monto de la inversión realizada apenas 10 años antes y se cerró en 1985.

En 1988 como titular de la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal, Fernando Hiriart, fue el responsable de reclasificar toda la petroquímica básica, lo que favoreció de manera importante a varias empresas del Grupo Monterrey, e influyó de manera indirecta en la privatización de todas las acereras que habían sido propiedad del Estado.

1.4.3 Otros Grupos y Familias.

En el transcurso del período del Desarrollo Estabilizador crecieron y se consolidaron otros grupos industriales menores en tamaño, pero que sobresalen por su peso económico y político.

Grupo GAMESA, creado por dos hermanos: Ignacio Manuel y Alberto Santos, poseen intereses principalmente dentro de la industria alimentaria. Iniciaron con Harinera de Torreón y Galletera Mexicana. Tuvieron participación importante en la banca en el Banco de Nuevo León y la Compañía de Seguros Monterrey, el Banco Mercantil de Monterrey y Crédito Provincial Hipotecario.

Grupo Ramírez, reúne de su lado hombres relacionados con la industria del automóvil: Industria Automotriz, S.A., Trailers de Monterrey, S.A. y la Fábrica Nacional de Automóviles, S.A. y con el sector financiero en el caso del Banco Comercial de Monterrey, S.A. y la Sociedad General de Crédito /²⁷.

En este período surgen otras familias con influencia: Benavides, Clariond, Garza Sepúlveda, González, Llaguna, Lobo, Maldonado, Ramírez, Santos y Zambrano que junto con los Garza Sada se pueden considerar un sólo grupo hegemónico /²⁸.

²⁷ Fourt, Developpement... p.12.

²⁸ Vellinga Menno, op. cit. p. 97.

CAPITULO DOS.

DEL DESARROLLO ESTABILIZADOR AL DESARROLLO COMPARTIDO

Si bien los objetivos del Desarrollo Estabilizador se habían alcanzado al lograr altas tasas de crecimiento económico con bajos niveles de inflación, existían algunos temas que preocupaban al gobierno, a la iniciativa privada o a ambos, al iniciar la administración del Presidente Luis Echeverría (1970-1976):

- No se habían generado empleos suficientes para atender la demanda del mercado de trabajo.
- No se habían logrado niveles de bienestar adecuados para trabajadores urbanos y rurales.
- No se habían desarrollado tecnologías propias que redujeran la dependencia al exterior en esta materia.
- Se desarrolló una importante desnacionalización de la industria, ya que el capital extranjero que venía a México, en lugar de complementar a la inversión nacional, vino a sustituirla, toda vez que las trasnacionales que establecieron subsidiarias en México lo hacían adquiriendo empresas ya establecidas, sustituyendo al inversionista mexicano por uno extranjero.

"De 294 subsidiarias mexicanas, 43 por ciento habían sido adquiridas en lugar de formadas (...) Sin embargo, cuando uno aísla el período 1966-73, la proporción de empresas adquiridas crece hasta el 67 por ciento, lo que representa que de dos tercios a tres cuartas partes de todas las subsidiarias

establecidas en ese período en alimentos, químicos y equipo de transporte fueron hechas por adquisiciones"/¹.

Como se ha señalado este período se caracterizó por un alto grado de concentración de capital y de mercados en pocas compañías. De acuerdo con Sepúlveda y Chumacero, de 1,107 empresas extranjeras establecidas en el sector industrial mexicano, 67 por ciento tenían más del 50% de capital extranjero; el 50 por ciento tenía el 100 por ciento de su capital en manos extranjeras. El 78 por ciento del capital extranjero invertido en el sector industrial de México provenía de los Estados Unidos.

Su participación en la producción industrial nacional era en promedio de 27.7 por ciento. Si se desglosa por subsectores, representaba el 82% de la industria del hule, el 66% de productos químicos, el 39% de productos metálicos, 49% en equipo de transporte y 79% de la construcción de maquinaria (incluida la eléctrica) y mantienen un promedio por arriba del 25% en los subsectores alimenticio, papel, productos minerales no metálicos y metálica básica. Las poco más de mil empresas extranjeras aportaron el 22% del impuesto sobre la renta recaudado por el gobierno federal en 1970 /².

- El desequilibrio de la balanza de pagos por la demanda de insumos externos que viene aparejada con la nueva inversión.

¹ Whiting, Van Jr., *The Political Economy of Foreign Investment in Mexico. Nationalism, Liberalism and Constraints of Choice*, The John Hopkins University Press, 1992, p. 84.

² Sepúlveda, B. y Chumacero, A., *La inversión Extranjera en México*, Fondo de Cultura Económica, México, Segunda reimpresión 1983, de la edición original 1973. pp. 79, 82, 160, 126 y 157.

- La necesidad de realizar una reforma fiscal que fortaleciera al propio gobierno, y,
- La concentración regional de la industria en regiones tradicionales, especialmente en la Ciudad de México y los Estados de Jalisco, Nuevo León, México y Puebla. Patrón que se reforzó con la localización de empresas extranjeras.

El gobierno del Presidente Echeverría propuso una modificación al modelo de crecimiento económico, definiendo el paso del Modelo de Desarrollo Estabilizador, al Modelo de Desarrollo Compartido. De este modo se perseguiría, al mismo tiempo, los dos objetivos básicos del consenso político en México: la modernización económica y la justicia social /³.

2.1 Las bases del nuevo modelo.

El nuevo modelo proponía regular y ordenar en qué sectores se permitiría el acceso a la inversión extranjera. Buscaba que la producción de la industria manufacturera estuviese controlada mayoritariamente por capital mexicano, propiciar el desarrollo de tecnología propia y el crecimiento de empleos nuevos productivos.

Aplicó además la idea de que el Estado debía intervenir más en la economía, como solución a los problemas de corto plazo causados por una inversión privada deficiente. Con ello se resolvería el problema de la desigual distribución de los ingresos sin sacrificar el crecimiento económico.

³ Rubio, L. y Newell, R., *Mexico: Consensus and stability. The origins of 1982 crisis*, Mimeo, 1987. p. 263.

Se consideraba que las fallas redistributivas del modelo anterior eran consecuencia del exceso de confianza depositada en el mercado, por lo que la mayor actividad del gobierno en la economía ayudaría a compensar este error. Para ello se programaron mayores tasas de gasto gubernamental y se otorgó al gobierno, un mayor papel económico, en particular al gasto social.

El Presidente Echeverría organizó en su gobierno un gabinete que integraba a miembros de la corriente que promovía la modernización económica y a los que pugnaban por la justicia social. Esto se reflejó en el reparto del gasto público, que no varió de manera importante en las tendencias tradicionales relacionadas con estos sectores.

El gasto programado de 1973 a 1976 en el rubro de industria e infraestructura industrial fue el 43% del total y el gasto social recibió el 23% en promedio en el mismo período. Sin embargo, el gasto total del gobierno, que había sido 13.1% del PIB en 1970, para 1976 era del 39.6% /⁴.

Este crecimiento del sector público durante el gobierno del Presidente Echeverría cambió el peso relativo del gobierno en la economía. Aunque reforzando una política de mexicanización de empresas o de salvación de empleos, en buena medida esto se hizo siguiendo una pauta iniciada en 1953. Esta línea representaba la creación de empresas mixtas, es decir, mexicanizar empresas a través de la asociación gubernamental con el capital extranjero,

⁴ Rubio y Newell, op. cit. p. 256.

inyectar capital a la industria nacional y para salvar empleos a través de la adquisición de compañías en problemas /⁵.

En este período el sector público duplicó su tamaño, mientras que la economía tuvo un crecimiento acumulado del 34% /⁶. Las empresas estatales controlaban el 17.1% del sector industrial, incluido el de los productos derivados del petróleo para 1975 /⁷.

Al final de la década, la posición gubernamental en la economía reflejaba dos puntos contradictorios, ya que mientras tenía participación en 18 de las 20 ramas de la industria de la transformación (con excepción de calzado y cuero y productos de hule y plástico), el 83.7% del valor de la producción industrial del Estado se concentraba en tan sólo 4 de las 18 ramas industriales, que en orden de importancia eran: productos de refinación del petróleo, industrias metálicas básicas, equipo de transporte y alimentos /⁸.

Según Jacobs y Péres, el 78.2% de la producción estatal estaba predominantemente dirigida a los bienes intermedios, 49.5% de los cuales eran derivados de petróleo y 28.7% a los restantes. La presencia de bienes duraderos y de consumo final era importante aunque reducida, el 9.3% y 9.0% respectivamente y una participación marginal del 3.5% en la estructura de participación estatal.

⁵ Vidal, F. op. cit.

⁶ Rubio y Newell, op. cit. pp. 275 a 277.

⁷ Jacobs y Péres, "Las Grandes Empresas y el Crecimiento Acelerado" en *Economía Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. No. 4. México 1982, p. 105.

⁸ Jacobs y Péres, op. cit. p. 104.

Las tendencias de inversión detectadas por los autores en la política de gasto del Presidente López Portillo, apuntaban en profundizar esta tendencia, y los lleva a concluir que

"el Estado Mexicano, a través de sus principales empresas, continúa encargándose de la provisión de insumos industriales de uso generalizado, la única variante del período (79-82) sería la concentración de sus actividades en el sector petrolero" /⁹.

En el año de 1973, se inician también procesos que buscan otorgar una mayor presencia de capital privado nacional en el sector industrial. Estas son: la modificación de la Ley para Regular las Inversiones Extranjeras y Promover la Inversión Nacional, la de Transferencia de Tecnología, expedidas en febrero de ese año, y la Ley que Autoriza la Formación de Unidades de Fomento para el Desarrollo Industrial o holdings, en junio.

La estrategia de las empresas trasnacionales se basó en comprar industrias ya establecidas, y aprovechar la protección que el gobierno mexicano les otorgaba para controlar segmentos importantes del mercado para sus productos, ya que una vez establecida la empresa se cerraba el paso a otras nuevas en estos sectores. Ello les permitía actuar como productores en mercados oligopólicos y concentrados. Al mismo tiempo, el control mayoritario y administrativo de estas subsidiarias descansaba en la corporación o empresa madre extranjera.

Esto se convirtió en un riesgo real para las industrias mexicanas, ya que las compañías extranjeras trajeron ventajas competitivas en mercadotecnia, tecnología y finanzas, que

⁹ Jacobs y Péres, op. cit. p. 104.

implicaban manejos administrativos para los que no estaban entrenadas, o el riesgo de ser absorbidas por ellas.

Como lo demuestra Whiting, es posible considerar una importante concordancia de intereses entre el gobierno del Presidente Echeverría y la empresa privada nacional, en lo que se refiere a establecer nuevos lineamientos que regulaban el acceso de la inversión extranjera directa a México. Todas las reglamentaciones sobre la materia, enfocadas a proteger el interés de la empresa nacional fueron definidas, tratadas y apoyadas de manera conjunta entre el gobierno y el sector privado.

La reforma a la Ley de Inversiones Extranjeras de 1973 /¹⁰ representó

"la habilidad del Estado para cambiar las reglas del juego... Muestra que el Estado tuvo suficiente fuerza, poder negociador y autonomía para diseñar e implementar una política en la cual las empresas extranjeras, sus gobiernos originales y algunos dentro de México que no estaban de acuerdo, se impusieron en un ambiente internacional liberal" /¹¹.

Bernardo Sepúlveda y Antonio Chumacero /¹² justifican la decisión presidencial basados en varios argumentos:

- Depender de la Inversión Extranjera Directa, así como de tecnología del exterior, limita en extremo la capacidad de control y maniobra de los gobiernos, sobre todo en los casos en que se sitúa en sectores clave de la economía.

¹⁰ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de marzo de 1973.

¹¹ Whiting, op. cit. p. 80.

¹² Sepúlveda B. y Chumacero A., op. cit.

- La presencia de empresas trasnacionales en la economía, generan problemas de control de los sectores clave, tales como los productos químicos, metálicos, eléctricos y construcción de maquinaria.
- Los gobiernos deben mantener control de sectores industriales, sobretodo del sector manufacturero, que descansa mayoritariamente en manos de extranjeros.
- La Inversión Extranjera Directa, en el caso de México, no ha beneficiado el desarrollo regional del país, sino al contrario se ha concentrado en las regiones tradicionales de desarrollo.
- Las empresas trasnacionales tienden a concentrarse en el mercado interno, ignorando o no queriendo ver el potencial exportador que tienen los productos manufacturados mexicanos.
- La dirección de las empresas, en lo que se refiere a sus áreas administrativas, técnicas, comerciales y financieras está depositada en manos extranjeras, lo que produce una relación de antipatía por parte de intereses locales y del Estado anfitrión.
- El capital extranjero no ha generado industrias nuevas, sino al contrario compra las que ya están implantadas en México, desplazando al inversionista nacional, no generando empleos nuevos y aprovechando un mercado ya conquistado.
- Ninguna corporación debe tener intereses tan importantes que le sea vital, a cualquier precio, mantener sus privilegios. Las empresas extranjeras no deben estar concentradas en ningún sector o rama de la industria, en forma tal que lo dominen, aunado a esto, es preciso evitar que empresas de una misma nacionalidad controlen una rama de actividad económica.

Por tal motivo, justifican los autores, era necesario que la nueva política con respecto a la Inversión Extranjera, permitiera a México establecer una relación de independencia y soberanía con respecto al capital extranjero y propiciar la formación de capitales en México, para lo cual se expidió, también en 1973 la ley que autorizó la formación de Holdings.

El gobierno del Presidente Echeverría, primero, y el del Presidente López Portillo después, se caracterizaron por propiciar, como se señaló, un importante crecimiento del sector público, al mismo tiempo que se generaron las condiciones formales para propiciar la concentración de capital privado y la conformación de grupos industriales o holdings.

2.2 Cambios legales y grupos industriales privados.

En junio de 1973, se publicó una ley con la cual se autorizó la formación de Unidades de Fomento para el Desarrollo Industrial, con la que se reconoce y propicia la formación de holdings. Tiene como uno de sus rasgos básicos el hecho de que solamente ciudadanos mexicanos pueden ser suscriptores de las acciones de dichas sociedades.

Estos grupos privados nacionales /¹³ tuvieron un proceso importante de difusión a partir de la segunda mitad de los años 70's. En 1979, 39 de las 500 mayores empresas presentan esta

¹³ Tomando la definición hecha por Santín, R. y Cordero, R., *Los Grupos Industriales, una nueva organización en México*, Cuadernos del CES, El Colegio de México, México, 1977.

forma de organización; 90 de ellas lo hicieron en 1980 y 120 en 1981 /¹⁴.

Como resultado de la nueva reglamentación para aceptar inversiones extranjeras en México y la que formaliza un proceso de organización industrial, la participación de las 100 mayores empresas (mexicanas) en la producción industrial del país aumentó, de 1973 a 1979, del 19% al 28%, mientras que las filiales trasnacionales disminuyeron su participación del 35% al 29.6% y las públicas se mantenían prácticamente igual, (al pasar) del 12.4% al 11.7% (excluyendo a PEMEX) /¹⁵.

"Los Grupos Privados Nacionales no dejan de aumentar su participación en ningún año, pero es, durante los años de recesión 1976-1977, cuando aumentan en mayor proporción su participación al pasar de 34.2% al 41% de las ventas totales" /¹⁶.

Según los autores, estos dos agentes junto con las empresas trasnacionales, que en el mismo período incrementaron de manera importante su ritmo de inversiones, fueron los factores básicos que facilitaron acelerar el ritmo de crecimiento económico, fundamentalmente de 1979 a 1981.

Al mismo tiempo que crecían, se intensificaron los desequilibrios que tendieron a bloquear el crecimiento y a desplazar a las empresas medianas y pequeñas. Esto porque las grandes empresas tienen mayor posibilidad de aprovechar los

¹⁴ Jacobs y Péres, p.105

¹⁵ Jacobs E., "La evolución reciente de la economía mexicana", en *Economía Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. No. 4. México 1982, p. 25.

¹⁶ Jacobs, E. "La Evolución Reciente...", p. 25.

beneficios y estímulos que se desprenden de la política de industrialización, ya que realizan mayores proyectos de inversión y tienen solvencia suficiente para acceder a estas ventajas.

Entre otros, los estímulos que se establecieron desde entonces se refieren a: la producción de insumos baratos por parte del sector paraestatal, el otorgamiento de Certificados de Promoción Fiscal (CEPROFIS) /¹⁷, facilidades para la compra de bienes de inversión y equipo en el exterior, el sostenimiento del tipo de cambio y las garantías otorgadas mediante el reporto de divisas (que implica cubrir parcialmente los riesgos de devaluación), por el Banco de México.

2.3 El sector privado frente al poder.

En lo que se refiere a la representación empresarial a través de organizaciones, como ya se ha dicho, la ley obligaba a los empresarios a conformar órganos de consulta industrial y comercial, conformándose con ello la CONCAMIN, la CONCANACO y la CANACINTRA, que junto con COPARMEX cuya afiliación era voluntaria, conformaron el esquema formal de participación empresarial.

La estructura de las organizaciones industriales, según lo establecido en la reglamentación correspondiente, debe realizarse a través de los sectores productivos, de tal manera que se

¹⁷ Créditos fiscales a favor de las empresas que se otorgan de acuerdo con los montos de inversión y de generación de empleos en las mismas, que son descontables de cualquier impuesto federal con vigencia de cinco años.

conforma el sector siderúrgico, el sector harinero, el sector petroquímico, etc. Mientras que la organización comercial se realiza territorialmente, conformándose las cámaras de comercio de Monterrey, Chihuahua o Hermosillo. Ello dificulta que los grupos empresariales encuentren puntos de coincidencia comunes y por tanto se facilite las negociaciones en conjunto con el gobierno.

Por otra parte, como lo demuestran Story y Luna, Tirado y Valdés, a lo largo de los años y con mayor énfasis en los períodos de conflicto con el gobierno, los empresarios conformaron otro tipo de organizaciones y asociaciones, todas ellas de afiliación voluntaria, que fueron ganando espacios de interlocución, fuera de las estructuras reconocidas por el Estado e interactuando en el sistema de representación de manera informal.

El sector privado no actuaba como un frente único y homogéneo ante el poder, lo que fue un factor de debilidad ante decisiones presidenciales importantes como la nacionalización de la banca. Por otro lado, aunque se dieron, eran pocos los espacios que llegaron a tener en el gabinete, en el Congreso de la Unión, en las Gubernaturas y Congresos estatales.

Tan pronto como inició el gobierno del Presidente Echeverría, el conflicto de las organizaciones empresariales se manifestó. Ello como consecuencia de la retórica populista y nacionalista del gobierno, con la que se intentó justificar una política de participación estatal en la economía, bajo el argumento de que se perseguían fines redistributivos.

La intervención económica, aunada a una fallida reforma fiscal, que implicaba mayores controles a la inversión y a las utilidades, prendió focos de alerta en una relación que se había llevado prácticamente sin conflictos importantes.

Quince días después de iniciado el gobierno del Presidente Luis Echeverría, se dio la primera manifestación pública de la ríspida relación entre el Estado y los empresarios. Roberto Guajardo Suárez, Presidente de la COPARMEX, acusó al Presidente de ignorar la costumbre de consultar con los representantes de la Iniciativa Privada sobre las nuevas políticas económicas.

El Presidente manifestó que al único organismo que estaba obligado por la ley a consultar era al Congreso de la Unión. Que los representantes empresariales deberían recomendar a sus agremiados velar por el interés nacional representado en sus empresas en lugar de acusar injustamente al gobierno /¹⁸.

El rompimiento de estas reglas del juego, que alteraron por una parte las formas de representación, pero, fundamentalmente las formas de intervención estatal en la economía, como regulador y como propietario, al inicio de los años 70's, fueron el detonante de un proceso irregular de competencia y presión entre los dos sectores.

2.3.1 Las ideas mueven al mundo.

¹⁸ Rubio y Newell, op. cit.

Los empresarios de Monterrey se han caracterizado siempre en actuar como una élite homogénea que negociaba posiciones comunes, que eran definidas bajo el liderazgo de Eugenio Garza Sada.

Para definir sus posturas, entre 1963 y 1964, se empezaron a realizar reuniones semanales, encabezadas por el propio Garza Sada, a las que acudían los jefes de las empresas con sus primogénitos, a fin de establecer el relevo de los puestos directivos de las empresas y de los liderazgos en los organismos de representación /¹⁹.

Con ello se buscaba mantener la política de unidad e independencia que había caracterizado a las instituciones regiomontanas, cuyas grandes líneas eran pactadas en conjunto y la política de las instituciones coordinada por Ricardo Margáin Zozaya.

De esta manera, se establecieron reglas que permitieron la continuidad en las posiciones y una rotación organizada y ordenada en la dirección de las cámaras de industria y comercio que permitía una convivencia armónica entre las viejas y nuevas cabezas de empresa. Se empezaba a planear una forma ordenada de transmisión de las posiciones directivas, que de hecho era un reflejo de lo que ya estaba sucediendo en el mando de las empresas.

Los empresarios de Monterrey habían podido mantener una postura compacta basados en estos acuerdos, ya que en la decisión

¹⁹ Entrevista con el Lic. Héctor González, miembro del Fideicomiso de Reconstrucción del Centro Histórico de Monterrey, 18 de noviembre de 1993.

del conjunto se definía la relación con el gobierno federal. No existía marginación de grupos, porque en estas reuniones participaban todos los grandes y medianos industriales de Monterrey, encabezados por la familia Garza Sada. Se respetaban también algunas reglas de rotación en las presidencias de las Cámaras de comercio e industria, "la tradición de la CAINTRA" y todos tenían sus espacios de acción claramente establecidos.

Por otra parte, cuando existía un problema común, se convocaba a reuniones de diálogo, toma de posiciones y nombramiento de voceros, elaboración de tesis y, si era necesario, elaborar escritos. En estas juntas convocadas con fines específicos y en las que participaban indistintamente todos los industriales, se confeccionaban y elaboraban tesis y posiciones frente al gobierno federal. Generalmente se presentaban a algún ministro o al Presidente de la República.

Esta posición se debilitó con el asesinato de Eugenio Garza Sada en septiembre de 1973. Desembocó en la redefinición de actitudes y posiciones con respecto al poder y la búsqueda de distintos canales de participación en organizaciones políticas. Eugenio Garza Sada actuaba como un eje importante de liderazgo interno al interior de los industriales,

"rara vez actuaba como interlocutor con el gobierno. Era el pensador, el decano, el que tenía mucho prestigio moral e intelectual. Muere él y luego es difícil mantener al grupo unido"/²⁰.

²⁰ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

Rogelio Sada Zambrano considera que las diferentes salidas que se da al conflicto de representación, desde los que mantienen una posición férrea y radical y los que deciden intentar lograr espacios al interior del PRI y del gobierno echeverriísta, debilitó la unión y *desapareció la resistencia libertaria* que había caracterizado la acción de los empresarios regiomontanos.

El gobierno del Presidente Echeverría implicó para los industriales de Monterrey algunos cambios sustanciales en su ámbito de acción. Por un lado, se estableció una política industrial altamente protectora de la industria nacional, que fomentó la concentración de capital y con ello la formación de grandes grupos industriales mexicanos con fuerza suficiente para competir y detener la penetración del capital trasnacional.

Por otro, la fallida reforma financiera y el incremento en el gasto público, aunado fundamentalmente, a una retórica antiempresarial que se sostenía bajo el principio de la rectoría del Estado en asuntos económicos, preparó un ambiente de incertidumbre y descontento, aunque el diálogo con el gobierno nunca se rompió, los empresarios tenían la sensación de que aunque hablaban, no eran escuchados.

"La ruptura de la armonía social entre el sector empresarial y el gobierno federal, básicamente (fue) debido, más que a las políticas, al verbo, al discurso de Echeverría y la actitud personal del Presidente frente al empresariado. Tengo la impresión que la mayor parte de esta inquietud surgió dentro del PRI, tratando de buscar una corrección a la línea seguida por la administración de Luis Echeverría. Por lo que puedo recordar no se dio en ese momento una vigorización del Partido Acción

Nacional"/²¹.

La preocupación sobre lo que estaba pasando propició, lo que Alberto Santos definió como "una guerra de ideas", y despertó la necesidad de que nuevos sectores, más allá de los tradicionalmente incorporados a la estructura oficial, empezaran a tener participación política abierta.

Los empresarios regiomontanos vieron con recelo los controles económicos que se establecieron, bajo la tesis de la rectoría del Estado, ya que mientras las políticas nacionalistas del régimen con relación a la industria causaban beneficios, al mismo tiempo se establecieron controles que impidieron un crecimiento eficiente, hacia una política de mercado.

"Junto a esas políticas hay un discurso en contra de los empresarios. Lo que se buscaba es que lográramos concentrar y tener el desarrollo de los grupos bajo control. Nos controlaban los precios, las inversiones. En ese período surge también la tesis de la rectoría del Estado. Lo que quería (Echeverría) era dejar crecer a los grupos empresariales sin libertad y tomar a las empresas una vez que el capital estuviese concentrado y desarrollado. Esa es una tendencia a largo plazo que sigue el socialismo" /²².

Las perspectivas de defensa del empresariado frente al gobierno tuvo dos reacciones:

Por un lado, propiciar la unidad para defender sus intereses presentando al gobierno un frente común, a través del Consejo Coordinador Empresarial, que reunió a la CONCANACO, CONCAMIN, CANACINTRA, COPARMEX, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios,

²¹ Entrevista con el Lic. Fernando Canales Clariond, 4 de noviembre de 1993.

²² Entrevista con el Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993.

Asociación de Banqueros de México y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros /*, en la que la participación de las grandes empresas de Monterrey es importante.

Por otro, se definió la organización de empresarios para resaltar su participación partidista. De entre las opciones existentes en aquél momento se pensó que

"en el PAN difícilmente ganamos, y si ganamos no se nos reconocen nuestro triunfo, pues vámonos metiendo al PRI, para dentro del PRI intentar cambiarlo"/²⁴.

De esta manera a iniciativa de Eugenio Clariond, Humberto Lobo y Alberto Santos /* se constituyó el 17 de abril de 1975 la Liga de Empresarios Nacionalistas adherida a la CNOP del PRI.

Con ello, líderes de familias que habían logrado ser lo suficientemente fuertes, buscaron sus propios espacios para hacerse oír en los más altos niveles del gobierno y rechazaron que los herederos de los Garza Sada continuaran monopolizando la representación del Grupo Monterrey, provocando una fractura en la postura empresarial de la región frente al Estado.

* Junto al CCE se crean o adoptan organismos especializados de carácter profesional, como el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), el Centro de Estudios Sociales (CES) y el Centro de Estudios Legislativos (CEL).

²⁴ Entrevista con el Lic. Fernando Canales Clariond, 4 de noviembre de 1993.

* En la entrevista realizada al Lic. Santos de Hoyos negó en varias ocasiones haber actuado como organizador de la LEN, y su nombre no aparece en el acta constitutiva de la Asociación Civil. Sin embargo, su nombre apareció siempre en las otras entrevistas al preguntar quiénes habían organizado la LEN y la promovían entre los empresarios e industriales de Monterrey.

"Buscamos tener influencia, no apoyando a unos en contra de otros, sino para poder expresar nuestras opiniones y puntos de vista de manera eficiente. No intentábamos alterar al Sistema Político Mexicano" /²⁶.

2.3.2 Un organismo muerto.

"Echeverría abrió una rendijita para participar dentro del partido como grupo empresarial. Fue cuando surgió la Liga de Empresarios Nacionalistas. Coincidió en que un grupo de empresarios jóvenes estábamos decididos a participar, con la decisión de Echeverría de dar cabida a la Liga" /²⁷.

Es así que el entonces director de Instituto Mexicano del Café, Fausto Cantú Peña, tamaulipeco que realizó estudios en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sirvió de puente entre Echeverría y los empresarios dispuestos a convertirse en priístas.

"Cuando logramos entrar al PRI, en un período en que Echeverría aparentaba tener las puertas abiertas no pasó nada, la Liga nació muerta. Pensamos crear un movimiento nacional dentro del partido, un sector empresarial. Cuando vimos la respuesta, algunos pensaron que el PRI no tenía remedio, que el esfuerzo sería inútil y se fueron al PAN" /²⁸.

La creación de la LEN fue un intento fallido de representación corporativo por varias razones:

- El ambiente ideológico, en el cual la actividad empresarial era condenada, cuestionó fuertemente la inclusión de los empresarios en la estructura organizativa priísta, que siempre se

²⁶ Entrevista con el Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana, 10 de agosto de 1993.

²⁷ Entrevista al Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993.

²⁸ Entrevista con Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana, 10 de agosto de 1993.

había legitimado como un representante popular que abanderaba las causas obreras y campesinas.

- Fue ignorado dentro de la estructura organizativa del PRI y por tanto su nivel de influencia en Asambleas, definición de programas, discusión de ideología, de principios y postulación de candidatos fue mínima.

- No existía una posición uniforme sobre qué tipo de respuesta dar al gobierno, puesto que incluirse en el PRI no fue aceptado por muchos y dificultó lograr la participación de un número importante de empresarios en la organización, única forma aceptada en ese momento para poder formar parte del PRI.

- Además del sector popular, era difícil encontrar acceso dentro del PRI.

- Incluirse como organización en la estructura priísta obligaba aceptar cierto tipo de control y disciplina lo que reducía su influencia gremial.

- Finalmente, los empresarios se dieron cuenta de que no era necesario formar una LEN para poder tomar parte de la política activa.

Ello dejó en claro la deficiente estrategia de afiliación que había seguido el PRI ante una realidad social diferente y que debería modificarse aún más de tener éxito los planes de industrialización oficiales. En primera instancia, no se permitió hasta después de este movimiento la afiliación individual en su estructura, ni ésta era claramente abierta a sectores empresariales.

La estructura organizativa basada en sectores corporativizados cerraba espacios a otros grupos sociales. Además de que, tanto gobierno como partido fueron víctimas de su propio discurso al querer integrar a un sector tipificado continuamente como el enemigo de las causas populares, pero cuya alianza les era indispensable mantener para reformar los estilos de intercambio político, que algunas políticas gubernamentales promovían.

Por otro lado mostró la rigidez inercial de la estructura del PRI y la demanda de disciplina impidió a esta organización encontrar canales de participación, discusión e influencia en la postulación de candidatos, definición de políticas y programas de gobierno.

A nivel interno, algunos consideraron que ingresar al PRI significaba apuntalar la política de Echeverría y por tanto actuar en contra del interés del grupo empresarial. Hacer un juego al sistema, aunque el sistema en realidad, no estaba dispuesto a modificar la forma en que se había llevado a cabo el intercambio político con los empresarios.

La conformación de la LEN coincidió temporalmente con la integración del Consejo de las Instituciones de Nuevo León (19 de febrero de 1975) /* y del Consejo Coordinador Empresarial (mayo de 1975).

* El Consejo de las Instituciones fue definido como una organización apolítica que persigue el objetivo de mantener el orden cívico moral y social sin propósitos de lucro. Está integrado por colegios de profesionistas, clubes de servicios, comités de asistencia social y organismos de representación privada. *El Porvenir*, 19 de febrero de 1975.

Si se considera la afiliación de los empresarios al PRI como un movimiento nacional, ya que junto con los neoleonese se establecieron comités en Durango, Jalisco, Puebla, Distrito Federal, Coahuila, Tamaulipas y Baja California, y se tenía en la mira crear la Confederación de Empresarios Nacionalistas para afiliarla a la CNOP /³⁰, se pueden encontrar diferencias importantes con respecto a la creación del CCE:

1) El CCE surge ante la necesidad de unificar al sector empresarial contra los ataques de Luis Echeverría, coordinando a todas las organizaciones, tanto industriales como comerciales y financieras.

2) La LEN fue conformada por jóvenes que iniciaban su carrera empresarial, de entre 25 y 40 años, que no tenían en sus empresas las posiciones representativas que tienen ahora.

3) Los que formaron el CCE tenían más edad, mayor jerarquía orgánica dentro de sus empresas y dentro de los organismos empresariales y de sector.

Aunque es posible pensar que ambos movimientos tenían la misma causa original: la necesidad de participar para cambiar el rumbo que el país estaba tomando y con el que no se estaba de acuerdo.

"Sentimos que no podíamos gritar solamente que las cosas no nos gustaban. Entendimos que el que no participaba no tenía derecho a quejarse" /³¹.

³⁰ *Excelsior*, 5 de julio de 1975, p. 1.

³¹ Entrevista con el Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993.

La posición oficial al respecto, definida por David Gustavo Gutiérrez /³², entonces presidente nacional de la CNOP. Se puede resumir de la siguiente manera:

a) Los empresarios nacionalistas deben participar en la vida política del país, como lo hacen en la económica.

b) Lo empresarios nacionalistas no deben dejarse envolver en la telaraña trasnacional y ganar terreno para la empresa mexicana nacionalizando, mexicanizado cada paso industrial.

c) La justicia social no está reñida con la producción, pues al contrario, la dinamiza y la estimula.

d) Es necesario que los empresarios nacionalistas y revolucionarios estrechen su alianza con el gobierno revolucionario para lograr una auténtica independencia económica y un verdadero desarrollo compartido por todos los sectores de la producción.

e) El PRI puede aceptar en su seno, por la vía de la LEN, a todos los industriales mexicanos, a condición de que sus intereses no estén ligados con el extranjero ni con las empresas trasnacionales.

f) El PRI acepta a los empresarios nacionalistas, no a los del Consejo Coordinador Empresarial.

A su vez, los empresarios definieron, una declaración de principios basados en la doctrina social cristiana. En esa medida, se consideran revolucionarios porque crean empresas que

³² *Excélsior*, 26 de abril de 1975. Sobre el debate posterior acerca de la adhesión de los empresarios al PRI revisar todo el período de abril a julio de 1975.

velen por la autorrealización de sus trabajadores, centrados en el incremento de la productividad como única forma de alcanzar niveles de riqueza adecuados para lograr una justa redistribución de la misma. Ideas muy similares a las establecidas en la declaración de principios del CCE.

Sus principales postulados se reproducen a continuación, y parte de sus documentos básicos forman parte del Anexo A:

a) Todo empresario es revolucionario porque al coordinar invertir o administrar capital y técnica o trabajo se transforma la realidad. En esa medida todo industrial es revolucionario.

b) La LEN está contra los empresarios ineficientes y por que no se cobije bajo ningún manto su falta de capacidad productiva.

c) El progreso del país y las necesidades del desarrollo exigen que los empresarios nacionalistas contribuyan a este proceso, expandiendo la industrialización de la nación y aumentando la productividad en la empresa. Las grandes transformaciones sociales están basadas en cambios parciales llevados a cabo en el ámbito de la empresa.

d) Conciben la industrialización de México como símbolo de patriotismo y a sus sectores como hombres socialmente responsables y conscientes de un sano nacionalismo, como un producto de la Revolución Mexicana que dotó al país de audacia creadora y de imaginación constructiva.

e) Estima que el bien ser del hombre debe darse simultáneamente al bienestar socio-económico; cree que es posible concebir una empresa humanista, de la misma forma que la Revolución Mexicana es humanista.

f) El empresario nacionalista basa sus principios ideológicos en la Revolución y en la Constitución mexicanas, porque sabe que la calidad de la vida dependerá cada vez más de la calidad de la administración de la sociedad. Considera que la única salida para que un pueblo mejore sus condiciones de vida es que aumente su productividad, para que los beneficios sean justamente compartidos por todos aquellos que los generan, sin buscar el afán de lucro desmedido, sino la autorrealización y conciencia de la misión social de la empresa.

g) Está consciente de la responsabilidad que como empresario tiene, en el desarrollo de comunidades, en la medida proporcional de sus recursos y limitaciones. Por ello se considera a sí mismo un agente creador y autor del progreso como todos los seres humanos que viven en libertad.

g) El empresario nacionalista es profundamente humanista. Quiere que todos lleguen a constituirse en una comunidad de hombres libres. Comprende que el enriquecimiento ilegítimo de los pocos y la miseria de los mas no puede ser el camino, ya que hacer a México es una empresa colectiva. Por ello el esfuerzo debe de ser conjunto, ya que la estrategia de desarrollo es humanista y su objetivo es buscar el bienestar de todos dentro de la libertad, tomando como bandera el nacionalismo económico y la justicia social.

h) Considera imperativo el desarrollo tecnológico, pero debe buscar la humanización del trabajo y la creación de mejores instrumentos para la vida.

La LEN solicitó ingreso al PRI, a través de la CNOP. El acto oficial de adhesión se llevó a cabo en Monterrey, en abril de 1975. En aquel entonces, el presidente del partido, Jesús Reyes Heróles, formuló dos requisitos para admitir a los miembros de la LEN: que fueran pequeños o medianos empresarios y que profesaran un nacionalismo revolucionario social y democrático/³³.

Tres años después, en 1978, el nuevo presidente del PRI, Carlos Sansores Pérez, les cerró las puertas a los miembros de la LEN. En un discurso pronunciado en Monterrey, manifestó que el partido no debía contaminarse con elementos extraños a su naturaleza popular y revolucionaria y que era necesario impedir que el poder público cayera en manos del poder económico /³⁴.

Esto, en buena medida, es consecuencia de los conflictos y enfrentamientos llevados a cabo los últimos ocho años entre los gobiernos de los Presidentes Echeverría y López Portillo y los empresarios, particularmente los regiomontanos. Prácticamente parecía existir un conflicto conceptual. Mientras se promovían políticas que ubicaban a la industria como el centro del desarrollo, los empresarios se consideraban como acaparadores de riquezas provenientes del abuso y la explotación.

La discusión que se dió en la prensa, dejaba ver que aceptar la participación de empresarios propiciaría competencia por candidaturas a puestos de elección popular e influencia en la

³³ *Excélsior*, 6 de julio de 1985.

³⁴ Arriola Woog, C., *Los empresarios y el Estado (1970-1982)*, UNAM, Porrúa 1988, p. 155 y 156.

definición de principios e ideología. Esto era prácticamente entregarlo a la burguesía, lo que, en principio, contradecía a los postulados del PRI.

La posición de los sucesivos presidentes del partido con respecto a este problema varió de acuerdo con las circunstancias. En 1975, Jesús Reyes Heróles los aceptó, siempre y cuando se tratara de pequeños y medianos empresarios que asumieran el compromiso de abanderar las causas populares.

En 1978, ya existía en la agenda el nuevo conflicto con algunos sectores empresariales que no aceptaban la participación del Estado en la economía. Sin embargo el ambiente estaba influido por la reforma política y la apertura de espacios de representación a nuevos sectores sociales.

De este modo en 1979, luego de la renuncia de Sansores Pérez, uno de los fundadores de la LEN, Andrés Montemayor, fue designado por el PRI en el VIII distrito electoral federal de Nuevo León, con sede en Monterrey.

La LI Legislatura incluyó también a Fernando Canales Clariond, director adjunto del Grupo IMSA, como miembro de la fracción del PAN, electo en el I distrito electoral federal de Nuevo León, también con sede en Monterrey.

2.3.3 Los Encapuchados de Chipinque.

En febrero de 1976, la tensión existente entre el sector empresarial y el gobierno se encontraba en un nivel alto. En este tiempo, el gobierno del Presidente Echeverría intentó

modificar la Ley de Asentamientos Humanos, estableciendo controles al crecimiento de las ciudades y en la forma como debía establecerse la distribución de las personas, los barrios y las colonias.

Convocados por Andrés Marcelo Sada, entonces presidente de la COPARMEX, se realizó una reunión en el centro vacacional ubicado en el Cerro de Chipinque, en Monterrey, en la que participaron alrededor de 600 empresarios. El objetivo de ésta era tratar de definir una posición común de defensa ante el riesgo que ellos percibían sobre las acciones del Presidente.

"Ciertamente los ánimos se calentaron y hubo hasta quien propuso detenerlo a través de un golpe de Estado. Andrés Marcelo, que estaba presidiendo la sesión, trató de moderar los ánimos diciendo que ese no era el objetivo de la reunión y que se tranquilizaran. Trataba de tomar una actitud sensata. Yo no sé como llegaría todo esto a Gobernación, pero la verdad es que no se tomó ningún acuerdo en esa reunión" /³⁵.

Alberto Santos recuerda que fue una simple

"reunión de empresarios preocupados. Queríamos discutir los errores y las barbaridades que Echeverría estaba haciendo. Pero el gobierno lo asumió como una conjura contra la patria" /³⁶.

"En el 72, se presentan los primeros distanciamientos marcados entre Echeverría y el grupo empresarial de Monterrey y en general de la nación. Tiene un cuadro agudo en el que participa Andrés Marcelo Sada, mi hermano, como presidente de la COPARMEX, en el que se le acusa de haber realizado una reunión en Chipinque de encapuchados. En el Congreso (de la Unión) hay expresiones verbales en tribuna en el que se le acusa de traidor

³⁵ Entrevista con el Lic. Héctor González, miembro del Fideicomiso de Reconstrucción del Centro Histórico de Monterrey, 18 de noviembre de 1993.

³⁶ Entrevista con el Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993.

a la patria. Todas estas cuestiones perversas de Echeverría, que tiene una mente así" /³⁷.

No tengo noticia de cómo percibía la secretaría de Gobernación las acciones de los empresarios de Monterrey. Esta reunión de *encapuchados* fue denunciada a través de un desplegado publicado en marzo en el periódico Excélsior por una organización fantasma, que los acusaba de atentar contra las instituciones del país y de traidores a la patria /³⁸. La respuesta del Presidente Echeverría fue expropiar una serie de tierras de cultivo en los Estados de Sonora y Sinaloa para convertirlas en ejidos.

Ciertamente esta fue una época en la que se dejaron correr todo tipo de rumores en contra del gobierno, buscando desestabilizarlo y que muchas de estos se hicieron por los mismos empresarios /³⁹. Fue interesante que durante el desarrollo de las entrevistas realizadas para esta investigación, a excepción de la del Lic. González, el tema de Chipinque salió sin que hubiese una pregunta expresa al respecto, dando la impresión de que los empresarios entrevistados consideraban que se sobrevaloró las razones y los pobres resultados de la reunión, lo que no justificaba una respuesta violenta por parte de la administración del Presidente Echeverría.

³⁷ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

³⁸ Saldívar Américo, *Estado e ideología en México*, Editorial siglo XXI, México.

³⁹ Ver por ejemplo Loaeza, Soledad, "La política del rumor: México, noviembre-diciembre de 1976", en su libro, *El llamado de las Urnas*, Editorial Cal y Arena, México 1989.

CAPITULO TRES.

CON LOPEZ PORTILLO, YA LA HICIMOS

La LEN fue conformada cinco meses antes del destape de José López Portillo como candidato del PRI a la presidencia de la República (25 de septiembre de 1975). Buscando influir en el proceso sucesorio, los *empresarios nacionalistas* intentaron modificar el proceso de definición del candidato, al invitar a todos los precandidatos a que comparezcan en reuniones públicas con el objeto de que "los empresarios progresistas del país se compenetren más en sus deberes cívicos ante los próximos sucesos políticos" /¹.

La nueva forma de participación del sector empresarial en política dividió las opiniones. Mientras que algunos grupos se opusieron a que sus dirigentes participaran activamente en política, otros consideraron injusto que se les impusieran condiciones para afiliarse al PRI.

La CONCAMIN, por ejemplo, dirigió una circular a sus afiliados prohibiendo que se eligiera como presidente de cámara a personas que estuvieran actuando en el seno de un partido político, a menos de que se comprometieran a abandonar su participación en política /².

El centro patronal del Distrito Federal consideró que

¹ *Excélsior*, 5 de julio de 1975.

² *Excélsior*, 27 de junio de 1975.

"el interés (de los empresarios) de ingresar al PRI, radica en que desean detener las agresiones provenientes del líderes obreros 'prohijados' por ciertos funcionarios. La lucha se daría mejor dentro del PRI, más que dentro de otros partidos, como el PAN" /³.

Luna /⁴ encuentra que la relación con el gobierno de Luis Echeverría generó un proceso de politización, en el cual las posiciones empresariales se fueron caracterizando de la siguiente forma:

1) Del cuestionamiento de la intervención del Estado en la economía, se dirige a otros temas de la política gubernamental, tales como la política exterior, educativa, agraria, de comunicación, de Asentamientos Humanos y la del uso de la fuerza pública. Este cuestionamiento tiene como referente ideológico la amenaza comunista que se encarna en la figura del Presidente y las alianzas que tiene con el gobierno, el PRI y los intelectuales.

2) La oposición empresarial no solamente se refiere a los contenidos de las políticas gubernamentales, sino que también involucra las modalidades de la participación privada en la toma de decisiones, que en este período se dirige tanto a la restitución de mecanismos de consulta, como a enfatizar el carácter privatista (frente al estatal) de sus órganos de representación.

³ *Excélsior*, 8 de julio de 1975. Entrevista a Héctor Sarmiento y Roberto Carriedo, Presidente y Asesor del Centro Patronal del D.F.

⁴ Luna, Matilde, *Los empresarios y el cambio político*. México 1970-1987, Ed. Era, México 1992, pp. 45-46.

3) El endurecimiento de las organizaciones empresariales al sustituir líderes, como resultado de que algunos sectores empresariales, principalmente de Monterrey se desesperaron de la acción pasiva de las dirigencias de los organismos y presionaron para que asumiesen una actitud más radical.

4) En el plano ideológico, aparece una nueva demanda política, la de sujetar las decisiones públicas a principios de racionalidad técnica.

5) Sectores del norte del país convocan a la creación de un partido empresarial.

Una vez que se conoció que José López Portillo sería el candidato del PRI a la Presidencia de la República los presidentes de las organizaciones empresariales manifestaron en forma conjunta que lo consideraban un hombre franco, de pocas palabras y conceptos claros con el que se podía llegar a un entendimiento y que no lo consideraban como una amenaza a la libertad individual /⁵.

El inicio del gobierno de López Portillo coincidió con la primera crisis económica en México /⁶, que había obligado a firmar una carta de intención con el FMI al Presidente Echeverría. Para hacer frente a esa situación el nuevo

⁵ Arriola, Carlos, *Los empresarios y el Estado (1970-1982)*, UNAM/Porrúa, México, 1988. pp. 128 a 130.

⁶ El gasto público como porcentaje del PIB aumentó del 24.6% en 1970 al 37.9% en 1976. Esto tuvo como resultado que el déficit del sector público, como porcentaje del PIB creciera del 1.6% en 1970 al 5.2% en 1977. El porcentaje de crecimiento del PIB disminuyó del 8% alcanzado en 1972 y 1973 a 4.2% en 1976. El índice de precios al consumidor pasó de 11.4% en 1975 a 26.8% en 1976.

Presidente diseñó una estrategia económica para el nuevo sexenio que constaba de tres etapas: 1) dos años para superar la crisis, 2) dos años para estabilizar la economía, 3) los dos años restantes para reanudar el crecimiento sobre bases no inflacionarias /⁷.

Este período coincidió con el hallazgo de nuevas reservas petroleras, el incremento del precio internacional del crudo y dio lugar a lo que en ese momento se llamó la *administración de la abundancia*. Ello facilitó liquidar los compromisos con el FMI en 1977 y postergó la crisis hasta 1982, debido a que no hubo un cambio sustancial en la definición de la política económica y la estructura productiva /⁸.

Con ello se pudo plantear la posibilidad de realizar una industrialización rápida del país, se logró recuperar el crecimiento real del PIB en tasas reales del 3.4% en 1977; 8.2% en 1978; 9.2% en 1979; 8.3 en 1980 y 8.1% en 1981, y plantear el objetivo de que México pase de ser un país subdesarrollado a uno de reciente industrialización.

3.1 La Alianza Para la Producción.

⁷ García Alba Pascual y Serra Puche Jaime, *Causas y Efectos de la crisis económica en México*, El Colegio de México, Colección Jornadas No. 104, México 1984

⁸ cfr. García Alba y Serra Puche, *Causas y Efectos de la crisis*, op. cit. Rubio Luis y Newell Roberto, *Consensus and stability. The origins of 1982 crisis*, mimeo y Hernández Rogelio, *Empresarios, Banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo, 1976-1982*, Flacso-Porrúa, México 1988.

Se adoptaron medidas para consolidar un nuevo acuerdo con los empresarios, a quienes el Presidente López Portillo, en su toma de posesión, solicitó una tregua para establecer acuerdos que permitiesen normalizar las relaciones.

López Portillo propone como estrategia de desarrollo la Alianza para la Producción (Alianza Nacional Popular y Democrática para la Producción) con lo cual se facilitaron condiciones salariales, fiscales y crediticias. La Alianza garantiza el respeto a la propiedad privada a cambio de que los empresarios cumplan con el compromiso de invertir. Estas inversiones facilitarían la recuperación económica, pero más importante, sentarían las bases para generar un crecimiento que permitiese modificar el modelo de desarrollo ya agotado /⁹.

La Alianza fue un acuerdo político, cuyo cometido era recuperar la confianza del sector privado para buscar soluciones conjuntas, a fin de remediar el enfrentamiento entre los hombres de negocios y el gobierno de Echeverría.

Dentro de los acuerdos para la Alianza para la Producción, la industria regiomontana se comprometió a generar 315 mil empleos durante el sexenio, invertir 100 mil millones de pesos, realizar exportaciones por 117,300 millones de pesos y una producción bruta de 470 mil millones de pesos /¹⁰.

Concretar estos acuerdos sirvió al Presidente de excusa para reconstruir la relación entre el gobierno y este sector

⁹ Hernández, R., op. cit. p. 92.

¹⁰ "IMSA cumplirá a JLP: Fernando Canales Clariond", *El Norte*, 8 de octubre de 1977 p. 1B.

industrial. La importancia que el Presidente López Portillo daba a esto, se reflejó en que la primera gira de trabajo que realizara, como titular del Ejecutivo, fue a la Ciudad de Monterrey, en donde realizó reuniones y acuerdos con los empresarios.

"López Portillo empezó pidiendo perdón por los errores del Presidente Echeverría. Los primeros tres o cuatro años fue congruente con la política que marcó, actuó en consecuencia. Se acercó a nosotros, nos invitó a colaborar, nos dijo que él consideraba al sector empresarial como el motor del desarrollo del país. Propuso la Alianza para la Producción, eliminar cuellos de botella, dar los apoyos necesarios para alentar la inversión. Nosotros atendimos su llamado. López Portillo tenía una gran capacidad de convencimiento, una capacidad para hablar bonito que nos durmió, nosotros atendimos de buena fe a su propuesta, creímos en él" /¹¹.

En marzo de 1977, durante la ceremonia de firma de estos acuerdos, el Presidente López Portillo asumió los compromisos de la Alianza para la Producción con los industriales de Nuevo León:

"El presidente asistió a una reunión en el Club de Industriales de Monterrey, junto con todo el sector empresarial; el discurso privado estuvo a cargo de Bernardo Garza Sada, presidente del Grupo Industrial Alfa, quien señaló: 'Es un contrasentido demandarle al empresario éxito y el cumplimiento de una función social, sin propiciar un requisito indispensable: el ambiente para su desarrollo. El presente es una mezcla de nuestros pasados actos y omisiones, de nuestros aciertos y errores, de nuestra visión, clara a veces y miope en otras'.

"Al finalizar el acto, López Portillo dijo: Este es un acto para mí muy importante, porque se da en Monterrey y frente al característico, recio, macizo y, por qué no decirlo, difícil grupo de empresarios regiomontanos.

"Era para mí muy importante venir a Monterrey, para acreditar ante los ojos de la nación que los empresarios de Monterrey son profundamente nacionalistas, que comparten los ideales de nuestras instituciones; que se solidarizan con el

¹¹ Entrevista con el Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993.

país, que están dispuestos a tomar con el país sus riesgos, que enfrentan su pecho al destino. Eso era para mí muy importante.

"Yo, a Bernardo Garza Sada quiero decirle también en público: que hermoso que su primera participación en público haya sido ese ejemplar discurso lleno de emoción social, lleno de solidaridad patriótica... Es así como se construye la patria; es así como se solidariza usted con sus paisanos, es así como da usted respuesta de empresario responsable a la crisis nacional. Rindo así un tributo a Monterrey y a sus hombres" /¹².

El mayor desarrollo se daría a través de acuerdos Estado-sector productivo-empresa para definir particularmente los niveles de inversión, el número de empleos que se generarían, los volúmenes de producción y los precios, a cambio de acabar con cuellos de botella, dar certeza en las políticas financieras, facilidades fiscales, apoyos financieros y estímulos por parte del gobierno.

Los acuerdos fueron firmados con las Cámaras de Industria, para establecer las metas concretas que cada sector productivo asumía, así como el tipo de estímulos que se recibirían. Los estímulos estatales se tradujeron en una política de precios diferenciales a través de la empresa pública, incentivos fiscales, instrumentos financieros (particularmente la Bolsa Mexicana de Valores) y una eficiente política de protección a la industria, uno de cuyos ejes fue la reorientación a la exportación para allegarse los recursos necesarios para financiar su reconversión y como una forma de hacer más productivas las inversiones.

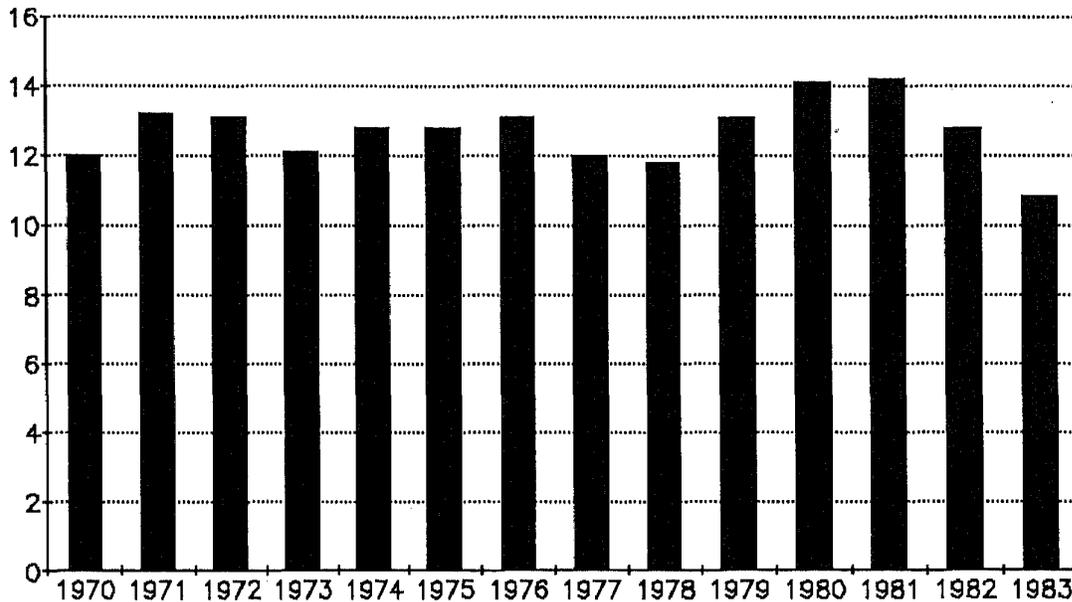
El problema de la confianza y la desinversión privada estuvo en la agenda desde el gobierno de Luis Echeverría. En buena

¹² Hernández Rogelio, op. cit. pp. 97 y 98.

medida sirvió para justificar la participación pública en la economía. Aunque si se revisan las estadísticas, la inversión privada como porcentaje del PIB se mantuvo prácticamente en el mismo nivel, salvo tres excepciones: 1973, 1977 y 1978.

En los sexenios de Luis Echeverría y José López Portillo la inversión privada tuvo la siguientes variaciones /¹³:

INVERSION PRIVADA CON RESPECTO AL PIB
(Porcentaje)



1973 coincide con el año de la muerte de Eugenio Garza Sada. 1977 con la crisis. La caída de la inversión del año 1978, puede interpretarse como una forma de presión al gobierno sobre el papel que el Estado debe jugar en la economía, luego de la recesión y el control del gasto impuesto por el FMI.

¹³ Aspe, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica*, textos de economía, Fondo de Cultura Económica, Segunda edición en Español, 1993, México, p. 195.

Como se verá más adelante existen grupos de los organismos privados que demandan que el gobierno utilice el gasto público para promover la recuperación económica, mientras que otros exigen que continúe la restricción de éste, para evitar caer en una ficción representada por el incremento de subsidios a precios, costos de producción y de venta en el mercado.

El gobierno responde en 1979 promoviendo el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, con el que se busca intensificar el crecimiento de la planta industrial y el empleo, a través de acuerdos sectoriales en los que el sector público se comprometía a ofrecer estímulos, a cambio de que la Iniciativa Privada intensificara sus programas de crecimiento, aceptara el control de precios, generara empleos e iniciara programas de exportaciones. Si la Alianza establecía acuerdos con empresas, el PNDI lo hacía con sectores completos.

3.1.1 El Plan Nacional de Desarrollo Industrial.

El Plan Nacional de Desarrollo Industrial /¹⁴ promulgado en el gobierno de José López Portillo, plantea una serie de disposiciones a fin de lograr la disminución gradual de la protección a la industria, alcanzar competitividad internacional y la diversificación de exportaciones. Representa el inicio de

¹⁴ "Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982", tomado de la *Antología de la Planeación en México 1917-1985*, Volumen 7 Programas de Desarrollo Sectorial (1978-1980), Secretaría de Programación y Presupuesto, Fondo de Cultura Económica, 1985, pp. 29-240.

un cambio en la planificación y participación, tanto del Estado como del sector industrial, para modificar el Modelo de Desarrollo en México.

Con base en él, se intenta lograr la inserción de México en la economía internacional, acordando con todas las ramas industriales una apertura gradual de la economía, reducir la protección y modificar las estructuras de importaciones estableciendo una política de aranceles.

Como consecuencia, se facilitaron las asociaciones estratégicas con capital extranjero como una forma en que los grupos industriales nacionales se allegasen tecnología y capital. Al mismo tiempo facilitaría el ingreso de productos mexicanos a mercados establecidos, principalmente en Estados Unidos, Europa y Japón. Ello ayudaría a apresurar los programas de reconversión industrial que mientras tanto, se financiarían a través del endeudamiento externo.

Los objetivos centrales fueron definidos con base en el aprovechamiento racional del excedente financiero derivado de las exportaciones de hidrocarburos, para lograr:

- Una elevación programada del empleo, a tasas superiores del 5% anual, a mediano y largo plazos.
- Acelerar el crecimiento del Producto Interno Bruto, partiendo de tasas superiores al 7% en 1979 y llegando a tasas del orden del 10% en 1982.

El plan tenía las siguientes prioridades:

- 1) Fomentar la producción de bienes de consumo básico.

2) Desarrollar industrias de alta productividad capaces de competir en mercados internacionales.

3) Aprovechar los recursos naturales del país, transformándolos y agregándoles valor.

4) Integrar la estructura industrial mediante el desarrollo de ramas productoras de bienes de capital.

Presupone que los ingresos adicionales que generarán al país las ventas de petróleo, servirán como principio de despegue del desarrollo industrial, para

"impulsar las exportaciones de otros bienes y servicios, (para que) la capacidad para importar no dependa, a mediano y largo plazos, preponderantemente del petróleo (...) Una estructura diversificada de las exportaciones es una garantía frente a la incertidumbre que depara el futuro y un requisito para fortalecer la autodeterminación financiera" /¹⁵.

Para ello postulaba elevar la capacidad competitiva de la industria, en los mercados nacionales e internacionales para fortalecer y cancelar definitivamente la necesidad de protección estatal para el sector productivo nacional.

Para orientar y fomentar a la industria, el gobierno estableció que utilizaría dos tipos de instrumentos: la inversión pública en infraestructura económica y social, a través del gasto del gobierno federal y del sector paraestatal; y apoyos financieros, entendidos como mecanismos de protección industrial, regulación y desarrollo de tecnología y promoción de proyectos de inversión.

¹⁵ PNDI, op. cit. p. 37.

Las acciones coordinadas con el sector privado fueron promovidas en la Alianza para la Producción. Bajo este precepto se establecieron programas de fomento en los que se precisaron los estímulos específicos y las medidas de protección que se utilizarían.

Como contraparte, las empresas favorecidas se comprometerían a alcanzar determinadas metas de inversión, producción, fijación de precios, niveles de exportaciones y de integración con componentes nacionales. Las empresas extranjeras tendrán el compromiso adicional de fijar las modalidades de su mexicanización en un plazo determinado. Como condición: "Una vez pactados los estímulos, estos serían exigibles por parte del Estado" /¹⁶.

Se definieron como áreas prioritarias el fomento a las exportaciones y la intensificación de la sustitución de importaciones, para evitar que estas áreas sigan generando fuertes déficit comerciales, que seguían la tendencia de aumentar.

En este programa se anuncia además, la modificación de la política de protección industrial y de los controles a la importación, para iniciar un proceso de apertura gradual de la economía.

Con ello, las políticas dirigidas a la conformación de grupos industriales nacionales y de protección a la inversión nacional iniciados en 1973, y la promoción del crecimiento

¹⁶ PNDI, op. cit. p. 45

acelerado a través de la Alianza y el PNDI, favoreció durante toda la década, un cambio en el proceso de concentración de capital y formas de reorganización de las empresas que, de acuerdo con Jacobs y Péres, mostrarán grandes problemas estructurales que harán crisis en 1982:

1) Por una parte, a pesar del crecimiento e incursión en nuevos sectores productivos los grupos industriales no se consolidan en ninguno, concentrándose en las actividades en las que tradicionalmente habían participado. Así el crecimiento de las grandes empresas, nacionales o transnacionales, profundiza de este modo, el patrón de industrialización seguido por el país durante todo el siglo, ya que no modifican la estructura sectorial que controlan.

2) El financiamiento externo se convirtió en una pieza clave para acelerar los ritmos de crecimiento de las empresas, ya que los recursos generados internamente fueron muy limitados para una empresa que buscaba modificar sustancialmente su volumen de operaciones. Es por ello que la inversión productiva quedó más articulada a la evolución del mercado financiero y cambiario.

En este período se inició la utilización del mercado interno, a través de la Bolsa Mexicana de Valores, como una forma de financiamiento que no implicaba endeudamiento. A pesar de que en 1978-1979 se empezó a gestar un cambio importante que se reflejó en el crecimiento acelerado del mercado de capitales, esto fue insuficiente. El crecimiento del índice de la Bolsa subió de 388 puntos en 1977 a 1798 en 1979, este auge fue de corta duración y cayó nuevamente a 550 puntos en agosto de 1982.

"Esta súbita caída puede ser explicada por la presión que implicó el que las grandes empresas, abocadas en un proceso acelerado de crecimiento, volcaran sobre el estrecho mercado interno de capitales una demanda por fondos excesiva. Esto provocó el derrumbe del mismo, poniendo de manifiesto que no era ese el mercado capaz de financiar un proceso de crecimiento como el que emprendió la economía mexicana desde 1978. A partir de allí, y estrictamente relacionado con los movimientos del sistema bancario local, se presenta la tendencia a que el crédito exterior se convirtiera en el principal financiamiento del auge industrial" /¹⁷.

3) Es factible considerar eficiente el papel desarrollado por las empresas estatales en el marco de estos planes. Siguiendo a los autores citados, en el aspecto productivo y de generación de capacidad instalada, estas empresas cumplieron con la meta de ser los grandes proveedores de insumos de uso difundido.

Desde el punto de vista financiero, la situación fue ambivalente, ya que si bien las divisas aportadas por PEMEX permitieron sostener cuatro años el auge económico y los bajos precios internos de los energéticos, estas acciones se hicieron con base en el endeudamiento externo de las empresas productoras de energéticos, lo que las ubicó como las más endeudadas en el exterior.

3.2 ¿Cuál debe ser el papel del sector público?

Al concluir los compromisos con el Fondo Monetario Internacional en 1977, mucho antes de lo previsto, la

¹⁷ Jacobs y Péres op. cit. p. 106.

participación pública en la reactivación económica se tradujo en una difícil vuelta a la normalidad en el interior de las organizaciones empresariales.

Esto se manifestó en las distintas posiciones públicas tomadas por los organismos de representación privada. En julio de 1977, por ejemplo, la CONCANACO hizo un llamado para que el gobierno estimule la economía a través de la inversión pública en el sector de la construcción, argumentando que si el gobierno no invertía el sector privado no lo haría. COPARMEX, en contraste, insistió en agosto que los controles al presupuesto federal deberían continuar para identificarse con una economía saludable como prerrequisito para volver a tomar un patrón de inversión y crecimiento.

En diciembre, CONCANACO demandó nuevamente la inmediata implementación de un programa de inversión gubernamental y COPARMEX contestó nuevamente que la economía debía crecer naturalmente, sin estímulos artificiales y que no había necesidad de cambiar la política de gasto /¹⁸. Los banqueros, simplemente, se mostraron cautelosos. Las diferentes posiciones respondían a los distintos efectos negativos que tenían las empresas por la caída de la demanda, producto de la recesión y de los recortes en el gasto público.

En junio de 1979, el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) advirtió que el desequilibrio presupuestal

¹⁸ Escobar Saúl, "Rifts in the Mexican Power Elite" in Maxfield and Anzaldúa, *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1987.

había obligado al Estado a incrementar la emisión de dinero y el encaje legal y a recurrir cada vez más al endeudamiento externo, lo que agravaba la inflación, disminuía las reservas disponibles para la inversión y aumentaba la dependencia del ahorro externo. Para equilibrar las finanzas públicas demandaban ajustar el gasto a las posibilidades reales de la economía y sanear las finanzas de las empresas paraestatales y organismos descentralizados /¹⁹.

De haber asumido el gobierno esta posición, hubiese implicado terminar con los acuerdos de la Alianza para la Producción y con las metas y previsiones del Plan Nacional de Desarrollo Industrial. Esto daría fin a los compromisos adquiridos con varios sectores empresariales, ya que buena parte de los programas sectoriales de desarrollo se basaban precisamente en los precios favorables y reducidos de todos los insumos básicos que las empresas paraestatales vendían a las privadas, a cambio del control de precios, el crecimiento y la generación de empleos. Por eso no es de extrañar que organismos como CANACINTRA y CONCAMIN no aparezcan citados en los trabajos de este período.

De este modo había sectores que exigían mayor eficiencia, tanto de la industria privada, como del gobierno. Demandaban que los bienes y servicios fuesen vendidos a sus precios reales para evitar los desequilibrios financieros que se desarrollaron un par de años después, cuando los ingresos externos, principalmente

¹⁹ Arriola, op. cit.

provenientes del petróleo, se redujeron dramáticamente debido a la caída del precio internacional del hidrocarburo.

Esto, sin embargo, no implicó que muchas de las líneas marcadas por el gobierno del Presidente Echeverría variaran y fueron continuadas por el Presidente López Portillo: el papel que jugaría el sector paraestatal en la economía, de control a la inflación y de ataque a las tesis de libre empresa. Por ello es que continúa la guerra por las ideas también durante esta administración.

3.3 La Búsqueda de nuevas formas de Representación.

Al mismo tiempo que se daba el conflicto económico, en lo político se mantenía aún vigente la discusión sobre las diferentes formas de participación y representación de los empresarios en los partidos políticos. Esto además se enmarcaba dentro del terreno preparado por la reforma política propuesta en 1977 por el Presidente López Portillo.

Para las elecciones federales de 1979, los empresarios encontraron un nuevo espacio de presión para tratar de moderar las ideas del gobierno: La amenaza de reducir el apoyo al partido oficial. Con ello, de hecho, se rompía con el acuerdo vigente desde 1940, según el cual, los empresarios tenían vetada la actividad política partidaria y con ello la posibilidad de ser postulados como candidatos a puestos de elección popular. Esta amenaza de disenso abierto, se hacía bajo el argumento de que el

sector empresarial encontraba insuficientes los espacios existentes de participación política.

En 1979, COPARMEX, en voz de su presidente, Manuel J. Clouthier, advirtió que en México no existían partidos políticos auténticos, ni a la izquierda ni a la derecha. Jesús Sánchez Mejorada, presidente del Consejo Coordinador Empresarial apoyó la declaración de Clouthier, agregando que los empresarios deberían participar en política como una nueva vocación de servicio.

"La reforma política de acuerdo con Sánchez Mejorada, presentaba una oportunidad para modificar el contexto mexicano, aunque aclaró que no estaba llamando a una participación política fuera del PRI y las organizaciones empresariales" /²⁰.

3.3.1 Los norteros se desesperan.

"Estaba ya declarada la guerra, un forcejeo completo como secuela del echeverriísmo. De entrada (López Portillo) en su discurso inaugural brindó cierta esperanza de una rectificación que luego no se logra. Inició con un llamado de esperanza. En los primeros años de López Portillo hubo el intercambio de pipas (entre él y) Bernardo (Garza Sada), que en ese instante toma el liderazgo y se lo refuerza reiteradamente López Portillo, y se construye una relación que se vuelve peligrosa, porque entonces se cierran los ojos a las verdaderas amenazas que estaban subyacentes al camino que estaba siguiendo López Portillo" /²¹.

El presidente López Portillo no encuentra ya a la élite homogénea que mantenía posiciones únicas frente al gobierno. Aún y cuando participó de la Alianza y recibió los beneficios que resultaban del compromiso de mayores inversiones, logrando un

²⁰ Escobar, op. cit. p. 72.

²¹ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

crecimiento muy importante, no aceptaba uniformemente el papel que el Estado quería seguir jugando en la economía.

Durante el Gobierno del Presidente Echeverría los empresarios de Monterrey habían presionado a las estructuras de representación tradicionales -los organismos cúpula del sector privado- a fin de que se radicalizaran sus posiciones con respecto a las acciones del gobierno, tratando de modificarlas.

"La forma más común de participación que teníamos los empresarios era a través de organizaciones específicas. Sentimos que las organizaciones y Cámaras no eran suficientes para hacernos oír en el gobierno federal y (pensamos que) podríamos actuar dentro del PRI. Cuando vimos la respuesta, algunos pensaron que el PRI no tenía remedio, que el esfuerzo sería inútil y se fueron al PAN. Fue mi primo Fernando (Canales Clariond) el que ganó la diputación" /²².

En 1979, se inició la participación abierta de algunos empresarios regiomontanos en los partidos políticos. En esas elecciones federales Fernando Canales Clariond ganó la elección, postulado por el PAN en el primer distrito electoral federal, y Andrés Montemayor, fundador de la LEN, por el PRI en el octavo distrito electoral federal de Nuevo León.

A partir de 1982, el PRI siempre postula a un empresario como candidato a la diputación federal por el primer distrito electoral federal de Nuevo León. Esta posición, que había sido perdida en 1979, fue recuperada para el PRI por Alberto Santos, del grupo GAMESA; en 1985 por Javier Lobo, del Grupo Protexa;

²² Entrevista con el Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana, 10 de agosto de 1993.

en 1988 por Benjamín Clariond, del Grupo IMSA; y desde en 1991 la ocupa José Treviño, del Grupo CEMEX.

Algunos más como Carlos Sparrow Sada, quien fue presidente de la Federación de Cámaras de Comercio de Sonora y candidato de la fracción del norte, derrotado en 1977 a la presidencia de la CONCANACO, hizo pública su intención de formar el Partido Liberal Mexicano. En una reunión de la CONCANACO aseguró que ya había discutido la posibilidad de un registro para este con el Secretario de Gobernación. Su iniciativa fue rápidamente abandonada por falta de apoyo /²³.

Los empresarios de Monterrey actuaron en dos frentes. Los grandes empresarios, en reconocimiento a la alianza que hasta ese momento mantenían con López Portillo, a través de la Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León y el Centro Patronal de Monterrey anunciaron que más de la mitad de los industriales en el Estado pertenecían al PRI, a través de la Liga de Empresarios Nacionalistas, incluyendo al Grupo Monterrey.

Otro grupo de empresarios en Monterrey aclaró su posición en contra de la política económica del gobierno en el Foro Internacional de Empresarios, convocado por miembros de la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM) /²⁴, el 22 y 23 de junio

²³ Escobar, op. cit.

²⁴ La USEM tiene, entre otros, los siguientes postulados:

- a) Es deber de todo empresario mantener invertido su capital, de preferencia en México.
- b) Crear nuevas fuentes de empleo, ampliar las existentes tomando en cuenta las exigencias del desarrollo regional, la promoción de exportaciones y la más amplia ocupación posible de la mano de obra.

de 1979 /²⁵. En este foro, Alberto Santos y Andrés Marcelo Sada, principalmente, manifestaron la importancia de:

a) Construir una buena imagen del empresario, que era el foco de los ataques del gobierno, abarcando sobretodo, espacios de formación de cuadros para *sembrar en el aula la semilla de la libre empresa*.

"Es necesario el replanteamiento del empresario como promotor de bienestar social, al que hay que apoyar por el efecto multiplicador que su trabajo realiza, (por lo que) el empresario requiere paga, reconocimiento y estímulo social" / ²⁶.

b) Oponerse a la participación del Estado en la economía, evitando que el Estado sustituya al empresario en muchas funciones y buscar y promover la corresponsabilidad en la búsqueda de soluciones para dar salida a la crisis. El empresario debe ser un factor influyente en lo social y lo político.

c) Para lograr una óptima administración de la riqueza, es necesario hacer compatible la productividad con la calidad de vida del trabajo.

d) El estado debe promover el fortalecimiento de la infraestructura.

e) Es necesario mejorar la relación con los Estados Unidos y aprovechar la riqueza petrolera considerándola como una riqueza pasajera, por lo que debe conducirse a riqueza permanente, por lo que los excedentes se deben trasladar a infraestructura, ampliar la planta productiva y no dirigirse al gasto corriente y suntuario.

Respecto a la posibilidad de ingreso al GATT se pronunció porque el libre comercio es deseable y necesario, aunque en el corto plazo tropezará con problemas políticos de resistencia al cambio de desnivelación de capacidad competitiva. Es necesario realizar mayor promoción con América Latina y Europa en el comercio internacional. El GATT puede ser deseable pero el cambio no se hace sin sacrificio, por lo que debe estudiarse con cuidado.

²⁵ *El Norte y El Porvenir*, 21 al 23 de junio de 1979.

²⁶ Alberto Santos de Hoyos, *El Porvenir*, 23 de junio de 1979.

c) Replantear el papel del Estado como promotor del desarrollo, ya que al ser incapaz de generar riqueza, no tiene más recurso que los de sus individuos, lo que lo convierte en socio obligado. Con los recursos que toma de la sociedad deberá proveer las necesidades generales, como educación, caminos, presas, mercados y emparejar el paso a los rezagados a través de los sistemas de seguridad y asistencia social.

d) El Estado empresario, con subsidios, hace de la ineficiencia la regla social que rompe el frágil equilibrio del mercado con precios irreales.

Estas posiciones dejan de manifiesto la pugna interempresarial de las distintas regiones del país y respecto a la actitud que debe mantener el Estado con respecto al mercado. Andrés Marcelo Sada Zambrano pidió, en el mismo foro, acabar con los subsidios y vender las cosas a lo que cuestan. El gobierno, dijo, debe velar por todos y no nada más por unos cuantos que se convierten en parásitos, manteniendo un gasto racional de los impuestos /²⁷.

Del evento se concluyó que solamente cuando se cree un ambiente que revalore el papel social del empresario, éstos invertirán creando los empleos que hacen falta en el país.

En agosto de 1981, con el apoyo del presidente de la COPARMEX, el regiomontano José Luis Coindreau, la Asociación Desarrollo Humano Integral A.C. anunció su intención de largo plazo de convertirse en un partido político, pero el anuncio tuvo

²⁷ *El Norte y El Porvenir*, 24 de junio de 1975.

poca importancia. Los miembros del DIHAC, en lo individual fueron afiliados al PAN durante la campaña presidencial del regiomontano Pablo Emilio Madero en 1982. Actualmente, es reconocible su posición dentro de este partido ya que actúan y definen sus posiciones como grupo.

3.4 Grupo Monterrey: la reorganización y el boom.

El asesinato de Eugenio Garza Sada en septiembre de 1973 implicó importantes modificaciones en la estructura organizativa del Grupo Cuauhtémoc /²⁸, que se mantuvo en las manos de los Garza Sada y se dividió en 4 holdings:

- El grupo Alfa, que se reagrupó a través de HYLISA, Empaques de Cartón Titán y el 25% de las acciones de Televisa, manteniendo como eje principal la siderúrgica. A cargo de Bernardo Garza Sada, hijo de Roberto Garza Sada.

- El grupo VISA, que se reagrupó a través del manejo de las actividades alimentarias de bebidas y alimentos, y todas las actividades representadas por la Cervecería. A cargo de Eugenio Garza Lagüera, hijo de Eugenio Garza Sada.

A su vez, de las actividades de la vidriera y la industria petroquímica, que ya mantenían una gran autonomía respecto al Grupo Cuauhtémoc, se formaron dos grupos:

²⁸ Fourt, G., op. cit. p. 14.

- Grupo VITRO, que agrupó todas las empresas relacionadas con la producción de vidrio, bajo la dirección de Adrián Sada Treviño.

- Grupo CYDSA, que agrupó a todas las empresas relacionadas con la industria química y petroquímica, bajo la conducción de Andrés Marcelo Sada.

Estos cuatro grupos se consideran ahora como el Grupo Monterrey, gozan de una gran autonomía y de una clara independencia jurídica, sobre las mismas bases: una misma comunidad de intereses en vigor desde hace varios decenios, una misma resistencia a los movimientos del Estado central y el objetivo de reforzar y asegurar la permanencia de la industria privada mexicana.

Siguiendo los señalamientos del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, los grupos mencionados inician un proceso de reorganización y crecimiento acelerado, endeudamiento excesivo, cambio en la integración de su capital social, aunque su visión sigue principalmente enfocada en el mercado nacional.

3.2.1 El Grupo VISA.

A lo largo de los años 70, VISA adquiere una importancia considerable gracias a una diversificación industrial que se desarrolla de manera importante en el sector alimentario. Para 1980, cuenta con más de 130 filiales /²⁹.

²⁹ Fourt, G., op. cit. p. 15.

Su principal sector sigue siendo el de la bebida. Al inicio de los años 70, VISA controla gracias a la Cervecería Cuauhtémoc y sus filiales más de un tercio de la producción nacional de cerveza, 13% de la producción de refrescos y la mitad de las ventas de agua mineral.

Incursiona en el sector alimentario. En el sector turismo y compañías financieras. Entre 1979 y 1981 VISA duplicó sus activos de 993 millones a 1.9 miles de millones de dólares y sus ventas de 781 millones a 1.6 miles de millones de dólares. Tuvo un crecimiento de personal del 62% al pasar de 33 mil empleados a 54 mil.

3.2.2 El Grupo VITRO.

Durante los años 70, VITRO llegó a controlar más del 40% de la producción nacional de recipientes de vidrio y según el periódico Financial Times, más del 85% del mercado nacional de vidrio /³⁰.

VITRO incursionó también en materiales plásticos y la industria química. Tiene actividades en el sector inmobiliario, y fue propietaria, hasta la nacionalización bancaria de 1982, de Banpaís, el octavo banco más importante de México, que contaba con 99 sucursales y 6 filiales.

2.2.3 El Grupo CYDSA.

³⁰ Fourt, G., op. cit. p. 18.

Celulosa y Derivados, S.A. nació en 1945. Durante los años cincuenta inició una política de creación de filiales dentro del sector químico. En 1980 se puede estimar que el grupo está compuesto por alrededor de 35 empresas, de las cuales más de un tercio son empresas químicas y petroquímicas.

Tiene intereses en Monterrey, en el Distrito Federal y en el Istmo de Tehuantepec, cerca de la nueva zona petrolera. CYDSA está asociada con la empresa alemana Bayer. Como los otros grupos, CYDSA tiene una importante actividad inmobiliaria y en ciertos sectores de la industria de los servicios (transporte, comercio y muebles) que representan una parte secundaria de sus actividades.

2.2.4 El Grupo Alfa.

Entre 1974 y 1981 el Grupo Industrial Alfa realizó un crecimiento espectacular. El grupo tuvo un incremento en ventas que se pueden multiplicar por 4.4 en cinco años, al pasar de 576.5 millones de dólares en 1977 a 2,550 millones en 1981 /³¹.

En este mismo lapso de tiempo, los activos del grupo son multiplicados por 5.5, al pasar de 826.2 millones de dólares a 4,580 millones de dólares. Las ganancias netas pasaron de 51.4 millones de dólares a 145.9 millones de dólares en 1980 /³²

³¹ Fourt, G., op. cit. p. 20.

³² Fourt, G., op. cit. p. 20.

De acuerdo con la misma fuente, el total de personas empleadas por este grupo tuvo una progresión similar al pasar de 16,500 obreros y empleados a 49,000 en 1980, para volver a descender a 41,000 en 1981.

De 1974 a 1978 Alfa estuvo organizado en cuatro sociedades: HYLSA y sus filiales, Titán para los embalajes, Draco para los minerales no ferrosos y el 25% del capital de Televisa. A partir de febrero de 1978, se ajustaron a tres sectores: la división acero, la división papel-cartón y la división industrias diversas.

La mayor parte de las nuevas empresas del Grupo Alfa, fueron instaladas en sociedades con capital extranjero de riesgo compartido (joint-venture), con grupos extranjeros líderes de sus ramas. El modo de adquisición de tecnología extranjera se hizo en perfecta concordancia con los principios establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Industrial.

De las 24 empresas creadas o compradas por Alfa e integradas en la división industrias entre 1976 y 1982, la mitad son apoyadas por tecnología extranjera. De los 13 proyectos, 3 son firmados con los Estados Unidos, 2 con Japón, 2 con Canadá y 6 con Europa. Según Fourt, la diversidad geográfica de los socios debe verse como una voluntad deliberada de abrirse al mundo capitalista desarrollado.

"Esta estrategia de apertura es tanto política como económica: ella se realiza de cara a la diversificación de recursos de financiamiento, de abrirse a los mercados nobles de Europa y de América del Norte y de intercambiar con el exterior

posibles aliados en caso de que la administración federal regrese a una política nacionalista"/³³.

³³ Fourt, G., op. cit. p. 22.

CAPITULO CUATRO.

ALFA, EL MENSAJERO DE LA CRISIS

Dos años después de su creación, el Grupo Industrial ALFA, apareció en la posición número 367 de la lista de las 500 empresas no estadounidenses más importantes del mundo, publicada por la revista Fortune. La crisis de 1976-1977, la hizo perder 36 lugares para ubicarla en la 403. ALFA llegará, en 1981, a la posición número 193 /¹. Incursionó en prácticamente todos los sectores de la economía: acero, petroquímica, fibras sintéticas, papel y empaque, turismo y bienes raíces, bienes de capital, electrónica, minería, alimentos y servicios administrativos. Su planta de personal creció de 19,505 personas en 1977 a 49,019 en 1980 /² .

Cuando el país administraba todavía la abundancia, el Grupo ALFA empezó a manifestar los primeros síntomas de su crisis financiera. En 1980, sus utilidades se vieron disminuidas en 5 por ciento /³. Este fue el último año de crecimiento espectacular de la empresa.

ALFA tuvo pérdidas, que según la fuente consultada varían, entre 235 y 255 millones de dólares a mediados de 1981 y de entre

¹ Fourt, G. op. cit. p. 20.

² Pozas, Ma. de los Angeles, Versión en español del libro *Industrial restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, technological innovation, and changing patterns of industrial relations in Monterrey*, que será traducido al inglés y publicado por el Center for US-Mexican Studies, UCSD y el COLEF. Mimeo. Monterrey, N.L., enero de 1993, p. 30.

³ Fourt, G., op. cit. p. 26.

443 y 600 millones en 1982 /⁴. El periódico *The Wall Street Journal* habló de pérdidas de 38.5 millones de dólares, convertidos en pesos libres de junio de 1983, en 1981 y de 223 millones de dólares en 1982 /⁵. A pesar de que el mismo periódico afirma que en 1982 los ingresos de ALFA reportaron un incremento del 32%, alcanzando 558 millones de dólares en comparación a los 424 que habían logrado en 1981 /⁶.

A partir de 1981, el grupo industrial inició los despidos masivos de personal. En el primer semestre de ese año fueron liquidadas, de acuerdo con Fourt, 2,500 personas. Durante el segundo, 1,800 más. Según la revista *Fortune*, la reducción de alcanzó 7,700 personas /⁷. Alrededor de 16 mil empleados fueron despedidos entre 1980 y 1982, es decir un 35% del personal.

Para evitar la quiebra del Grupo, el gobierno de José López Portillo, otorgó un préstamo de emergencia en octubre de 1981. De acuerdo con Iván Restrepo /⁸ el crédito a ALFA ascendió en libros a 12 mil millones de pesos al 12% de interés. Al mismo se añaden 5 mil millones por adquisición de acciones sin derecho a voto por parte del Gobierno Federal.

BANOBRAS asumió además el riesgo cambiario de 680 millones de dólares que ALFA contrató en crédito externo. En total, del

⁴ Fourt, G., op. cit. p. 20 habla de millones de dólares. y Pozas, M. op. cit. dice 255 millones de dólares.

⁵ Schuster Linda, "Alfa's loss grew sharply wider in latest year", in *The Wall Street Journal*, friday June 3-1983, p. 24

⁶ "Alfa's loss..." op.cit.

⁷ citado por G. Fourt, en *Developpement*. op. cit.p. 26

⁸ Restrepo, Iván, *Se suplica no enviar ofrendas: El Grupo Alfa*, Ed. Claves Latinoamericanas, 1983, citado por Fourt, G. op. cit. p. 36.

otorgamiento del crédito y la adquisición de acciones de ALFA por BANOBRAS resulta una contribución por parte del gobierno federal a este grupo de 105 mil 420 millones de pesos, durante 1982. A pesar de ello, ALFA suspendió el pago de intereses de una deuda de 2,300 millones de dólares el 1 de agosto de 1982 y el pago del principal en abril de 1983 /⁹.

4.1 La crisis se generaliza.

Al iniciar el año de 1983, el país y la mayor parte de los grupos de Monterrey estaban técnicamente quebrados. El sector privado mexicano tenía una deuda externa de aproximadamente 15 mil millones de dólares /¹⁰. De ellos, los grupos de Monterrey debían casi 7 mil millones de dólares /¹¹.

ALFA, como se señaló, debía 2,300 millones de dólares a 140 acreedores extranjeros /¹²; Valores Industriales, S.A. (VISA) adeudaba 1,050 millones de dólares a 75 bancos /¹³; VITRO debía 650 millones de dólares /¹⁴.

⁹ Schuter, "Alfa's Loss..." op. cit.

¹⁰ Zedillo, Ernesto, Director Ficorca, *The program for coverage of exchange risks. A general description and financial aspects.* July, 1983, p. 1. AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-10-01-85/Caja 3 Exp. 9.

¹¹ Frazier, Steve, "Mexican Firms Resist New Loan Terms. Bankers see Monterrey Debtor's Cartel", *The Wall Street Journal*, Tuesday, Oct. 4, 1983 p. 37.

¹² "The Price of survival at Grupo Alfa", *Businessweek*, April 16/1984, p. 63 y Frazier Steve, "Mexico's Grupo Alfa wins easier terms from foreign bankers on part of its debt", *The Wall Street Journal*, May 1/1984, p. 38

¹³ "Mexican Firm Gets Banks to Reschedule \$1.05 billion debt", *The Wall Street Journal*, February 15/1984 p. 34

¹⁴ *Businessweek*, op. cit. y Fourt, G., op. cit. p. 18, que señala un endeudamiento de 750 millones de dólares para VITRO.

Para 1980, los cuatro grupos en que se dividió el Grupo Monterrey empleaban aproximadamente 145 mil personas (49,019 en ALFA; 48,032 en VISA; 36,616 en VITRO; y, 8,213 en CYDSA) mayoritariamente en Monterrey, pero también en empresas distribuidas en casi todo el país: Cd. de México, Jalisco, Puebla, Durango, Sonora, Tamaulipas, Veracruz, Tlaxcala, Hidalgo, Chihuahua, Oaxaca, Colima, Sinaloa y San Luis Potosí.

4.2 La crisis de 1982 y el Gobierno del Presidente Miguel de la Madrid.

En junio de 1981 se registró una baja en el precio del petróleo y un alza en las tasas internacionales de interés. En un primer momento, el Presidente López Portillo rechazó la propuesta del director de Petróleos Mexicanos de reducir los precios del crudo, se negó a realizar una disminución drástica del gasto y el déficit del sector público alcanzó este año y el siguiente el 15% del PIB. La deuda externa aumentó en 1981 de 34,500 millones de dólares a 53,200 millones de dólares.

"Yo recuerdo con toda precisión haber salido de un desayuno que tuvimos con López Portillo una veintena de industriales en el que me preguntó Jorge Chapa:

- Oye, ¿Por qué te veo tan mal semblante?
 - Pues ¿qué no oíste lo que acabamos de escuchar?
 - ¿Qué?
 - Que ya nos llevó la chingada, le dije, perdone la expresión. Está diciendo el señor que los precios del petróleo van a volver a subir cuando están sumergidos. Está diciendo el señor que las tasas de interés van a bajar, cuando van para arriba. Y está diciendo que no le va a aflojar al gasto y que no va a devaluar. Eso es igual a catástrofe para mí.
- Y dijo Jorge:

-Pero qué bárbaro, ¿no oíste que habló que necesitaba el apoyo de la industria?

- Pues ya sé Jorge, pero... Pues muchos se siguieron con la finta y tronaron en el 82. Otros, los menos, aplicaron los frenos, empezaron a tratar de liberarse de deudas, de consolidar sus industrias y llegó el 82 y no sufrieron extremadamente fuerte" /¹⁵.

En febrero de 1982 el peso tuvo una devaluación del 70%. Intentando contener la fuga de capitales y mantener un control de cambios estable, el gobierno del presidente López Portillo decidió nacionalizar la banca privada en septiembre de 1982.

Miguel de la Madrid inició, en diciembre de 1982, su gobierno ofreciendo estrategias con las que se lograría disminuir y controlar el gasto público, reducir el déficit presupuestal, hacer eficiente la administración de los asuntos del Estado y transparentes el manejo de los fondos públicos, moralizar el manejo de las finanzas públicas y una nueva normatividad para aumentar la responsabilidad de los funcionarios públicos.

La gestión seguida por el Presidente de la Madrid (1982-1988) parece seguir dos etapas: una primera en la que se establecieron reordenamientos jurídicos con los que se redefinieron las atribuciones económicas del Estado. La firma de tres cartas de intención consecutivas con el Fondo Monetario Internacional y lograr un proceso de reordenamiento de la economía con estabilidad, a través de la reducción del gasto público.

En esta etapa se inició también un proceso de renegociación de la deuda externa, pública y privada, la generación de empleos

¹⁵ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano. 16 de noviembre de 1993.

temporales que amortiguaran la contracción de la economía y se modificó la reglamentación de la planeación estatal.

La segunda etapa coincide con el momento que se ha denominado de cambio estructural, que tiene por objetivo la reforma del Estado. Ello se reflejó en un cambio de eje en el aspecto económico, iniciándose la apertura comercial y el enfoque de la producción industrial hacia el exterior.

El Estado no sólo reduce su gasto público, sino que modifica la forma como interviene en la economía. Con ello abandona su papel como propietario y se centra en la promoción y regulación de la actividad económica. Lo que produjo un cambio de posiciones entre la sociedad y el Estado, dándole más importancia a la primera con relación al mercado y ubicándola como la responsable de la distribución de los bienes escasos.

Se establecería una base económica definitiva a partir de cinco premisas básicas:

- 1) El fortalecimiento de las finanzas públicas;
- 2) La reducción de la inflación;
- 3) La creación de un mercado cambiario estable y realista;
- 4) La apertura de la economía;
- 5) Facilitar una completa participación del sector privado en la economía /¹⁶.

En esta etapa, iniciada aproximadamente en 1985, cuando en medio de una segunda crisis económica o en una recaída de la

¹⁶ Gentleman, Judith "Mexico after de Oil Boom: PRI Management of the Political Impact of National Disillusionment" in Gentleman, J. Ed. *Mexican Politics in Transition*, Westview Special Studies on Latin America and the Caribbean, 1987. p. 48

iniciada en 1982, se definen profundos recortes presupuestales, la reducción del aparato estatal, la privatización de 1,115 empresas paraestatales, la adhesión de México al GATT, la intensificación del proceso de apertura a través de la redefinición de la política de comercio exterior.

Se hace un replanteamiento de la participación de la Inversión Extranjera Directa para lograr el crecimiento y la reducción progresiva de cualquier forma de protección que esté relacionada con los permisos de importación, finalizando su conversión a un sistema de aranceles que se había iniciado durante el sexenio anterior /¹⁷.

4.2.1 El último respiro del Estado propietario: la primera etapa del gobierno del Presidente de la Madrid.

Para sentar las bases legales del cambio estructural, durante la primera etapa del gobierno del Presidente de la Madrid, se decretó la modificación de varios artículos constitucionales, el llamado capítulo económico de la constitución, con lo cual se redefinieron las atribuciones del Estado, consolidando la rectoría económica pero reduciendo las actividades consideradas estratégicas y prioritarias que hacían indispensable la participación pública en la economía.

Con la rectoría del Estado en la economía, se asumía la premisa de que era necesario reconocer el papel de cada uno de

¹⁷ Cornelius, W., *The political economy of Mexico under de la Madrid: the crisis deepens, 1985-1986*. Research Report Series 43. Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1986.

los actores económicos en la planeación nacional. Se dividió a la sociedad en tres grandes sectores: público, privado y social, formalizando la obligación de consultar a cada uno de ellos para realizar la definición de las políticas públicas.

La corrección de la problemática económica, como el punto alrededor del cual se fueron definiendo el resto de las modificaciones estructurales del país, fue el que mas claramente mostró las posiciones encontradas que se mantenían al interior del gabinete. Por un lado, las que buscaban la corrección de un problema de caja reduciendo el gasto público y considerando a la planta productiva eficiente, y los que pugnaban por un reorientación total del modelo de desarrollo, a partir de la reconsideración de la intervención del estado en la economía.

En la primera parte del gobierno se diseñó el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) en el que se hizo hincapié en cuatro factores: 1) La ineficiencia del sistema productivo, 2) La generación insuficiente de divisas y el uso irracional de las mismas, 3) El insuficiente ahorro interno, 4) La desigualdad social en el proceso de crecimiento.

El objetivo fundamental del PIRE fue reducir la inflación, que bajó del 100 al 35% en 1984, y lograr una reducción drástica del gasto público como porcentaje del PIB, cuya caída fue de 8.7% a 4% en 1985. El PIRE fracasó en la meta central de lograr la recuperación del crecimiento económico con estabilidad de precios, aunque logró dar un importante impulso hacia la

corrección de las finanzas públicas y la reducción del déficit fiscal en más del 50% en el primer año /¹⁸.

Parte de su fracaso fueron las limitaciones que mostró en algunas de sus concepciones:

1) En materia fiscal, el programa fue enfocado a reducir el gasto de inversión y el aumento de las tasas impositivas. Aunque el primer objetivo se logró, este fue resultado de la compresión salarial. En lugar de replantear desde el principio la naturaleza del gasto gubernamental, dice Rubio, el primer esfuerzo se dirigió en hacer posible el gasto corriente, sacrificando así el crecimiento futuro de la inversión.

Fue hasta 1985 cuando se redefinieron las prioridades en el gasto, se inició la privatización de empresas paraestatales y el cierre de entidades y oficinas gubernamentales, que se empezó a atacar el problema fiscal de fondo.

2) Por el lado del sector externo, la idea inicial fue lograr la contracción de importaciones y utilizar las exportaciones como una solución temporal ante la contracción del mercado interno, sin que ello implicara promover un nuevo enfoque industrial dirigido al exterior.

Aunque la estrategia industrial, como se apunta más adelante, buscaba compensar la pérdida del mercado interno a través de las exportaciones, la búsqueda de acuerdos y

¹⁸ Rubio, L. "Las dificultades de un sexenio", en Bazdreich, Bucay, Loaeza y Lustig, comp. *México, auge crisis y ajuste*, El trimestre económico, lecturas, Vol I. México 1992, pp. 76 a 90.

compromisos que ubicaran los mercados internacionales como el nuevo eje del desarrollo nacional no se dio sino hasta 1985.

En buena medida, lo que el fracaso de la primera política muestra, es la incapacidad del Estado para hacer frente a la corrección de las finanzas públicas y realizar al mismo tiempo las inversiones suficientes que permitiesen a las empresas estatales competir con el exterior.

Por otra lado, buena parte de la política de industrialización seguida a partir de este momento, junto con la reprivatización de empresas paraestatales se enfocó en continuar las estrategias de fortalecimiento y concentración sectorial de los grupos industriales nacionales.

Si bien, el patrón de crecimiento que siguieron algunos grupos industriales, al intentar desplazarse a otros sectores productivos, que no eran los que tradicionalmente manejaban, fracasó. En esta etapa se enfatiza el proceso de concentración en los sectores que los grupos industriales nacionales tradicionalmente participaban, o en aquellos que, aunque nuevos, representaban un mercado potencial importante, p.e. el petroquímico.

Al generarse las condiciones que permitieron que unos cuantos grupos controlaran un porcentaje importante del mercado interno, antes de que se abrieran las puertas a los productos externos. Esto tenía dos objetivos: abría la posibilidad de generar empresas fuertes capaces de competir con el exterior, y se reducía el riesgo de que empresas mexicanas fuesen absorbidas por extranjeras que intentasen llegar al mercado mexicano, en

caso de encontrar una fuerte fragmentación de los sectores productivos.

Al mismo tiempo que la corrección de las finanzas públicas y el saneamiento de las empresas paraestatales, consideradas en el sector estratégico de la economía igualaban de hecho sus precios y tarifas a las del mercado internacional, para apoyar la competitividad de los productos internos y evitar que fueran tasados con aranceles especiales acusados de realizar competencia desleal en sus nuevos mercados.

En realidad el Estado ya no podía actuar como juez y parte de este proceso, al corregir las finanzas, invertir, igualar precios y exportar, lo que en buena medida explica que se viese obligado a ceder esta parte de su poder económico a la iniciativa privada, y en particular al sector industrial nacional e internacional, que coincidía con el proyecto que se gestaba, y para las cuales se generaron algunos programas específicos de recuperación y promoción que se señalan más adelante.

En esta medida es que desde 1970, se puede considerar que existe una línea continua, en la estrategia seguida por el gobierno mexicano en su política de promoción de grupos industriales nacionales, aunque en el período hayan coincidido retóricas e ideologías contradictorias, que alteraron la relación Estado-empresarios.

Es importante señalar que el efecto que tuvo el entorno internacional en este proceso fue sustantivo para la estructuración de una nueva coalición dominante en lo político y en lo económico en México, para adecuar la reforma del Estado en

un proceso de globalización, mismo que se empezó a gestar desde 1970.

4.2.2 La estrategia de Industrialización.

La crisis de 1982 llevó a la industria a una serie de conflictos: una reducción de la demanda interna, el incremento del endeudamiento en moneda nacional y extranjera y el alza sin precedentes en los costos de los repuestos y bienes importados necesarios para la producción.

El gobierno federal definió como prioridad asegurar la sobrevivencia de la planta productiva en el corto plazo y generar mecanismos para revitalizarla a partir de 1984. Con ello, asegurar, en lo posible, el mayor número de empleos. Para tal fin se definieron los siguientes programas:

1) El PIRE, en 1982, para asegurar lo más pronto posible el crecimiento económico sin inflación.

2) El Programa para la Defensa de la Planta Productiva y el Empleo, implementado en febrero de 1983. La estrategia de este programa era orientar la demanda hacia la producción interna, utilizando las compras del sector público para promover una eficiente sustitución de importaciones. La producción también fue promovida en la frontera norte, con el fin de lograr un control estricto de las importaciones que podían ser producidas localmente.

3) El establecimiento del Programa de Cobertura de Riesgos Cambiarios Derivados del Endeudamiento Externo (FICORCA), cuyo funcionamiento se describirá más adelante.

4) El Programa Nacional de Fomento al Comercio Exterior (PRONAFICE), destinado a promover las exportaciones no petroleras.

5) La creación y expansión de fondos especiales para apoyar a los negocios con problemas de flujo de efectivo y para la obtención de artículos prioritarios necesarios para la producción de bienes básicos, bienes de exportación y para ayudar a las cooperativas y las pequeñas y medianas industrias.

A partir de 1970, la industria y la producción de bienes secundarios se había ubicado como el eje del desarrollo mexicano. Buena parte de las políticas económicas desde entonces estuvieron dirigidas a su promoción y protección, por considerarse, además, como la principal fuente de generación de empleos.

De este modo, al buscar salida a la crisis de 1982, se estableció como principio no echar a la borda el esfuerzo realizado y en cambio incrementar las estrategias de modernización a través del desarrollo industrial y después iniciaría la etapa de promoción del sector servicios, como fuente prioritaria de generación de empleos a partir de 1986.

El patrón de industrialización y especialización en comercio exterior implementado a partir de 1983, se diseñó para alcanzar relaciones balanceadas, lograr un mayor crecimiento industrial y del comercio exterior, mayor integración entre la industria y

articulaciones intersectoriales y mayores contactos con el mercado internacional.

La estrategia daría prioridad a aquellos sectores que integren cadenas productivas de las ramas manufactureras prioritarias y promovería una relación más efectiva entre las manufacturas y otros sectores económicos, con el objeto de alcanzar un funcionamiento eficiente del sistema productivo en su conjunto. Con ello reforzaría también el sector servicios de la economía.

Dentro de ello, consideraría prioritarios los sectores productivos que tuviesen mayores enlazamientos entre plantas de diferentes tamaños, con lo que se buscaría incrementar la eficiencia industrial, reducir los costos de producción y propiciar la generación de empleos. Esto reduciría también la importación de insumos, generando un sistema de redes de proveedores /¹⁹, con lo que se haría a la larga un mayor énfasis en la productividad dirigida al mercado a través de la calidad y el tiempo de entrega de los insumos.

Para definir los sectores productivos que más eficientemente se podrían adaptar a este nuevo modelo se establecieron dos métodos:

El primero / ²⁰ identificó a los sectores estratégicos de la

¹⁹ Pozas, op. cit. p. 82.

²⁰ Secretaría de Programación y Presupuesto, Dirección General de Programación Económica y Social, "Caracterización de la Estructura Productiva Mexicana en 1970 y 1979. Hacia la Identificación de los sectores estratégicos de la Economía Mexicana". AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, 1984. SPP/25-02-02-00/Ej. 1 Exp. 3.

economía cuantificando la contribución de los mismos a la tasa global de crecimiento, el empleo y el sector externo, mediante tres indicadores: a) encadenamiento hacia atrás, b) multiplicadores de empleo y c) índices de importaciones.

El encadenamiento hacia atrás se refiere a la posibilidad de generar empleos productivos a través de la generación interna de los insumos que se requieren para la elaboración de cierto tipo de productos. Este enfoque centra su atención en los insumos que cada sector requiere del resto de los sectores, por tanto considera estratégicos aquellos que requieren más insumos por unidad producida para la demanda final.

Los multiplicadores de empleo están basados en el proceso de encadenamiento hacia atrás que activa al aparato productivo. En este caso la atención se centra en el empleo total, por tanto son estratégicos aquellos sectores que generan más empleos por unidad producida para la demanda final. La contribución de los sectores al sector externo califica a aquellas áreas que requieren menos insumos importados por unidad de demanda final.

El segundo se hizo diferenciando tres grupos de actividades industriales de acuerdo con el destino de los productos, su dinamismo y su efecto en otras actividades económicas /²¹.

De esta manera, se estableció que las actividades menos vulnerables a los factores externos son esas ramas de la industria que tiene el mayor grado de integración con el resto de

²¹ Villarreal, René, "The new industrialization strategy in Mexico for the eighties", in Weintraub Sidney, Ed., *Industrial Strategy and planning in Mexico and the United States*, Westview special studies, 1986.

la economía y que han mantenido una dinámica consistente de crecimiento. Designados como sector industrial endógeno, este sector descansa en recursos naturales y no depende de un volumen importante de importaciones de materias primas para su operación, por tanto sus requerimientos de moneda extranjera son mínimos.

El segundo grupo, llamado sector industrial exportador, está conformado por las ramas del sector endógeno, ya que tiene tradición exportadora y realiza buen comercio en los mercados internacionales. Por tanto, ya cuenta con ventajas competitivas en términos de productividad y costos, y con una balanza positiva en moneda extranjera.

El tercer grupo, llamado sector industrial sustitutivo de importaciones contribuye poco a la integración productiva dentro del país. Este sector ha hecho contribuciones mínimas a la integración industrial y a la articulación intersectorial, las materias primas que requieren representan el 20% del total de la importación nacional.

La estrategia de cambio estructural consideró al sector Industrial Endógeno (1 y 2) como la palanca de desarrollo. Disfrutará de una selectiva protección de importaciones y encadenará al sector productivo total del país. Permitirá una mejora selectiva en la exportación potencial y una articulación intersectorial en la demanda inicial de este sector.

Los sectores que fueron denominados como estratégicos desde esta óptica fueron el agrícola y automotriz, así como la industria de alimentos, bebidas, textil y bienes de consumo. A fin de evitar un retraso en la planta industrial se propuso

incrementar el grado de integración nacional del sector de bienes de capital.

En relación a esto, la política cambiaria se reorientó a impulsar las exportaciones, buscando compensar el diferencial inflacionario entre México y Estados Unidos, de tal forma que no se deteriorara la posición competitiva de los productos mexicanos con respecto a su principal socio comercial /²².

La política de estímulos fiscales se mantuvo sin variación respecto a lo establecido por el PNDI desde 1979 y hasta 1985. A partir de 1986, se establecen nuevos estímulos para fomentar las actividades industriales prioritarias, el empleo y el desarrollo regional. Con ello, se estimula la generación de empleo, pero ahora solamente en las actividades industriales prioritarias, modificando los montos de los estímulos. Con respecto al desarrollo regional, se modifican las áreas susceptibles a descentralizar /²³.

La política fiscal se orienta a fomentar el desarrollo de cadenas productivas que van desde materias primas, materiales industriales y componentes hasta bienes de capital, articuladas a la dinámica de los sectores de alimentos, centrales eléctricas, extracción y refinación de petróleo y minerales, transporte

²² Mancera, Miguel, *Consideraciones sobre política cambiaria y Relaciones entre la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés y el endeudamiento de las empresas*. AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-10-01-85 Caja 2 Expediente 19 pp. 1-21 y Caja 2 Exp. 5.

²³ Secretaría de Programación y Presupuesto, *Rasgos generales de la Política de Estímulos fiscales*. AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SPP/25-05-06 Cj. 1, Exp. 4 p. 13.

carretero, naval y ferroviario, así como celulosa y papel, petroquímica y fertilizantes, cemento, plástico y vidrio, textil, vestido y calzado.

4.2.3 Del modelo proteccionista al neoliberal: primero salvar a las empresas.

En agosto de 1982, el secretario de Hacienda de México, Jesús Silva Herzog, declaró que el país era incapaz de afrontar los pagos de la deuda externa y sus intereses. En septiembre de ese mismo año se nacionalizó la banca y se decretó el control de cambios, decreto que fue ratificado en diciembre, una vez iniciado el gobierno de Miguel de la Madrid /²⁴.

El peso se había devaluado con respecto al dólar 82% /²⁵ al pasar de \$40.00 pesos por un dólar en febrero de 1982 a \$149.00 pesos por dólar en el mercado libre de mayo de 1983 y a \$114.00 en el mercado controlado del Banco de México /²⁶.

El endeudamiento del sector privado se calcula alcanzó un nivel cercano a los 15 mil millones de dólares, y que al menos dos terceras partes del mismo estaba establecido se pagaría en los siguientes dos años. "No es difícil imaginar que aún en una

²⁴ Diario Oficial de la Federación, 10 de diciembre de 1982, el decreto entró en vigor el 20 de diciembre de ese mismo año.

²⁵ "Bankers Question Mexico's Plan to Help Private firms repay their Foreign Debt", *The Wall Street Journal*, Tuesday May 24, 1983, p. 40

²⁶ "Mexico Offering Firms New Rate To Pay Suppliers", *The Wall Street Journal*, Tuesday March 1/1983, p. 38

situación de cuenta corriente extremadamente favorable, pagar será prácticamente imposible dentro de este plazo"/²⁷.

El Banco de México reconoció que no podría atender la demanda de dólares que haría el sector privado, y éste a su vez solicitó ayuda al gobierno, ya que el pago de sus deudas se había incrementado aproximadamente seis veces /²⁸.

Buscando una solución a este problema, las autoridades financieras de México definieron cinco principios:

1) El gobierno mexicano no asumiría la deuda del sector privado. Los acreedores externos deberán conservar los riesgos comerciales contraídos en sus créditos.

2) Las renegociaciones de deuda tomarán lugar individualmente entre acreedores y deudores. Reconociendo, sin embargo, que ciertas acciones de política en concreto serán necesarias para acelerar el proceso de renegociación de la deuda privada.

De acuerdo con ello, se decidió ofrecer una cobertura de riesgos cambiarios del principal y los intereses para deudas contraídas en el extranjero, que podrían ser reprogramadas de acuerdo a las guías señaladas por las autoridades financieras. Este criterio fue presentado en el Decreto de Control de Cambios que entró en vigor el 20 de Diciembre de 1982.

3) Las directrices que serán seguidas por el sector privado para cada reprogramación, debe tomar en cuenta la capacidad de

²⁷ Zedillo, op. cit.p. 1

²⁸ "Mexico Offering... op. cit.

pago de México en el mediano y largo plazo. Las renegociaciones que implican pagar en el corto plazo serían inaceptables.

4) El programa específico para propiciar las renegociaciones de deuda privada debe tomar en cuenta la difícil situación que muchas empresas en México están experimentando, como consecuencia de los ajustes económicos post-devaluatorios. En particular, el programa debe ser accesible aún para esas empresas, con severos problemas de flujo de efectivo en el corto plazo.

5) Aunque el programa debería ser accesible, su accesibilidad no debe derivarse de la garantía automática de subsidios financieros y/o de cotizaciones externas. Bajo ninguna circunstancia la autoridad pondrá en marcha un programa que podría empeorar el déficit fiscal /²⁹.

Una vez establecidas estas normas, el Banco de México, generó un fideicomiso para la Cobertura de Riesgos y a través del director, Ernesto Zedillo, inició consultas tanto con miembros del sector privado como con representantes del Comité Asesor de Bancos acreedores, conformado por el Citibank, Chase Manhattan, Manufacturers Hannover, Bank of America, Wells Fargo, Morgan Guaranty, Lloyds, el Bank of Montreal y una firma legal que discutió con un subcomité creado por el Banco de México.

El Presidente Miguel de la Madrid tuvo tres reuniones con empresarios regiomontanos antes de que el programa fuese anunciado: con el entonces diputado federal del primer distrito de Nuevo León, Alberto Santos de Hoyos el 29 de diciembre de

²⁹ Zedillo, op. cit. pp. 1 y ss.

1982; un grupo de empresarios encabezados por Eugenio Clariond Reyes el 10 de enero de 1983 y otra el 8 de febrero de 1983. La crónica presidencial solamente dice que los empresarios comentaron al presidente problemas relacionados con sus empresas y su situación financiera /³⁰.

El Programa de Cobertura de Riesgos Cambiarios Derivados del Endeudamiento Externo fue anunciado el 6 de abril de 1983, inició operaciones en mayo de ese año. Fue manejado por el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios, conocido como FICORCA.

Fue establecido por el Gobierno Federal en el Banco de México. Operó a través de las Instituciones de Crédito del país, con el Banco de México actuando como fideicomitente. FICORCA administró, además, el Programa de Pagos de Endeudamiento Vencidos a los Acreedores Externos, establecido por el Banco de México en Febrero 28 de 1983.

Del FICORCA destacan dos aspectos legales:

1) Da derecho a las empresas privadas de obtener del Gobierno Federal apoyo financiero extraordinario para cumplir sus obligaciones;

2) El FICORCA, como una institución pública, tiene el mismo acceso al mercado de cambios controlado que el resto del sector público.

El programa se estableció para:

³⁰ Presidencia de la República, Dirección General de Comunicación Social, *Renovación para el Cambio*, Num. 1, abril de 1983 pp. 21, 26 y 40. El número dos de la revista establece que durante el mes de marzo de 1983 recibió a las dirigencias de la CTM, la CROC y la FTSE de Nuevo León.

1) Empresas ubicadas en México, con endeudamientos contratados antes del 20 de diciembre de 1982 en moneda extranjera y pagable al exterior a través de instituciones mexicanas a entidades o proveedoras financieras extranjeras.

2) Operar en todos los créditos que se debían a instituciones o proveedores financieros extranjeros que se registren ante las Secretarías de Hacienda y Crédito Público o de Comercio y Fomento Industrial.

3) Las empresas con endeudamientos externos contratados antes de Diciembre 20 de 1982 pueden participar en el programa, en montos superiores a los que esos endeudamientos han sido aplicados, para pagar el principal y los intereses vencidos y sin pagar en otros préstamos externos contratados después de Diciembre 20.

4) La fecha límite para entrar al programa era Octubre 25 de 1983. Con ello se dio un plazo de seis meses a empresas y acreedores para que puedan renegociar las deudas y extender los plazos de pago de 6 a 8 años mínimo.

El programa fue establecido con cuatro sistemas: Sistemas 1 y 2 para cubrir riesgos cambiarios en moneda extranjera relacionados a pagos de principal. Sistemas 3 y 4 para cubrir un cierto nivel de intereses, así como el principal.

Las empresas podían tomar el sistema que más les conviniese e incluso participar en dos o más sistemas con respecto al mismo préstamo, siempre que los préstamos sean a largo plazo o sean reestructurados en bases de largo plazo.

Para ello, se definió largo plazo como aquéllos cuyo servicio sea pagadero en plazos trimestrales iguales y sucesivos, al menos en 6 años y con un mínimo de 3 años de gracia para el inicio del pago del principal, en los sistemas 1 y 2; y, al menos de 8 años con un mínimo de 4 años de gracia para los sistemas 3 y 4. El principal, para ser cubierto, puede incluir tanto intereses ordinarios como de castigo, debido a recursos financieros no pagados que se están reestructurando.

En octubre de 1983, el Diario Oficial de la Federación publicó además un esquema en el cual la Secretaría de Hacienda permitía a las empresas deducir del Impuesto Sobre la Renta los pagos de intereses así como las pérdidas en monedas extranjeras sobre responsabilidades externas acumuladas a la fecha en que se incluyeron en el FICORCA.

El valor de la deuda privada negociada dentro del FICORCA alcanzó un monto de 11,608 millones de dólares en 1983, de los cuales 97.4% correspondieron a los sistemas 3 y 4 siendo este último el más utilizado /³¹. Casi toda la deuda privada fue reprogramada a por lo menos 8 años con un período de gracia de 4 años, antes de que inicien los pagos de capital /³².

³¹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Programa de Refinanciamiento a Cargo del FICORCA*. AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-10-01-85/Caja 3 Exp. 10/1988 y Ruis Durán, Clemente ed., "Empresas en la Bolsa ¿Reestructuración Financiera?, Informe Financiero Trimestral, El Financiero, Año 1 No. 1, 18 de julio de 1984, p. 17.

³² Steve Frazier, "Mexican Companies Enthusiastic About Central Bank Plan to Settle Foreign Debt", in *The Wall Street Journal*, Friday, Nov. 11, 1983, p. 31.

"El total incluido en el FICORCA es mucho más alto de lo que muchos economistas y banqueros esperaban al iniciar el otoño, cuando la reestructuración de la deuda se empantanó por los desacuerdos acerca de los precios de los préstamos. Pero los banqueros dijeron que algunos cambios en las reglas facilitaron, tanto para bancos como para deudores, el acuerdo de firmar dentro del plan de FICORCA sin haber concluido sus negociaciones. Varios bancos extranjeros dijeron que aunque sus clientes hayan entrado al FICORCA, esperan que las pláticas se extiendan por algún tiempo" /³³.

Citando a Ernesto Zedillo, director del Fideicomiso, la revista *Businessweek* afirma que hasta el 25 de octubre de 1983, fecha oficial límite para el registro de deuda en el Fideicomiso, se habían alcanzado acuerdos por cerca de 8.5 mil millones de dólares del total de 15-18 que sumaba la deuda externa del sector privado nacional, el 70% de la cual estuvo contratada con bancos de los Estados Unidos.

"En el último minuto", agrega, "se realizaron las inclusiones de conglomerados como VISA, VITRO y CYDSA... Una notable ausencia de la lista del FICORCA es ALFA, el conglomerado regiomontano que adeuda 2.4 mil millones de dólares" /³⁴.

FICORCA alivió de manera importante la carga de la deuda externa contratada por las empresas en moneda extranjera. Al finalizar 1983, los pasivos en moneda extranjera llegaron a ser el 69.9% de los pasivos totales de las 114 empresas que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores ese año. En el primer trimestre de 1984 este rubro se había reducido al 33.7% y en el segundo semestre bajó a 32.6% /³⁵. Este cambio respondió a la acción del

³³ Frazier, S. WSJ, op. cit.

³⁴ "Mexico: A manana Plan Serves Companies on the Brink", in *Businessweek*, November 7, 1983.

³⁵ Ruis Durán, Clemente ed., "La Situación Financiera de las Empresas Bursátiles en 1984", *Informe Financiero Trimestral*, El Financiero, Año 1 No. 2, 30 de agosto de 1984

FICORCA.

El 42.9% del total de los pasivos de las empresas bursátiles están contratados con el FICORCA.

"Lo que explica entonces la reducción proporcional de los pasivos en moneda extranjera no es que las empresas hayan pagado, sino que para éstas, dichos pasivos han cambiado de acreedor. De hecho, el FICORCA se ha convertido ya en el primer acreedor de las empresas bursátiles mexicanas" /³⁶.

El proceso significó redocumentar los papeles de la deuda realizando con ésto una transformación total de la misma. Ante este efecto, las empresas tuvieron que responder a otras condiciones, lo que redujo el riesgo que esta representaba, respecto al acreedor y la moneda en que debía responderse a los pasivos. Esto aunado a la política que dirigía mayores recursos a las empresas exportadoras facilitó aún más la situación de estas empresas, en particular la de los grandes grupos industriales.

Existe sin embargo un debate abierto sobre el tema: si FICORCA representó o no un subsidio directo entregado a las empresas y si el gobierno debía asumir un papel tan importante en la solución del problema. Algunos empresarios consideran que la crisis de la deuda de la industria nacional fue responsabilidad del gobierno. Este argumento se basa en que el sector público envió señales equivocadas a los empresarios, que dejando actuar al mercado suponiendo estas condiciones, fue lo que los llevó a

³⁶ "La situación financiera..." op. cit.

una situación crítica cuando adaptaron sus empresas a señales erróneas.

Eugenio Clariond consideró que el programa permitió a las empresas una extensión de pagos y realizar estos de una manera más uniforme, con lo que se facilitó la planeación a largo plazo.

"El Doctor Zedillo inventó el FICORCA, nos propuso el esquema y nosotros lo recibimos con escepticismo. En realidad empresas que no eran viables sin FICORCA lo fueron con este esquema. Se trataba de empresas técnicamente en bancarrota. Vino a dar oxígeno a empresas no viables quebradas por los pasivos que fueron contratados en dólares que valían 20 pesos y al final del año valían 200" /³⁷.

"Las empresas lograron superar la crisis con éxito porque basaron sus soluciones en situaciones reales y no en favores del gobierno. Las posiciones se han mantenido independientemente de problemas de coyuntura, y éstas a la larga son los que tienden a prevalecer (...) No hubo ninguna influencia de nosotros en la definición del FICORCA. Fue una idea del Doctor Zedillo que ya venía elaborada cuando la vinieron a proponer. Durante la implementación hubo una gran apertura del Doctor Zedillo para realizar ajustes y modificaciones a la medida de cada uno de los casos y funcionó muy bien. Gracias a ello, muchas empresas lograron superar la crisis" /³⁸.

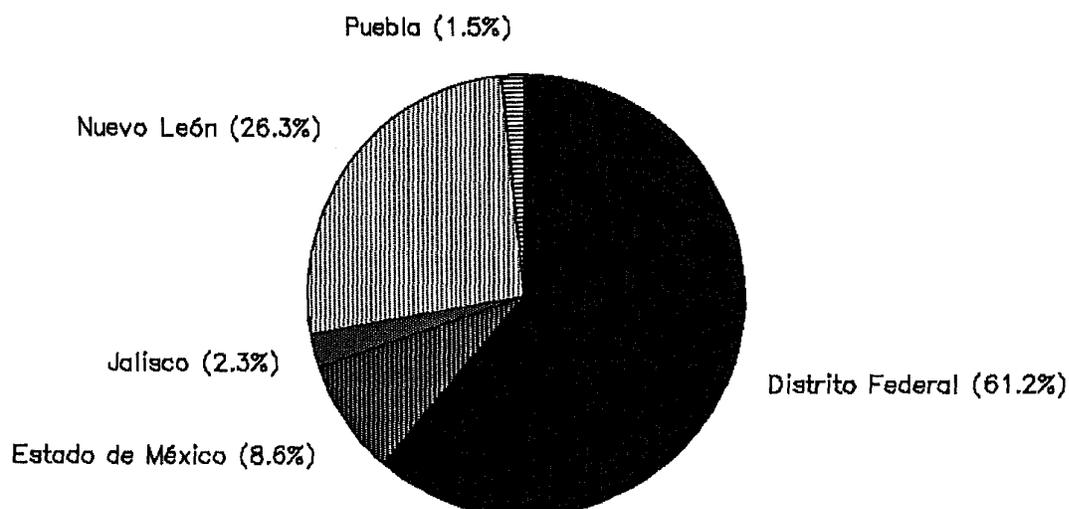
El FICORCA logró en poco tiempo los objetivos que buscaba. Las principales empresas del país fueron salvadas de la quiebra. El proceso fue caracterizado por dos circunstancias:

1) El alto nivel de regionalismo en la distribución de recursos, que prácticamente fueron destinados al Distrito Federal, y a los Estados de México y Nuevo León.

³⁷ Entrevista con el Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana, 10 de agosto de 1993.

³⁸ Entrevista con el Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993.

Regionalización de Recursos Los Cinco Estados más Endeudados



2) La alta concentración de los mismos en sectores específicos de la economía, destacando los sectores industriales, petroquímicos y químicos y metalúrgicos, definidos como los sectores estratégicos o prioritarios en el Programa de industrialización descrito en el apartado anterior.

1) El regionalismo.

El FICORCA incluyó indistintamente empresas con capital totalmente mexicano, empresas con participación de capital extranjero y empresas con capital 100% extranjero /³⁹.

³⁹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "El endeudamiento de las empresas trasnacionales con la banca extranjera. Una proposición para restringir el acceso al mercado controlado de divisas". AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de

Sin embargo, como se mostró en la gráfica anterior los recursos se canalizaron de manera directa a los cinco Estados tradicionalmente más industrializados. El Estado de Nuevo León, segunda entidad, en orden de importancia en recibir recursos, produce el 5.9% del PIB nacional. Este puede desagregarse por sectores de la siguiente manera:

(Millones de pesos de 1980)

	1970	1975	1980	1985	1990
PIB Nacional	2,359.0	3,238.9	4,470.1	4,920.4	5,326.3
PIB N.L.	138.8	189.7	264.7	292.2	314.3
Participación (%)	5.88	5.86	5.92	5.94	5.9
<hr/>					
PIB Primario					
Nacional	262.5	304.1	368.0	416.2	393.9
N.L.	8.5	9.5	7.8	5.3	4.7
Participación	3.2	3.1	2.1	1.3	1.2
<hr/>					
PIB Secundario					
Nacional	764.9	1,031.7	1,464.4	1,562.2	1,731.9
N.L.	62.4	83.3	111.8	137.9	147.7
Participación	8.2	8.1	7.6	8.8	8.5
<hr/>					
PIB Terciario					
Nacional	1,313.4	1,835.6	2,637.6	2,942.1	3,182.9
N.L.	71.2	101.0	149.9	155.7	167.3
Participación	5.4	5.5	5.7	5.3	5.3

Tomado de ITESM/CAINTRA Nuevo León ante el reto del futuro, Versión Preliminar, 1992, p.486.

Es posible pensar que ello se debió a que las empresas regiomontanas incurrieron en un mayor endeudamiento y asociación con capital extranjero, de lo que lo hicieron las compañías en otras regiones, y que las deudas estaban contratadas en sectores que se consideraban prioritarios y estratégicos, al ubicarse como

Miguel de la Madrid, SHCP/06-02-03/Caja 1 Exp. 11/Fojas 790-834/1986.

uno de los sectores privilegiados de la alianza con el gobierno del Presidente López Portillo para promover la industrialización acelerada del país.

Del total de las empresas registradas ante la Secretaría de Hacienda, 759 tenían capital extranjero en la conformación de su capital social.

"El 51% de los recursos que estas empresas tenían es requerido en orden de importancia en compañías dedicadas a la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo, producción de caucho y plástico y bienes inmuebles. Este hecho confirma la marcada tendencia de la deuda externa privada a concentrarse en actividades económicas estratégicas"/⁴⁰.

Por otra parte, las empresas más grandes son las que tienen mayores posibilidades de negociación y de acceso de recursos, tanto dentro del mercado interno como del externo. Las empresas nacionales recurren en menor proporción al crédito externo, que aquéllas que tienen participación de capital extranjero, considerados los diversos sectores económicos en conjunto.

Del total de 3,873 empresas deudoras registradas en la Secretaría de Hacienda en todo el país, se tiene que 759 tienen capital extranjero y representan el 25% de las empresas en el D.F., el 34% en el Estado de México, y el 12% en Nuevo León.

El nivel medio de endeudamiento de las empresas privadas con capital extranjero es superior en un 143%, respecto al de las del resto de las empresas del sector privado. Las empresas privadas con participación de capital extranjero de hasta un 51% absorben

⁴⁰ "El Endeudamiento de las empresas Transnacionales..." op.cit.

las tres quintas partes de la deuda total de las 759 empresas que tienen capital extranjero /⁴¹.

El 91% del financiamiento externo registrado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en mayo de 1986, por parte de las Empresas Privadas con Capital Extranjero, se distribuye solo en 3 entidades federativas: el Distrito Federal (79%), el Estado de México (7%) y Nuevo León (5%). Por número de empresas en estas tres entidades se localiza el 87% del capital extranjero invertido en México, o sea, 59%, 23% y 5% respectivamente /⁴².

2) La concentración sectorial.

Los Grupos Industriales y la Siderurgia fueron los sectores que registraron un mayor porcentaje de pasivos con respecto a su capital contable, esto es 271.5 y 164.8% respectivamente. La minería alcanzó el 98.2%, Química y Petroquímica 97.8%, Metalurgia 124%, Bienes de Consumo 88.2% y Servicios 82.9% /⁴³.

De estos sectores, los que recibieron mayores beneficios del FICORCA fueron:

- Química y Petroquímica, que canalizó a través de este mecanismo el 71.3% de sus pasivos. Ello representó 158,009 millones de pesos, de los cuales el 88.3% se destinaron a Celanese, Carbide, CYDSA e IRSA;

- Los Grupos Industriales canalizaron 64.3 por ciento de sus pasivos. Esto representó 572,929 millones de pesos, más del 50%

⁴¹ "El Endeudamiento de las empresas trasnacionales..." op.cit.

⁴² "El Endeudamiento de las empresas trasnacionales..." op.cit.

⁴³ "La situación financiera..." op. cit.

del financiamiento total otorgado. Los principales grupos beneficiados fueron ALFA, Visa, VITRO y Desc; y

- El sector Metalúrgico canalizó el 62.3% de sus pasivos. El automotriz y partes 42.8%, Maquinaria y Equipo 49.0 y, Construcción 52.8% /⁴⁴.

De acuerdo con la misma fuente, del total de los créditos concedidos por FICORCA a las empresas bursátiles, diez empresas concentraron el 69.5% del total y tan sólo cinco reunieron el 53.6% de los créditos otorgados: ALFA 178,697 millones de pesos (mdp); Visa 159,381 mdp; VITRO 118,902 mdp; Desc 77,705 y CYDSA 65,200 mdp.

De las diez empresas que más recurrieron al FICORCA, cinco pertenecen al sector de los holdings. Este sector es el que más utilizó los fondos ofrecidos ya que las siete empresas bursátiles que los conforman contrataron el 51% de los créditos otorgados por el mencionado Fideicomiso.

Otras ramas industriales que mayor uso hicieron del Programa fueron la industria papelera, la química, eléctrica-electrónica, la metalúrgica y la automotriz. Las tres entidades federativas con mayor número de empresas con capital extranjero y más alto nivel de endeudamiento externo, destacan en actividades tales como la producción de maquinaria y equipo, derivados del petróleo, comercio, alimentos procesados y servicios profesionales, de tal suerte que en el D.F. se dedican a dichas actividades el 72% de las empresas que tienen a su cargo el 58%

⁴⁴ "La situación financiera..." op. cit.

de la deuda estimada para esa zona; en el Estado de México el 75% de las empresas con el 67% de la deuda externa y en Nuevo León el 80% de empresas con el 73% de los pasivos con el exterior registradas /⁴⁵.

4.2.4 El gran viraje: La segunda etapa del gobierno del Presidente de la Madrid.

La definición de la problemática de 1982-1985 parecía ser congruente en todos los aspectos del cambio estructural, con excepción de la posición que jugaría el Estado en la economía, como una base sustantiva de la reforma que se proponía. De hecho este período fue importante porque marcó las líneas generales del modelo: cambios constitucionales, reformas en las políticas de industrialización y el inicio de la reducción del gasto público.

Algunos analistas consideran que la actitud del gobierno del Presidente de la Madrid fue tan moderada, porque buscaba constituir una coalición que mantuviese el equilibrio entre los diferentes grupos económicos y políticos. Otros piensan que el Presidente de la Madrid estaba decidido a cambiar, pero no estaba tan convencido de hasta donde llevar ese cambio. En mi opinión, los cambios se fueron dando de manera coyuntural, a fin de dar salida a las distintas situaciones que se venían presentando, hasta que se llegó a un punto en que este era irreversible. De esta forma fue fortaleciéndose la posición de uno de los grupos gubernamentales respecto de los otros.

⁴⁵ "El Endeudamiento de las Empresas Transnacionales..." op.cit.

La profundización de la crisis económica en 1985, con la nueva caída de los precios del petróleo y el incremento de las tasas de interés en el mercado internacional obligaron al Presidente de la Madrid a confirmar el viraje en la política económica.

"Quiero ejemplificar la magnitud del reto: la disminución de un dólar en el precio del petróleo nos cuesta 560 millones de dólares anuales. El aumento de un punto en las tasas de interés aumenta el servicio de la deuda en aproximadamente 750 millones de dólares y las restricciones de demanda de los países industrializados, ya sea por una reducción de 1% en su crecimiento o su equivalente por medidas neoproteccionistas, significa aumentar nuestro déficit en cuenta corriente en 500 millones de dólares (...) Contrarrestar el efecto simultáneo de la disminución de un dólar en el precio del petróleo y un incremento de 1% en la tasa de interés significa, no afectando nuestras reservas internacionales y manteniendo el mismo nivel de importaciones, incrementar en un 36% el ritmo exportador" /⁴⁶.

El Presidente reconoció los errores de instrumentación del PIRE y propuso un paquete de medidas que cambiarían la economía mexicana en forma radical:

- 1) Profundizar en la reducción del gasto público, ya no sólo del déficit, con lo que se incluyó la eliminación de entidades y oficinas gubernamentales.
- 2) La liberalización de importaciones.
- 3) La solicitud de ingreso al GATT.
- 4) La puesta en marcha del programa de privatización de empresas gubernamentales, en particular la industria paraestatal.

⁴⁶ Villarreal, R., Subsecretario de Planeación Industrial y Comercial, intervención en el Seminario "Avances y tareas en la implementación del PRONAFICE", AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SECOFI, clave 10-02-00 Caja 1 Expediente 5.

Poner en práctica estas acciones implicó afectar intereses políticos, burocráticos y empresariales del mas diverso tipo e importancia. A nivel de los grupos industriales implicó una recomposición de grupos políticos y económicos que tuvo como efecto que las grandes empresas privadas sustituyan al poder del sector industrial público. Obligó también que se reconociesen nuevos actores nacionales e internacionales /⁴⁷ que van adquiriendo un mayor peso específico y que tienden a modificar las relaciones entre las sectores tradicionales y los nuevos.

En el nivel del gobierno, este viraje constituyó varios cambios en puestos clave del gabinete presidencial en 1986:

- La nominación de Francisco Labastida Ochoa como candidato priísta a la gubernatura de Sinaloa en abril de 1986, facilitó terminar con las resistencias existentes en la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal de la que era titular. Luego de esta remoción se iniciaron los programas de privatización de las empresas públicas. Fue sustituido por el hasta entonces gobernador del Estado de México, Alfredo del Mazo, quien hizo de la reconversión industrial su carta política para la sucesión presidencial de 1988.

- La renuncia irrevocable del Secretario de Hacienda y Crédito Público, Jesús Silva-Herzog, en junio de 1986, terminó

⁴⁷ Ejemplo de ellos puede ser la presión ejercida por los organismos y banca internacionales, cuyo peso e influencia crecientes se va adquiriendo en los 70's, pero que se torna fundamental en los 80's durante los procesos de renegociación de la deuda.

con las diferencias de criterio existentes en el gabinete económico. Fue sustituido Gustavo Petricioli.

- En Febrero de 1986 se habían nombrado a Manuel Camacho Solís, Secretario de Desarrollo Urbano y Ecología; y a Rafael Rodríguez Barrera en la Secretaría de la Reforma Agraria.

La reestructuración implicó la reducción de más del 70% de las empresas y organismos coordinados por la SEMIP, la reducción del 35% del empleo en el sector público y de más del 30% de la producción manufacturera estatal que fue absorbida por la iniciativa privada.

Esto significó que la presencia del sector público en la industria manufacturera no petrolera se redujera en cerca del 6%, por lo cual el porcentaje volvió a ser similar al promedio del período 1965-1975. Además la desaparición total de la participación pública de los mercados de bebidas sin alcohol, productos minerales no metálicos, textiles, fibras blandas, aparatos electrodomésticos, vehículos automotores para menos de 10 personas, autopartes, productos farmacéuticos, petroquímica y máquinas-herramienta /⁴⁸.

La participación del sector público en la economía, según Salinas, fue en 1983 del 25.6% del PIB. En lo que se refiere al aparato administrativo, el gobierno federal redujo su participación porcentual de 8.1% en 1975 a 7.4% en 1983. Dentro de las empresas públicas, el incremento se debe, casi

⁴⁸ Casar Ma. Amparo, "Empresarios y Estado en el gobierno de Miguel de la Madrid: en busca de un nuevo acuerdo". En Bazdresch, Bucay op. cit. pp. 290-312.

exclusivamente, a la expansión de la rama de energéticos, cuya ponderación pasa del 3.5% en 1975 al 14% en 1983 /⁴⁹.

"Contra lo que normalmente se supone, el resto de las empresas públicas prácticamente no aumentó su participación en la economía, pues pasó del 3.1 al 4.2% de 1975 a 1983 (...) la nacionalización del sistema bancario significó un incremento de la participación del Estado en la economía de 0.8% en 1983 (...) (Con ello) se demuestra sobre datos fidedignos que no existe una participación (pública) cuantitativa exagerada en la economía mexicana, ni que el tamaño del sector público asfixie las posibilidades de desarrollo de los sectores social y privado (...) La dimensión del sector público no es la variable más relevante en la discusión sobre la participación del Estado en la economía (...) la discusión no tiene que versar sobre si debe haber o no intervención estatal, sino acerca de cómo establecer una intervención racional y eficaz" /⁵⁰.

La venta de paraestatales a través de subastas públicas es un factor de primera importancia para propiciar la concentración de la producción en las áreas mencionadas en pocas empresas, a fin de hacerlas fuertes y su mercado poco vulnerable al acceso de competidores internacionales.

Este modelo implicaba conservar y promover a esta fracción de la gran industria nacional, que había sido definida como prioritaria y salvada de la quiebra por medio del FICORCA, por considerarla como la que podría actuar a la vanguardia del proyecto, capaz de sobrevivir competitivamente en el mercado internacional, con gran capacidad para atraer tecnología de punta e inversiones extranjeras ya que tenía experiencia en las asociaciones con capital extranjero.

⁴⁹ Salinas de Gortari, Carlos, *"Participación del Sector Público en el Producto Interno Bruto 1975-1983"*, 31 de enero de 1983. AGN Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid SPP/25-01-00 Cj. 5 Exp. 17.

⁵⁰ Salinas, op. cit.

La reconversión industrial con miras a la competitividad en los mercados internacionales es una salida política al proyecto económico del Presidente de la Madrid. Partió del reconocimiento de la apertura comercial, de la relación de la industria nacional con el mercado mundial y de la responsabilidad financiera del gobierno en el pago de la deuda externa, como la única forma de asegurar la confianza a futuro de inversionistas y bancos externos en la viabilidad de México.

En 1982, la deuda externa era de 87.6 mil millones de dólares y se tuvo una balanza comercial deficitaria por 4,500 millones de dólares. El gobierno se negó a declarar la moratoria en el pago de la misma a pesar de que su servicio representaba cerca del 15% del PIB.

"En esas condiciones la prioridad del gobierno fue impedir que la deuda externa le llevara a tener que declarar una moratoria de pagos, pues de producirse esta, México dejaría de recibir créditos externos. La sensación de inseguridad entre los inversionistas privados (nacionales y extranjeros) se ahondaría, la fuga de capitales continuaría, el tipo de cambio se desplomaría, y finalmente, la inflación y el desempleo aumentarían a un ritmo incompatible con la conservación de la estabilidad política, meta básica de quienes dirigían el sistema político" /⁵¹.

El presidente de la Madrid mostró una firmeza inusitada en la decisión de seguir pagando la deuda externa, a pesar de que ello no necesariamente correspondía a los debates entre las distintas fracciones de su gobierno. Dentro de éste, se manejaba

⁵¹ Meyer, Lorenzo "Las Relaciones con los Estados Unidos: Convergencia y Conflicto", en Bazdresch, Bucay, Loaeza y Lustig, op. cit. pp. 105 a 126.

con fuerza la posición de incluir a México en un cártel de deudores latinoamericanos frente a los acreedores.

Dentro del gobierno y del PRI había sectores que hubiesen preferido olvidarse de la austeridad y referir a alguien más el problema de la deuda. La posición del gobierno mexicano, y el apoyo de Estados Unidos, favorecieron un cambio de actitud de la comunidad internacional respecto al pago de la deuda, dejando claro que los acreedores debían permitir a la economía crecer para que el país estuviese en condiciones de pagar. Este apoyo en buena medida se dio por el temor estadounidense de que una moratoria mexicana, o de un conjunto de países latinoamericanos, generaría la quiebra de los grandes bancos comerciales de los Estados Unidos.

Por otro lado, los cambios en la relación entre la estructura económica y las posiciones de poder, derivadas fundamentalmente de la nacionalización de la banca y del pago de la deuda externa, generaron nuevos actores económicos en el país.

"A través de adquirir mayor control relativo sobre el excedente económico de México surgieron grupos financieros y de bancos transnacionales que incrementaron significativamente su capacidad para influir en la política económica y la manera de producir y distribuir la riqueza nacional" /⁵².

Al mismo tiempo, la banca extranjera tiende a sustituir el poder de influencia en la definición de políticas económicas que las empresas transnacionales mantenían en México, hasta el inicio

⁵² Quintana E. y Garrido C. "Financial Relations and Economic Power in Mexico" in Maxfield y Anzaldúa, op. cit. pp. 105 a 123.

de la década de los 80's. Además de suplirlas, han mantenido un poder mucho más fuerte que ellas.

"El préstamo de 1982 fue acompañado de un compromiso ante la banca internacional y ante el sector privado mexicano de modificar sustancialmente el modelo económico mediante dos grandes cambios: 1) la disminución del papel del Estado como actor económico directo, con lo cual se buscaba, entre otras cosas, reducir la proporción que representaba el gasto público dentro del PIB (que en ese momento era de alrededor del 31%) 2) reconvertir todo el aparato productivo mexicano para forzarlo, mediante la apertura del mercado, a ser competitivo internacionalmente, y resolver, de manera estructural, el problema de la balanza de pagos" /⁵³.

El terremoto de septiembre de 1985 obligó a declarar una moratoria en el pago del siguiente trimestre. Junto a ello se realizó una nueva caída en los precios del petróleo, que representó una pérdida del 6.5% del PIB. Con esto se dejó en claro que el país debía dejar de depender de un sólo producto de exportación y de que la recuperación económica se lograría con base en una diversificación de las exportaciones.

El gobierno de los Estados Unidos propuso entonces el Plan Baker, a partir del cual se otorgarían mayores créditos, a cambio de lograr una profundización de las políticas neoliberales que enfatizaban la caída del gasto público, la destrucción de barreras comerciales y mejores condiciones para la inversión extranjera.

Antes de la resolución de ingresar al GATT, en 1984 se modificaron las normas para permitir hasta un 100% de Inversión Extranjera Directa en 34 sectores prioritarios, en los que antes

⁵³ Meyer, op. cit.

solo se permitía su acceso en posiciones minoritarias. En ellas se incluyeron maquinaria pesada, electrónicos, equipos de transporte, químicos y tecnología avanzada.

En 1986 se resuelve ingresar al GATT. Para 1988, se habían eximido de permiso previo al 96% de las fracciones de importación, y los aranceles a esas importaciones, que en 1982, llegaban al 100%, ahora fluctuaban entre 0 y 40%. La entrada de México al GATT, en noviembre de 1986, es especialmente importante ya que los acuerdos comerciales y arancelarios permitieron a los productos mexicanos acceso rápido al mercado internacional, lo que repercutiría favorablemente en un repunte de la inversión. Esto, junto al incremento de instalaciones maquiladoras en el norte del país, podría iniciar la generación de empleos productivos.

Al mismo tiempo, el incremento de importaciones ayudaría a intensificar el control de precios y por tanto de la inflación, ya que la industria nacional se vería en la necesidad de controlar sus precios so pena de desaparecer.

Entre 1986 y 1987, se fue definiendo paulatinamente una política económica en la que la competitividad exigida por la apertura comercial, proveniente del ingreso al GATT demandaba lo que entonces se llamó reconversión industrial. Basada en el incremento de la competitividad.

Con respecto a la relación comercial bilateral entre México y los Estados Unidos, la posición norteamericana apoya decididamente el nuevo esquema exportador. En 1985 facilita el ingreso a su mercado a las exportaciones mexicanas al firmar

primero el protocolo denominado Prueba del Daño y el Entendimiento en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios. Da a México acceso al Sistema Generalizado de Preferencias desde 1986 hasta 1993. Negocia el Tratado Norteamericano de Libre Comercio, que entró en vigor en enero de 1994.

4.3 El problema de la representatividad.

El sistema político mexicano se había caracterizado por mantener un nivel de elasticidad que le ha permitido sobrevivir a lo largo de casi todo el siglo XX. Este se había basado en la cooptación de grupos o sectores, como principal arma, siempre que estuviesen dispuestos a aceptar la ideología dominante.

Sin embargo, como se había reflejado en los años 70's, cuando grupos organizados de empresarios habían intentado reclutarse dentro del PRI, éste mostró un nivel de rigidez, que dificultó la convivencia de asociaciones que implicasen un riesgo a la disciplina, en cuanto a la definición ideológica y nominación de candidatos, por ejemplo.

Si bien es cierto que los empresarios regiomontanos obtuvieron, a partir de 1979, posiciones en las listas a puestos de elección popular, esto se hizo asumiendo las reglas del juego del sistema, lo que evitó que los diputados-empresarios marcaran públicamente posiciones que contradijeran la línea oficial.

Durante el período analizado, era de esperarse que la disciplina de los diferentes grupos y fracciones dentro del partido oficial hicieran suyo, o cuando menos avalaran, el

proyecto de reforma económica y cambio estructural, bajo la premisa de que ésta daría un mayor aire a su acción política.

Como se ha señalado, este cambio de conceptos económicos, en la práctica implicaba desplazar a grupos que se habían consolidado, por lo menos los últimos 15 años. Había otros a los que se les afectaba en su concepción ideológica y por tanto el deber ser del proyecto revolucionario, conforme este había ido evolucionando y adaptándose conceptualmente a las coaliciones conformadas durante el período cardenista y que había venido funcionando como un factor de integración.

Entre los principales conceptos que fueron redefinidos a partir de 1986 estaban los relacionados con los fines sociales del desarrollo, la justicia social y la autonomía estatal. La estructura sectorial y los acuerdos de intercambio político entre las organizaciones empresariales, campesinas y sindicales debían asumirse dentro de la reconversión industrial, la competitividad, la productividad y la eficiencia. Esto implicaba romper *de facto* las inercias en las que se habían mantenido las relaciones entre ellos mismos y como el Estado definía la repartición de bienes escasos para mantener unido al grupo.

Otro aspecto se refiere a la nueva ponderación de soberanía y nacionalismo con respecto al exterior. El asumir la apertura comercial, abrir los mercados a la inversión extranjera y el creciente nivel de influencia de las organizaciones internacionales, como un factor de veto a las políticas económicas, implicaba una pérdida de autonomía del Estado Mexicano con respecto a la comunidad internacional y el aumento

de la dependencia del país a los Estados Unidos, financiera e ideológicamente.

Durante el período de sucesión presidencial, el sistema se sumerge en un proceso que implica el movimiento y reacomodo de las diversas camarillas y fracciones sociales, políticas y económicas. Generalmente sirve para que éstas canalicen la inconformidad de algunos grupos, ya que es el momento ideal para condicionar y negociar apoyos y concesiones en torno a la configuración que tomaría la coalición dominante.

Fue este el momento en que un grupo dentro del PRI empezó a expresar públicamente su preocupación por el curso que tomaban las cosas en el gobierno y el papel que se le daba al partido. El primer intento de este grupo, que después se denominó Corriente Democrática, era conformar una corriente de opinión dentro del partido que buscaría generar competencia interna, a fin de reducir el poder de los sectores para conformar las listas de candidatos a puestos de elección popular, y generar un sistema de competencia interno que, entre otras cosas, implicaría el enfrentamiento de proyectos, y por tanto una lucha más abierta por las posiciones.

Este grupo fue conformándose alrededor de la idea de reclamar democracia interna dentro del PRI. Buscaba fundamentalmente detener la derechización del gobierno y evitar que se modifiquen muchos de los conceptos señalados líneas arriba, hasta que terminó en un rompimiento en 1987, luego del destape de Carlos Salinas como candidato oficial.

Esto propició un proceso de competencia electoral importante al año siguiente, haciendo una coalición de partidos de oposición, cuya existencia se debe al juego de legitimidad que otorga al partido del gobierno, alrededor de la figura de Cuauhtémoc Cárdenas /⁵⁴, generando un proceso competitivo como no se había visto en México desde 1952.

El análisis político oficial, parece centrarse más en la lectura de que el cambio económico daría aire y vitalidad a la estructura política, al partido dominante y al uso de los partidos políticos de oposición más como grupos de presión, que como alternativas con proyectos propios. Es precisamente esta tímida modificación en la estructura partidaria lo que parece será en el futuro un asunto importante a considerar.

"El Estado mexicano ha sobrevivido porque sirve como árbitro entre intereses en competencia, los cuales pueden separarse crudamente como pro y anti populistas. Sin embargo la historia demuestra que los intereses del sector privado han sido privilegiados a aquellos de clase, especialmente de campesinos y masas organizadas, que han recibido beneficios suficientes, o al menos lo han percibido en algunos casos, como para dar apoyo al sistema"/⁵⁵.

4.3.1 Empresarios y Gobierno.

⁵⁴ Garrido, L.J., *La ruptura. La corriente Democrática del PRI*, editorial Grijalbo, México, 1993 y Cornelius, Smith y Gentleman, *Mexico's alternative political future*, Monograph No. 30, Center for US-Mexican Studies. University of California San Diego, 1989.

⁵⁵ Camp Roderic A. ed. *Mexico's political stability: The next five years*, Westview Special Studies on Latin America and the Caribbean, Westview Press, 1986.

Desde la perspectiva oficial, según Rubio, la crisis era resultado de una serie de decisiones equivocadas e irresponsables, sobretodo en los temas financieros, pero consideraba inalterada la autoridad que aún tenía capacidad el gobierno y su partido para establecer las soluciones al mismo, por drásticas que estas fuesen.

Esto significaba asumir ante todos los sectores, la responsabilidad sobre los errores y las fallas en la estrategia gubernamental anterior. Esto servía como base para establecer una nueva alianza que permitiera reconstruir el consenso interno necesario para emprender las correcciones que fueran necesarias.

Los sectores empresariales aseguraban que la difícil situación por la que sus negocios atravesaban era resultado de las malas señales dadas desde el gobierno. Por tanto se sentían con derecho de exigir responsabilidad por parte del mismo, así como programas específicos que les permitiesen salir del problema. Además presionar y rechazar que continúe la rectoría del Estado en la economía.

La responsabilidad gubernamental sobre los errores del gobierno anterior fue reconocida por el director del Banco de México, Miguel Mancera, ante representantes públicos y privados, al asegurar que el causante de la crisis fue el gobierno y de manera específica, la estrategia económica seguida en el pasado reciente /⁵⁶.

⁵⁶ *El Universal*, 27 de diciembre de 1983.

A partir de la nacionalización bancaria se modificaron los espacios de representación empresarial ante el Estado. Esto se vio enfatizado por los nuevos escenarios que se abrían por los cambios económicos emprendidos y por la propia acción política de este sector. Al mismo tiempo se formalizaron otros. Cuando se estableció en el artículo 26 constitucional y la Ley de Planeación que lo reglamentó la obligación del gobierno de realizar consultas y reuniones periódicas con todos los sectores involucrados para la elaboración de planes y programas específicos.

Las consultas, a su vez, en buena medida institucionalizaron el conflicto entre empresarios y Estado, puesto que los primeros ya no estaban dispuestos a aceptar la rectoría del Estado, ni a avalar programas en los que se establecieran específicamente las condiciones del mercado (inversiones, precios, empleos e incentivos) puesto que consideraban esto un error, como se puede desprender de las expresiones vertidas en las reuniones de consulta sobre el Programa Industrial y de Comercio Exterior, por ejemplo.

"Tú (René Villarreal) nos hablas de economía mixta de mercado, pues yo creo que vamos empezando por comprar el término, se me hace sensacionalmente bueno. Si le agregas con planeación democrática, caray, es hasta altisonante. Yo no podría inventarle un título mejor, de manera que yo lo apoyo en cien por ciento. Lo malo está en definir exactamente en que consiste esto, porque es cosa de grado, no es que lo aceptemos o no lo aceptemos. Estamos parados en un hoyanco viendo un desastre económico, hemos hecho un desastre de la economía mexicana, y lo malo es que lo que tuvimos, yo le llamaría economía mixta de

mercado, lo malo es que fue un fracaso total" /⁵⁷.

Los empresarios no estaban dispuestos a aceptar que la intervención del Estado en la economía implicasen las distorsiones que se habían generado con el control en los precios, en las inversiones y en subsidios que distorsionaran la acción del mercado. Esta política, aseguraron, había descapitalizado a sectores completos de la economía. Tampoco aceptaban seguir conviviendo con un Estado empresario, bajo el argumento de que no puede haber un sistema eficiente donde esté centralizada la responsabilidad y la autoridad.

Otro punto de divergencia fue el de la definición de estímulos, vía subsidios, como forma para nivelar los controles de precios, porque ello provocaría un sistema de economía ficción. Prudencio López, expresidente del CCE, señalaría:

"Yo como industrial mexicano tengo necesariamente que presentar mi objeción a que se me quiera regular, inducir y señalar por donde debo ir, sin que tenga la posibilidad de poder expresar mis opiniones ya en la vida de la actoría directa, y si ésta es la rectoría del Estado, yo si la cuestiono sería y ampliamente" /⁵⁸.

En las reuniones regionales, los miembros de la CAINTRA de Monterrey, exponían:

"Aquí sabemos que con cualquier movimiento que hagamos estamos violando algo, una regla, una ley, un deseo de un funcionario (...) Así como el plan llama a los empresarios que

⁵⁷ Azcárraga, Gastón, Intervención en la Reunión de Consulta del PRONADICE, realizada entre el Subsecretario Planeación de la SECOFI y los miembros del Consejo Coordinador Empresarial. *PRONADICE. Crónica de la consulta a Cámaras Sectoriales y Asociaciones Industriales. Tomo V.* AGN, Crónica del gobierno de Miguel de la Madrid, SECOFI/10-02-07/ Caja 3 Exp. 3.

⁵⁸ Intervención del Sr. Prudencio López, op. cit.

asuman los riesgos de su propia actividad, yo propongo que el Estado debe también asumir los riesgos de su actividad y entre ellos está el fenómeno de la democracia (...) el gobierno no está llevando su compromiso hasta las últimas consecuencias en cuanto a institucionalizar el poder" /⁵⁹.

En las crónicas de la consulta es fácil detectar el rechazo de los industriales al programa.

"Previo análisis del mismo, se tomó la decisión de no avalarlo. Tal vez lo más importante de un plan como el esbozado y aceptación -que no deberá suceder- sería el antecedente. Su existencia permitiría en cualquier momento cambiar las reglas del juego, no precisamente en favor de la empresa (...) Es urgente que la Confederación haga una comunicación al presidente y gabinete económico de su inconformidad y puntos de vista (...) Es fundamental para el futuro de la libre empresa, hacer ver lo indeseable que resulta continuar con un proceso de planificación como el que se plantea" /⁶⁰.

A pesar de estas posiciones públicas, el gobierno implementó el programa y continuo con los subsidios, promoción fiscal y estímulos definidos por el gobierno del Presidente López Portillo desde 1979. Política que fue corregida y afinada a partir de 1986.

Respecto a la acción en los partidos, al iniciar el gobierno del Presidente de la Madrid, el llamado empresarial se dirigía a la organización política autónoma y a la defensa de la libertad frente al autoritarismo. Ya no se trataba solamente de las

⁵⁹ PRONADICE *Crónica de la consulta a Cámaras sectoriales y Asociaciones Industriales*. Tomo V. AGN, Unidad de la Crónica Presidencial. Gobierno de Miguel de la Madrid. SECOFI/10-02-07 Caja 3 Exp. 3

⁶⁰ "Telex fechado el 11 de mayo del actual y enviado por la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León, en donde expone comentarios respecto del PRONADICE 1984-1988", PRONADICE *crónica de la consulta a las cámaras sectoriales y asociaciones de industriales*, op. cit.

organizaciones empresariales tradicionales, ni de apelar a la falta de representatividad del sistema de partidos.

Los empresarios empezaron a participar abiertamente en los partidos políticos, específicamente en el PAN y el PRI, realizando en el norte del país

"la movilización electoral más amplia que había ocurrido en México desde la Revolución, que dio paso, en distintos momentos y lugares, a auténticas competencias electorales, las cuales en algunos casos pusieron efectivamente en peligro el monopolio del PRI" /⁶¹.

El reconocimiento de los primeros triunfos panistas en Chihuahua en 1983 y posteriormente en San Luis Potosí en 1984, puede llevarnos a pensar que el gobierno había considerado la posibilidad de la lucha electoral como una forma de dar salida al descontento social que generarían los cambios estructurales propuestos por su gobierno. Pero también que la reacción defensiva de grupos de clases altas y medias, que vieron amenazada su posición por el deterioro económico, tenía un límite y que no se permitiría a la oposición ganar una gubernatura. También se vio que los partidos de oposición no tenían organización suficiente para demostrar sus triunfos y que a pesar de las movilizaciones, no eran capaces de reunir las actas de todas las casillas, aunque sí podían mostrar las pruebas de acciones fraudulentas realizadas por el PRI el día de la elección / ⁶².

⁶¹ Loaeza Soledad, "Delamadridismo la segunda modernización mexicana", en Bazdresch, Bucay, et al. op.cit.

⁶² Revisar la columna de Federico Arreola publicada en las páginas editoriales de *El Porvenir*, la semana del 7 al 14 de

La participación empresarial en los partidos políticos fue considerada como una afrenta o una traición al gobierno que esperaba recibir apoyo político a cambio de canalizar el gasto público en beneficio de la empresas. Los dirigentes de las grandes empresas fueron amonestados por su participación pública en política, ya que el gobierno esperaba cierto grado de reciprocidad, luego de que la mayor parte de las grandes empresas fueron salvadas de la quiebra gracias al apoyo de los programas oficiales /⁶³.

Bajo esta premisa, es lógico pensar que el gobierno confiara recibir apoyo al sistema como habían funcionado las reglas de intercambio político. Sobretudo porque una vez modificada la política económica se consideraba a los grandes empresarios parte fundamental de la nueva estructura y los herederos naturales de las posiciones que el gobierno les cedía a nivel industrial y comercial.

La participación empresarial en política se ha puesto de manifiesto desde entonces. Se puede detectar en las listas de candidatos a diputados, senadores y alcaldes de ambos partidos desde 1979. Entre ellos destacan del lado del PAN: Fernando

julio de 1985, sobre las elecciones para gobernador de Nuevo León, en las que afirma que Fernando Canales no tenía todas las actas de las casillas para realizar un conteo de las mismas. Lo que implicaría, de descontar los resultados de las casillas donde se podía demostrar el fraude, saber quién ganó.

⁶³ Ortega F. "Líderes empresariales denuncian: Las presiones del gobierno, por desesperación", *Proceso*, No. 472, 18 de noviembre de 1985. También Ortega F. y López M. "Los empresarios perdieron su libertad por la vía de la dependencia: Rogelio Sada. Yo rechacé la mordaza de cristal", *Proceso*, No. 474. 2 de diciembre de 1985.

Canales Clariond, Adán Elizondo, José Luis Coindreau, Emilio Goicochea Luna, Manuel J. Clouthier, Mauricio Fernández Garza Sada y Gerardo Garza Sada. Por el PRI, Alberto Santos, Eugenio y Benjamín Clariond, Javier Garza Calderón, Javier Lobo y Genaro Leal /⁶⁴.

Mucho del impulso electoral del PAN fue un efecto directo de la acción empresarial, que aunque no era algo nuevo, se había iniciado en 1975. Este partido tuvo un crecimiento importante en este período y el gobierno tuvo que presionar para tratar de limitarlo. El equilibrio del sistema de partidos en regiones importantes del norte del país, como Nuevo León, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Baja California y San Luis Potosí, por ejemplo se modificó. En buena medida porque estos lugares son sitios en los que se ha impulsado fuertemente la industrialización, porque forman parte de los corredores industriales definidos desde 1979. Ello provocó en consecuencia cambios socio-políticos relacionados con la modernización de estas regiones.

1985 fue un año especialmente explosivo para los regiomontanos en lo que a política regional se refiere. El PAN postuló a Fernando Canales Clariond, director general adjunto del Grupo IMSA, lo que se interpretó como una expresión de la crisis de representación de los empresarios regiomontanos. Canales ya había sido candidato triunfador por el primer distrito electoral del Estado y miembro de la fracción panista de la LI Legislatura del Congreso de la Unión. También había sido presidente de la

⁶⁴ cfr. Story Dale "The PAN and the private sector" in Gentleman Judith *Mexican Politics in Transition*, op. cit. pp. 261-279.

Cámara de Comercio de Monterrey de 1977 a 1978, lo que puede llevar a pensar que si los espacios de relación política entre empresarios y gobierno habían sido las cámaras, no es de extrañar que de allí sus dirigentes se fueran a los partidos.

El 7 de julio se realizaron las elecciones para gobernador, proceso que de acuerdo a los periódicos *El Porvenir* y *El Norte*, así como la revista *Proceso* fueron especialmente sucias, y propiciaron una serie de movilizaciones que culminaron en represión policíaca, durante un acto de protesta desarrollado en los primeros días de agosto de ese año.

Las organizaciones no gubernamentales en defensa del sufragio comenzaron a florecer "los grupos Movimiento Constitucional Mexicano, Grupo Democrático Francisco I. Madero y Desarrollo Humano Integral y Acción Ciudadana, promovido por VISA, están más activos que nunca" /⁶⁵. Posteriormente surgen la Asamblea Democrática Electoral, la Asamblea Democrática por el Sufragio Efectivo y el Consejo por la Democracia.

Algunos grandes empresarios habían anunciado que, en protesta por el fraude electoral, no acudirían a la toma de posesión de Jorge Treviño. Como respuesta, los secretarios de Hacienda, Jesús Silva Herzog, de Comercio, Héctor Hernández y de Programación, Carlos Salinas /⁶⁶ "nos dijeron a mí y a siete más, que si no acudíamos nos atuviéramos a las consecuencias, con esa

⁶⁵ Corro Salvador "El PAN aprovecha la inercia del 7 de julio y va por las alcaldías de Nuevo León", *Proceso*, No. 456 29 de julio de 1985.

⁶⁶ *Proceso*, 18 noviembre de 1985.

expresión literal" /⁶⁷.

Esos otros siete eran: Andrés Marcelo Sada, Jorge y José Chapa, y al parecer Bernardo Garza Sada, Eugenio Garza Lagüera, Humberto Lobo, Javier Garza Sepúlveda, Carlos Maldonado, Adrián Sada, Marcelo y Lorenzo Zambrano, aunque solo los tres primeros fueron confirmados.

"Bernardo Garza Sada explica: 'fui a la toma de protesta del nuevo gobernador por el bien de las compañías del país, y porque todos debemos estar unidos como lo pide el presidente Miguel de la Madrid" /⁶⁸.

Un par de meses después, se desarrollarían las elecciones para renovar las alcaldías neoleonesas. Días antes de que esto se llevara a cabo, la COPARMEX publicó un desplegado en el que acusaba al gobierno de amenazar a varios prominentes empresarios por su participación en política.

Durante los dos proceso electorales, el de julio y el de noviembre, los candidatos panistas se habían quejado de que los grandes empresarios, los líderes del Grupo Monterrey (ALFA, CYDSA, VITRO y Visa) eran panistas y no los habían apoyado en sus campañas.

"El candidato del PRI a la gubernatura de Nuevo León, Jorge Treviño, afirmó que la iniciativa privada neoleonesa como grupo siempre ha sido apolítica (...) El jueves 27 el candidato panista al gobierno de Nuevo León, el empresario Fernando Canales Clariond, afirmó que los miembros de la iniciativa privada

⁶⁷ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

⁶⁸ Ortega Pizarro, F. "Mientras a Farías le aburre la campaña, Coindreau aún tiene fe", *Proceso*, 4 de noviembre de 1985 No. 470.

neoleonesa lo habían dejado solo" /⁶⁹.

Antes del segundo proceso electoral, fue el Presidente de la Madrid el que reunido con los presidentes del Grupo Monterrey pidió

"que no se entrometieran en política, ahí quedó establecido que a partir de ya, ningún directivo o ejecutivo de tercer nivel podrá participar activamente en política sin el riesgo de tener que escoger entre sus inclinaciones partidistas o su empleo.

"Los pormenores de la reunión son los siguientes: Asistieron los presidentes de VISA y ALFA, Eugenio Garza Lagüera y Bernardo Garza Sada; los empresarios Gregorio Ramírez, director de Ramírez S.A. fabricante de tractocamiones, Carlos Maldonado, presidente del Grupo Maldonado, productor de Celulosa y Madera Industrial y Adrián Sada Treviño.

"Miguel de la Madrid les dijo que necesitaba intercambiar impresiones. Explicó los problemas por los que atraviesa el país y les pidió apoyo. Luego comentó que de las empresas regiomontanas estaban saliendo críticas al gobierno y actividades partidistas. Eso le preocupaba, pues algunas de las personas que encabezan las organizaciones empresariales de Nuevo León pertenecen al PAN. En muchos casos, dijo, eso obstaculiza la labor del gobierno y hace que la crisis, en lugar de ser coyuntural, sea permanente. En pocas palabras, agregó, varios dirigentes empresariales estaban desestabilizando al gobierno y quitándole fuerza política.

"Bernardo Garza Sada consideró que la actividad política de los dirigentes empresariales regiomontanos era algo natural. Los que trabajan en las empresas del grupo salen en defensa de los intereses empresariales, otros, en defensa de las libertades cívicas. Reiteró que es natural que los empresarios participen en política y tengan sus simpatías, pues también son ciudadanos.

"Pudiera ser, contestó de la Madrid, pero preocupa igualmente que en las empresas regiomontanas se encuentren las semillas que generan la inconformidad.

"Adrián Sada refirió que ese asunto de la actividad partidista se abordó en el consejo de VITRO, y se acordó que este grupo no debe verse como un ente partidista. También le informó que el Consejo de Administración aprobó que ninguno de sus funcionarios, hasta de tercer nivel, podrían participar activamente en política, sin el riesgo de tener que escoger entre sus inclinaciones partidistas y su empleo.

"Miguel de la Madrid se mostró muy complacido con esa

⁶⁹ Galarza Gerardo, "Viraje político: Grupos empresariales prefieren la cargada y apoyan a priístas", *Proceso*, No. 452, 1 de julio de 1985.

determinación de VITRO" /⁷⁰.

Ante esta decisión, Rogelio Sada Zambrano renunció a la Dirección General de VITRO el 13 de octubre de 1985, luego de que acudió como ciudadano, a las protestas de fraude electoral de las elecciones de julio y agosto, y a los mítines de campaña del candidato panista a la alcaldía de Monterrey, José Luis Coindreau.

Sada asegura que su renuncia se dio luego de haber negociado ante el Consejo de la empresa que se levantara la "mordaza de cristal" en contra de los ejecutivos de VITRO, y para que todo pudiesen recuperar sus derechos políticos.

"De otra forma hubieran tenido que despedirme. Mi caso, por ejemplo, el acuerdo que tomó Miguel de la Madrid que convoca a los cinco principales dueños de empresa de Monterrey y le dice cero actividad en acciones externas a la empresa de todos los ejecutivos y los benditos señores dicen: si señor, si señor, si señor" /⁷¹. "Los empresarios fueron arrodillados, como simultáneamente se han arrodillado todos los sectores" /⁷².

De 1982 a 1985 los empresarios se enfrentaron a la necesidad de la sobrevivencia.

"Se consiguieron una serie de puentes para sobrevivir como ficorcas y créditos especiales de BANOBRAS y no sé cuantas cosas más. Viene finalmente una postura (del gobierno) de trazar la ralla: estás conmigo o estás contra mí" /⁷³.

⁷⁰ Ortega Pizarro, F. "Líderes empresariales denuncian: las presiones del Gobierno por Desesperación", *Proceso*, No. 472, 18 de noviembre de 1985.

⁷¹ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

⁷² Ortega Pizarro, F. "Los empresarios perdieron su libertad por la vía de la dependencia: Rogelio Sada. Yo rechacé la mordaza de Cristal", *Proceso*, No. 474, 2 de diciembre de 1985.

⁷³ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

El gobierno no condicionó el ingreso al FICORCA

"esos eran puentes para salvar al aparato industrial, pero junto a eso vino una campaña, en la que estaba Manuel Bartlett a cargo de la Secretaría de Gobernación y que empezaron a cerrar espacios de libertad ciudadana, y como quien dice a afiliar en el partido oficial a los industriales, o por lo menos, a condicionarlos a engarróteseme ahí y no se me mueva"/⁷⁴.

Como se puede notar, en estas reuniones con el Presidente, empiezan a acudir personas que no forman parte de las 4 empresas que hasta ahora forman el llamado Grupo Monterrey. Este, de hecho, es un período con un liderazgo difuso, en el que los acuerdos y las posiciones de interlocución no son establecidas a convocatoria de los miembros de la familia Garza Sada, luego de la fallida alianza entre Bernardo Garza Sada y el gobierno del Presidente José López Portillo. Se puede decir que es la última liderada por esta familia. Las bases del Grupo Monterrey tendieron a ampliarse al final del sexenio.

Hubo un quiebre en el liderazgo de los Garza Sada en 1985 sobre los industriales, en buena medida propiciado por las presiones del gobierno y por la participación política de los empresarios regiomontanos iniciada después de la muerte de Eugenio Garza Sada. La relación con el gobierno del Presidente de la Madrid desde el inicio había sido tirante

"No quiso rectificar la rectoría del Estado, se siguió derecho en su barco de un Estado obeso, cuando menos rectificó el populismo, pero mantuvo las tasas de interés y la inflación alta

⁷⁴ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

y no se puede decir que reguló el proceso estatizante" /⁷⁵.

Al iniciar el gobierno de Miguel de la Madrid, se realizó una reunión con los empresarios de Monterrey

"en ella expresamos que no teníamos confianza en la representación de las cocamines y las concanacos. El nos propuso crear un grupo, en donde estábamos los presidentes de las empresas mas grandes de Monterrey. Establecimos un diálogo a puerta cerrada en donde se intercambiaban opiniones y puntos de vista. En ocasiones en forma de informes" /⁷⁶.

Fieles a su tradición gregaria, los empresarios regiomontanos siguieron reuniéndose en forma continua. En estas reuniones se seguían definiendo posiciones conjuntas, con respecto a la negociación de las deudas de sus empresas ante la banca internacional, por ejemplo, pero también las posiciones y presiones que realizarían al gobierno.

"Las posiciones (comunes) se han dado independientemente de problemas de coyuntura, que a la larga tienden a prevalecer. Nosotros actuábamos como grupo. Elaborábamos propuestas. A mí me tocó muchas veces leerlas ante el Presidente Miguel de la Madrid. Pero los documentos los hacíamos en grupo y eso nos daba mucha más fuerza. Cada documento que elaborábamos era producto de un debate interno" /⁷⁷.

A partir de 1982 y hasta 1987 aproximadamente, los empresarios regiomontanos tienen que enfrentar y cuidar las formas y negociaciones para dar salida a la crisis y generar las estrategias de sobrevivencia de sus empresas.

⁷⁵ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993.

⁷⁶ Entrevista con el Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana, 10 de agosto de 1993.

⁷⁷ Entrevista con el Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993.

"Hay crisis y dijimos háblale a fulano y a zutano. Había gentes muy connotadas, parecidas al grupo de los 10 y tal vez mucho más. (La formación del Grupo de los diez) tiene que ver con una crisis, en parte por mi salida brusca (de VITRO) y todos se van entonces para el otro lado, se corre ese grupo hacia el sistema. Ahí se forma el Grupo de los diez, se establece una formalidad y se cae en una especie de elitismo cerrado que no acepta a nadie más" /⁷⁸.

El grupo de los diez se gestó durante la administración del Presidente de la Madrid, aunque tomó forma, como todos los anteriores, hasta 1987 en que se inició el proceso de sucesión presidencial. Actuó como grupo de presión ante el gobierno hasta que Rogelio Sada, militante activo del PAN, renunció a la dirección general de VITRO. A su salida en 1985, en general los grandes empresarios regiomontanos asumieron las reglas de intercambio político definidas por el Presidente de la Madrid y pasaron a ser un actor fundamental dentro de la nueva alianza Estado-empresa que surge del cambio estructural.

El Grupo de los Diez desplazó por su fuerza económica y acción conjunta al Grupo Monterrey. En el están integrados Alberto Santos de Hoyos, del Grupo GAMESA; Eugenio Clariond Reyes, del Grupo IMSA; Gregorio Ramírez, del Grupo Industrial Ramírez; Eugenio Garza Lagüera, del Grupo Visa-Bancomer; Bernardo Garza Sada, del Grupo Industrial ALFA; Adrián Sada Treviño, del Grupo Vitro-Serfín; Lorenzo Zambrano, del Grupo CEMEX; Andrés Marcelo Sada, del Grupo CYDSA; Bernardo Elozúa Muguerza, del

⁷⁸ Entrevista con el Ing. Rogelio Sada Zambrano, 19 de noviembre de 1993.

Grupo LAMOSA; y Carlos Maldonado de Papelera Maldonado /⁷⁹.

"Este grupo ha ido perdiendo fuerza porque después el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios nos invitó a todos a formar parte de él y nos reunimos una vez al mes con algún secretario de Estado y 3 veces al año con el Presidente de la República" /⁸⁰.

Aunque esta aseveración no se ha podido confirmar, ya que las versiones periodísticas son contradictorias al respecto, es importante señalar que como parte de la estrategia del cambio estructural fue necesario ampliar la base de representación del grupo Monterrey, y que de este modo la fuerza política y económica de este sector podría encabezar un foco para sustituir de las alianzas, dentro de la coalición dominante, a empresarios que están más acostumbrados a actuar en un ambiente protegido.

Como consecuencia, a partir de 1987 lo que se denominará el Grupo Monterrey estará integrado por las 10 familias regiomontanas más ricas, en el que se tolera la participación abierta de algunos de sus miembros en el PAN y el PRI.

4.3.2 El cambio estructural y la empresa.

En realidad para las empresas, el cambio estructural representó un fortalecimiento sin precedente. De una muestra de 72 empresas que cotizan en la Bolsa, se obtuvieron los siguientes

⁷⁹ *El Financiero*, Informe Especial, Año 1 No. 47, 5 de abril de 1991.

⁸⁰ Entrevista con el Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana, 10 de agosto de 1993.

resultados /⁸¹

- Sus ganancias netas aumentaron en 1,634 %, a una tasa anual de 120.4% en el sexenio.

- Sus pasivos totales descendieron 53.7%, y aunque también cayeron sus activos, la razón de endeudamiento (pasivo/activo) mejoró sustancialmente al pasar de 64.69 a 35.29.

- La responsabilidad de conducir la marcha de la economía se trasladó a las grandes corporaciones privadas, ya que con los apoyos adecuados son capaces de elevar la productividad, eficiencia y capacidad exportadora en un lapso relativamente corto.

- El gobierno incrementó 583% el financiamiento total a la actividad exportadora, mientras que las exportaciones crecieron en 283%.

Las empresas realizaron una profunda planeación estratégica para hacer frente a la crisis. En lo financiero, los lineamientos principales fueron avanzar y consolidar el pago de su deuda externa, mantener una política austera y de control de gastos, inversiones, costos y capital de trabajo, uso adecuado del flujo de efectivo y captación interna del financiamiento.

En lo productivo, la estrategia incluye:

1) Desarrollo de la integración vertical y de la diversificación hacia actividades complementarias, o hacia aquellas con perspectivas exportadoras.

⁸¹ Centro de Información y Estudios Nacionales, A.C. (CIEN), *La Economía Mexicana. Análisis Anual*. México, mayo de 1988, pp. 185 a 209.

2) Concentración y crecimiento en las actividades en que cuentan mayores ventajas comparativas, lo que ha implicado fuertes inversiones, el cierre de líneas de producción y la venta de subsidiarias.

3) La modernización tecnológica para lo cual se estrechan y establecen nuevas relaciones con empresas extranjeras, al mismo tiempo que algunos consorcios elevan sus inversiones en investigación y desarrollo tecnológico propios.

4) Mayor uso y acrecentamiento de la capacidad instalada.

5) Introducción de nuevas líneas de productos.

6) Elevación de la productividad y eficiencia del personal, a través de programas de capacitación, en la que la adecuación e innovación tecnológica juega un papel destacado.

7) La reorganización en sus formas de administración. De la alta centralización en la toma de decisiones, las subsidiarias adquirieron mayor autonomía en su manejo, lo que de alguna manera puede llevarnos a la hipótesis de que hubo una importante reducción de trabajadores de cuello blanco.

Para las industrias regiomontanas, la crisis del 82 los obligó a modificar su estructura financiera y sus estrategias. La forma de desarrollo adoptada en la década anterior fue abandonada para centrarse de nuevo en los productos que originalmente manejaban /⁸².

"Las estrategias desarrolladas por estas empresas en respuesta al proceso de apertura económica que se inició en México en la última década, ponen al descubierto los hilos con

⁸² Pozas, M. A., p. 31

los cuales se teje la nueva relación del país con los mercados internacionales: la exportación, la asociación y la coinversión con empresas extranjeras, así como las alianzas tecnológicas y las redes de proveedores establecidas con clientes en otros países son algunos de los nuevos mecanismos de inserción en la economía mundial"/⁸³.

Realizaron también procesos de reestructuración de los corporativos (holdings) a través de una recomposición de las formas de control de las empresas, en las que

"el control se ejerce por una élite corporativa a través de estructuras de propiedad cada vez más complejas, intrincadas interconexiones entre tenedoras (holdings), compañías operadoras y grupos financieros y una red de consejos de administración entrecruzados que vinculan y cohesionan a los cada vez más diferenciados componentes de un grupo de interés" /⁸⁴.

Estos procesos de control, a través de la comercialización de distintos tipos de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y en Fondos comercializados en Bolsas extranjeras, fue fundamental para el financiamiento de los procesos de reconversión y hace más holgado el control de las empresas en términos financieros, facilita la asociación con capitales extranjeros sin que estos redunden en los Consejos de administración y permite el control de los mismos sin que los accionistas cuenten con la mayoría de las acciones en el mercado /⁸⁵.

La generación de fondos neutrales que cotizan en el mercado pueden considerarse como una forma de transición de los corporativos regiomontanos,

⁸³ Pozas, op. cit. p. 2

⁸⁴ Salas-Porras A. y Vidal F. "La élite corporativa mexicana enfrenta la apertura económica. Nuevos patrones de control corporativo", *El Cotidiano*, Septiembre-Octubre de 1992, p. 116 y

⁸⁵ Cfr. Salas y Vidal op. cit.

"si ese es el caso, el paquete de acciones de la familia Garza Lagüera en VISA representará aproximadamente el 15 por ciento del capital del grupo. Esto significa que estará controlando las compañías operadoras con sólo el 9% de la inversión total" /⁸⁶.

Aunado a ello, el proceso de privatización y desincorporación de las empresas públicas, así como la reclasificación de actividades prioritarias, por ejemplo la siderurgia o la petroquímica básica, han tendido a beneficiar a algunos sectores relacionados con los grupos empresariales de Monterrey.

4.3.2.1 El inicio de las exportaciones.

Las exportaciones fueron impulsadas fuertemente por el gobierno. Esto hizo que los márgenes de ganancia de esta actividad aumentaran durante toda la década por el efecto de dos medidas de política económica: la contracción salarial y la valoración del peso frente al dólar. Debido al primero, hubo una reducción del 25% en promedio, entre 1983 y 1989 de los salarios medios reales del sector manufacturero, (en dólares se abarató la mano de obra 33%) y la depreciación del peso en un 25% en términos reales en el mismo período /⁸⁷.

Al mismo tiempo el entorno internacional fue más favorable a partir de 1983. Las exportaciones mundiales crecieron a una tasa media anual de más del 10%, sobre todo a causa de la expansión

⁸⁶ Salas-Porras A. y Vidal Bonifáz F., op. cit. p.122

⁸⁷ ITESM/CAINTRA Nuevo León... op. cit.

del comercio de manufacturas. Parte de esto se debe al rápido crecimiento de la economía norteamericana durante este período. Los niveles de demanda fue fácil atenderlos debido a la subutilización de la industria.

"El efecto conjunto de estas variables condicionó la orientación de las estrategias de las empresas de México hacia la exportación, formaron, de facto, un sesgo exportador. El resultado más evidente fue la acelerada expansión de las exportaciones de manufacturas cimentado en el dinamismo de las ventas a un gran mercado de destino: Estados Unidos. Y la aparición de tres industrias líderes: la de vehículos de transporte, productos metálicos y equipo y la química" /⁸⁸, mismos que fueron definidos como estratégicos o prioritarios por la Secretaría de Programación y Presupuesto en 1983.

4.3.2.2 La integración con los Estados Unidos.

Los principales programas de exportación llevados a cabo en la década, surgieron de proyectos de inversión extranjera en México. Dado el importante nivel de inversión de Estados Unidos en México, éstos forman parte del comercio bilateral, particularmente en sectores que tienen un alto nivel de integración. Las áreas que tuvieron un impulso exportador más importante fueron precisamente aquellas en las que existe mayor presencia de inversión extranjera /⁸⁹.

De este modo, los mercados estadounidenses, que estaban en expansión, se convirtieron en el objetivo de las empresas mexicanas. El 70% de las exportaciones se dirigieron a esta

⁸⁸ ITESM/CAINTRA Nuevo León...op. cit.

⁸⁹ Weintraub, S., *A Marriage of Convenience, Relations between México and the United States*, A twentieth Century Fund Report, Oxford University Press, 1990. e ITESM/CAINTRA Nuevo León... op. cit.

región en 1989, así como el 85% de las ventas externas de las maquiladoras. En total, el 77% de las ventas al exterior tienen como destino final los Estados Unidos.

De acuerdo con el estudio del ITESM, de 1985 a 1989, las exportaciones totales, incluyendo maquiladoras, crecieron en 31.8%; mientras que las que tenían como destino los Estados Unidos aumentaron 42.1%. La participación de las exportaciones petroleras en el comercio bilateral se redujo de casi 45% a menos del 20%, lugar que han ido ocupando las ventas de los subsectores de vehículos de transporte, de productos metálicos y maquinaria y equipo, que concentran el 50% de las ventas totales al mercado norteamericano. Sin embargo, aún adicionando al sector químico, estas ventas son equivalentes a las de petróleo en las exportaciones nacionales al resto del mundo, que para 1991 representan ya el 35%.

El 74% de las exportaciones mexicanas hacia los Estados Unidos, están concentrados en cuatro áreas: productos metálicos, maquinaria y equipo, petróleo, vehículos de transporte y las actividades agropecuarias, silvicultura y pesca. El 26% restante se reparte entre los sectores de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y vestidos, pieles y cuero, madera, papel, química, plásticos y caucho, siderurgia, minerales no metálicos y minero-metalurgia, entre otros.

Es posible rastrear la evolución de las exportaciones de los sectores que corresponden a este modelo de desarrollo. Por ejemplo, la base de la exportación a gran escala de la industria automotriz eran, antes de 1982, los chasis, motores y cables.

Para 1983 y 1984 aparece la venta a gran escala de unidades terminadas. En 1987 la de radiadores y en 1989 las de parabrisas y mofles /⁹⁰.

"El crecimiento exportador de México en los últimos años ha estado basado en las exportaciones de empresas trasnacionales, de plantas de empresas mexicanas dentro de cadenas productivas de empresas norteamericanas y de la industria maquiladora. No se ha tratado de un crecimiento de productos manufacturados nacionales que después de dominar el mercado nacional se lanzan a la conquista de mercados en el extranjero" /⁹¹.

Puede ser entonces que la tendencia sea la de pasar competitivamente a formar parte de estas cadenas productivas que, por la formación de bloques y por el nivel de globalización, parece que tenderán a unificar regionalmente cadenas productivos completos.

90 ITESM/CAINTRA, Nuevo León... op. cit.

91 ITESM/CAINTRA, Nuevo León... op. cit.

CAPITULO CINCO.

LA RELACION ARMONICA: CEMENTOS MEXICANOS.

La industria cementera de México se inició en Hidalgo, Nuevo León en 1906, con la apertura de la empresa Cementos Hidalgo, S.A., con una capacidad instalada de producción de 20 mil toneladas al año. En 1912, la Revolución afecta las posibilidades de distribución de cemento, debido a la falta de comunicación, de vías férreas y de carreteras, así como de mano de obra.

Las actividades productivas fueron totalmente paralizadas hasta 1919, en que se reinicia la producción utilizando carbón como principal energético. En 1920, una asociación tecnológica dio lugar a la fundación de la planta Cementos Portland de Monterrey, S.A. con la tecnología mas moderna de su época, y con una producción de 36 mil toneladas al año.

En 1931 se conforma Cementos Mexicanos, S.A., como resultado de la fusión de Cementos Portland y Cementos Hidalgo, con una capacidad de producción anual de 93 mil toneladas.

Los problemas laborales que tienen lugar en 1934 culminan con la conformación de la Cooperativa Cementos Hidalgo y el desprendimiento de esta planta de Cementos Mexicanos. Esta empresa fue readquirida sesenta años después, en 1993 para formar parte de una de las subsidiarias del Grupo CEMEX.

Uno de los problemas más importantes que tiene que resolver la industria cementera, en términos de competitividad y conquista de mercado, es el de la distribución. Esto se debe a la

dificultad de transportar eficientemente un insumo excesivamente pesado, lo que propicia una expansión territorial de las fábricas, a fin de acercar lo más posible la planta productiva y/o de distribución al consumidor final.

Por tanto, la expansión y crecimiento de CEMEX se ha caracterizado por el control de mercados regionales y áreas de distribución, incluyendo en últimas fechas el sur de los Estados Unidos, y en el último año el acceso al mercado europeo a través de España.

En México, la expansión territorial de Cementos Mexicanos se inició en 1947 con la creación de Cementos del Norte, S.A., que, aprovechando la escoria de Altos Hornos, produce cemento siderúrgico. La integración de plantas al Grupo Cementos Mexicanos, S.A. inicia en 1966 con la adquisición de Cementos Maya, S.A. con su planta en Mérida, Yuc. Ese mismo año, inició operaciones la planta de Cd. Valles, S.L.P. En 1967, inicia operaciones la planta de Torreón, Coah., con lo que el grupo mantiene 5 plantas productoras de cemento y una capacidad instalada de 1.2 millones de toneladas al año.

Las principales marcas producidas son: Cementos Portland Monterrey, Cemento Guadalajara, Cemento Atlante, Cemento León, Cemento Anáhuac y Cemento Mérida.

5.1 La Alianza para la producción.

Al final de la década de los años 70's, el Grupo Cementos Mexicanos cuenta con 8 plantas distribuídas en 11 Estados de la

República. Tiene una capacidad de producción instalada de 7 millones de toneladas anuales, un nivel de ventas de 4.6 millones de toneladas al año y el control del 28.3 por ciento del mercado nacional. Realizó mejoras técnicas en las plantas de Torreón, Monterrey y Ensenada y compró Cementos Portland del Bajío y Cementos Guadalajara.

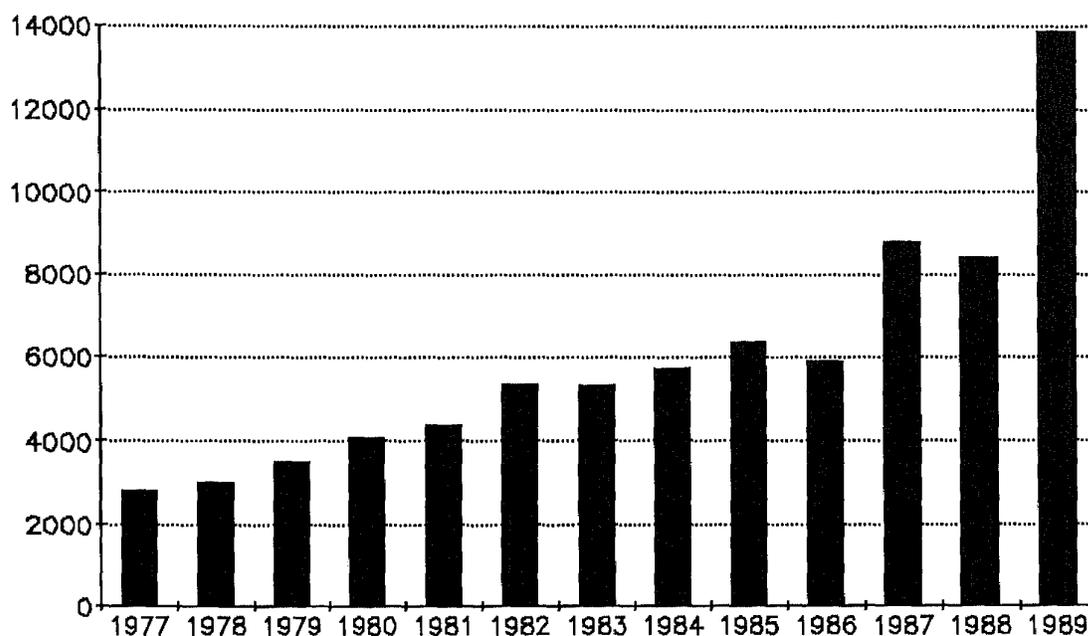
A partir de 1976, CEMEX adquirió la modalidad de holding y sus acciones empezaron a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, explorando una forma alternativa de allegarse recursos, que a partir de 1987 se convierte en un punto de financiamiento fundamental dentro de su proceso de trasnacionalización. Estas posibilidades fueron reglamentadas por el Presidente Echeverría como una estrategia de fomento a los grupos industriales nacionales. En este mismo año inicia la exportación de cemento y clinker al sur de Estados Unidos, el Caribe y América Central.

A pesar de que las relaciones entre el sector industrial y el gobierno del Presidente Echeverría no eran del todo armónicas, el nivel de crecimiento del grupo, y su adaptación a las nuevas políticas muestra que entre 1970 y 1976, no se utiliza todavía la desinversión como una forma de presión, por lo que se puede pensar que aún no se considera necesario emprender acciones de defensa al gobierno, como sucede con otros grupos.

CEMEX formó parte de la Alianza para la Producción propuesta por el gobierno del Presidente López Portillo en 1977. Con esto se comprometió a tener un crecimiento aproximado del 30% durante los siguientes seis años. Esto implicaba aumentar su capacidad de producción en 400 mil toneladas de cemento anualmente. Este

acuerdo fue cumplido en 1981, dos años antes de lo pactado y generó 2 mil empleos nuevos.

Evolución del Empleo en CEMEX



(i) De los empleos de 1989, 13,840 son en México y 1,320 en los Estados Unidos.

A cambio el grupo industrial recibió estímulos fiscales relacionados con las nuevas inversiones y algunos adicionales derivados del establecimiento y compra de plantas, como las de San Luis Potosí y Guanajuato, ubicadas en las áreas estratégicas y prioritarias en los planes de industrialización, así como precios especiales de los energéticos claves para la producción.

Esto implicó para CEMEX contar en 1981 con un 27.6% más de capacidad instalada sobre el segundo productor de cemento más importante del país, y ubicarse, a nivel internacional, como uno de los cinco productores del continente americano. La empresa cuenta con una administración 100 por ciento mexicana, tecnología

propia y capital nacional en más del 95 por ciento, por lo que no implicaba riesgos, desde el punto de vista del nacionalismo oficial, a la soberanía mexicana.

Evolución de CEMEX de 1970 a 1980

Año	Ventas de Cemento (mdt)	Utilidad Neta (mdp)	Activos (mdp)	Empleos
1971	863	244	586	929
1972	1,022	314	684	1,025
1973	1,507	549	1,014	1,485
1974	1,971	880	1,130	1,669
1975	2,237	1,122	1,305	1,853
1976	2,712	1,792	1,681	2,887
1977	3,297	2,257	2,076	2,808
1978	3,411	3,082	2,875	3,010
1979	3,901	4,269	11,684(*)	3,493
1980	4,579	7,111	16,448(*)	4,082

mdt: millones de toneladas

mdp: millones de pesos

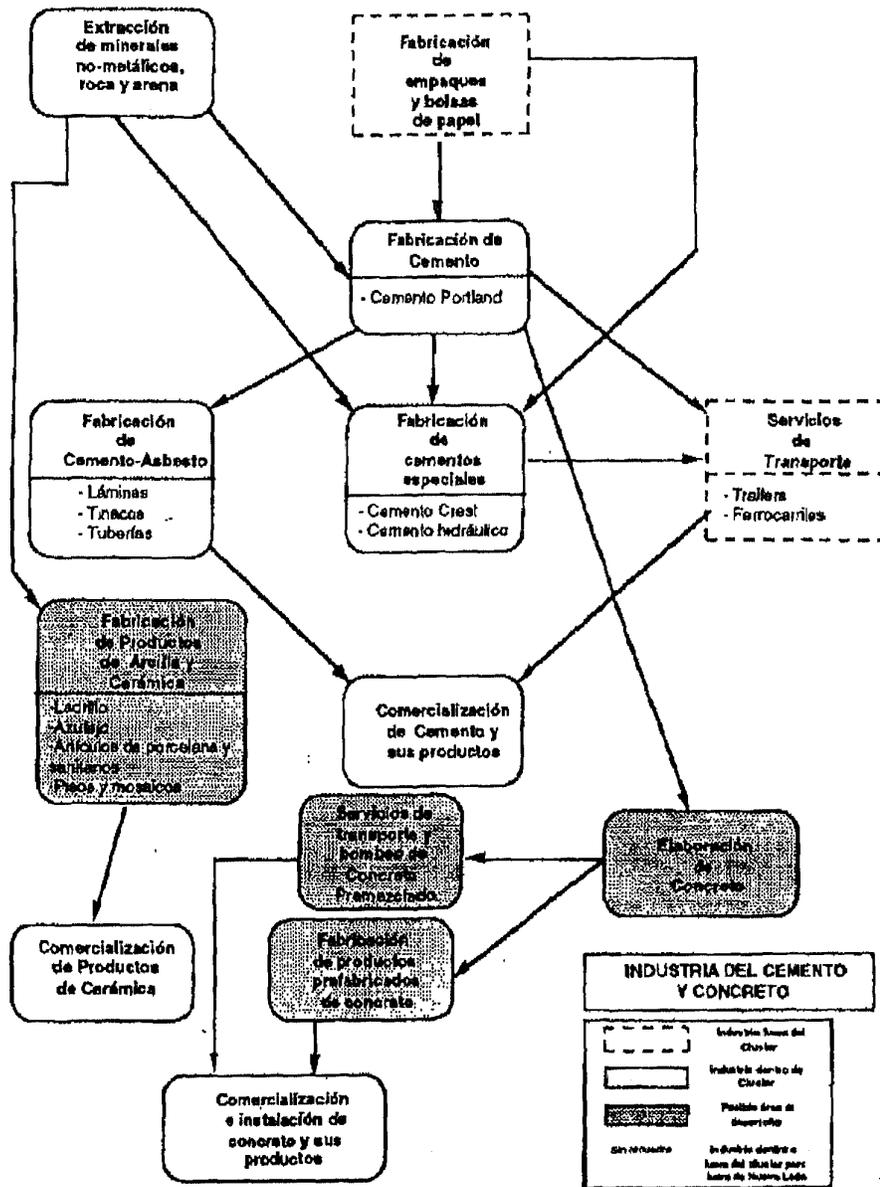
(*): el crecimiento extraordinario en el activo se debe a que a partir de este año se incluye una revaluación de activos, para actualizarlos respecto a los precios que costaría renovarlos, incluyendo la inflación.

Fuente: CEMEX, Informe al consejo de administración 1980.

Una vez anunciado el Plan Nacional de Desarrollo Industrial para el período 1979-1982, y que básicamente estuvo vigente hasta 1985, la Cámara del Cemento elaboró junto con el gobierno federal

un programa encaminado a asegurar una industria con tamaño y procesos de fabricación competitivos a nivel mundial.

Enlazamientos Industriales de la Industria del Cemento



Tomado de: ITESM/CAINTRA, Nuevo León... op. cit.

Este acuerdo implicaba protección para que se garantizara el abasto suficiente del mercado interno. Además el inicio de procesos de producción encaminados a la exportación, como forma alternativa de allegarse divisas, que a su vez, le permitirían alcanzar mayores niveles de crecimiento.

De esta manera, terminar con el crecimiento del tipo de arranque y freno que había caracterizado a la industria, por ser esta muy vulnerable a las situaciones económicas por las que atravesaba el país, permitiéndole estabilizar su crecimiento y evitar los períodos de escasez y encarecimiento precisamente en los momentos de despegue de cada ciclo económico.

El apoyo del gobierno federal para solucionar este problema facilitaría a la industria una planeación más adecuada en sus procesos de inversión, ya que por las características del sector, transcurre un período de tiempo demasiado largo entre la aprobación del proyecto, la puesta en marcha del mismo y el altísimo costo de la inversión, puesto que al ampliarse los mercados se reducía la vulnerabilidad que generaba a las empresas depender de uno solo.

Para fomentar la inversión, el gobierno intensificó los apoyos, subsidios y estímulos descritos líneas arriba, además de que permitió, en un período de precios controlados, un aumento en el precio del cemento que hiciera atractiva la inversión y que facilitaba la capitalización de las empresas productoras de cemento y generaba nuevos empleos.

Como resultado del Programa del Gobierno Federal para Fomentar el Crecimiento de la Industria de Cemento, firmado en

julio de 1980 con la Cámara Nacional de la Industria del Cemento y del Concreto:

a) La industria cementera nacional casi duplicó su capacidad instalada de producción de 1980 a 1985, al crecer en un 82%.

b) Una parte importante de este crecimiento se hizo en instalaciones nuevas, con plantas de reciente instalación que incorporan las tecnologías más avanzadas en la fabricación de cemento.

c) Aunque se convino que se exportaría el 10% de la producción nacional, en 1986 se exportó el 23% de la misma. Las exportaciones pasaron de 250 mil toneladas en 1980 a 3.85 millones en 1986.

CEMEX casi duplicó en estos años la capacidad de producción instalada, al pasar de 7 a 11.7 millones de toneladas su capacidad productiva. Eso se hizo al realizar ampliaciones con valor de 6,600 millones de pesos (equivalentes a 1,455 billones de pesos de 1993) en las plantas de Monterrey, Torreón, Cd. Valles, León y Guadalajara e invertir 3,900 millones (1.3 billones de pesos de 1993) en la creación de una planta de cemento e incrementar la planta de León.

Para CEMEX, mantener coherencia con esta línea política de crecimiento, implicaba realizar varias reformas, sobretodo en la administración y crecimiento de áreas involucradas con la infraestructura, por lo que en 1985, cuando se intensifica el proceso de apertura comercial, al solicitar el ingreso de México al GATT, piden al gobierno:

- a) Poner al día la infraestructura portuaria, simplificar los trámites y reducir los conflictos laborales de este sector.
- b) Llevar a los Ferrocarriles Nacionales a un grado tal de eficiencia que permita garantizar la entrega oportuna de productos, a más de mil kilómetros de distancia, y la concertación de tarifas ferrocarrileras fijas y en dólares.
- c) Permitir la operación eficiente de terminales privadas en los puertos nacionales.
- d) Otorgar incentivos fiscales especiales a todas aquellas inversiones encaminadas hacia el incremento en los volúmenes de exportación.

5.2 Crisis, Sobrevivencia y Apertura de Mercados.

El proceso de trasnacionalización de la cementera se inicia durante la segunda mitad de los años 80's. Al concluir la década CEMEX cuenta ya con la mayor capacidad de producción y es el principal exportador de cemento del continente americano y el cuarto productor en el mundo. La actividad exportadora del grupo empieza a reportarse en 1980, un par de años antes de que inicie la contracción del mercado nacional. Este primer esfuerzo se realiza por medio de coinversiones con empresas de Estados Unidos.

En este período, las exportaciones juegan un papel estratégico en la empresa, ya que representaban la única forma de allegarse divisas extranjeras para continuar con los programas de inversión, modernización y expansión. Con éstas y el hábil

manejo de estrategias financieras es que logran un crecimiento importante.

Los acuerdos gobierno-empresa tienen como consecuencia que los porcentajes de utilidad de los accionistas respecto a las ventas netas de cemento pasen de 5.3% en 1977 a 15.5% en 1980. Este nivel de utilidad se mantiene a pesar de la crisis, y es posible pensar que ello es producto de las exportaciones. Se alcanza el nivel más alto en 1987, cuando de cada peso vendido 30 centavos representaban utilidad neta.

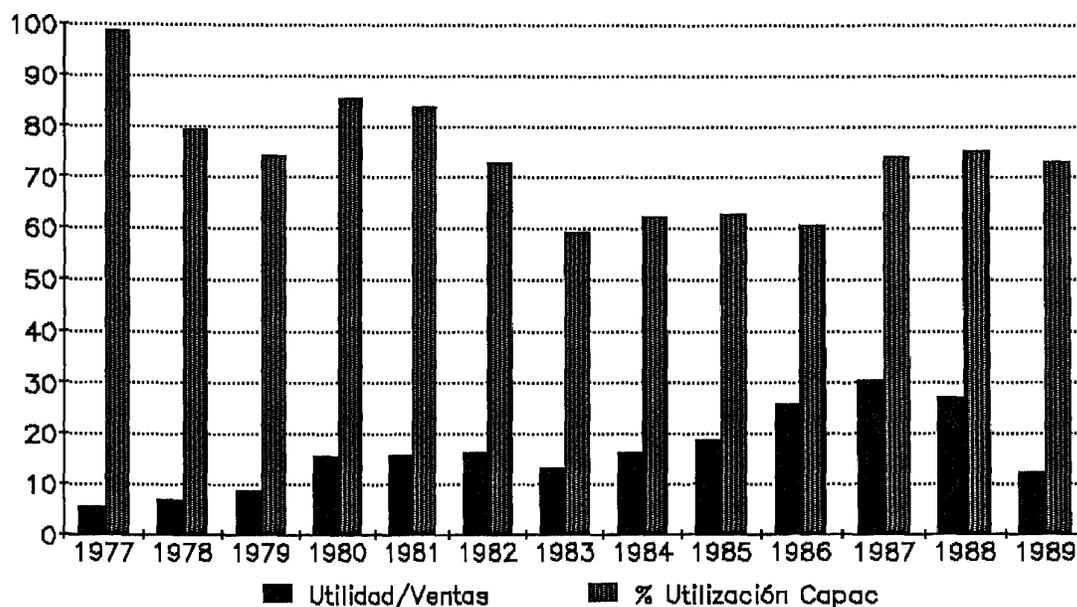
El efecto de las exportaciones, aunado al incremento de los precios de los insumos gubernamentales, representan un cambio estructural importante dentro de la empresa, que se refleja en el tipo y nivel de ingresos de CEMEX y una razón por la cual se puede esperar que ejercieran cierto grado de presión al gobierno para lograr acuerdos comerciales amplios, pero principalmente enfocados a los mercados de Estados Unidos.

Como se puede apreciar en el gráfico siguiente durante todo el gobierno del Presidente José López Portillo, y con base en los acuerdos de incremento de inversiones, producción y empleo, CEMEX mantuvo un nivel de crecimiento en su capacidad de producción equivalente al 18% en promedio anual. Dadas las condiciones del mercado interno, el nivel de crecimiento se redujo a la tercera parte, al caer al 6.2% en promedio anual de 1983 a 1985, años en que las exportaciones pasan del 4.6% al 9% del total de las ventas de la empresa.

Esta baja de inversión, en un primer momento puede ser explicada, en buena medida, porque la empresa, que venía

funcionando al 82% promedio de su capacidad instalada desde 1977, bajó su nivel al 61% promedio de capacidad instalada por la crisis.

Utilidad respecto a la Capacidad de Producción Instalada



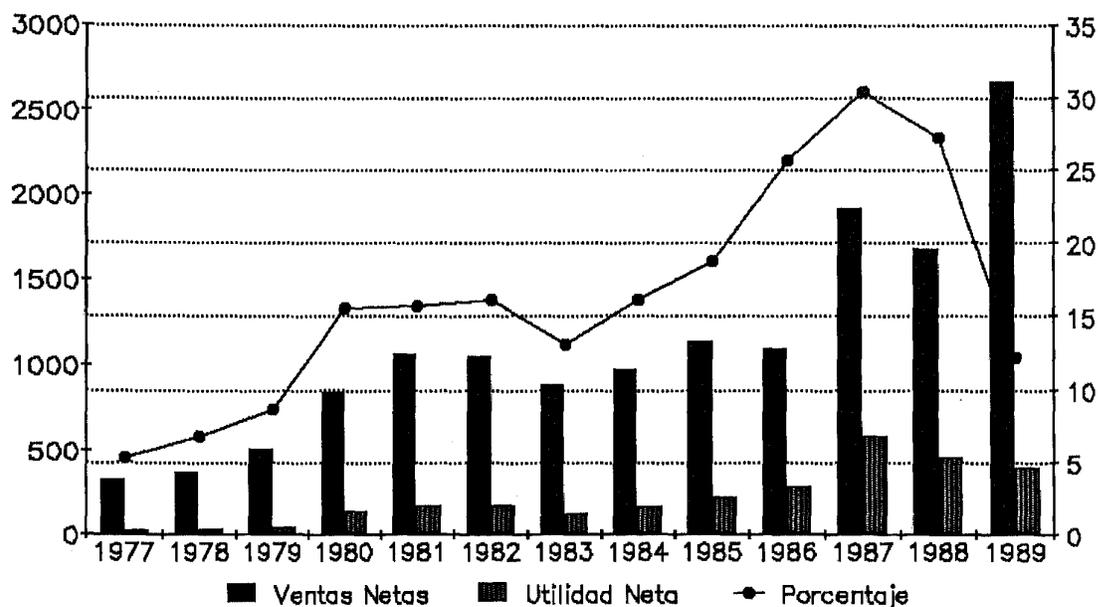
Por otra parte la fragilidad del mercado interno y la falta de una política de apertura agresiva que obligara al gobierno a intensificar los acuerdos comerciales con otros países y, a las empresas, buscar nuevos mercados.

A pesar de ello, y con excepción de 1983, los niveles de utilidad respecto a las ventas netas no se redujeron y, de hecho, crecieron con respecto a lo logrado en los años de bonanza petrolera al llegar al 18.7% en 1985. Por lo que se puede pensar que no invertir los excedentes logrados en los primeros años de la crisis fue una forma de presión, o al menos un condicionamiento, ejercida por la empresa para apresurar la

apertura comercial, toda vez que ésta sería la única forma de mantener niveles de inversión y crecimiento importante, dada la imposibilidad de incrementar las ventas en el mercado interno.

Se podría pensar también que el crecimiento de las utilidades a pesar de la contracción de la inversión y de las ventas, se debió al peso de la deuda externa. Sin embargo, como se verá a continuación ésta, que llegó a ser de 115 millones de dólares, no paralizó las actividades de la misma y sí obtuvo beneficios importantes con el Programa de Riesgos Cambiarios (FICORCA) negociado con Ernesto Zedillo en el Banco de México.

Utilidad neta respecto a las ventas
(Millones de pesos de 1989)



5.2.1 La deuda externa y FICORCA

En 1981 CEMEX tenía un endeudamiento externo equivalente a 81 millones de dólares americanos, que al tipo de cambio oficial de 25.74 pesos representaban 2,079 millones de pesos pagaderos en 1987, y 24.5 millones de dólares equivalentes a 656.2 millones de pesos, pagaderos en 1986.

Para 1982, el endeudamiento contratado para pagarse anualmente hasta 1987 se había reducido a 61 millones de dólares, pero ahora eran equivalentes a 5,890 millones de pesos al tipo de cambio controlado de 96.50. Los 24.5 millones de dólares se ampliaron hasta 54.3 millones de dólares y los plazos de pago pasaron de cinco a diez años, debiendo liquidarse en 1991. En pesos representaron 5,247 millones, al mismo tipo de cambio.

Deuda a Largo Plazo en dólares. CEMEX.

1981		1982	
Dólares	M.N.	Dólares	M.N.
89,798,000(*)	2,079,740,520	61,019,666	5,890,228,422
25,494,721(+)	656,234,354	54,357,583(++)	5,247,137,606
Total	2,735,974,874		11,130,366,028

(*) Deuda bancaria, crédito por cinco años.

(+) Deuda proveedores, pagadero hasta 1986.

(++) Renegociado y pagadero hasta 1991.

A diferencia de lo ocurrido con otros grupos industriales, este problema no paralizó las actividades de la empresa, y las negociaciones con la banca y proveedores internacionales se llevaron a cabo con relativa rapidez.

En octubre de 1983, CEMEX celebró una serie de contratos con el FICORCA, con los que se cubre el riesgo cambiario de los adeudos a favor de bancos y proveedores extranjeros. A través de ellos fueron inscritos en el Fideicomiso un total de 113 millones de dólares, renegociados con los bancos acreedores a ocho años con cuatro de gracia.

De estos, 61 millones representaban la deuda contratada con la banca extranjera, principalmente estadounidense, en el sistema 4 (que incluye la amortización de capital e intereses) a una tasa de interés fija igual a la tasa Libor más 1 7/8. Con los proveedores se renegoció una deuda de 52 millones de dólares dentro del sistema dos, el cual cubre el riesgo de capital, ya que no se pagan intereses sobre estos pasivos, a plazos de 6 años con 3 años de gracia.

En los términos de estos contratos, FICORCA otorgó a la empresa créditos en moneda nacional por \$14,691 millones de pesos de 1984, a tasas de interés promedio (equivalente al promedio aritmético de las tasas máximas autorizadas para la contratación por personas morales de depósitos bancarios en moneda nacional a 3 y 6 meses), pagaderos mediante exhibiciones mensuales y vencimientos entre 1987 y 1991. Simultáneamente se adquirieron del FICORCA dólares por una cantidad igual a los adeudos a favor de bancos y proveedores extranjeros, que el FICORCA entregó directamente en las fechas de vencimientos convenidas en los contratos de crédito reestructurados.

El neto de las diferencias entre el tipo de cambio contratado y el controlado, a la fecha del ingreso a FICORCA, dio

lugar a un crédito diferido de \$741.6 millones que se amortizó en función del tiempo y del saldo insoluto en moneda extranjera.

Al momento de registrarse en FICORCA, CEMEX no había concluido la negociación de su deuda con los bancos y proveedores extranjeros, lo que representó un apoyo y ayuda adicional otorgada por las autoridades financieras del país.

Monto de la Deuda Externa a largo plazo.

Año	Pagos Anuales renegociados dentro del FICORCA. (i) Incluye capital e intereses (Millones de pesos de 1993)	Pagos anuales como estaba Negociado. (ii) Incluye capital solamente
1984	529,810	665,382
1985	444,550	735,060
1986	406,169	599,214
1987	200,500	445,902
1988	162,191	210,499

(i) Tomado de los Informes al Consejo de Administración del período.

(ii) Calculado con el tipo de cambio libre al 31 de diciembre del año respectivo. Las condiciones negociadas eran: 61 millones de dólares a bancos en un plazo de cinco años, sin tomar en cuenta intereses. 54.3 Millones de dólares a proveedores en un plazo de diez años.

Respecto a la situación de la deuda externa, CEMEX formalizó en enero de 1985 la reestructuración de 49.2 millones de dólares americanos, mediante la colocación de pagarés de interés variable (Floating rate notes), actuando como fiduciario el Bank of America International, LTD. El 5 de febrero de 1985, se

sustituyeron proveedores por acreedores bancarios, modificándose los contratos con el FICORCA del sistema 2 al sistema 4.

5.2.2 Políticas de Crecimiento, Financiamiento y Asociaciones Estratégicas.

La generación o adquisición de tecnología avanzada se empezó a realizar en 1981, a través de la asociación entre CEMEX y la compañía danesa F.L. Smidht, que tiene más de 100 años en el mercado cementero, para conformar la empresa Fabricación de Maquinaria Pesada, S.A. de C.V. (FAMAPE), con la finalidad de proveer bienes de capital a la industria cementera, minera y petroquímica, sectores que el grupo mexicano controlaba y en los que planeaba invertir.

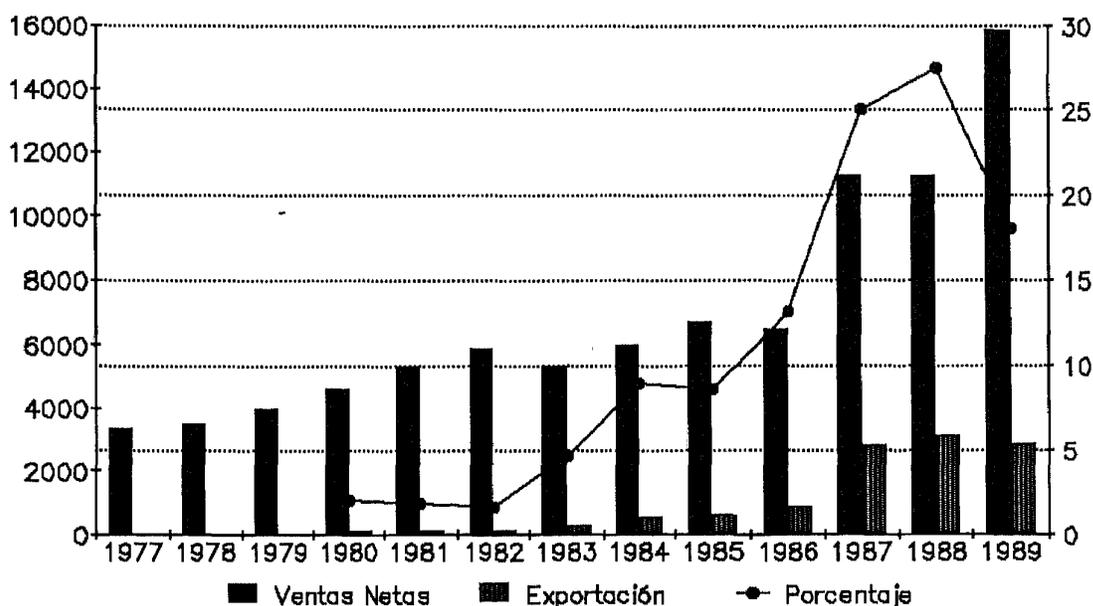
A partir de 1982, se trazó un programa de inversión de dos mil millones de dólares que se planeaba concluiría en 1990. Este programa fue detenido, por las razones comentadas al inicio de este apartado, y puesto en marcha hasta 1986, con lo cual se reinició la estrategia de crecimiento e inversión de capital, con el objetivo de vender cemento producido en México en mercados internacionales, principalmente en la franja conocida como Sunbelt (Franja del sol) en los Estados Unidos, que abarca los Estados de California, Arizona, Texas, Nuevo México, Florida y Louisiana.

Las estrategias fueron variando y afinándose de acuerdo con las líneas de política macroeconómica del país. Dentro de los planes para internacionalizarse, CEMEX parece seguir dos etapas:

a) De 1985 a 1988. En donde la política parece encaminarse exclusivamente al mercado de los Estados Unidos y se ejerce presión para lograr un mejor acceso a este.

b) De 1989 a 1992. Cuando, en defensa de las políticas proteccionistas de los Estados Unidos, CEMEX reacciona con la intención de competir con las grandes cementeras que controlan el mercado mundial.

Exportaciones respecto a Ventas Totales
(Miles de Toneladas)



En 1985, por ejemplo, CEMEX realizó actividades de cabildeo en el Congreso de los Estados Unidos, hasta lograr reducir a tasa cero el impuesto compensatorio que ese país cobraba a la empresa. La resolución se estableció de manera retroactiva y se unió a la que el año anterior había derogado la cláusula "compre americano", para establecer una relación comercial más equitativa entre México y los Estados Unidos.

En junio de ese mismo año, fue firmado el Entendimiento Bilateral Estados Unidos-México sobre Subsidios y Derechos Compensatorios por los representantes comerciales de los gobiernos de ambos países, aunque es muy probable que el trabajo de cabildeo de la cementera tenga que ver con este acuerdo general, no se cuenta con evidencia de ello.

CEMEX, sin embargo, se pronuncia en su informe al Consejo de Administración de 1985, que sería deseable que sus gestiones redundasen en un intercambio regional que una más a los tres países de la región norte de América. "Canadá es el mayor exportador de cemento hacia los Estados Unidos y, por su situación geográfica y capacidad de producción, es lógico que México sea cuando menos el número dos", ya que este país importaba en este año 12 millones de toneladas de cemento /¹. En su óptica, la expansión más lógica que podía realizar era hacia el sur de los Estados Unidos y hacia allá se dirigían sus esfuerzos.

Un año después, y como resultado "de los planteamientos y estrategia comercial que nos propusieron en el segundo semestre de 1985, gracias a la cual tenemos en la actualidad una posición más firme y confiable a largo plazo en los mercados al norte de la frontera" /² fue creada la Southern Sunbelt Cement y la Texas Sunbelt Cement a través de una coparticipación con empresas de Estados Unidos, en las que formaron parte con el 50% del capital las empresas Southwestern Portland Cement Co. y Texas Lehigh

¹ CEMEX, Informe al Consejo de Administración 1985.

² CEMEX, Informe al Consejo de Administración 1986.

Cement Co. La participación estadounidense fue adquirida en 1990.

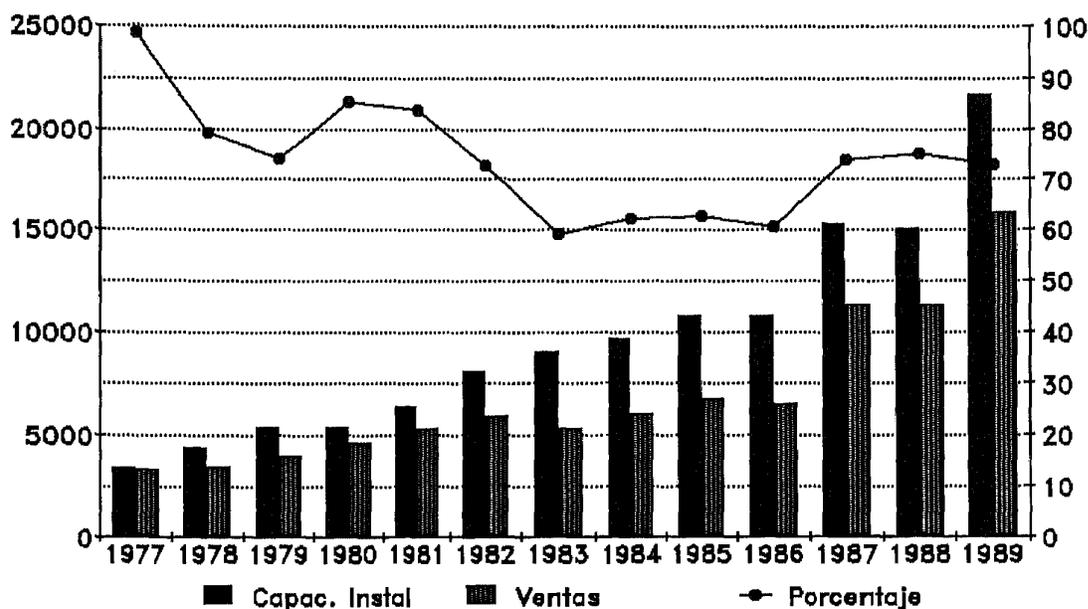
En 1986 CEMEX planeaba dirigir sus excedentes en diversificar sus inversiones al sector petroquímico, para aprovechar las ventajas que se generaban con la reclasificación de la petroquímica básica, así como el sector turismo. Planes que se abandonaron, en lo que se refiere al primer punto un par de años más tarde al venderse la participación adquirida en CELANESE. Sobre el sector turismo se construyeron 2 hoteles, en asociación con Marriott en Cancún y Puerto Vallarta, y se planea construir 9 más.

Es posible pensar que la redefinición de la estrategia de crecimiento, que va de una incipiente diversificación hacia la intensa concentración del control del mercado nacional, que se inicia en 1987, haya sido decidida después de reuniones informales y formales de intercambio de información entre los directivos del grupo y funcionarios del gobierno de Miguel de la Madrid, en las que se presenta a los industriales las nuevas estrategias de crecimiento.

Esta hipótesis se apunta porque la nueva política comercial e industrial implicaba readecuar el mercado interno a las nuevas condiciones. Esto quiere decir ajustar la participación estatal, por un lado, y por el otro prepara a las empresas nacionales, en un período de tiempo relativamente corto, a la competencia exterior. Se trataba de convencerse mutuamente y afinar las estrategias intercambiando información para que los grupos industriales se concentraran en la producción de uno o de un

reducido número de productos que ya dominaran, para que, a través de esto hacerlos capaces de competir internacionalmente y reducir la vulnerabilidad de ciertos sectores productivos ante las importaciones.

Utilización de la Capacidad Instalada
(Miles de Toneladas)



La nueva táctica de CEMEX dejaba de lado la idea seguida hasta entonces de "conservar y hacer más eficiente la participación que entonces se tenía en el ramo cementero y dentro de un contexto de un México cerrado" /³, a pesar de que México era socio activo del GATT desde hacía 18 meses aproximadamente.

"Es a partir de la intensificación de las políticas de apertura, la creciente participación del país en los mercados internacionales y el reordenamiento económico que se fue

³ CEMEX, Dirección de Finanzas, Presentación Bursátil, 1989.

determinando la necesidad de convertirse en un jugador a nivel mundial en la industria del cemento" /⁴.

5.2.2.1 La transformación en la industria cementera mundial.

Desde los inicios de la década de los años 80's el sector cementero mundial había iniciado un proceso de reorganización. Ello generó la constitución de grandes grupos cementeros y de materiales, que concentraban una parte importante del mercado mundial. Este proceso, que se dio aproximadamente entre 1965 y 1980, fue producto de los desafíos que planteaban las exportaciones a los principales mercados cementeros.

Las importaciones de cemento implicaron una fuerte presión sobre las industrias locales al reducir los márgenes de utilidad de los productores, y, provocar un importante abandono de la producción de cemento. Esto porque el negocio cementero requiere del uso intensivo de capital, una tecnología madura y una comercialización rápida del producto. Esto orilló a muchas productoras locales a concentrar sus actividades en la distribución del producto, lo que aún les otorgaba importantes márgenes de ganancia.

En la industria estadounidense, por ejemplo, el 75% de los 15 millones de toneladas importadas por Estados Unidos en 1987, entraron a ese mercado a través de cementeras locales. Esto trajo como resultado que toda la industria sufriera una importante atomización, que facilitó a los grupos extranjeros

⁴ CEMEX. Dirección de Finanzas, Presentación Bursátil, 1989.

adquirir el 52% de las plantas de este país /⁵.

En Japón, las exportaciones provenientes de Corea del Sur y Taiwan han obligado a las cementeras japonesas a diversificar sus operaciones hacia sectores menos vulnerables a la competencia exterior, de tal modo que el 33% de su facturación es producto de ventas que no están relacionadas directamente con el cemento /⁶.

Los principales productores europeos adoptaron desde 1980 estrategias que tienden a reducir su vulnerabilidad ante las importaciones y que, de acuerdo con el documento citado, tienen tres líneas fundamentales:

1) Crear grandes grupos con capacidad financiera suficiente para enfocar su actividad a nivel mundial, a través de una mayor cobertura geográfica. Esta tiene como objetivo evitar la vulnerabilidad en un sólo mercado, y aumentar la competitividad ante importaciones a bajo precio relacionadas a los costos de la transportación.

2) Redefinición de producto y negocio, que van desde la estricta producción de cemento, hasta convertirse en grandes grupos de materiales de construcción, con énfasis en las actividades de distribución y aplicaciones de cemento.

3) Como resultado de las estrategias de globalización, se desarrollan políticas fuertemente expansivas. Las principales cementeras europeas realizan inversiones o adquisiciones en países con mercados importantes o que son una extensión de su

⁵ Research Associates, El Grupo CEMEX en España, Madrid, Calle Prim No. 5-2, Septiembre de 1992.

⁶ Research Associates, op. cit.

mercado nacional (por ejemplo, Lafarge Copée, Holderbank, Ciments Français, Aker Norcem y Dyckerhoff en Estados Unidos, Canadá y España) y en países con bajos costos y con mercados con fuerte crecimiento (Holderbank en México, Lafarge en Turquía y Marruecos, Ciments Français en Marruecos, Grecia, Turquía y México).

El alto grado de liquidez que tienen estos grupos les ha llevado a definir políticas de inversión con dos características:

1) Integración. Esta estrategia se ha orientado hacia la integración de operaciones, con el objeto de maximizar el aprovechamiento de los ciclos altos en demanda y, principalmente, mantener un mercado cautivo. Las utilidades son reinvertidas en el sector cementero y como resultado estos grupos están fuertemente integrados, con presencia en todas las fases del negocio cementero y otras actividades relacionadas, tales como el concreto y materiales de construcción.

2) Diversificación. Otras empresas optan por la diversificación de sus actividades como medio de atemperar el carácter cíclico de su negocio.

5.2.2.2 Seguir al mundo o morir.

En México, formar parte de la globalización muestra una tendencia de cambio importante en la estrategia de industrialización. Las inversiones de los grupos industriales ya no están dirigidas a crear nuevas plantas o ampliar las existentes, sino adquiriendo grupos ya instalados.

Esto parece marcar una pauta en la que la industrialización, por sí misma, deja de ser una estrategia gubernamental y empresarial. A partir de 1987, aproximadamente, parece generarse un patrón de especialización que se basa en la concentración de sectores productivos en grandes grupos, y la acción gubernamental apoyar sus exportaciones y fomentar la integración de empresas mexicanas con las líneas de producción trasnacionales.

La forma como CEMEX implementó las estrategias del plan de inversiones y crecimiento, anunciado en 1982, puesto en marcha hasta 1986, implicó una inversión de 2 mil millones de dólares en cinco años. Siguiendo un patrón similar al descrito logró:

1) La adquisición del Grupo Anáhuac en 1987, con lo que aumentó 55% la capacidad de producción instalada, al subirla a 15.2 millones de toneladas al año, la participación en el mercado mexicano a 43% aproximadamente y el control del 58.7% del total de las exportaciones mexicanas.

A nivel regional representó el control del mercado de la Ciudad de México y los mercados de exportación de la costa del Golfo de México. Aumentó también el abasto de cemento a los estados de la costa este de Estados Unidos (Florida y Louisiana).

Para facilitar el control administrativo y ampliar las fuentes de capital, se crea el Grupo Empresarial Maya, que inicia su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores con la colocación primaria de 20 millones de acciones.

2) Ante la eventualidad de que el Grupo Tolteca fuese adquirida por la empresa suiza Holderbank (que controla el 15%

del mercado mexicano a través de su filial Cementos Apasco), CEMEX adquirió Empresas Tolteca de México, S.A. de C.V., con lo que aumentó 45% su capacidad instalada de producción, al alcanzar 21.7 millones de toneladas al año. Con ello obtuvo el control del 63% del mercado nacional y la posibilidad de exportar a los países de la Cuenca del Pacífico.

3) Añadió 4.8 millones de toneladas de capacidad instalada con la construcción de nuevas plantas y la expansión y modernización de las ya existentes en el noroeste, sur y centro de México. Esto se hizo al inaugurar una planta en Huichapan, Hgo. y la adquisición de dos más en los Estados de México y San Luis Potosí. Para 1990 cuenta con 17 plantas cementeras en 15 estados de la República, 26 distribuidoras de cemento y 109 plantas de concreto en 44 ciudades del país.

4) Abrió la división turismo en el ramo de la hotelería, como una forma de diversificar la inversión del excedente en el sector de bienes raíces. En noviembre de 1987 se firmó la asociación con Marriott, mediante la creación de la compañía Empresas Turísticas CEMEX-Marriott. El plan contempla la construcción de 11 hoteles de gran turismo, de los cuales, en 1989, se pusieron en marcha dos en Puerto Vallarta y Cancún.

Este crecimiento se realizó a partir de la definición de una clara estrategia financiera en 1988. Esta partió de tres hechos reales: la falta de financiamiento interno barato, la escasa disponibilidad de recursos frescos de la banca y organismos internacionales y el reducido acceso de colocaciones mexicanas en el mercado de dinero y capitales en el extranjero.

La política de financiamiento constó de tres elementos: 1) utilización de recursos propios; 2) obtención de recursos de capital y 3) obtención de créditos a largo plazo.

Para que la utilización de los recursos propios funcione adecuadamente, y permita mantener el crecimiento del grupo, es necesario que los márgenes de operación guarden /⁷ una proporción suficiente de los activos /⁸. Para ello es necesario mantener los flujos de operación /⁹ requeridos: a) precios de ventas acordes con la evolución general de precios y b) mantener y mejorar la eficiencia productiva.

1) Utilización de recursos propios.

La política de bajo nivel de apalancamiento financiero /¹⁰ que el grupo ha mantenido, le ha permitido sostenerse económicamente estable, aún en las épocas de crisis más severas que ha sufrido el país. Esto, aunado a un alto nivel de liquidez /¹¹, le han permitido crecer y consolidarse como uno de las

⁷ Los márgenes de operación es una forma de medir la utilidad neta de la empresa, que resulta de restar los ingresos (venta de bienes y servicios) de los gastos (pago de salarios, impuestos, materias primas y préstamos).

⁸ Que los márgenes de operación guarden una proporción suficiente de los activos, se refiere a una política que busca reducir el porcentaje de endeudamiento de una empresa con relación al total de bienes que esta posee. Mide también la capacidad de pago respecto a la relación pasivo/capital.

⁹ Los flujos de operación se refieren al dinero propio con que una empresa realiza transacciones, sin recurrir al endeudamiento. Está compuesto de las ventas y de las aportaciones de capital realizadas por los inversionistas.

¹⁰ El apalancamiento financiero mide la proporción entre los recursos propios (capital contable) y los obtenidos a través de financiamientos. La proporción depende de la capacidad de endeudamiento, o de apoyo, que puede tener una empresa de recursos externos.

¹¹ Liquidez se refiere a la capacidad de una empresa para generar efectivo. Flujo económico que entra en la caja registradora. Se

principales empresas del país.

Debido a los buenos resultados de la empresa con esta política, la tendencia del Grupo se enfoca a un proceso de dos fases: a) Restablecer los niveles tradicionales de apalancamiento conservador y de liquidez; b) Utilizar fundamentalmente los recursos generados por su operación para apoyar el crecimiento sostenido de la empresa.

2) Obtención de recursos de capital.

Adicionalmente a la generación propia, una fuente de recursos para financiar el crecimiento de la empresa, en particular cuando ésta se da por adquisiciones, es la venta de paquetes accionarios de sus subsidiarias.

Una vez creada la nueva empresa TOLMEX, por ejemplo, se vendió una parte de ella. Esto es muy atractivo para los compradores ya que esta nueva compañía no es solamente la suma de sus subsidiarias, sino que se convertirá en una empresa con una gran eficiencia, localizada en una de las zonas de mayor crecimiento del país y con plantas estratégicamente ubicadas para la exportación a California, Arizona y Nuevo México.

3) Obtención de Créditos a largo plazo.

Los créditos son acciones complementarias en la obtención de recursos para el crecimiento del grupo. Se busca que éstos sean competitivos en costo y condiciones a aquellos que obtienen no sólo las mejores empresas del país, sino las compañías que son ahora competidores a nivel internacional.

mide de activo circulante (inventarios)/Pasivo Circulante
(endeudamiento de plazo de 1 año)

Por ello, se mantiene estrecho contacto con las instituciones financieras para el análisis e implementación de instrumentos que van a ser colocados con oportunidad, tanto en México como en los mercados internacionales.

Empresas Tolteca de México fue fusionada con la subsidiaria CEGUSA, y se creó una subsidiaria denominada TOLMEX. Esto forma parte de un plan de financiamiento en tres etapas que consistió en lo siguiente:

En la primera fase se obtuvieron financiamientos a corto plazo en moneda nacional y dólares para la adquisición (la subsidiaria Blue Circle aportó 330 millones de dólares y al grupo mexicano 318 millones de dólares, con lo que CEMEX adquiriría el 93% de las acciones).

En la segunda fase, se realizó una conversión de deuda de corto plazo a una deuda de mediano plazo, renegociada en dólares controlados. En esta etapa se sustituyó la deuda contraída en moneda nacional por créditos a uno y dos años en dólares por un monto de 450 millones de dólares, con posibilidad de prepago en condiciones más favorables.

La tercera fase consistió en la creación de la subsidiaria TOLMEX, la venta de posiciones accionarias y la conversión de créditos a largo plazo. La consolidación a largo plazo se realizó a través de la venta de los paquetes accionarios de San Luis, Apasco y CELANESE, con lo que se redujo paulatinamente el endeudamiento en particular el de mayor costo.

Se creó además una nueva controladora de acciones (TOLMEX, S.A. de C.V.) que cotiza a partir de febrero en 1990 en la Bolsa

Mexicana de Valores, que es propietaria tanto de CEGUSA como de Empresas Tolteca de México.

En la última etapa se vendió el exceso de control de TOLMEX, por un monto aproximado de 250 millones de dólares, quedando únicamente la deuda a largo plazo por aproximadamente 180 millones de dólares.

Para ello, CEMEX expidió una emisión de Bonos Convertibles de Alto Rendimiento /¹² con tasa fija en mercados externos al país, con el cual se cubrió la deuda de corto plazo. Estos bonos tienen una duración de 12 años y sus intereses serán pagados a los tenedores semi-anualmente, parte en efectivo y parte en forma de certificados, que se amparan con certificados de depósito americanos (ADR's) /¹³.

Como requisito para la emisión de estos bonos, se hizo una emisión de ADR's respaldados por acciones de TOLMEX, cuya aprobación fue hecha por la Securities and Exchange Commission de los E.E. U.U.. Del mismo modo se expidió otra serie de certificados (ADR's del tipo 1) respaldados por acciones de CEMEX a fin de que la empresa cotice en bolsas internacionales.

En el aspecto financiero, una parte significativa de los pasivos corporativos a corto plazo fueron convertidos a largo plazo. En este proceso de conversión al largo plazo destaca la

¹² Instrumentos de endeudamiento establecidos con fecha establecida, al término de la cual se convierten en acciones, documentos de propiedad de la empresa que los emite.

¹³ Figura jurídica estadounidense, para que empresas extranjeras coloquen acciones en el mercado de los Estados Unidos. Son constituidos como paquetes accionarios. El valor de cada acción es equivalente al de las acciones del mercado nacional.

emisión de Eurobonos de alto rendimiento convertibles de acciones de TOLMEX y con plazo máximo de 12 años, convirtiéndose en la primera empresa iberoamericana que coloca estos valores. Durante 1991 se colocaron instrumentos financieros por un monto superior a los mil millones de dólares, destacando las siguientes operaciones:

425 millones de dólares con vencimiento a cinco años en Eurobonos con un grupo de inversionistas institucionales. Esto representó el primer crédito voluntario otorgado a una empresa latinoamericana desde 1982.

250 millones de dólares en Eurobonos de mediano plazo, con vencimiento a uno, tres y cinco años. 800 mil millones de pesos en pagarés a mediano plazo en los mercados mexicanos. Apertura del programa de ADR's. La baja en las tasas de interés cobradas en los mercados internacionales para CEMEX del 10 al 15%. Los créditos en pesos se redujeron de 28 a 17%.

5.2.3 Reducir la vulnerabilidad de un sólo mercado externo.

Como se dijo, CEMEX consideraba como una estrategia lógica ampliar su mercado hacia los Estados Unidos, a través de la adquisición de distribuidoras con las que se comercializara el cemento producido en México, en plantas ampliadas y/o construídas con ese objetivo en los Estados Fronterizos.

Para ello estableció la filial Sunbelt Enterprises, Inc. con sede en este país, que a partir de 1986 tuvo la siguiente evolución:

Sunbelt Enterprises fue creada en 1986 como controladora de las empresas Southwestern Sunbelt Cement Co. y Texas Sunbelt Cement que fueron establecidas en sociedad con las firmas estadounidenses Southwestern Portland Cement Co. y Texas Lehigh Cement Co., quienes tenían una participación del 50% del capital de las empresas.

En 1988, una asociación entre Lehigh White con Heidelberg Zement de la R.F.A. y Aalborg Cement de Dinamarca, CEMEX se convierte en la mayor productora y distribuidora de cemento blanco en los Estados Unidos y Canadá. Inicia además inversiones en infraestructura portuaria, que le permitan acceder al mercado del Sur de Estados Unidos en las Costas del Atlántico y del Pacífico, y la adquisición de una terminal marítima en Houston y otra en West Palm Beach, Florida.

En 1989 adquiere el total de las acciones de Sunstar Cement Co., que incluye cuatro empresas de producción, distribución y transportación; adquiere el total de la empresa Southwestern Sunbelt Cement Co., y una empresa importadora de cemento en Los Angeles, Cal., el grupo de empresas Blue Circle West, Inc. (B.C.W.) que operan como distribuidoras en Arizona y California.

Para este año, cuenta con 37 plantas concreteras distribuidas en la región denominada Sunbelt en los E.E. U.U.; 11 terminales terrestres, un molino de cemento, 9 plantas de agregados, dos de cemento blanco y una productora de materiales de construcción y productos de concreto.

Las exportaciones llegaron a 280 millones de dólares, vendiendo la tonelada de cemento al precio internacional de 77

dólares, mientras que en México, el precio por tonelada era de 49 dólares aproximadamente, y el de producción de 28 dólares por tonelada.

CEMEX inicia 1990 con problemas en los mercados internacionales que provocan una caída importante en sus ventas. El primer factor que influyó en esto, fue el declive de 1.4% en términos reales, de la actividad de la industria de la construcción en los Estados Unidos, principal comprador internacional de cemento mexicano.

La recesión económica en los Estados Unidos provocó que el consumo de cemento en los mercados de California, Arizona, Nuevo México y Texas, cayeran 6%. Las importaciones de cemento de Estados Unidos cayeron en términos generales 16%.

El segundo factor fue que como una medida, aparentemente proteccionista, se decretó la aplicación de derechos compensatorios al cemento mexicano a partir de agosto de 1990, por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, como respuesta a una demanda de Dumping iniciada en 1989 por los productores estadounidenses.

El veredicto del US International Trade Commission (ITC) en contra de CEMEX es poco explicable, ya que, como argumentó el GATT, del total de la producción de cemento en E.E. U.U., solamente el 30% corresponde a compañías estadounidenses y el 70% a empresas japonesas y europeas /¹⁴.

¹⁴ ITESM y CAINTRA de Nuevo León, Nuevo León ante el reto del Futuro, Versión Preliminar, 1992. pp. 598 a 635.

CEMEX tuvo que pagar 16 dólares por tonelada de cemento que haya entrado a los Estados Unidos, lo que en 1990 representó 11 millones de dólares. Esto se tradujo en una reducción del 50% las exportaciones, equivalentes a 1.7 millones de toneladas, producción total de la planta de Hermosillo, Sonora, que se tuvieron que acomodar en mercados alternativos como el de Japón, Singapur, Corea del Sur, Taiwan y Tailandia.

CEMEX inició un proceso de apelación ante la Corte Internacional de Comercio de Estados Unidos, en 1990, que fue rechazada por la Comisión Internacional de Comercio de ese país. Asimismo en apoyo a esta medida, el gobierno mexicano acudió al GATT en defensa de la empresa mexicana.

Las empresas de CEMEX que operan en Estados Unidos no fueron afectadas por los derechos compensatorios impuestos a las exportaciones mexicanas de cemento. La operación de estas compañías continuó sin problemas ya que su fuente regular de abastecimiento fue complementada con importaciones de otros países, que se obtuvieron a precios similares a los mexicanos y también por medio de compras a productores locales.

La demanda se aplicó en algunas regiones de los Estados Unidos, lo que beneficia abiertamente a las compañías extranjeras que controlan el mercado de este país:

- Holderbank, cementera de origen suizo, con una capacidad instalada de 52 millones de toneladas anuales. Tiene dos mercados: el europeo y el de E.E. U.U., este último representa el 31% del total de su producción. Controla el 13% del mercado

norteamericano, 23% del canadiense y el 15% del mexicano a través de Apasco.

- Lafarge, grupo francés, es la segunda cementera del mundo con una capacidad instalada de 50 millones de toneladas al año. En 1989 adquirió el control de Cementera Holdings, empresa suiza, y Asland de origen español. Lafarge inició en Estados Unidos un proceso de expansión hacia los estados del Golfo de México y al sur con la adquisición de Cementos Portland.

El mercado cementero de la región integrada por Estados Unidos, Canadá y México se encuentra repartido entre Holderbank, Lafarge, Blue Circle (filial de CEMEX), Heidelberg, Ciments Français, Beazer y CBR.

Como un efecto inmediato de las políticas de protección realizadas por los Estados Unidos, CEMEX reconoció que sus competidores reales se encontraban en Europa, y la vulnerabilidad que tenía al enfocar todas sus exportaciones a un sólo mercado. Como primera reacción, implementó un proceso de ampliación de presencia comercial con el Caribe y la Cuenca del Pacífico, iniciando en 1990 exportaciones a Japón y Singapur, buscando convertir a esta región en un mercado estable para los productos de CEMEX. Al año siguiente trata de extenderse al área que comprende los países del Lejano Oriente, como Taiwan, Corea y Tailandia, a los que se iniciaron exportaciones desde México en 1991.

Se iniciaron las negociaciones para la adquisición de una empresa en España, en búsqueda de mercados al sur de ese país. Mismas que se concretaron en julio de 1992. En este sentido se

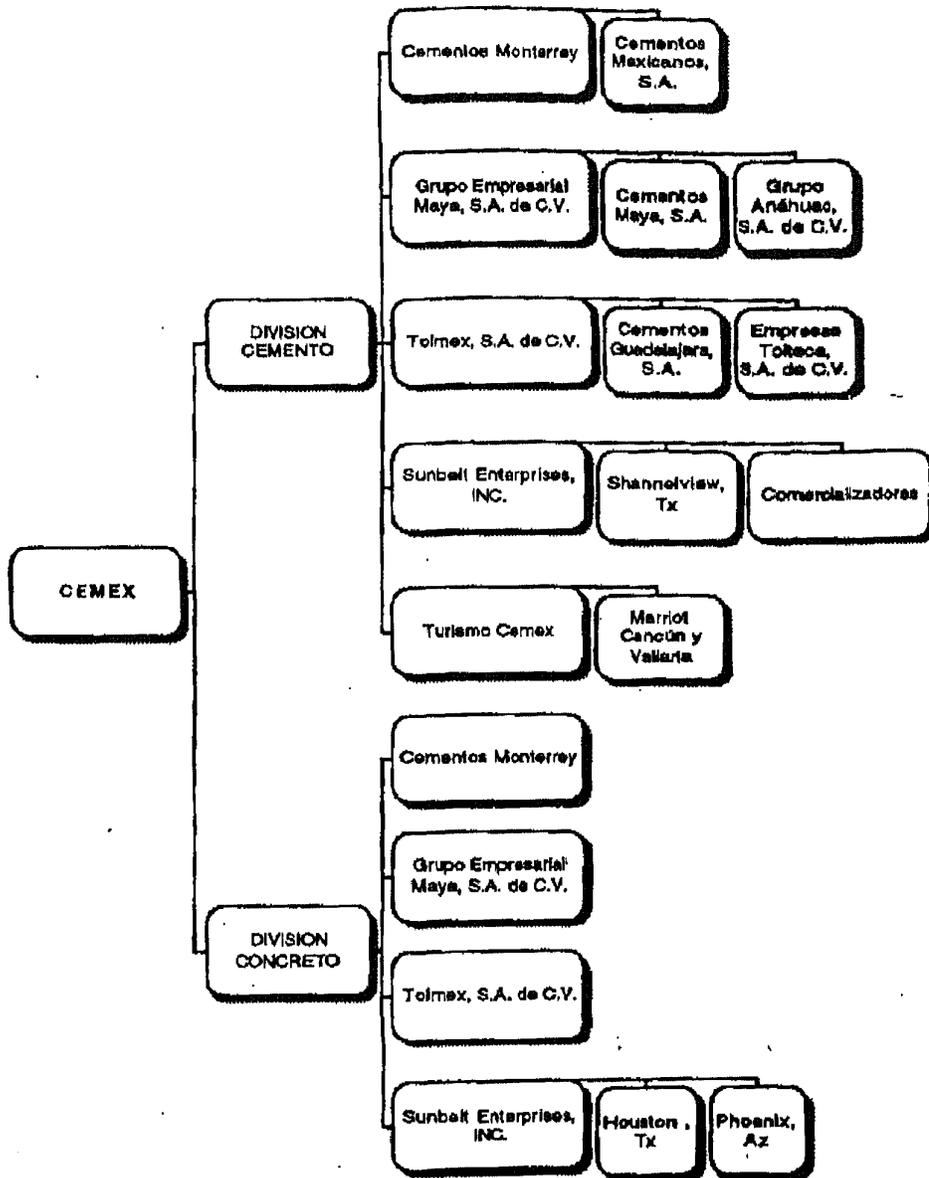
compraron las dos principales cementeras españolas: La Compañía Valenciana de Cementos Portland, S.A. y la Auxiliar de la Construcción S.A. (SANSON).

Ello incremento la capacidad de producción del Grupo CEMEX en 11.5 millones de toneladas anuales, convirtiéndose en el principal productor de cemento español, con un 29% del participación en el mercado. Valenciana es líder en el mercado cementero español con 15% de participación y una capacidad de producción anual de 6.8 toneladas, mientras que Sanson es el segundo productor español con una participación del 14% y una capacidad de producción de 4.7 millones de toneladas al año.

En total CEMEX adquirió con esta operación 13 plantas cementeras, más de 150 plantas de concreto premezclado y agregados, así como varias terminales de distribución terrestres y marítima, estratégicamente localizadas.

Esta compra, da acceso a CEMEX al mercado de la Comunidad Europea, base de los principales competidores a nivel global, ampliando el horizonte de negocios, y el primer acceso al mercado que las cementeras europeas habían mantenido sólo para ellas, utilizando sus mismas estrategias de expansión, lo que convirtió a CEMEX en un real jugador internacional.

Estructura organizativa de CEMEX



Tomado de: ITESM/CAINTRA, Nuevo León... op. cit.

CAPITULO SEIS.

ARRANQUE Y RETROCESO. EL CASO VITRO.

La producción de vidrio en el Grupo Cuauhtémoc se inició como parte de una estrategia de integración y reducción de costos de la Cervecería Cuauhtémoc en 1899, apenas 10 años después de la fundación de ésta. Para ello, se estableció Vidrios y Cristales de Monterrey, S.A. Luego de dos tentativas que fueron insuficientes para atender la demanda de la Cervecería, en 1899 y 1904, se adquirió el proceso Owens para la elaboración automática de botellas, que funcionó adecuadamente a partir de 1909, año en que reorganizaron la planta y fundaron la Vidriera Monterrey.

La Vidriera fue un actor de primera importancia para la definición de las relaciones Estado-empresa durante el gobierno del Presidente Cárdenas. En el período 1934-1938 hubo una serie de huelgas de patrones y trabajadores, luego de las cuales se consolidó el tipo de relación que tendrían los dos actores hasta los años 70's /¹.

A partir de los años de 1930 se crean una serie de filiales: Cristalería, S.A. (CRISA) en 1936, para elaborar artículos de mesa y decoración en vidrio. Vidrio Plano, S.A. en 1936, para la

¹ Revisar el capítulo 8 del libro de Saragoza, en donde se describen las relaciones entre ambos grupos, y la forma como se definieron los acuerdos entre Cárdenas y el Grupo de Monterrey, luego de que los dueños de la Vidriera realizaron una huelga patronal.

producción de vidrio destinado a la industria de la construcción. Cristales Mexicanos en 1940 y Keramos, S.A. un poco más tarde.

Durante los años de la Segunda Guerra Mundial, la Vidriera hizo nacer Fabricación de Máquinas, S.A. que produjo los moldes y otros equipos necesarios para la industria del vidrio que no pudieron ser importados. Todas ellas fueron agrupadas en la holding Fomento de Industria y Comercio (FIC).

Hay incertidumbre sobre cuando se realizó su primera asociación con capital extranjero, Fourt señala que ésta fue para la apertura de la empresa Vidrio Plano de México, compartiendo el capital con la compañía británica Pilkington, para producir vidrio flotado. El trabajo del ITESM, que fue en 1957, cuando con Owens Corning Fiberglass lo que hoy se conoce como VITRO-Fibras, para producir aislamientos y reforzante de vidrio.

En 1957 adquirió también Cristales Mexicanos para fortalecer la producción de vajillas y artículos domésticos. En 1964 se asoció con Philadelphia Quartz Company para crear Silicatos y Derivados, S.A. Abrió también filiales en México, D.F., Vidriera México, y en Guadalajara, Jal., Vidriera Guadalajara. Posee una planta en Guatemala e iniciaba la construcción de otra en Cuba cuando inició la Revolución de Castro. Tiene además una subsidiaria en Brasil.

En 1978 poseía el 90% del capital contable del Grupo Banpaís, que contaba con 13 filiales entre arrendadoras, aseguradoras, almacenadoras, casa de bolsa y fraccionadora. En 1982, era el octavo banco en importancia en México y tenía 99 sucursales.

El desarrollo de esta industria está íntimamente relacionado con los sectores de la construcción y automotriz (Vidrio Plano); farmacéutico y alimentos, incluyendo refrescos, vinos y licores (envases); mantiene sus propios productos de artículos para el hogar (vajillas, ollas de peltre y cristal cortado); de bienes de capital y de Fibras y Silicatos.

6.1 La Alianza para la Producción.

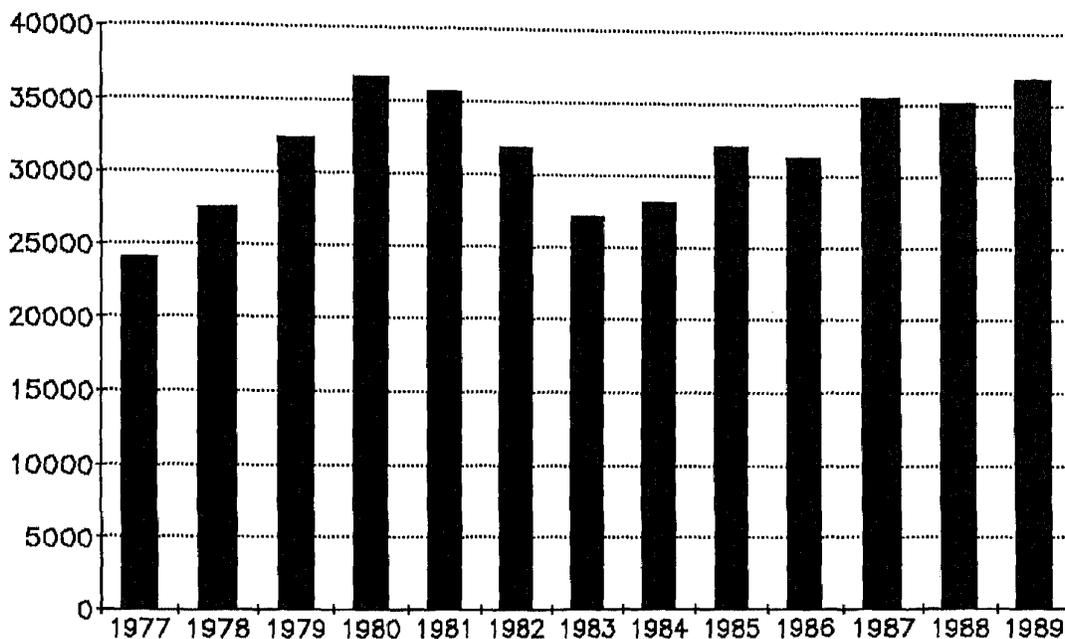
Aunque hasta el momento no cuento con información precisa para establecer la participación de VITRO en los acuerdos de la Alianza para la Producción, ni en los Programas Sectoriales del Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982, que permita inferir una relación directa entre el crecimiento del Grupo y los apoyos y subsidios recibidos del gobierno federal dentro del mismo, es muy posible que este intercambio de compromisos e inversiones se haya dado.

Durante los años 70's, VITRO llegó a controlar más del 40% de la producción nacional de recipientes de vidrio, y según el periódico *The Financial Times*, el 85 por ciento del mercado nacional de este producto ². De 28 empresas subsidiarias en 1978 llegó a tener 72 relacionadas con el mercado del vidrio solamente, mientras que su planta laboral creció un 56% al pasar de 22,951 a 35,723 empleados de 1976 a 1981. La proporción de utilidad neta respecto a las ventas netas consolidadas del grupo

² Citado en Fourt, G. "Developpement... op. cit. p. 18.

se mantuvo en 8.5% promedio en el período y su variación fue de 7.7% en 1977, hasta 9.3% en 1980, para bajar al 7.6% en 1981.

Evolución del Empleo en VITRO



(+) Por la crisis, VITRO había despedido 3,793 personas. La reducción es tan drástica, porque incluye 4,557 empleados de Banpaís, en 1982.

(++) No se consideran los 9,100 empleos directos que se generan en los Estados Unidos. Si se toman en cuenta vitro generó 45,904 empleos en 1989.

En 1979 desaparece Fomento de Industria y Comercio, y luego de una reorganización se transforma en Corporativo VITRO, que para este año tiene 52 empresas subsidiarias, el Grupo Banpaís y crea empresas tales como VITRO-Flotado y VITRO-Flex. Ante la tendencia creciente a la utilización de nuevos materiales que, como el plástico, tiende a sustituir al vidrio en algunos envases, en este período, incursiona en la producción de materiales plásticos y la industria química a través de cuatro

filiales: Compañía General de Plástico, Química M, VITRO-Plast de Monterrey y Compañía Mexicana de Tubo-Plast.

En 1981 se asocia con las empresas Westinhouse y Mitsubishi para constituir Vectron, empresa que se encargará de fabricar turbogeneradores de energía eléctrica. En coinversión con Ingersoll Rand-Quantron inicia la fabricación de turbocompresoras para el manejo de gas. VITRO-Flex realiza una asociación con la Ford Motors Company, para producir parabrisas de exportación.

En 1989, en el Estado de Nuevo León estaban instaladas el 11.5% de las empresas, el 33.8% del personal y el 33.5% de los ingresos nacionales de la rama del vidrio en el país. A nivel estatal, la industria del vidrio absorbió más de la mitad del empleo del subsector de productos minerales no metálicos y el 6.6% del total manufacturero.

VITRO concentró en el Estado el 97.7% del capital invertido, aporta el 95% de la producción, empleo, ventas y exportaciones. En lo que se refiere a la actividad exportadora, de las 64 empresas que existen en Nuevo León, solo 10 son de VITRO, 21 de ellas tuvieron capacidad exportadora en 1991, un tercio de las cuales fueron realizadas por el corporativo, y manejan el 95.5% de las exportaciones totales de la industria vidriera del Estado.

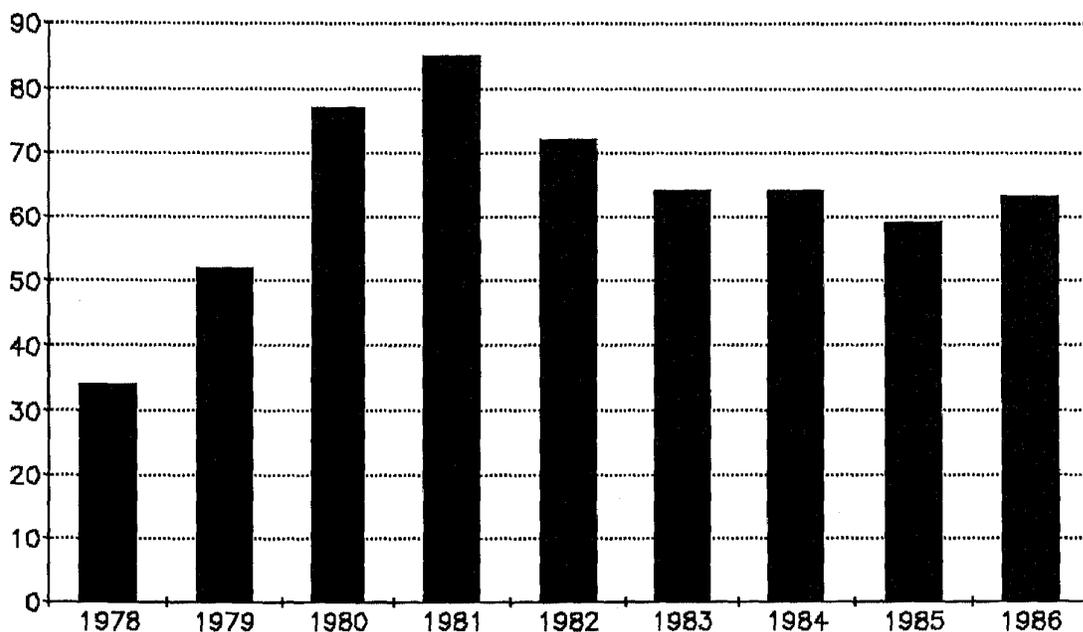
7.2 1982: La crisis y la nacionalización de la banca.

El año de 1981 empezó a marcar algunos problemas para VITRO. Si bien no graves, sus números muestran que el nivel de utilidad

cayó en 14% y que las ventas crecieron apenas 6%, en lugar del 25-30% que en promedio venían haciéndolo desde 1977.

En febrero de 1982 el entonces director de VITRO, Rogelio Sada Zambrano, acudió a una reunión en Los Pinos, en la cual el Presidente López Portillo expuso a los industriales que los precios del petróleo tendían a bajar, mientras que las tasas de interés internacionales tendían a subir.

Empresas Subsidiarias de VITRO

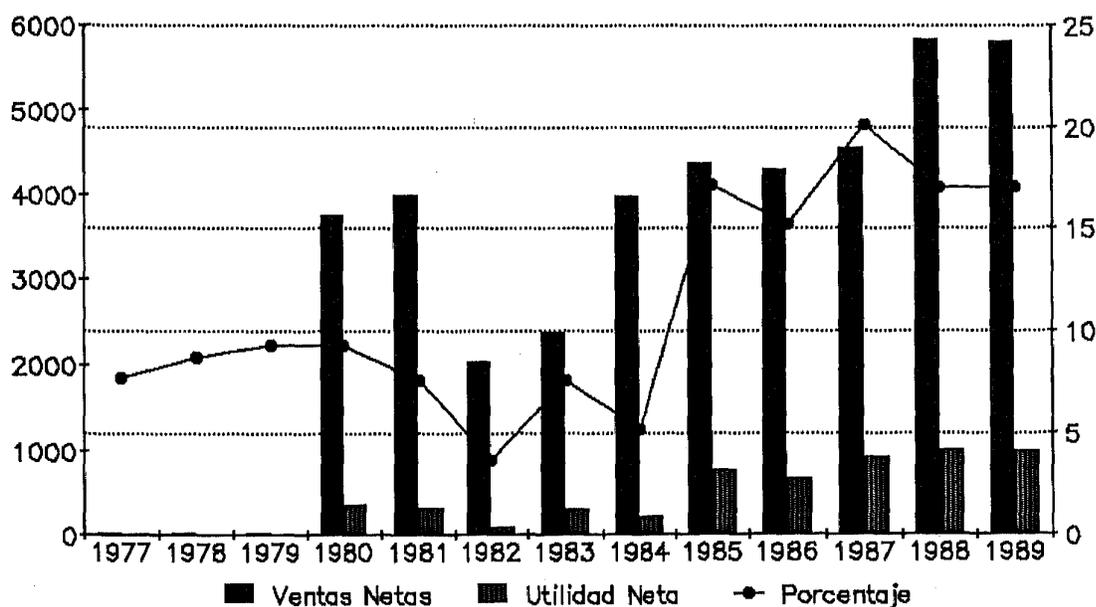


En forma deliberada, el nivel de inversiones tuvo una reducción drástica al caer de 1'070 miles de millones de pesos en 1981, a 261 miles de millones al año siguiente (ambas cifras medidas en pesos de 1993). Esta reducción se hizo con el objeto de amortiguar la crisis que se veía llegar y esperarla con el menor endeudamiento posible.

Los niveles de inversión no volvieron a crecer a los mismos ritmos que el quinquenio anterior, en el siguiente. De 1981 a 1985, el número de empresas subsidiarias de VITRO se redujeron en un 30% al pasar de 85 a 59, trece de las cuales son correspondientes a las nacionalizadas junto con Banpaís.

El porcentaje de utilidad sobre ventas pasó de 8.75 en promedio de 1977-1980, a 5.5% de 1982 a 1984, a pesar del importante incremento que tuvieron las exportaciones en estos años, que pasaron a representar el 4 por ciento de las ventas netas de 1981, a un promedio del 20% en los tres años siguientes.

Utilidad Neta respecto a Ventas
(Miles de Millones de pesos de 1993)



La nacionalización de la banca afectó a VITRO de manera importante, ya que como se dijo, poseía más del 90% de las acciones del Grupo Banpaís que era el octavo banco en importancia en México. Rogelio Sada, quien ya había participado activamente

en la fundación del Consejo Coordinador Empresarial en 1975, fue el único banquero que inició un juicio de amparo en contra de la medida presidencial, y trató de promover un paro nacional de empresarios una semana después, llamado que fue abandonado por los organismos cúpula del sector privado.

En marzo de 1984 concluyeron las negociaciones con el gobierno. VITRO recibió una indemnización equivalente al 1.4 veces del valor en libros de Banpaís. Esto fue equivalente a 3,080 millones de pesos (134,264 millones de pesos de 1993), que sumaban el valor del banco y los intereses generados desde septiembre de 1982 hasta la fecha del acuerdo.

El grupo vidriero había mantenido una política conservadora respecto al endeudamiento externo, pero a partir de 1979 el peso de la deuda al mercado internacional empezó a crecer hasta que, en 1982 la deuda externa representó el 77% de los activos totales del corporativo, contra el 43% que representaba en 1979. El total de la deuda de VITRO llegó a tener un nivel alto, representando 1.53 veces cada peso que el grupo vidriero tenía en propiedad.

El 5 de noviembre de 1983 quedaron inscritos en el FICORCA un total de 733 millones de dólares. El 8 de marzo del año siguiente se firmaron contratos de reestructuración con 41 de los 45 bancos a los que se adeudaba la cantidad de 480.9 millones de dólares. Los cuatro bancos restantes representaban un pasivo de 47.1 millones de dólares, que se lograron inscribir por una carta compromiso en la que se establecía que los bancos tenían la intención de llegar a un acuerdo. Además de préstamos por 204.9

millones de dólares, que no hubo necesidad de reestructurar porque ya estaban en los términos requeridos por FICORCA.

No se cubrieron dentro del programa 11.3 millones de dólares, en los que aún y cuando se tuvo el riesgo de variación cambiaria, no se tuvieron limitaciones para la obtención de moneda extranjera para cubrirlos, ya que fueron adquiridos a instituciones de gobiernos extranjeros, cuyos países establecieron un convenio de reciprocidad con México, que garantizó la disponibilidad de divisas.

FICORCA les otorgó un crédito en moneda nacional para que con este se adquiriese la moneda extranjera para cubrir sus pasivos, debiendo dejar como préstamo al Fideicomiso la moneda extranjera, con la cual se liquidarían los pasivos de referencia. Este préstamo generaría intereses a la tasa libor, pagaderos trimestralmente, que FICORCA utilizaría para pagar esta tasa a los bancos extranjeros por parte de la empresa. Para el caso de que se haya pactado una sobretasa por arriba de libor, FICORCA la cubriría hasta un 2% mediante el pago de una prima sobre el tipo de cambio controlado con el que se entró al Programa.

La deuda contraída con FICORCA en moneda nacional se cubrió en 96 mensualidades, mediante pagos iguales a valor presente, a una tasa de interés igual a la tasa promedio para depósitos en México de 3 a 6 meses. Los pagos fueron ascendentes, por lo que en los primeros años los intereses devengados sobre saldos, son mayores que los pagos, dicha diferencia fue considerada como crédito adicional por el Fideicomiso.

El FICORCA representó, para VITRO, prácticamente la conversión de pesos de la deuda en dólares, además de que los montos anuales que la empresa tenía que programar se redujeron a menos de una décima parte, si se comparan las cifras en pesos constantes de 1993. "Nuestro pasivo ha quedado felizmente convertido a pesos y a muy largo plazo" /³.

VITRO. Composición del Pasivo a Largo Plazo.
(miles de millones de pesos de 1993)

	1981		1982		1983		1984	
	M.N.	DLLS	M.N.	DLLS	M.N.	DLLS	M.N.	DLLS
1983	205.1	868.8						
1984	118.1	421.8	97.5	1'379.4				
1985	80.7	258.8	64.8	576.0	56.2	21.9		
1986	45.3	472.1	42.6	546.1	33.5	19.7	41.8	13.4
1987	41.4	799.1	23.2	917.3	29.8	15.5	27.3	11.2
1988			25.9	1'704.1	12.5	4.1	18.6	3.3
1989					7.0	3.8	9.8	3.3
1990							2.4	---
FICORCA					4'695		4'095.2	
TOTAL	490.6	2'821	254.1	4'928	4'834	64.9	4'195	31.3

Fuente: Empresa. Informes al Consejo de Administración.

La deuda externa fue totalmente liquidada en 1989, dos años antes de lo negociado con los Bancos acreedores y con el FICORCA, que ofrecía una prima de salida. Por otra parte, las empresas

³ VITRO. Informe al Consejo de Administración, 1983.

podieron deducir del Impuesto Sobre la Renta el monto de los créditos renegociados en 1983.

Los índices financieros tuvieron la siguiente evolución:

	1981	1982	1983	1984	1985
Días Venta/Capital de Trabajo	156	132	132	119	159
Razón circulante (Act.Circul./Pas.Circul)	1.95	1.27	3.18	3.63	2.80
Cobertura Deuda (Ventas/Pasivos Venc.Futuros)	1.60	1.20	2.60	2.33	2.87
Años de Endeudamiento (Pasivo Total/Generac. Fondos)	5.8	12.9	5.2	3.6	3.4
Palanca Financiera (Pas/Cap)	1.24	1.53	1.16	0.93	0.77
Rendimiento (Ut.Neta/Capital)	11.6	4.1	11.4	6.6	22.2

6.3 Políticas de Crecimiento y Trasnacionalización.

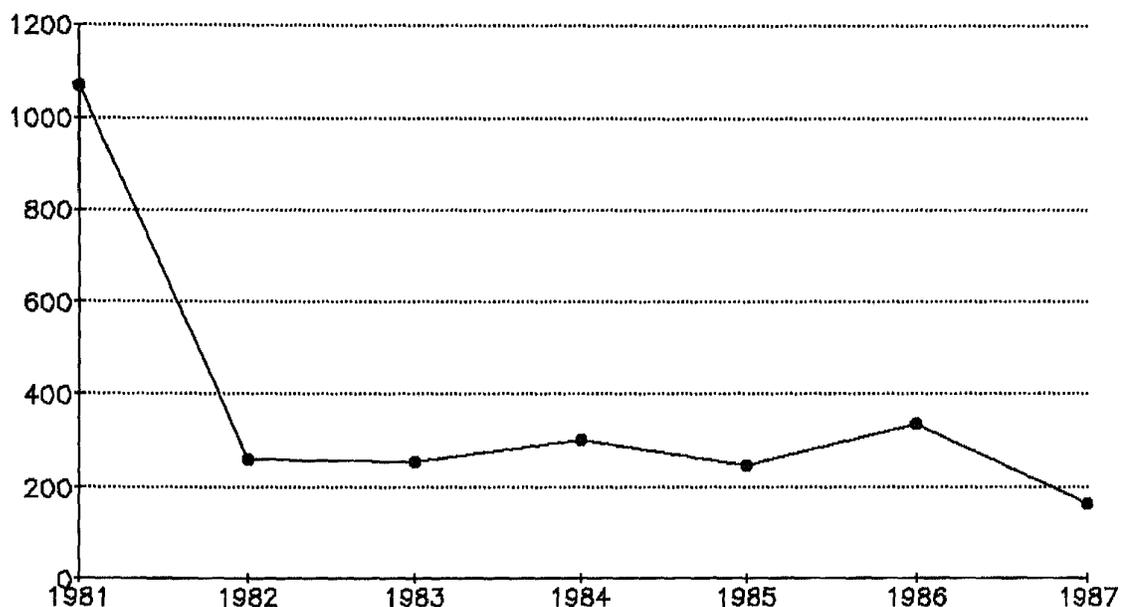
Como resultado de los años de crisis, la contracción del mercado y la recesión, no existía razón para que este sector industrial tuviese algún tipo de motivación para realizar ningún tipo de inversiones nuevas en el corto plazo. Esto puede ser también una forma de presionar al gobierno para lograr un cambio estructural importante que les diese viabilidad en el futuro.

Las inversiones no se realizaron, a pesar de que las exportaciones permitieron algún grado de estabilidad financiera a la empresa, porque los sectores industriales con los que tienen relación (automotriz, alimentos, construcción y farmacéutico) que en México estaban contraídos, tenían un gran auge en los Estados Unidos.

Las inversiones, asociaciones y crecimiento hacia afuera por parte de VITRO se reinician una vez que se logra que el gobierno

mexicano intensifique la firma de acuerdos comerciales con los Estados Unidos e inicie la apertura comercial luego de que se definió el ingreso al GATT.

Inversiones de VITRO 1981-1987
(Miles de Millones de Pesos de 1993)

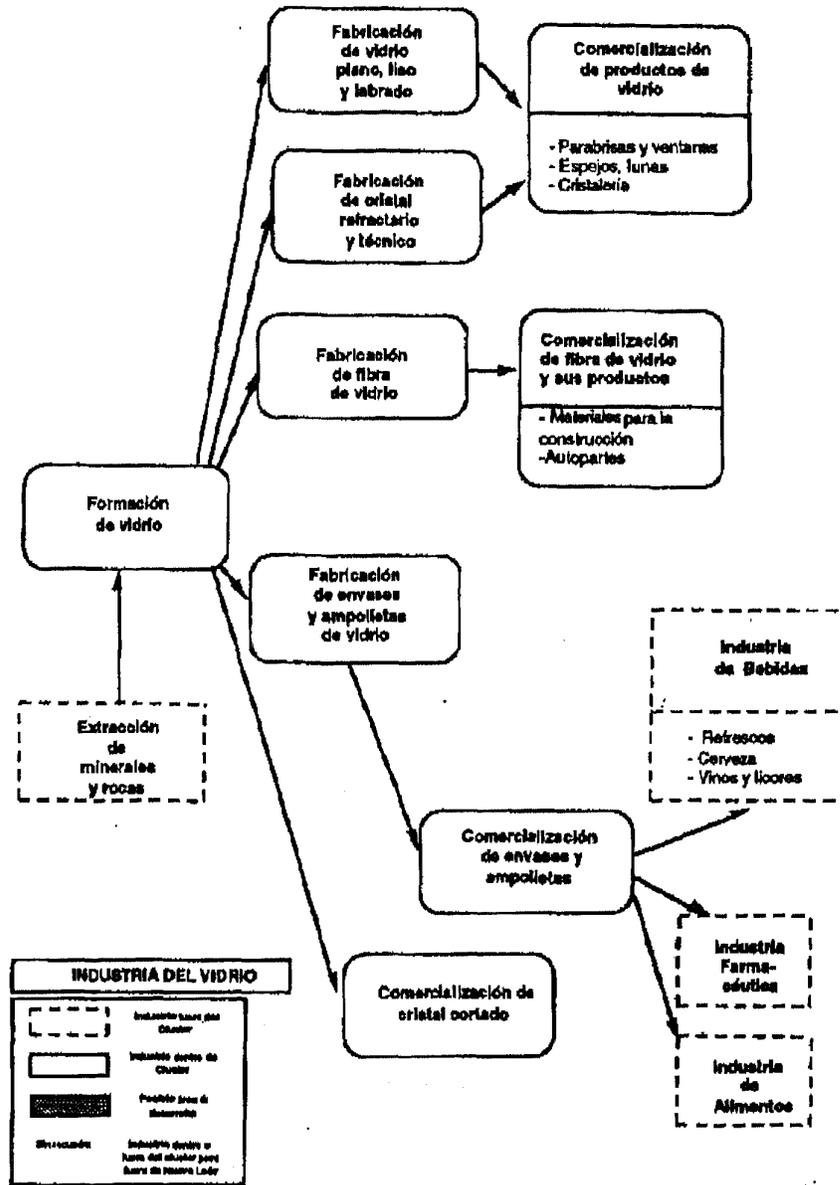


Como en otros casos, las inversiones realizadas a partir de 1985 no se hacen con el objeto de implementar empresas nuevas generadoras de empleo, sino que se llevan a cabo a través de la adquisición de empresas (reprivatización de empresas públicas o compra de grupos) ya establecidas.

VITRO tuvo posibilidad de adquirir parte del sector de enseres domésticos en propiedad del Estado, luego de que el Presidente de la Madrid solicitara al Presidente de VITRO, Adrián Sada Treviño, que evite en lo posible la participación política de sus Ejecutivos. Esto provocó la remoción de Rogelio Sada Zambrano de la Dirección General del grupo vidriero. Es posible

pensar, por esto, que en esa reunión se habló de algunos otros temas, además de los relacionados con la participación pública en política de algunos ejecutivos regiomontanos.

Enlazamientos Industriales de la Industria del Vidrio



Fuente: Investigación Directa

Tomado de: ITESM/CAINTRA, Nuevo León... op. cit.

La estrategia de VITRO en los años 80's continuó centrándose en la producción de vidrio, pero incursionó además en la elaboración de otro tipo de artículos para el hogar, químicos y enseres domésticos. Aprovechando los recursos recibidos como indemnización del Gobierno Federal por la nacionalización de Banpaís, en marzo se contaron con fondos equivalentes a 3,080 millones de pesos que fueron utilizados para beneficiarse de la reprivatización de las empresas no bancarias que habían quedado en poder de la banca nacionalizada, de acuerdo con el decreto sobre la materia publicado en el Diario Oficial de la Federación en 1984.

De esta forma VITRO hizo uso del derecho de preferencia que tenía para adquirir las acciones del Grupo CYDSA en poder de Banpaís, que complementó con la adquisición de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, para alcanzar el control sobre el 35% del capital de la empresa, con una inversión total de 3.419 millones de pesos. El entonces director de VITRO, Rogelio Sada Zambrano, es hermano del presidente y director de CYDSA, Andrés Marcelo Sada Zambrano. Ambos son primos de Adrián Sada Treviño, socio mayoritario de VITRO y Presidente del Consejo de Administración.

La división de envases de VITRO modificó su política de producción dirigida a la especialización de acuerdo con la demanda, para iniciar la producción de un envase genérico no retornable, que fue utilizado lo mismo para envasar refrescos desechables que salsas picantes, lo que abarató los costos de producción y facilitó la comercialización de los mismos. Por

otra parte, se benefició de la exportación indirecta, es decir, productos que utilizan envases de vidrio.

Como se señaló anteriormente, se inició también en la producción de envases de plástico, (envases, platos, vasos y cubiertos desechables, entre otros) y se asoció en 1986 con Samsonite, Corp. para crear Altro, en donde produce envases plásticos y artículos de equipaje.

Algo similar sucedió en la División de Vidrio Plano, en el que la producción de vidrio automotriz tuvo un gran auge. A la larga, siguió la tendencia de establecer o adecuar plantas de manufactura a gran escala, orientados exclusivamente al sector externo, integrándolas a las cadenas internacionales de producción. Ello las obliga a incrementar productividad, para mantener una distribución segura de sus líneas de producción. Mientras que en 1988 las exportaciones de parabrisas para autos no representaron 1.5 millones de dólares, en 1989 tuvieron un nivel de exportación de 100 millones de dólares /⁴.

Para solventar la caída en las ventas de la cristalería, que en 1984 mantenía un nivel de utilización del 48% de su capacidad de producción instalada, VITRO adquirió las empresas que distribuían sus productos en los Estados Unidos y Canadá. Esto marcó un giro importante, ya que ahora se utiliza la política de invertir en los mercados a los que se quiere penetrar, como estrategia de sobrevivencia.

⁴ ITESM/CAINTRA, Nuevo León...op. cit.

Ello dio lugar a la creación de Crisa Corporation, que para 1986 había instalado VITRO Packing, Inc. (distribución de envases); Industrias Básicas International (Tecnología y Bienes de Capital); Intermex Trading Company (Enseres Domésticos). Estas subsidiarias contaban con 192 empleados, 4 salas de exhibición y 21 bodegas de distribución.

Como una política de diversificación, VITRO crea la división Enseres Domésticos en 1985, al adquirir el Grupo Troqueles y Esmaltes, con el que se inicia en la producción de refrigeradores, estufas, aparatos de aire acondicionado y artículos de peltre. VITRO se convirtió en uno de los principales beneficiarios de la reprivatización de empresas de este sector que estaban en manos del gobierno.

En 1986 adquirió el Grupo Empresas de Productos Domésticos Somex (Prodosomex) que produce la marca Acros en estufas, refrigeradores, acros esmaltados (peltre) y el Grupo Industrial Comasa, además de varias empresas industriales relacionadas. Con lo que VITRO logró controlar en un par de años el 48% del mercado nacional de enseres domésticos.

Un año después realiza una asociación tecnológica con Whirlpool, lo cual le permite acceder a los procesos técnicos de producción utilizado por los líderes en el ramo, a las exportaciones de sus propios productos aprovechando las cadenas de distribución de sus socios y a intensificar los procesos de especialización, ya que puede distribuir, a través de importaciones, cierto tipo de productos que de otra manera le sería muy caro producir en México, lo que sucede también a su

socio estadounidense. Reduciendo con ello el riesgo de competencia abierta. Compra también el Grupo Industrial Crolls, para producir lavadoras automáticas y compactas, giro en el cual también participa Whirlpool.

VITRO considera como algo natural su expansión hacia América del Norte y tiene a este mercado como su futuro dominio, concentrando en él sus principales estrategias de crecimiento. Para ello, adquirió en 1989 las empresas Anchor Glass Container Corp. y Latchford Glass Co. en los Estados Unidos, que controlan el 26% del mercado de envases de este país, y generan empleos para más de nueve mil personas. Con esta adquisición VITRO logró que más de la mitad de sus ingresos se genere fuera de México /⁵

De 1987 a 1993 estuvo asociada con Corning, lo que le facilitaba el acceso de los productos de cristalería al mercado europeo y el intercambio con esta empresa de los mercados propios del Europa Medio Oriente y América del Sur.

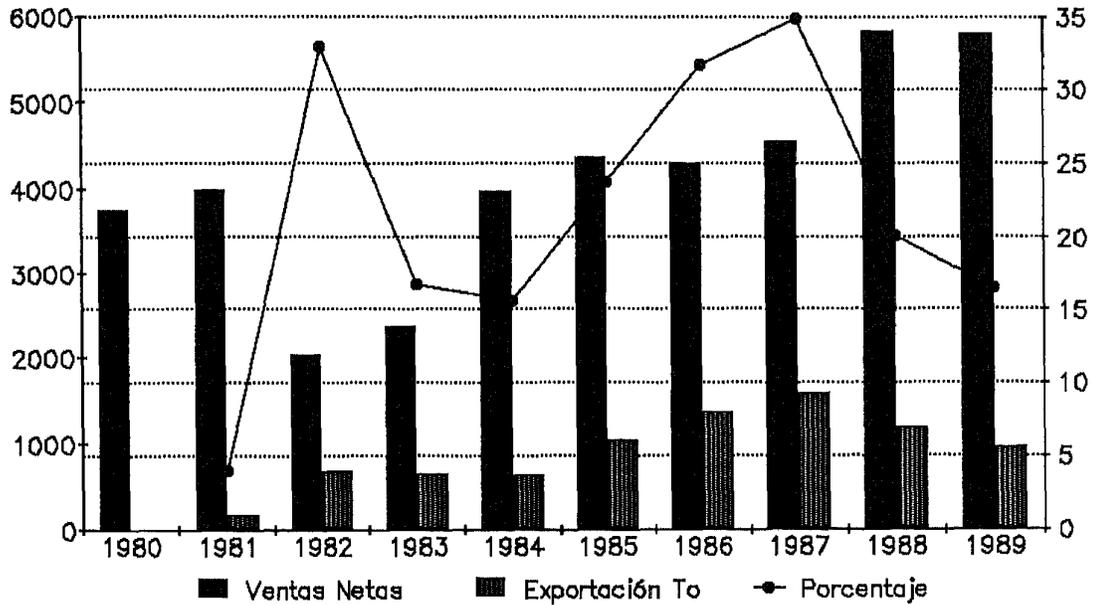
Como una medida de protección ante sus posibles competidores internacionales, VITRO se ha convertido en la importadora de sus principales productos a fin de evitar o reducir en lo posible la vulnerabilidad que esto podría crearle en su mercado de dominio.

La penetración de VITRO en los mercados norteamericanos se ha dado de manera creciente, de tal forma que el 53% de sus ventas en 1990 fueron al exterior, principalmente en los Estados Unidos y Canadá, por lo que la apertura fue de primera

⁵ Pozas, M.A. Reestructuración Industrial en Monterrey, Documento de trabajo No. 40, Fundación Friedrich Ebert, 1992.

importancia para lograr su crecimiento, inversión, y por lo menos hasta 1987, asegurar los empleos mexicanos que crea.

Exportaciones Totales Respecto a Ventas
(Miles de Millones de pesos de 1993)



Por otra parte, la industria del vidrio es proveedora de industrias muy integradas, como son la automotriz y la de la construcción, por lo que no podrá evadir una tendencia a la especialización que cada vez cobra mayor intensidad en el mercado internacional, y particularmente en el norteamericano.

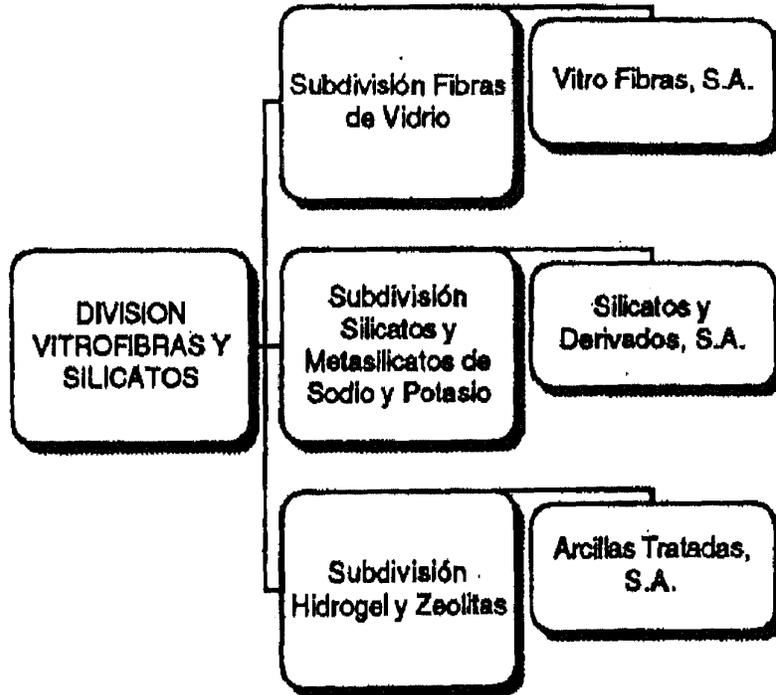
De la misma manera que ocurrió con el cemento, su crecimiento y futuras inversiones deberán darse en aquéllos países cuyos mercados se conviertan en una meta para el futuro, como una forma de vincularse con otros sectores productivos, cosa que ya inició en los Estados Unidos, pero que tenderá a intensificarse para competir con las grandes vidrieras del mundo.

En México, la apertura le ha implicado bajar los precios relativos a cambio de aumentar sus niveles de producción, aunque siendo ella misma una importadora de productos que le hagan competencia, ha podido moderarlo un poco, porque a fin de cuentas establece los precios en el mercado. Sin embargo, la estructura prácticamente monopólica en la que actuaba se rompió, al equiparar los precios internos a los internacionales.

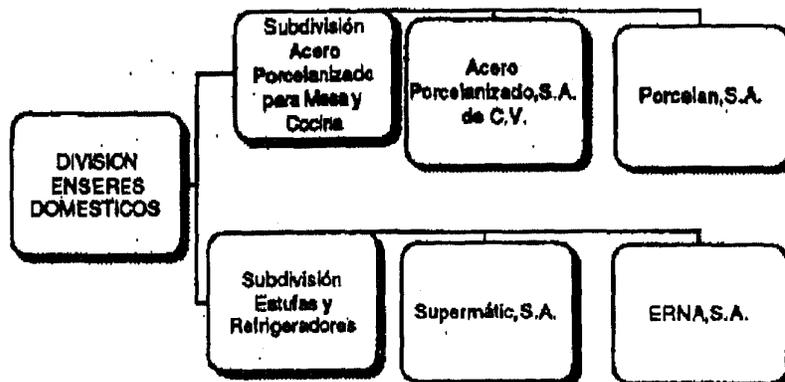
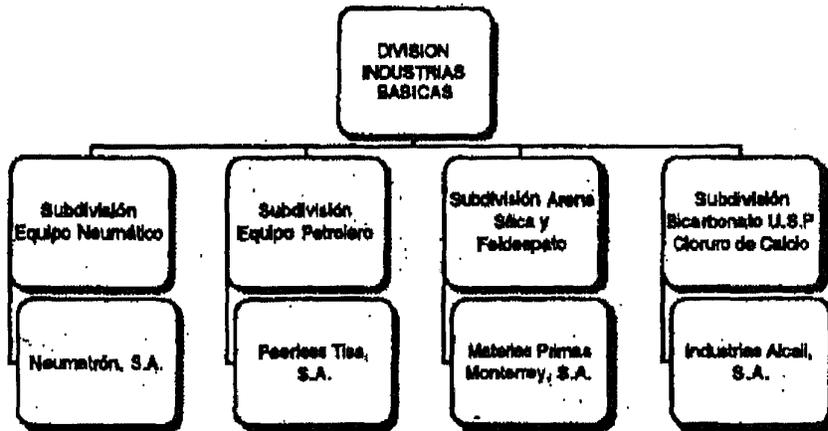
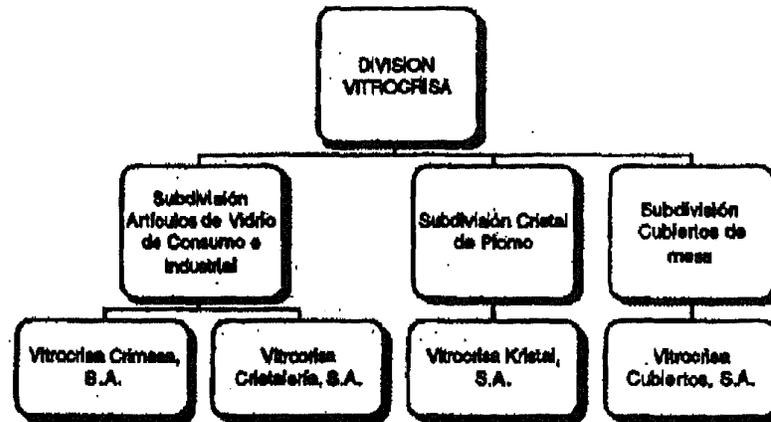
Es posible pensar que VITRO haya realizado actividades de cabildeo durante el proceso de negociación del Tratado Norteamericano de Libre Comercio, durante los años de 1992 y 1993, porque logró un importante nivel de protección durante los próximos 10 años, ya que mientras el vidrio tiene un arancel cero para entrar al mercado de Estados Unidos, éste tendrá uno del 15% para ingresar a México /⁶.

⁶ ITESM/CAINTRA Nuevo León... op. cit.

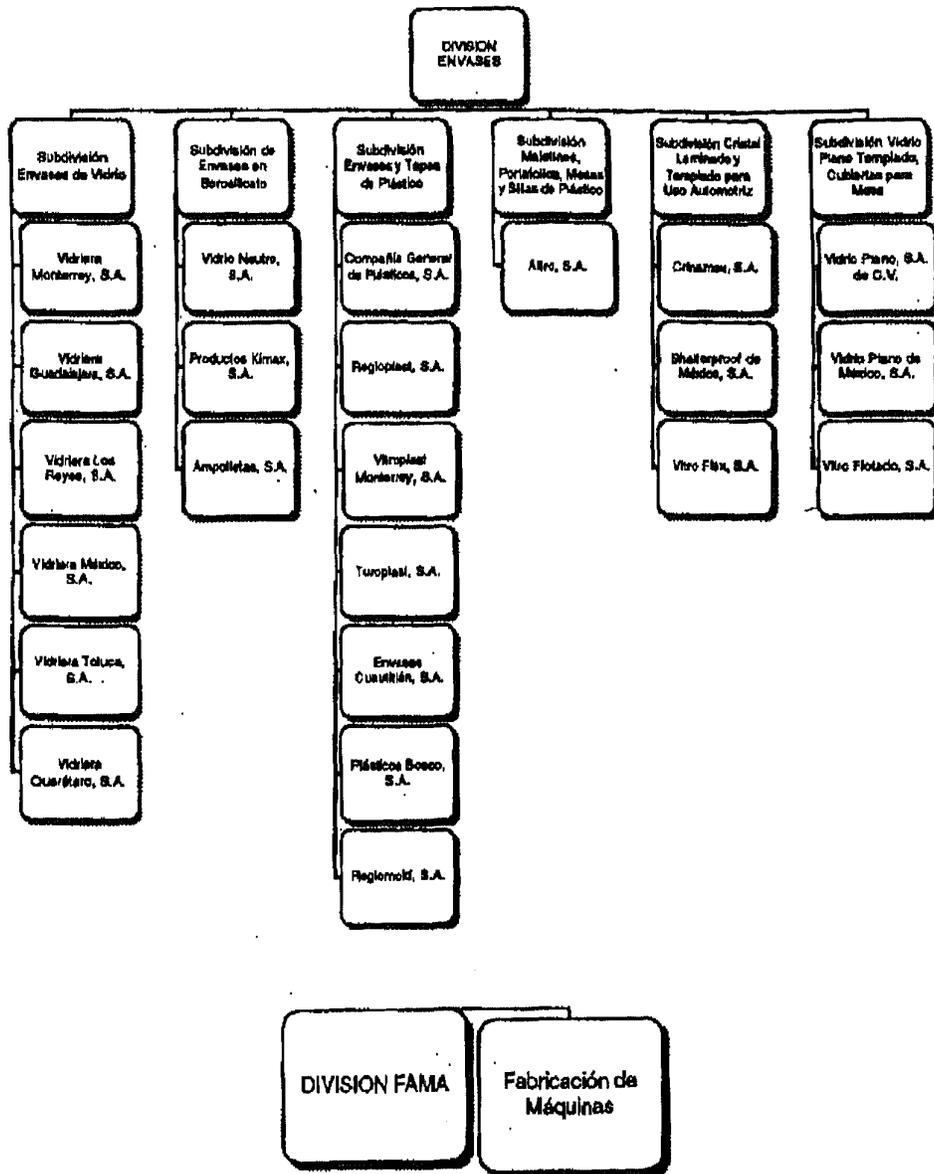
Estructura Organizativa de VITRO



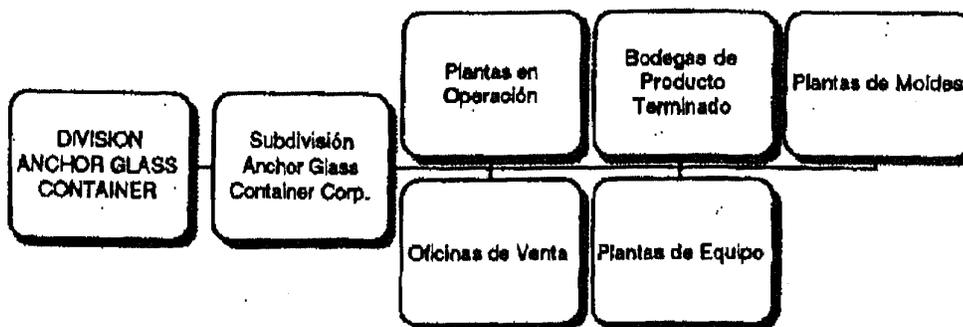
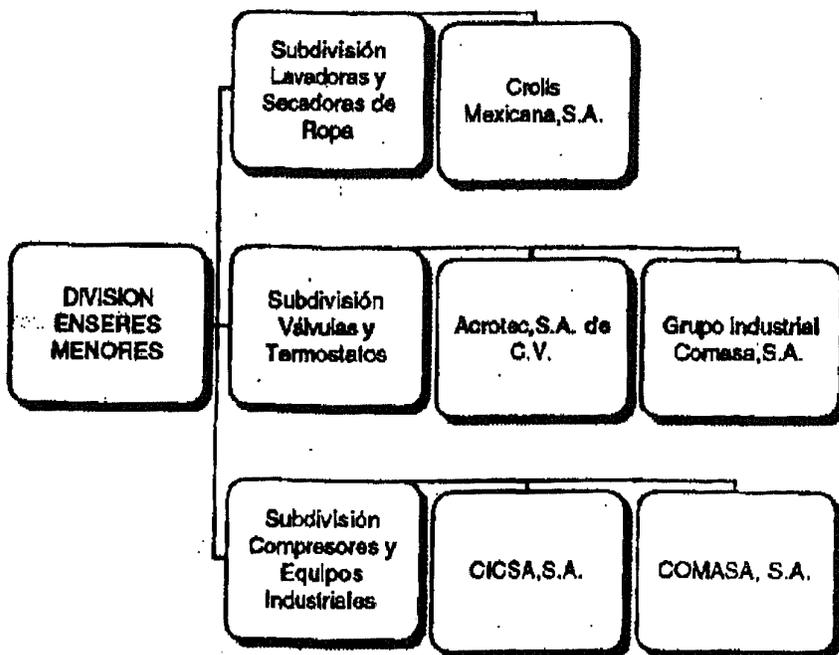
Estructura Organizativa de VITRO
(Continuación)



Estructura Organizativa de VITRO
(Continuación)



Estructura Organizativa de VITRO
(Continuación)



Tomado de: ITESM/CAINTRA, Nuevo León... op. cit.

CAPITULO SIETE.

ALFA, QUIEBRA Y REDEFINICION

Como se ha señalado, el Grupo Industrial ALFA se fundó en 1974, luego de la muerte de Eugenio Garza Sada. Tenía 12 subsidiarias que giraban en torno a la producción de acero, HYLSA; papel, Empaques de Cartón Titán; y Telecomunicaciones, con el 25% de Televisa. Empleaba a 9,050 personas.

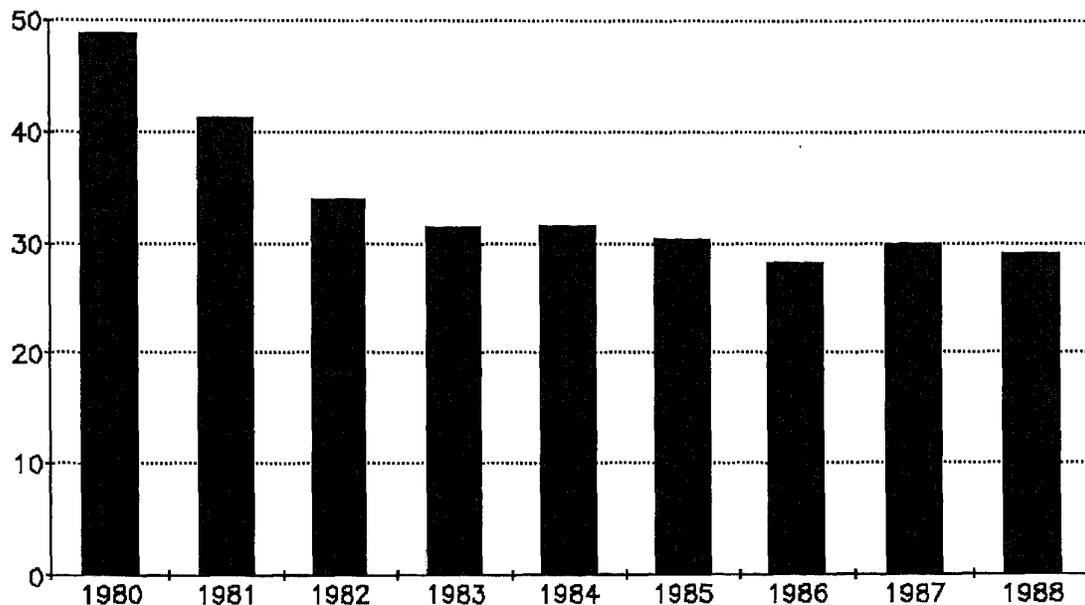
Al iniciar la administración del Presidente López Portillo, Bernardo Garza Sada, presidente y Director General de ALFA, asume el liderazgo de los industriales regiomontanos, y, aunque su grupo industrial ya había iniciado un proceso de crecimiento sostenido, este se incrementa de manera importante, expandiéndose a casi todos los sectores productivos.

No tengo documentados acuerdos particulares o sectoriales entre el gobierno y el grupo dentro de la Alianza para la Producción y el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, aunque es posible pensar, que si éstos se dieron se hicieron a través de la relación directa que existió entre Garza Sada y López Portillo. Aunque si se toma en cuenta que el crecimiento explosivo del grupo se inicia aún antes de que esta se diera, es posible pensar que éste se hubiese dado de cualquier manera.

Entre 1974 y 1980 sus activos crecieron 1,169%; sus ventas 959%; y sus utilidades 796%. Al iniciar sus actividades cuenta con 12 filiales. En 1980 éstas ascienden a 157. En su fundación

ALFA tenía instalaciones en seis Estados de la República, para 1980 opera en 18 /¹.

Evolución del Empleo en Grupo ALFA
(Miles de Personas)



7.1 El crecimiento acelerado.

Su crecimiento y diversificación se realizó a través de 4 procedimientos: 1) expansión de instalaciones existentes; 2) Fundación de nuevas plantas o empresas; 3) Absorción de empresas que atravesaban por dificultades; 4) Adquisición de parte del capital de empresas que desean mexicanizarse. Aunque la adquisición de empresas establecidas por cualquiera de los dos últimos procedimientos cobra especial importancia.

¹ Centro de Información y Estudios Nacionales, Dcto. No. CIEN-A7/E45, El grupo Alfa, Octubre de 1981.

En 1975 adquiere el 60% del capital de Nylon de México y Polioles, empresas del sector químico y la mayoría de las acciones de la Fraccionadora y Hotelera del Pacífico, propietaria del hotel Las Hadas.

En 1976 compra Philco, en 1977 participa en la mexicanización de Fibras Químicas y en 1978 adquiere parte del capital de Petrocel y Admiral de México. En 1979 suscribe una porción mayoritaria de Magnavox y Acojinamientos Selther, absorbe Centauro y adquiere Agromak. En 1980 adquiere las 50 empresas del Grupo Bremer-Fud, procesadora de carnes frías, la Compañía Metalúrgica de México y la Marina.

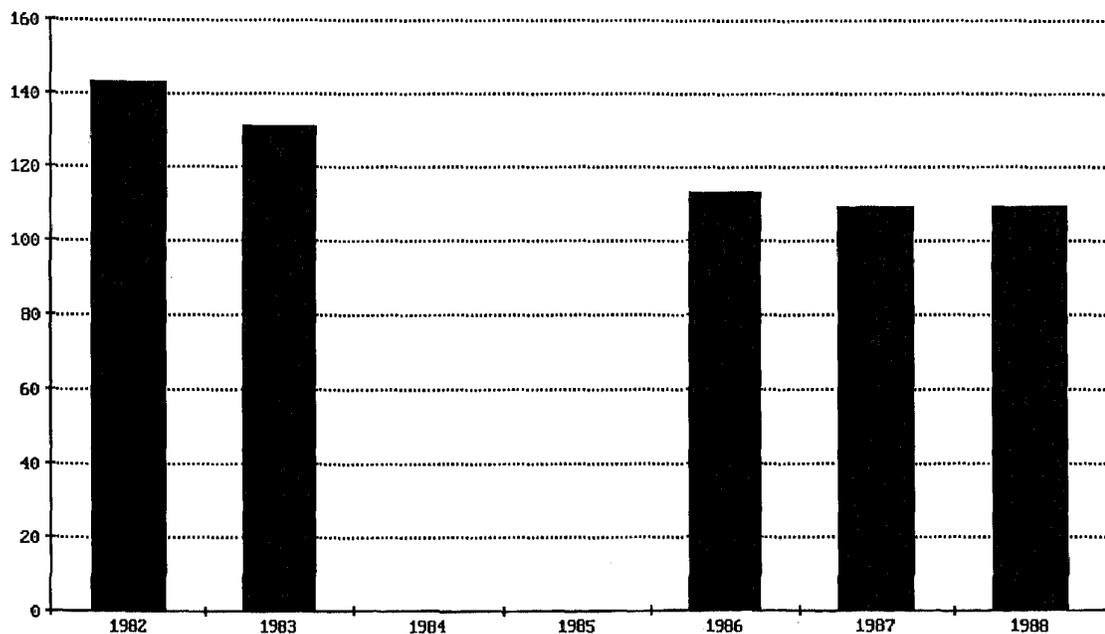
"En su crecimiento ALFA recibió apoyo importante del gobierno al recibir precios especiales en el consumo de electricidad, petróleo y gas. Utilizó con mayor frecuencia el sistema de ferrocarriles para obtener a tiempo sus insumos y trasladar eficientemente sus productos de acero, maquinaria y petroquímicos. Además de estímulos fiscales como exenciones de impuestos, depreciación acelerada de maquinaria y equipos, insumos baratos, y vende al gobierno volúmenes cada vez más grandes de acero, maquinaria (especialmente agrícola de Agromak), cartón y otros productos" /².

Todas estas adquisiciones propician un cambio importante en la estructura de ingresos de la empresa. En 1974 las industrias del acero y papel y empaque generaban casi el 100% de los ingresos del grupo, en 1977 estos provienen además de la producción de fibras sintéticas 25%, petroquímicos 6%, aparatos y componentes electrónicos 5%, turismo y bienes raíces 2%, la elaboración de alimentos 11.8% y bienes de capital 6.7%.

² Centro de Información op. cit.

Para 1980 controla el 35% de la producción nacional de tractocamiones, el 25% de la producción de motores eléctricos y el 10% de la de fibras sintéticas, que junto con el sector alimentos y los tradicionales se convierten en la guía de reconstrucción del grupo luego de la crisis de 1982. El sector acero concentra el 22% de la producción nacional de acero básico, el 31% de la de aceros planos y el 23% de productos no planos, interactúa de manera importante con la industria de la construcción, automotriz y maquinaria y equipo industrial.

Empresas del Grupo ALFA



7.2 Las relaciones internacionales.

ALFA mantiene una intensa relación con empresas del exterior, lo que le facilita atraer tecnología y exportarla,

abrir la posibilidad de participar en mercados internacionales y en la negociación de créditos. Esta política se inicia un año después de su fundación. De 1975 a 1980 adquiere nueve empresas en las que continúa utilizando la tecnología de la matriz y funda siete más con participación extranjera.

Participación extranjera en las filiales industriales de ALFA

EMPRESA	PRODUCCION	SOCIO	PAIS
Nylmex (AKRA)	Nylon	Dupont	E.U.A.
Figusa (AKRA)	Fibras Polyester	Akzo	Holanda
Poliolles	Ptos. químicos	Basf	R.F.A.
Petrocel	Ptos. químicos	Hercofina	E.U.A.
Selther	Camas	PRB	Bélgica
Acermex	Motos	Yamaha	Japón
Yistar	Electrodomésticos	Moulinex	Francia
Megatek	Motores/generadores	Hitachi	Japón
Nemak	Cabezas aluminio	Ford	E.U.A.
Agromak	Material agrícola	Massey Ferguson	Canadá
Turbomak	Material Eléctrico	Siemens	R.F.A.
Draco	Metales no ferrosos	Inco	Canadá
MakroteK	Bienes de capital	Duro Felguera	España

Tomado de Fourt, Gilles y CIEN

7.2.1 El endeudamiento externo.

Aunque ALFA no tiene un banco propio que le permita financiar su crecimiento Bernardo y Armando Garza Sada participaban en el Consejo de Administración de Banamex, Bacomex y Serfín. El peso del endeudamiento externo crece del 55.6% del pasivo total del grupo al 68.5% en 1980. De estos el 93.8% provino de los Estados Unidos en 1977, nivel que baja al 87.8% en 1980. En contraste su participación en la Bolsa Mexicana de Valores tendió a reducirse. Mientras en 1978 colocó acciones por 600 millones de pesos, en 1979 y 1980 colocó solamente 300 millones de pesos en papel comercial. Su acción fue retirada del mercado a partir de 1982 y hasta 1987.

7.2.2 Exportaciones.

ALFA mantiene un nivel importante de exportaciones desde 1974, fundamentalmente en el mercado de acero y tecnología siderúrgica, que representaron el 99% de sus ventas al exterior ese año. Tres años después éstas se reducen al 87% dejando su lugar a sectores como el papel, fibras químicas y televisiones.

La tecnología de reducción directa de HYLSA (HYL) tenía en 1980 patentes registradas en 7 países y participaba en la construcción de plantas en Venezuela (3), Indonesia (4), Irán (5), Irak (4) y Zambia (1). Para promover su tecnología, se afilió a las compañías de construcción como la Pullman Swindell

de Estados Unidos, Kawasaki Heavy Industries de Japón, GHH Sterkrade de Alemania y Dravo Corp. de Estados Unidos.

Titán exporta el 20% de su producción de celulosa moldeada, Petrocel incrementa sus exportaciones de DMT (petroquímico que sirve de base para la elaboración de productos fibras y filamento poliéster) y Atlax exporta autopartes y aceros especiales.

ALFA no tuvo un ritmo de crecimiento lineal, sino más bien problemático:

En 1976 hubo una contracción importante en el aumento de sus utilidades que representaron el 40.1% en 1975 y 5.9% en 1976.

Entre 1974 y 1976 disminuyó la rentabilidad (utilidad/capital contable) al caer de 13.5% a 10.1%.

De 1977 a 1979 las utilidades crecieron a un promedio anual de 57.6%, para bajar al 38% en 1980 y caerse en 49% en 1981, en que bajaron de 1,508 millones de pesos a 758 millones.

En 1981 ALFA debía 1.7 veces sus recursos.

7.3 ALFA, el inicio de la crisis.

Dos años después de su creación, el Grupo Industrial ALFA, apareció en la posición número 367 de la lista de las 500 empresas no estadounidenses más importantes del mundo, publicada por la revista Fortune. La crisis de 1976-1977, la hizo perder 36 lugares para ubicarla en la 403. ALFA llegará, en 1981, a la posición número 193 /³.

³ Fourt, G. Developpement, op. cit. p. 20

Incurrió en prácticamente todos los sectores de la economía: acero, petroquímica, fibras sintéticas, papel y empaque, turismo y bienes raíces, bienes de capital, electrónica, minería, alimentos y servicios administrativos. Su planta de personal creció de 9,050 personas en 1974 a 49,019 en 1980 /⁴. Este fue el último año de crecimiento espectacular de la empresa.

ALFA tuvo pérdidas, que según la fuente consultada varían, entre 235 y 255 millones de dólares a mediados de 1981 y de entre 443 y 600 millones en 1982 /⁵. El periódico *The Wall Street Journal* habló de pérdidas de 38.5 millones de dólares, convertidos en pesos libres de junio de 1983, en 1981 y de 223 millones de dólares en 1982 /⁶. A pesar de que el mismo periódico afirma que en 1982 los ingresos de ALFA reportaron un incremento del 32%, alcanzando 558 millones de dólares /⁷.

A partir de 1981, el grupo industrial inició los despidos masivos de personal. Según la revista *Fortune*, la reducción alcanzó 7,700 personas /⁸. Alrededor de 17,350 empleados fueron despedidos entre 1980 y 1984, es decir un 35% del personal. Con las empresas que vendió ALFA se deshizo de 5,400 trabajadores, redujo 1,230 plazas de su staff corporativo, 5,250 de empleados y

⁴ Pozas, Ma. de los Angeles, Versión en español del libro Industrial restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, technological innovation, and changing patterns of industrial relations in Monterrey, que será traducido al inglés y publicado por el Center for US-Mexican Studies, UCSD y el COLEF. Mimeo. Monterrey, N.L., enero de 1983, p. 30.

⁵ Fourt, G. *Developpement...* op. cit. p. 20 habla de millones de dólares. y Pozas, M. op. cit. dice 255 millones de dólares.

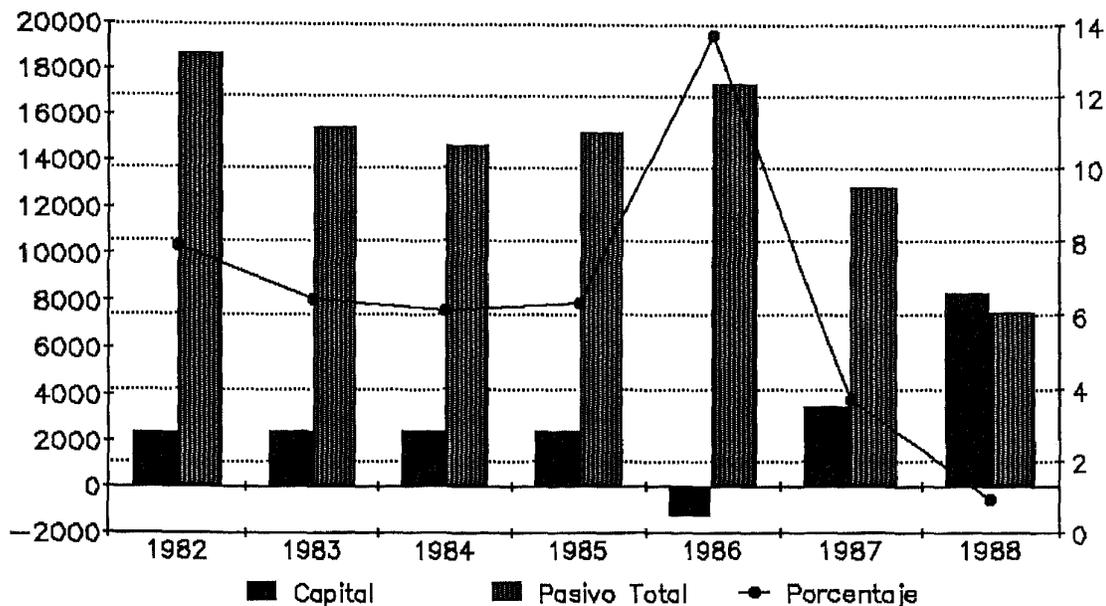
⁶ Schuster Linda, "Alfa's loss grew sharply wider in latest year", in The Wall Street Journal, Friday June 3-1983, p. 24

⁷ "Alfa's loss..." op.cit.

⁸ citado por G. Fourt, en *Developpement*. op. cit.p. 26

obreros y 1,579 se cerraron en el sector acero, por mencionar los más importantes /⁹.

Relación Capital Contable Pasivos Total
(Miles de Millones de Pesos de 1992)



Para evitar la quiebra del Grupo, el gobierno de José López Portillo, otorgó un préstamo de emergencia en octubre de 1981. De acuerdo con Iván Restrepo /¹⁰ el crédito a ALFA ascendió en libros a 12 mil millones de pesos al 12% de interés. Al mismo se añaden 5 mil millones por adquisición de acciones sin derecho a voto por parte del Gobierno Federal.

BANOBRAS asumió además el riesgo cambiario de 680 millones de dólares que ALFA contrató en crédito externo. En total, del

⁹ Hernández Carlos, "Sanea Alfa sus Finanzas, pero la crisis todavía lo ahoga", El Financiero, 25 de septiembre de 1984, p. 25.

¹⁰ Restrepo, Iván, Se suplica no enviar ofrendas: El Grupo Alfa, Ed. Claves Latinoamericanas, 1983, citado por Fourt, G. op. cit. p. 36.

otorgamiento del crédito y la adquisición de acciones de ALFA por BANOBRAS resulta una contribución por parte del gobierno federal a este grupo de 105 mil 420 millones de pesos, durante 1982. A pesar de ello, ALFA suspendió el pago de intereses de una deuda de 2,300 millones de dólares (1,218 de capital y la diferencia de intereses acumulados) el 1 de agosto de 1982 y el pago del principal en abril de 1983 /¹¹.

7.3.1 Las negociaciones de la deuda.

ALFA incumplió sus compromisos de pago de deuda en 1982, que alcanzaron un monto de 550 millones de dólares aproximadamente, incluyendo capital e intereses, a sus acreedores nacionales e internacionales, sin incluir el que había otorgado BANOBRAS.

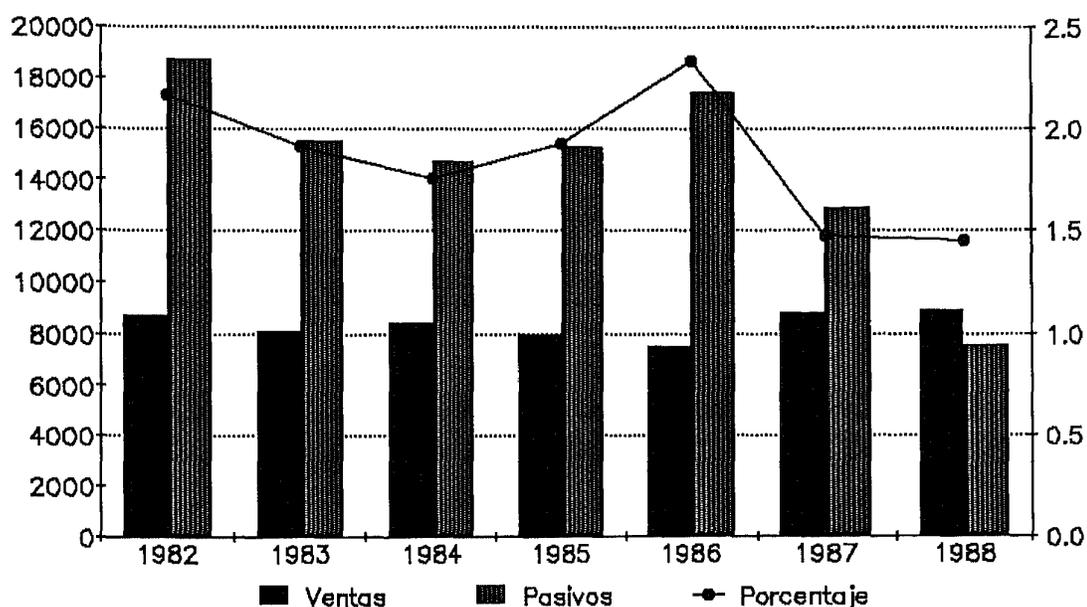
Desde este momento definió recuperar de manera prioritaria la viabilidad de sus empresas de los sectores siderúrgico, petroquímico y alimentos, por lo que se negoció y realizó el pago de intereses de estas empresas, difiriendo el de las demás.

En 1984 se logró un primer acuerdo de principio que permitía a ALFA reducir 500 millones de dólares por el equivalente al 30% del capital social de la tenedora. Emitir obligaciones convertibles a 12 años por un monto aproximado de 50 millones de dólares, más los intereses que genere esta cantidad sobre la base del 10% anual. Estas acciones tendrían un derecho de conversión a su vencimiento por el 15% de las acciones de ALFA.

¹¹ Schuster, "Alfa's Loss..." op. cit.

Se reestructuró a 12 años una parte del pasivo total de aproximadamente 200 millones de dólares, estableciendo un período de gracia de 5 años, con intereses anuales equivalentes al 10% promedio durante el período total. El resto del pasivo se reestructuró al mismo plazo e intereses, pero su liquidación está condicionada a que se cuente con efectivo para realizarlos.

Relación Ventas/Pasivos Grupo ALFA
(Miles de Millones de pesos de 1992)



Este acuerdo violaba la Ley de Inversiones Extranjeras de 1974, pero ALFA recibió nuevamente respaldo del gobierno. El 22 de marzo de 1984 la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras estableció que

"de aprobarse la solicitud de admitir participación extranjera en su capital social en un 45% (...), existen 6 subsidiarias de Industrias ALFA que incurrirán en violaciones a la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, ya que caen bajo el supuesto de empresas controladoras. (...) En principio la única solución que se

puede plantear ante la disyuntiva de autorizar un 45% de participación extranjera en la sociedad controladora o la adjudicación en remate del 100% del capital social en subsidiarias (...) se sugiere fideicomitir las acciones que exceden del 40% propiedad de extranjeros, otorgando el ejercicio de todos los derechos corporativos a la sociedad nacional de crédito fiduciaria y dejando a salvo los derechos patrimoniales extranjeros, sujetando el fideicomiso a un plazo determinado en el que deberán ser revendidas las acciones a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros"¹².

Las condiciones económicas para la empresa no mejoraron con este acuerdo, y de hecho, la crisis de 1985-1986 empeoró su situación. Al terminar 1986, ALFA debía 13.70 pesos por cada peso que era suyo (aunque de hecho ya no existía nada suyo). La deuda en dólares había llegado a 2,670 millones, de los cuales 1,135 correspondían a HYLSA, su principal grupo de empresas.

El FICORCA había aliviado en algo la situación, pero estaban inscritos al fideicomiso el 50% de los pasivos totales. Todos los programas de inversión e innovación tecnológica estaban suspendidos desde 1981.

En 1986 se llegó a un acuerdo final en el cual se intercambió la utilidad de la deuda del Grupo por

- a) 25 millones de dólares en efectivo.
- b) 200 millones de dólares en papel de deuda directa del Gobierno Federal Mexicano (swaps). Por lo que la nueva empresa queda con un pasivo integrado por estos fondos cubiertos por FICORCA, más otros que se están negociando por 30 millones de dólares.

¹² "Reestructuración Financiera del Grupo Industrial Alfa, S.A. "Relación de documentos para la discusión en la Reunión de Titulares de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. AGN/UCP/MMH 10-03-00-00 (19) C.1 Exp. 2.

c) El 45% del capital social del Grupo de nueva emisión. El capital social quedó integrado de la siguiente manera:

Acciones comunes integrante del capital social actual	312,500,000
Acciones preferentes actuales que se convertirán en acciones comunes de nueva emisión a razón de 5 acciones comunes por una acción preferente	9,250,000
Acciones de Nueva emisión representativas del 45% del capital social suscrito por los acreedores, a través de un fideicomiso que está establecido el 25% en México y el resto por extranjeros	<u>263,250,000</u>

Se modificaron los estatutos de la empresa para poder ampliar la integración del Consejo de Administración, el cual se ampliará a 15 miembros, todos de nacionalidad mexicana. De ellos 9 serán nombrados por los acreedores, 5 por los principales accionistas mexicanos y 1 por la Secretaría de Hacienda.

Vender, para antes de 1992, el 19% de los activos totales del Grupo, en términos de empleados ha significado que 1 planta laboral decaiga aún más para ubicarse en 29,182 personas en 1988. Con ello se redujo en aproximadamente 750 millones de dólares la deuda externa. Esto no incluía la renegociación de la deuda de HYLSA, por lo que en 1986, se debían 3.70 pesos de cada peso propiedad de la empresa.

El crédito con BANOBRAS fue redocumentado en bonos convertibles a 10 años, por acciones comunes de HYLSA con una fórmula dada. Además del derecho de un dividendo acumulativo anual a partir de 1987 y 15 mil millones de pesos por el período del 15 al 31 de diciembre de 1986. BANOBRAS participa además con el 22.85% del capital preferente de HYLSA.

HYLSA logró su reestructuración financiera que permitió bajar la deuda de 1,257 a 337 millones de dólares en diciembre de 1988. A cambio de entregar a los acreedores el 21% del capital común. En este año tiene capacidad para iniciar el proyecto 2000 de crecimiento que se había suspendido desde 1982.

7.4 Recuperar el tiempo perdido.

A pesar de los problemas causados por cinco años de renegociación de deuda, los programas de inversión se detuvieron, no así, los de exportaciones. La política de asociaciones con empresas extranjeras en la etapa anterior, facilitó al Grupo relacionar a ciertas áreas con las cadenas productivas integradas internacionalmente como la de partes automotrices, petroquímica y la industria metalmecánica, entre otros. En este período, una vez que se terminan los problemas de deuda, sirve para consolidar los programas de calidad de estos sectores.

Las ventas al exterior representaron el 15% de las ventas totales del Grupo en 1985, es decir 175 millones de dólares. ALFA participa con el 3.2% del total de las exportaciones no petroleras del país.

Las principales ramas exportadoras son desde entonces el sector petroquímico con Petrocel y Akra, el siderúrgico con HYLSA, y el de aceros especiales relacionado con las partes automotrices.

7.4.1 El sector químico.

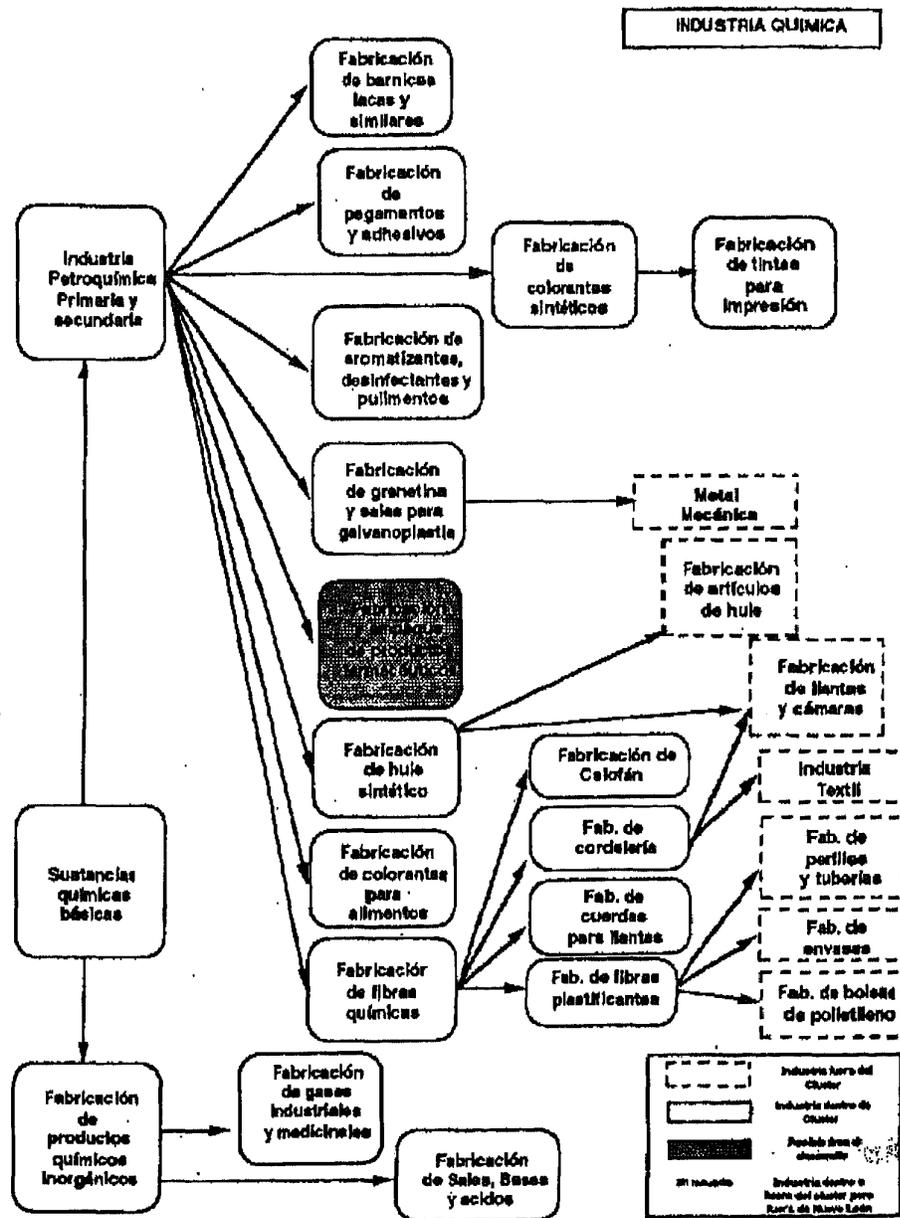
ALFA participa en este sector elaborando fibras químicas y petroquímicos. En lo que se refiere al primer subsector, se elaboran 14 productos, que se utilizan para la fabricación de textiles, alfombras, tapices y llantas, entre otros. En México, sólo 4 grupos concentran el 76% de la producción total: CELANESE aporta el 27%; CYDSA el 16.9%; ALFA el 16.6% y Desc 15%.

El subsector de Fibras Artificiales y Sintéticas está constituido por ocho empresas que operan 30 plantas ubicadas en los Estados de México, Jalisco, Nuevo León, Querétaro, Tamaulipas, Tlaxcala y Veracruz, así como el Distrito Federal. Las empresas son: Akra, CELANESE de México, Celulosa y Derivados, Fibras Sintéticas, Industrias Polifil, Finacril, Kimex e Inpetmex.

Dentro de ALFA en 1959 se fundó Nylon de México. En 1963 se afilia con Pyosa y crean Colores Cerámicos e inicia operaciones produciendo vidrio y colores cerámicos. En 1978, se fusionaron varias empresas del giro textil-sintético: Nylon de México, Likra y Fábricas Químicas en las que se elaboran materias primas para el poliéster, fibras sintéticas como nylon, poliéster y likra.

El sector petroquímico de ALFA tuvo que enfrentar dos situaciones, por un lado el retiro de la paraestatal PEMEX de la importación de petroquímicos básicos utilizados en los procesos de producción de estas empresas, y por el otro, alcanzar el mayor beneficio del retiro del Estado en la producción de petroquímicos primarios.

Enlazamientos Industriales de la Industria Química



Tomado de: ITESM/CAINTRA Nuevo León... op. cit.

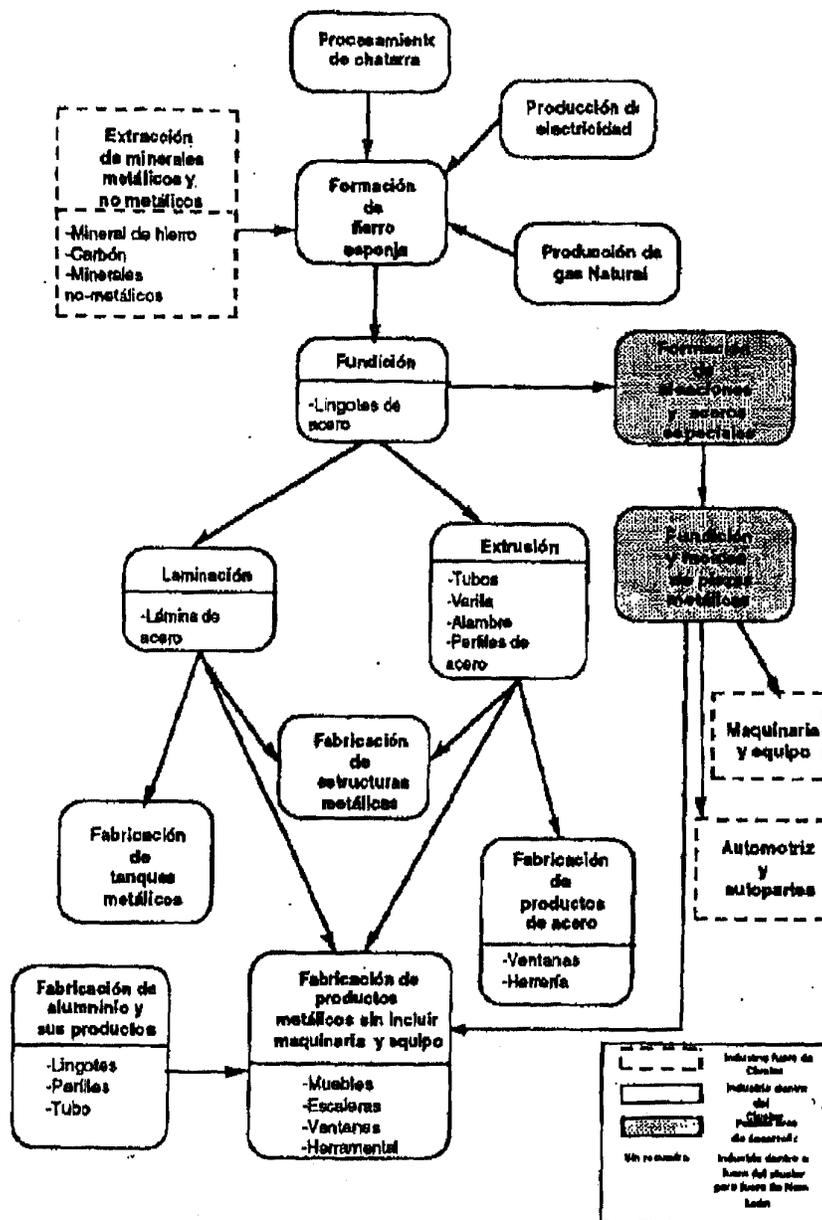
En 1988 se convirtió en la cuarta productora mundial de Tereftalato y el primer exportador, cuando adquirió la paraestatal TEMEX, lo que le facilitó concentrar la producción en su filial Petrocel, de las materias primas básicas para la fabricación de fibra y filamento poliéster. Tienen exportaciones anuales equivalentes a 130 millones de dólares en promedio.

7.4.2 El sector acero.

HYLSA enfrentó varios problemas desde 1982. Por una parte tuvo que suspenderse hasta 1987 el programa 200, con el que se había planeado al inicio de los 80's incrementar las inversiones en mejoras tecnológicas y aumento de productividad. Fue un sector gravemente afectado por la caída del mercado interno y fue uno de los sectores más dañados en los Estados Unidos durante el proceso de reestructuración internacional, por lo que las exportaciones fueron difíciles. Por último, la investigación en materiales está en un nivel tan avanzado, que haría factible en un par de años la sustitución de este material básico en la producción de algunos bienes de capital.

La situación en Estados Unidos en donde la producción se desplomó de 123 millones de toneladas en 1979 a 70 millones en 1982, obligó al gobierno a realizar fuertes restricciones a la importación. Esto sucedió cuando la industria mexicana ya había logrado una importante penetración, al grado de que la cuota asignada del 0.3 por ciento del consumo aparente implicó una pérdida de utilidades importante que redujo el nivel de

Enlazamientos industriales de la Industria del Hierro y del Acero



Tomado de: ITESM/CAINTRA Nuevo León... op. cit.

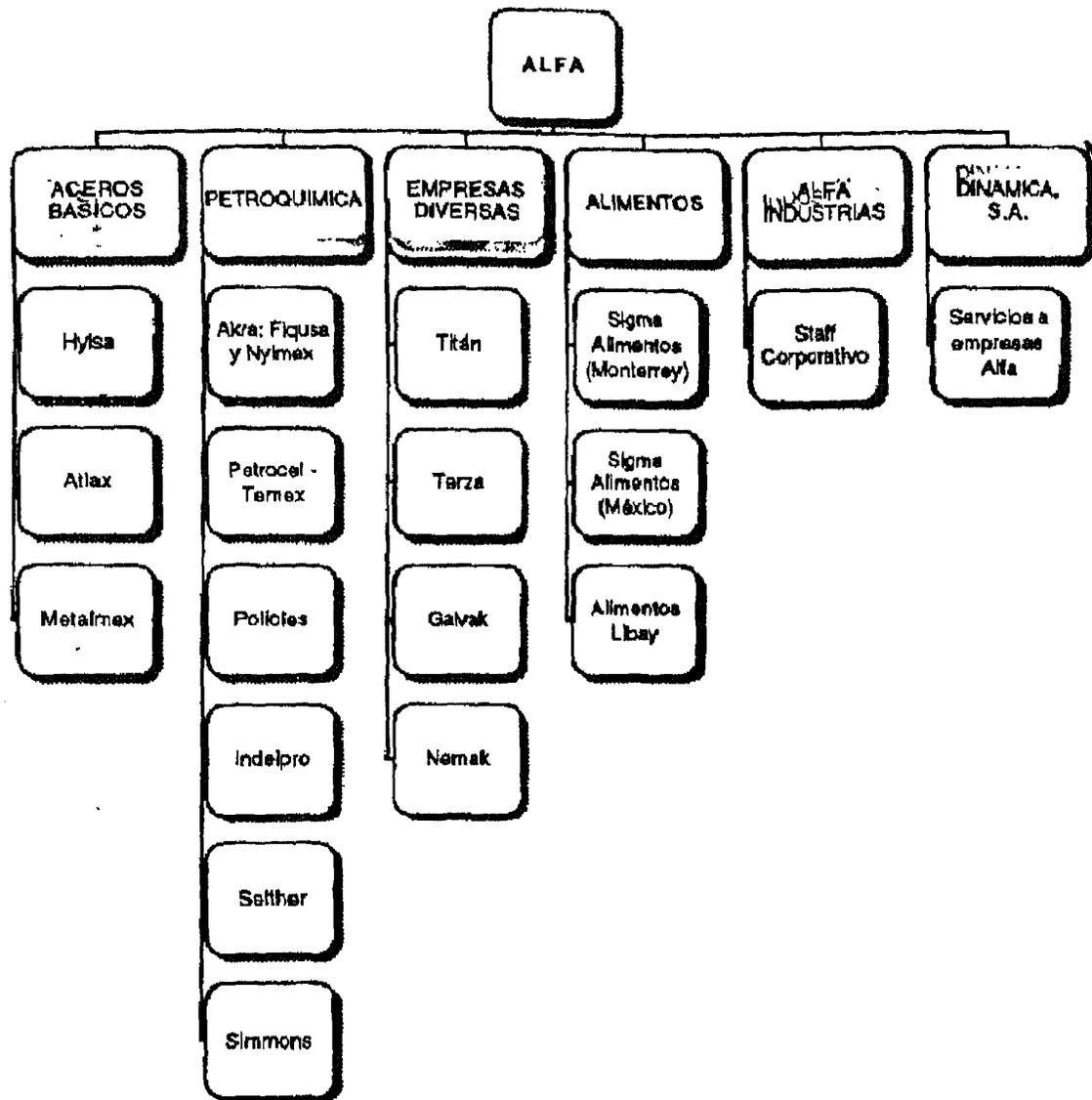
utilización de la planta instalada al 67 por ciento y el promedio de 1985 a 1989 fue de 62 por ciento.

Este sector está relacionado de manera importante con la industria automotriz de los Estados Unidos, en la exportación de piezas para motor y lámina galvanizada, y el mercado mundial del acero no ha estabilizado la fuerte competencia en la que ha estado sumergida por la conquista de mercados, principalmente el de Estados Unidos. Esto ha implicado demandas constantes de competencia desleal interpuestas en México y los Estados Unidos lo que implicará, si se desea sobrevivir un perfeccionamiento de estrategias de presión en los países a cuyo mercado se desee penetrar.

ALFA enfrenta el problema de que aún no ha terminado el proceso de concentración de mercados que han realizado los otros grupos, para poder iniciar estrategias más agresivas de competencia a nivel global. El nivel de control sobre el mercado doméstico se ha mantenido prácticamente igual que en la década anterior.

El grueso de sus ventas aún depende del mercado doméstico lo que hace muy vulnerable su consolidación después de los años de crisis, a pesar de que el problema de la crisis representó la posibilidad de reestructurarse en sectores que representan mucha viabilidad futura, no se han podido aprovechar las posibilidades que presentan las asociaciones, ni los programas de financiamiento alternativos nacionales o internacionales.

Estructura Orgánica del Grupo ALFA



Tomado de: ITESM/CAINTRA Nuevo León ante el reto del futuro op.
cit.

CONCLUSIONES

Para consolidar un cambio, sobretodo cuando éste tiene la magnitud del iniciado en México a partir de 1985, se requiere generar una coalición dominante -no sólo gobernante- que implique alianzas en las que confluyan intereses políticos, ideológicos, económicos y laborales, entre muchos otros. En este sentido existen interrrrelaciones complejas entre los factores de cambio económico, los recursos ideológicos y la dinámica interna del grupo empresarial regiomontano, en el caso de este estudio.

Estos tienen que ver con la forma en que se configuran las políticas públicas y permiten que éstas se proyecten en el largo plazo. En la manera en que las ideas propician la formación de acuerdos e intercambio político. En la estabilidad y unidad de una coalición, respecto a sí misma y a sus relaciones con el exterior. Al mismo tiempo este proceso se ve influido, desde la perspectiva del grupo empresarial, con las características que le son propias en cuanto a liderazgo interno y en su intercambio con el entorno.

Pero aún así, la posición ideológica, por ejemplo, no es suficiente para explicar las razones por las que una familia -los Garza Sada- mantuvo el liderazgo de un grupo empresarial durante casi un siglo. En este proceso confluyen también asuntos económicos, que tienen relación directa con la capacidad de actualizarse o incluso ir a la vanguardia tecnológica. De

presionar e intermediar con el poder público en busca de beneficios propios o de grupo. De asumir autoridad moral suficiente para ubicarse como centro de atracción interno y de liderazgo.

No es que el grupo empresarial de Monterrey haya claudicado en sus ideas por abanderar una alianza con un grupo político que propone un cambio en la estructura productiva del país, acorde con sus principios e intereses. Tampoco es que este grupo político proponga un cambio económico en respuesta a las presiones ejercidas por este grupo. El cambio estructural y los recursos -económicos, ideológicos y políticos- para llevarlo a cabo, forman parte del entorno, interno y externo, en el cual se presenta la coyuntura para reformar lo existente.

Es claro que este cambio pudo haberse llevado a cabo en otro momento, con otros actores dominantes, con otros recursos y desembocar en otro tipo de coalición y de modelo. No está claro el nivel en que este proceso influirá en la estructura de representación dominante en México, por ejemplo.

Es demasiado pronto para establecer hasta qué punto se trata de un juego de suma cero, y que lo que pierdan unos, se convierta en ganancia de otros. O si, simplemente se trata de un reacomodo de fuerzas y actores, del cual los espacios de negociación tradicionales quedan inalterados.

No está claro que todos los empresarios estuviesen dispuestos a que se modificara el *status-quo*, representado por el proteccionismo, los subsidios en insumos y créditos y asumir el reto de competir en los mercados internacionales. Tampoco que

todos estuviesen en capacidad para presionar por el retiro del Estado, dejar que el mercado regule la economía y vender las cosas a precios competitivos. Ni que todos viesan en la burocracia industrial un riesgo que podría poner en peligro su existencia en el futuro.

Esta misma contradicción existía en la estructura política. Mientras hay grupos que abanderan un cambio, hay otros que consideran que todo debe seguir igual, y otros más, que lo harían de diferente forma. Esto obliga a unos y otros a establecer acuerdos, pero sobretodo, a la coalición gobernante a establecer una agenda de cambio gradual. No se puede generar el vacío político que resultaría de un cambio apresurado, pero tampoco se puede pecar de gradualista, porque se terminaría por anular toda posibilidad de cambio. Es por ello que cualquiera de las dos posiciones cuentan con su propio contenido ideológico, político y económico y por tanto le da prioridad a un tipo de información sobre otro.

Por las características del sistema político mexicano, esta discusión -a casi diez años de distancia- apenas empieza a realizarse públicamente. En la primera etapa no se puede identificar claramente una contraposición de proyectos, hasta que se dio el desprendimiento de un grupo del PRI en 1987, lo que altera, por ejemplo, el subsistema de partidos.

La discusión se había venido dando dentro del mismo partido y en la estructura de gobierno que representa. Ello puede tener ventajas y desventajas, pero la lucha se estaba dando directamente entre los sectores involucrados con el cambio. Esto

no había implicado la participación de la sociedad en su conjunto, hasta que se afectaron los intereses individuales relacionados con la seguridad social, pública, laboral y económica de todos los grupos sociales.

El nivel de avance que ha tenido este proyecto, se ha dado como una consecuencia directa del peso de la figura presidencial en el sistema político en su conjunto. Claro que el poder presidencial ha mostrado límites, y se ha visto obligado a moderar alguna propuesta por la presión o efecto negociador que tienen ciertos grupos sobre ella. Sin embargo, la facultad presidencial para definir las políticas directamente relacionadas con la industria y el comercio, ahora tiene que compartir espacios y poder de decisión con grupos empresariales, nacionales y extranjeros.

De esta manera, la facultad presidencial en estas áreas tiende a desplazarse a funciones normativas, en las cuales se tiene que recurrir, con mayor frecuencia, al Poder Legislativo. El Presidente, entonces, se ve obligado a compartir espacios de acción que antes eran propios del gobierno y de la burocracia, para definir políticas públicas o programas de industrialización y en las negociaciones internacionales de las que se desprenden las políticas comerciales.

Quedan varias preguntas sin respuesta ¿qué tanto aumenta o disminuye ésto el poder presidencial y al presidencialismo como figura de autoridad dominante? ¿qué tanto afecta la relación del Presidente respecto al PRI, al Congreso y a los otros partidos políticos? ¿qué tan factible es realizar un cambio que tienda a

la democratización, entendida como competencia abierta y participativa de proyectos y programas, en un modelo de representación corporativo?

Aunque este proceso de reforma y traslado de alianzas aún no termina, y es demasiado pronto para prever el efecto que tendrá en el Presidencialismo, por lo pronto, ésta parece haber perdido capacidad de control y maniobra en materia económica-comercial-industrial. No así en su atribución para distribuir los incentivos tanto colectivos -bienes públicos- como selectivos -bienes privados- los cuales, al ser escasos, representan un atributo del jefe de la pirámide del poder. Con ello fortalece su legitimidad, a los miembros de su propia coalición y mantiene el control y la estabilidad del sistema en su conjunto /¹.

Por otra parte, el Presidente aún se mantiene en el centro de cualquier negociación como un socio mayoritario, lo que le da la posibilidad de dominar a sus asociados y de ser el elemento de continuidad y de referencia en el sistema /². De este modo tuvo capacidad para definir y moldear a los grupos económicos y financieros que más se apegaban a su modelo. Esto, además de generarle una base de apoyo, le permitió un margen de legitimidad y maniobra amplios, con la que neutraliza las posiciones contrarias a su propuesta de desarrollo. Con ello se reduce el nivel de incertidumbre y consolida su posición y la de la coalición que encabeza.

¹ Panebianco A., Modelos de Partido, Alianza Universidad, Madrid, 1989. Pempel, T.J., Democracias Diferentes, Los regímenes con un partido dominante, FCE, México, 1991.

² Pempel, op. cit.

Sin embargo, el proceso ha sido costoso en términos sociales. Entre otras cosas ha implicado que se modifique el papel de la industria. Esta se había entendido como un factor con el que se garantizaría la soberanía, al fortalecerse un sector productivo nacional -público y privado-, establecerla como el eje de la modernización y, por lo tanto, la generadora natural de empleos nuevos.

Cuando el gobierno del Presidente Luis Echeverría modificó la Ley de Inversiones Extranjeras, se intentaba impedir que las transnacionales continuasen adquiriendo empresas ya establecidas. En 1970 controlaban más del 60 por ciento de la industria manufacturera de México y se consideraban un riesgo para la soberanía. No generaban empleos nuevos porque solamente absorbían empresas ya establecidas. Para tener un control eficiente se llegaba a despedir personas y sustituir con extranjeros los puestos administrativos clave.

Si el estudio de tres grupos empresariales, que en conjunto controlan poco más de 300 empresas, permite realizar algunas generalizaciones, es muy probable que esta medida, junto con todas las definidas en el sector industrial durante el período de 1970-1982, fue eficiente en sus objetivos: los grupos mantuvieron un nivel importante de inversión, generación de utilidades, crecimiento de ventas, de plantas y creación de empleos sin precedente. Hasta que la crisis llegó.

Con ello se propició que los empresarios lograran niveles de concentración importantes durante toda la década de los 70's. Es importante señalar que, a pesar de la crisis, que desde 1982 y

hasta 1985 implicaba una fuerte subutilización de la capacidad de producción instalada y una contracción de las ventas, este nivel no se redujo. Sin embargo, durante los tres primeros años del gobierno del Presidente Miguel de la Madrid, estas utilidades no fueron reinvertidas.

Es posible que esto se haya dado como una forma de presión. En realidad las condiciones del mercado no generaban ningún incentivo para hacerlo. Buena parte de ese capital se mantuvo en actividades especulativas -lo que dada la situación, era bastante más redituable- hasta que se decidió la apertura comercial.

Con ella se impuso la necesidad de iniciar apresuradamente programas de reconversión industrial, porque se tenía que actualizar la planta productiva y reformar las relaciones laborales, haciendo énfasis en la competitividad internacional.

Sin embargo el problema que el Presidente Echeverría pretendía atacar y resolver, de alguna manera se mantiene. Ya no porque las trasnacionales concentren peligrosamente sectores clave de la industria, sino porque a partir de 1986, los grandes grupos industriales mexicanos, fortalecidos económicamente al cobijo de políticas populistas, iniciaron su propio proceso de trasnacionalización.

Este proceso parece seguir dos etapas:

En la primera, se produce un importante nivel de capitalización y especialización en pocos sectores productivos. Ya no se trata de controlar vertical y horizontalmente todo el proceso productivo en el mercado interno, sino de hacer bien una parte. Esto facilita la concentración mayoritaria del mercado

doméstico, en un período relativamente corto de tiempo. Lo que propicia asociaciones con empresas extranjeras, cotizar acciones en bolsas internacionales y reducir la vulnerabilidad ante las empresas que vendrían potencialmente al mercado mexicano.

En la segunda etapa, los grupos industriales se encauzan en un intenso proceso de especialización. A partir de éste, se pueden insertar de forma competitiva en las cadenas internacionales de producción. Al mismo tiempo, dependiendo del giro industrial, inician procesos de expansión territorial que tienden a dirigir las inversiones nuevas hacia las regiones extranacionales, cuyos mercados se consideran como áreas naturales de expansión.

El crecimiento en el nivel de la capacidad de producción instalada que tuvieron CEMEX y VITRO, por ejemplo, se realizó a través de la compra de empresas ya establecidas. Es muy poco el que repercute en la generación de industrias y empleos nuevos a partir de 1985. La tendencia de expansión en los mercados internacionales, ha implicado que empresarios mexicanos inviertan y generen empleos en los países cuyos mercados desean conquistar, no en México.

Esto no tendría porqué ser muy diferente en lo que se refiere a los principales grupos industriales mexicanos imbuidos en un proceso de transnacionalización. Tampoco tendría por qué ser diferente, cuando las grandes empresas mundiales intenten conquistar mercados mexicanos.

Lo anterior implica un primer cambio de eje en la política económica con relación a la industria. La industria ya no es

concebida como el motor de la modernización nacional, y la generadora natural de empleos nuevos, como en el período 1970-1982. La modernización parecerá resultar del impulso al sector de los servicios en la economía, y a partir de este, ocupar a la población económicamente activa.

Las relaciones laborales parecen estar en proceso de reorganización. Lo que ha sucedido es que los corporativos o *holdings* han ido reduciéndose de forma racional. Esto es resultado de la duplicidad de funciones, generalmente administrativas, porque al concentrar empresas y grupos, a nivel de dirección se duplican funciones. Como hipótesis supongo que los puestos que se eliminan son, básicamente, los de cuello blanco.

El caso de ALFA es distinto. Si bien la estrategia que siguió hasta 1981 abanderaba el proyecto oficial de industrialización, la mala administración de los recursos -que en buena medida provocó su crisis- estancó cualquier posibilidad de mantener rápidos niveles de crecimiento. Esto coincidió con las dos crisis económicas del sexenio 1982-1988, lo que hizo aún más difícil su recuperación.

Ello detuvo sus posibilidades de concentración, puesto que las asociaciones extranjeras ya existían. Por esto, es que ALFA no ha formado parte del proceso de trasnacionalización, ya que apenas se inicia en el proceso de concentración. Esto a nivel regional propició que el liderazgo que tradicionalmente ejercía la familia Garza Sada sobre los industriales de Monterrey, se

menguara. Este ha sido un proceso de largo plazo, que se inició con la muerte de Eugenio Garza Sada en 1973.

Durante los años 70's los empresarios regiomontanos, que mantenían una relación conflictiva con el gobierno, empezaron a experimentar formas de participación política. Sus empresas, sin embargo, formaron parte de la Alianza para la Producción. La mayor parte de ellas tuvieron un crecimiento más ordenado, con lo cual llegaron a controlar amplios sectores productivos, pero no se mantuvieron paralizados por la crisis.

Gracias a ello estuvieron en mayor posibilidad de lograr beneficios de los programas para recuperarse del problema de la deuda y alinearse en el de exportaciones, que luego conduciría a la apertura comercial. Durante el inicio del gobierno del Presidente de la Madrid hubo un liderazgo difuso entre los empresarios de Monterrey.

Grupos y familias que se habían consolidado a lo largo del siglo, disputan entre ellos la posibilidad de encabezar la alianza con el gobierno. Nunca dejan de actuar en bloque, y de allí proviene fundamentalmente su fortaleza. Sin embargo, el peso relativo que tenían aisladamente dentro del grupo se alteró, y sigue alterándose conforme cambian las condiciones económicas. Este fenómeno se da en relación directa a su capacidad para adaptarse a la nueva situación.

Su relación con el gobierno se basa, fundamentalmente, en la posibilidad de intercambiar información y hacer que ésta sea tomada en cuenta de manera prioritaria. Esto les permite tener influencia directa en la planeación y elaboración de programas

gubernamentales. Esta interacción se da de manera más fluida también, porque existe una coincidencia ideológica que les garantiza su subsistencia en el largo plazo.

Parte de su fortaleza, como grupo industrial en lo individual y como grupo de interés en general, está dada en que, conforme se alteran las condiciones del mercado, son estos grandes grupos industriales los que accionan el proceso de transformación de las pequeñas y medianas empresas. Esto es consecuencia de que sustituyen la acción estatal en el mercado a partir del retiro de éste como agente productivo.

En esta etapa, son ellos los que encabezan la generación y demanda de bienes y servicios. Por tanto, las familias que controlan los grupos industriales que más eficientemente se han adaptado a este proceso, tienden a desplazar en poder e influencia interna, a las que se quedaron atoradas en alguna etapa.

Debido a lo relativamente bajos niveles de endeudamiento en moneda extranjera, los otros grupos solucionaron rápidamente el problema de deuda a través de FICORCA, y hubo casos en que ni siquiera lo necesitaron. Esto les facilitó su manejo y estuvieron en capacidad de iniciar los procesos de cambio implicados en el nuevo modelo de desarrollo, encabezar los procesos de exportación, concentración de mercados y de demanda a sus proveedores internos, para ser competitivos en el exterior.

En buena medida el proceso de privatización de empresas estatales influyó en este fenómeno. Su influencia se dio, por una parte, en propiciar la concentración al desplazar a la

burocracia industrial con agentes privados. Por otro, en consolidar la fuerza interna de estos grupos y familias, entrelazando una alianza cada vez más fuerte con el Estado.

Sin embargo, por falta de información aún existe el supuesto de que si se busca una relación causa-efecto en la dirección Estado-Empresa y luego Empresa-Estado, las movilizaciones empresariales, de los años 70's y 80's no tuvieron casi ningún efecto, en la definición del cambio de modelo de desarrollo. Y que fue por la actividad política desarrollada, que los empresarios regiomontanos pudieron influir en el proceso de planeación del mismo.

Este planteamiento se hace porque un grupo de empresarios, por más fuertes, importantes y organizados que sean, no tiene capacidad para presionar lo suficiente al Estado como para que emprenda un cambio de la magnitud del desarrollado en México desde 1985.

Es posible que su influencia se haya dado en la definición de los grados de apertura o de protección en los sectores en los que ellos están directamente relacionados, como lo hizo VITRO durante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, por ejemplo. En la forma como se llevó a cabo la concentración sectorial en algunos cuantos agentes productivos y que se hayan realizado acuerdos particulares con el grupo político que las promovía. Pero también pudieron tener cierto tipo de discrepancias en la implementación particular de las medidas.

Existen además factores internos y externos que tuvieron influencia en el proceso:

El nivel de contracción que presentó la economía mexicana al inicio de la década de los 80's. A pesar de que para 1985 fue posible plantear un crecimiento en el gasto público, no presentaba expectativas reales a la industria y durante los tres primeros años del gobierno del Presidente de la Madrid no hubo inversión privada.

El Estado tampoco tenía capacidad para invertir como había venido haciéndolo. Ante la posibilidad de que la industria se volviese inviable y se perdiera un mayor número de empleos, se resolvió abrir el mercado para hacer que las exportaciones garantizaran la sobrevivencia de la planta industrial.

La economía mexicana se encontraba en una posición muy vulnerable, entre otras cosas, porque el PNDI falló al tratar de implementar un sesgo exportador a la industria. A pesar del importante crecimiento que tuvieron las exportaciones no petroleras desde 1979 hasta 1982, no fue suficiente para sobrellevar la caída de los precios internacionales del petróleo. El Presidente de la Madrid continuó con este programa, hasta que la situación se hizo inviable.

No se podía mantener un proyecto coherente de apertura, si el Estado garantiza una serie de subsidios que limitarían a la larga la misma posibilidad, por violar las reglas del comercio internacional. No se podían promover inversiones estatales que mejoraran la planta productiva de la industria paraestatal porque no se contaba con los recursos para hacerlo.

Tampoco se podría fortalecer a los grupos industriales para que compitan con el exterior y reduzcan la vulnerabilidad que

implicaba la apertura, si no se generaban condiciones para que concentren la producción de los sectores industriales en los que el país tenía capacidad real de competencia. Al transformar el tipo y nivel de demanda de los grandes grupos, se orillarían a los pequeños y medianos a formar parte del cambio. Pero todo se tenía que hacer por etapas.

Estados Unidos y los organismos internacionales reconocieron que había que dejar al país crecer para que pudiese pagar la deuda externa, pero su influencia fue fundamental a la hora de definir el cómo hacerlo. Hubo también factores de tipo ideológico relacionados con lo que sucedía en los países del bloque soviético que influyeron en el proceso.

Lo que parece que sucedió con los grupos estudiados es que esta propuesta se identificó con su posición ideológica. Esto, aunado a su peso económico, facilitó la posibilidad de establecer acuerdos. Esto fue producto de compromisos establecidos dentro de los espacios de autoridad conformados para ello. Sin embargo, esta alianza no ha terminado de consolidarse en la cúpula de poder de manera dominante. Hasta el momento, se mantiene en el gobierno, lo cual es un importante factor de consolidación, aunque no conclusivo.

ANEXO A

RESUMEN DE ALGUNOS DOCUMENTOS DE LA L.E.N.

Responsabilidades Políticas del Empresario Nacionalista /¹:

1) Al considerar un principio básico el deber y el derecho de participar políticamente para definir el destino de su patria se define al empresario nacionalista como aquel que, como buen ciudadano, acepta compartir la responsabilidad directa en la gestación de ese destino.

Aquel empresario que descuida el ejercicio de este derecho y este deber, no puede ser calificado de nacionalista porque contribuye con su omisión, a la expansión de las carencias de nuestro medio y de las deficiencias del desarrollo social.

2) México cuenta con cimientos morales, sociales, económicos y políticos que nos colocan en posición envidiable para muchos países, por tanto es responsabilidad de todo mexicano colaborar armoniosa y solidariamente para edificar, sobre esos sólidos cimientos, una estructura social más justa y más humana, que nos permita vivir y realizarnos íntegramente en pleno ejercicio de nuestras libertades políticas.

3) El mexicano que se precie de serlo, no debe abdicar nunca del humanismo de la Revolución ni de sus postulados de libertad. Ser revolucionario es aportar soluciones eficaces, con un esfuerzo técnico, moral y político, que permita el progreso de

¹ Tomado de la Declaración de Principios de la Liga de Empresarios Nacionalistas, PRI/CNOP, Abril de 1975.

México. Es necesario acelerar el desarrollo del país y para ello adoptar un espíritu de servicio a la comunidad, que permita el máximo desarrollo de las potencialidades individuales y colectivas.

4) El empresario nacionalista se siente responsable políticamente por crear conciencia y realismo en la acción, sentido práctico y sagacidad entre los fines que se persiguen y los medios que se emplean para transformar la realidad. Es testigo y participante de los esfuerzos del país por la industrialización y en ello ha contribuido igualmente al progreso de México. Ha adoptado una actitud nacionalista y hace a un lado las viejas concepciones, que hacían ver al empresario como un acaparador de riquezas infecundas.

5) El empresario nacionalista, considera al hombre, como el mejor capital con que cuenta México. Un pueblo digno, patriota y laborioso que tiene derecho a reclamar procedimientos gubernamentales siempre justos. El país no busca el progreso material como un fin en sí mismo, sino como medio para la realización del ser humano, con mirada renovada y desinteresada en los factores morales, que han sido tan valiosos en el seno de la familia mexicana y de la sociedad en general.

6) Los empresarios nacionalistas consideran que la ideología es siempre una respuesta a situaciones concretas. La que sostiene la Revolución Mexicana encuentra su origen en las grandes corrientes de pensamiento moderno, que postulan la dignidad esencial del hombre y el respeto a la justicia en las relaciones sociales e internacionales.

7) Estiman necesario un cambio de estructuras mentales, que haga a todos más activos en la economía, en la producción, en la política y en la cultura. Apartados de la lentitud en las acciones, de no dejar para mañana lo que se puede hacer hoy. Ahorrando para invertir mejor, con un ambiente de tranquilidad pública derivada del respeto de las garantías constitucionales como único camino de la prosperidad. Construyendo un porvenir teniendo como fuente la historia, con sentido de responsabilidad social por razones morales y económicas, recordando que son los horizontes del espíritu los que dan a la vida humana su plenitud. Por tanto el desarrollo no es un concepto meramente económico, sino cultural y espiritual.

8) Por eso, la acción del empresario nacionalista, debe estar fundamentada en la constitución política del país y observar, como ésta, un criterio humanista. La Carta Magna de la Nación que consagra la libertad individual, la igualdad política, los derechos y las obligaciones de todos los mexicanos, debe ser punto de apoyo del que surja una acción, tendiente a la humanización de la política, del trabajo y de la empresa.

El empresario nacionalista se considera a sí mismo como un producto de la revolución porque:

1) Es un patriota consagrado a engrandecer, con su aportación, el progreso de México en el orden social, económico y político.

2) Sus miras contemplan la columna central de nuestro acontecer histórico, en el principio de que la empresa actúa para la comunidad y surge de la sociedad.

3) Se opone a todas las formas que nieguen las libertades democráticas y destruyan los derechos de las personas y de los grupos sociales, tal como lo postuló el empresario-revolucionario, Francisco I. Madero.

4) Reafirma su fe en el hombre. Sostiene que la auténtica libertad exige plena justicia económica y social, ya que la verdadera justicia solo se da en hombres libres y para la libertad.

5) Cree necesaria y posible, la coordinación de la Iniciativa Privada y de la Iniciativa Estatal, mediante la acción solidaria, coordinada y equilibrada, sobre la base de que priven los intereses superiores de la colectividad.

6) Estima que la estructura económica del país debe ajustarse a los objetivos políticos y sociales de la Revolución Mexicana, para que el desarrollo del país no degenera en un "desarrollismo" materialista y desequilibrado.

7) Propugna por una política dirigida a lograr una inversión productiva del ahorro nacional, eliminando el gasto suntuario. Una política de formación de capital, sin incurrir en el ahorro forzado. Una política financiera de los sectores, regiones o grupos económicos, con fondos excedentes, hacia aquellos con necesidades y posibilidades de inversión.

8) Sostiene que una correcta política financiera puede movilizar recursos de la nación, hacia objetivos económicos de desarrollo y modernización. Con metas prioritarias en función del bien común.

El desarrollo significa para los Empresarios Nacionalistas mayores y mejores empleos; elevación del ingreso nacional y del ingreso de capital. Una mayor distribución del ingreso nacional entre regiones; mayores índices de bienestar social, educación y cultura; un marco urbano adecuado para el desarrollo de la vida en las ciudades, dinamismo y expansión constantes; métodos modernos de distribución y comercialización; altos niveles de progreso tecnológico; aumento de índices de productividad; un menor grado de dependencia en relación al exterior, tanto comercial, como tecnológica, financiera y cultural; mayor y mejor vida política; una movilidad social y una participación creciente de las mayorías en las decisiones fundamentales.

Por todas estas razones ideológicas, políticas e históricas, el Empresario Nacionalista desea actuar en un organismo político que es el producto genuino de la Revolución Mexicana: EL PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL, porque es un organismo heterogéneo en su composición; de clases, no de clase; pero fuertemente unido a los objetivos que comprenden la lucha por los intereses esenciales, de las distintas clases que lo integran.

Porque el Partido Revolucionario Institucional vigoriza su acción revolucionaria a través de la integración, dentro del Partido; de profesionistas, técnicos, intelectuales, empleados, pequeños propietarios rurales o urbanos y modestos inversionistas, que, sin sectarismos de ninguna especie, comprendan su función en la sociedad y estén dispuestos a luchar por nuevas formas políticas, económicas y sociales que, al garantizar justicia y libertad para todos los mexicanos, aseguren

los derechos económicos, sociales y políticos, de estas capas de la población.

Porque el Partido Revolucionario Institucional y los Empresarios Nacionalistas sostienen la libertad del hombre para expresar su pensamiento cualquiera que sea su ideología, en forma escrita o hablada, y pensar lo que su propia conciencia le dicte.

Porque ambos defienden el régimen de Estado de Derecho, estructurado en tal forma que es posible con él, modificar el actual orden social para lograr uno más justo. Ambos concuerdan en que la subordinación de gobernantes y gobernados al orden jurídico es, en sí, una garantía para que hombre y grupos cuenten con un valor esencial en la vida; que es, además, en el caso de México, un principio que permite el avance revolucionario.

El Partido Revolucionario Institucional agrupa a personas físicas o morales en las diferentes formas de estratificación social de la colectividad nacional, como medios para vigorizar en sus miembros el sentido para luchar por sus intereses económicos y sociales, cumplir con mayor eficacia sus tareas políticas y elevar su preparación ideológica, a fin de fortalecer su conciencia sobre la responsabilidad histórica que les corresponde, para operar las transformaciones requeridas en la creación de un México mejor.

Dentro de este organismo político, los Empresarios Nacionalistas desean actuar dentro de la Confederación nacional de Organizaciones Populares:

Porque la Confederación Nacional de Organizaciones Populares; se pronuncia a favor de los empresarios que invierten

sus capitales en las industrias básicas; para el progreso del país y que abran nuevas fuentes de trabajo.

Porque estimula a los Empresarios Nacionalistas a que laboren sus artículos con la técnica adecuada que mejore su calidad, ya que es el medio de fincar su independencia económica, y procura se les facilite el libre acceso a las materias primas y productos elementales elaborados, creándose instituciones de crédito que los refaccionen.

Porque propugna porque los Empresarios Nacionalistas sean incluidos dentro de las leyes proteccionistas de esta actividad, así como porque gocen de franquicias fiscales y administrativas para su desenvolvimiento.

Porque es el organismo titular del sector popular del Partido Revolucionario Institucional, que se integra igualmente por empresarios y trabajadores no asalariados.

Porque lucha por un México próspero, democrático, con justicia social y bienestar económico para todos los mexicanos, donde el Empresario Nacionalista unido a la Confederación Nacional de Organizaciones Populares y fortalecido por el Partido Revolucionario Institucional, lucha día a día por la vía pacífica, que es la única vía revolucionaria posible en México para alcanzar metas transformando nuestra realidad a la medida de nuestra historia y de nuestra Revolución Mexicana.

En sus estatutos /², la LEN intenta promover una agrupación

² Acta constitutiva de la LEN, contenida en la escritura no. 11991 y registrada en el libro 1, volumen 16 foja 251, del registro de asociaciones de Monterrey, N. L.

de Empresarios coordinadores e innovadores de capital, de labores, de técnicas y posibilidades de mercado, que se preparan continuamente para ofrecer precios justos a los consumidores, remuneración correcta a sus trabajadores, utilidad atractiva a los accionistas para fomentar la inversión y una fuente continua de trabajo traducida en mayor mano de obra.

Se constituye por organizaciones de tipo nacional, ligas estatales, uniones municipales a fin de conformar un organismo nacional que agrupará ciudadanos de actividad empresarial, con aspiraciones e ideales de superación socio-económica y política de México.

La Asociación se conformó para:

a) Promover la unión de todos los empresarios mexicanos que con sentido nacionalista busquen la industrialización de México; basados en la constitución Política del país.

b) Coordinar las labores de producción, de técnicos e investigar posibilidades de mercado para ofrecer precios justos a los consumidores.

c) Que los empresarios paguen una remuneración correcta a sus trabajadores y utilidades atractivas a los accionistas para fomentar la inversión y aumentar las fuentes de trabajo.

d) Fomentar el uso de publicidad honesta y educativa, el pago correcto y puntual de los impuestos.

e) Fomentar la participación y cooperación de los empresarios en las actividades culturales, políticas y sociales, ejercitando los derechos que le otorga la Constitución y cumpliendo las obligaciones que de ella emanen.

f) Participar activamente como organismo político dentro de la CNOP elevando su preparación ideológica para vigorizar en sus miembros el sentido de luchar por sus intereses económicos y sociales a fin de fortalecer su conciencia sobre la responsabilidad histórica que les corresponde para lograr la transformación requerida en la creación de un México mejor.

Considera como una de las atribuciones del Comité Ejecutivo Nacional proponer orientaciones y recomendaciones que mejoren la marcha de la CNOP y del PRI.

BIBLIOGRAFIA

- Arriola, C., *Los empresarios y el Estado (1970-1982)*, UNAM/Porrúa, México, 1988.
- Aspe, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica, textos de economía*, Fondo de Cultura Económica, Segunda edición en Español, México, 1993.
- Azcárraga, Gastón, Intervención en la Reunión de Consulta del PRONADICE, realizada entre el Subsecretario Planeación de la SECOFI y los miembros del Consejo Coordinador Empresarial. PRONADICE. *Crónica de la consulta a Cámaras Sectoriales y Asociaciones Industriales.* Tomo V. AGN, Crónica del gobierno de Miguel de la Madrid, SECOFI/10-02-07/ Caja 3 Exp. 3.
- Bazdrech, Bucay, Loaeza y Lustig, comp., *México: auge, crisis y ajuste*, El Trimestre Económico, lecturas 73, Fondo de Cultura Económica, 3 vols. México 1992.
- Businessweek*, "The Price of survival at Grupo Alfa", April 16/1984, p. 63.
- _____, "Mexico: A manana Plan Serves Companies on the Brink", November 7, 1983.
- Camp Roderic A. ed. *Mexico's political stability: The next five years*, Westview Special Studies on Latin America and the Caribbean, Westview Press, 1986
- Casar Ma. Amparo, "Empresarios y Estado en el gobierno de Miguel de la Madrid: en busca de un nuevo acuerdo". En Bazdrech, Bucay, Loaeza y Lustig, comp., *México: auge, crisis y ajuste*, El Trimestre Económico, lecturas 73, Fondo de Cultura Económica, 3 vols. México 1992.
- CEMEX, *Informe al Consejo de Administración*, 1980 a 1991.
- _____, Dirección de Finanzas, *Presentación Bursátil*, 1987 a 1990.
- Centro de Información y Estudios Nacionales, *El Grupo Alfa*, Dcto. No. CIEN-A7/E45, Octubre de 1981.
- _____, *La Economía Mexicana. Análisis Anual*, México, mayo de 1988.
- Cordero S., Santín R. y Tirado R., *El Poder Empresarial en México*, Volúmen I, Ed. Terra Nova, México, 1983.
- Cornelius, W., *The political economy of Mexico under de la Madrid: the crisis deepens, 1985-1986*. Research Report Series 43. Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1986.
- _____, Smith y Gentleman, *Mexico's alternative political future*, Monograph No. 30, Center for US-Mexican Studies. University of California San Diego, 1989.
- Corro, Salvador, "El PAN aprovecha la inercia del 7 de julio y va por las alcaldías de Nuevo León", *Proceso*, No. 456 29 de julio de 1985.

- Cupolo, Marco, *Sistemas Políticos: términos conceptuales. Temas del Debate Italiano*, UAM Plantel Azcapotzalco, México, 1986.
- Dale, Story, *Industria, Estado y Política en México*, Colección Sep 90, CNCA y Ed. Grijalbo.
- _____, "The PAN and the private sector" in Gentleman, J. Ed. *Mexican Politics in Transition*, Westview Special Studies on Latin America and the Caribbean, 1987.
- El Financiero*, Informe Especial, Año 1 No. 47, 5 de abril de 1991.
- El Norte*, "IMSA cumplirá a JLP: Fernando Canales Clariond", 8 de octubre de 1977 p. 1B.
- Escobar Saúl, "Rifts in the Mexican Power Elite" in Maxfield and Anzaldúa, *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1987.
- Frazier, S., "Mexican Firms Resist New Loan Terms. Bankers see Monterrey Debtor's Cartel", *The Wall Street Journal*, Tuesday, Oct. 4, 1983, p. 1
- _____, "Mexican Companies Enthusiastic About Central Bank Plan to Settle Foreign Debt", in *The Wall Street Journal*, Friday, Nov. 11, 1983, p. 31
- _____, "Mexico's Grupo Alfa wins easier terms from foreign bankers on part of its debt", *The Wall Street Journal*, May 1, 1984, p.38.
- Fourt, Gilles, *Developpement et crise du 'Groupe Monterrey'*, Document de Recherche No. 29, Mai, 1985, Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine, Institute de Hautes Etudes de l'Amérique Latine, Paris.
- _____, "Planification, privatization et reconversion industrielle au Mexique", *Cahiers des Ameriques Latines*, No. 7, julio de 1989.
- Galarza Gerardo, "Viraje político: Grupos empresariales prefieren la cargada y apoyan a priístas" *Proceso* No. 452, 1 de julio de 1985.
- García Alba Pascual y Serra Puche Jaime, *Causas y Efectos de la crisis económica en México*, El Colegio de México, Colección Jornadas No. 104, México 1984
- Garrido, L.J., *La ruptura. La corriente Democrática del PRI*, editorial Grijalbo, México, 1993
- Garrido, C. y Quintana, E., "Financial Relations and Economic Power in Mexico", en Maxfield Sylvia y Anzaldúa Ricardo, *Government and Private Sector y Contemporary Mexico*, Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego Monograph Series No. 20, 1987.
- Gentleman, Judith, "Mexico after de Oil Boom: PRI Management of the Political Impact of National Disillusionment", in Gentleman, J. Ed. *Mexican Politics in Transition*, Westview Special Studies on Latin America and the Caribbean, 1987.
- Hamilton, Nora, *México: Los Límites de la Autonomía del Estado*, Ed. Era, México, 1988, primera reimpresión.
- Hernández Rogelio, *Empresarios, Banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo, 1976-1982*, Flacso-Porrúa, México 1988.

- Hernández, C. "Sanea Alfa sus Finanzas, pero la crisis todavía lo ahoga", *El Financiero*, 25 de septiembre de 1984, p. 25.
- ITESM/CAINTRA, *Nuevo León ante el Reto del Futuro*, Versión Preliminar, ITESM, Monterrey, N.L., 1992.
- Jacobs E., "La evolución reciente de la economía mexicana", en *Economía Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. No. 4. México 1982
- _____ y Péres, "Las Grandes Empresas y el Crecimiento Acelerado" en *Economía Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. No. 4. México 1982.
- Lichtensztejn Samuel, "Enfoques y Categorías de la política económica", en *Lecturas de política económica*, Ediciones de Cultura Popular, México, 1985.
- Liga de Empresarios Nacionalistas, *Acta constitutiva de la LEN*, contenida en la escritura no. 11991 y registrada en el libro 1, volumen 16 foja 251, del Registro de Asociaciones de Monterrey, N.L.
- _____, *Declaración de Principios de la Liga de Empresarios Nacionalistas*, PRI/CNOP, Abril de 1975.
- Loaeza, Soledad, "Delamadridismo la segunda modernización mexicana", en Bazdrech, Bucay, Loaeza y Lustig, comp., *México: auge, crisis y ajuste*, El Trimestre Económico, lecturas 73, Fondo de Cultura Económica, 3 vols. México 1992.
- _____, *El llamado de las Urnas*, Editorial Cal y Arena, México 1989.
- López, Prudencio, Intervención en la Reunión de Consulta del PRONADICE, realizada entre el Subsecretario Planeación de la SECOFI y los miembros del Consejo Coordinador Empresarial. *PRONADICE. Crónica de la consulta a Cámaras Sectoriales y Asociaciones Industriales.* Tomo V. AGN, Crónica del gobierno de Miguel de la Madrid, SECOFI/10-02-07/ Caja 3 Exp. 3.
- Luna, Tirado y Valdés, "Businessmen and Politics in Mexico 1982-1986", in Maxfield y Anzaldúa eds., *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, Center for U.S.- Mexican Relations, University of California, San Diego, 1987.
- Luna, Matilde, *Los empresarios y el cambio político*. México 1970-1987, Ed. Era, México 1992.
- Mancera, M., *Consideraciones sobre política cambiaria*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-10-01-85, Caja 2 Expediente 19.
- _____, *Relaciones entre la Inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés y el Endeudamiento de las empresas*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-10-01-85, Caja 2 Expediente 5.
- Maxfield, Sylvia, y Anzaldúa, Ricardo, *Government and Private Sector y Contemporary Mexico*, Center for US-Mexican Studies, University of California, San Diego Monograph Series No. 20, 1987.
- Meyer, Lorenzo, *Los grupos de presión extranjero en el México revolucionario*, Primera Edición en la Colección del

Archivo Histórico Diplomático Mexicano, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, 1973.

- _____, "Las Relaciones con los Estados Unidos: Convergencia y Conflicto", en Bazdresch, Bucay, Loaeza y Lustig, comp., México: auge, crisis y ajuste, El Trimestre Económico, lecturas 73, Fondo de Cultura Económica, 3 vols. México 1992.
- Ortega F. "Líderes empresariales denuncian: Las presiones del gobierno, por desesperación", *Proceso*, No. 472, 18 de noviembre de 1985.
- _____ y López M. "Los empresarios perdieron su libertad por la vía de la dependencia: Rogelio Sada. Yo rechacé la mordaza de cristal", *Proceso*, No. 474. 2 de diciembre de 1985.
- _____, "Mientras a Farías le aburre la campaña, Coindreau aún tiene fe", *Proceso*, 4 de noviembre de 1985 No. 470.
- Panebianco, A., *Modelos de Partido*, Alianza Universidad, Madrid, 1989.
- Pempel, T.J., *Democracias Diferentes, Los regímenes con un partido dominante*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
- Pozas, M.A., Versión en español del libro *Industrial restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, technological innovation, and changing patterns of industrial relations in Monterrey*, que será traducido al inglés y publicado por el Center for US-Mexican Studies, UCSD y el COLEF. Mimeo. Monterrey, N.L., enero de 1993
- , *Reestructuración Industrial en Monterrey*, Documento de trabajo No. 40, Fundación Friedrich Ebert, 1992.
- Presidencia de la República, Dirección General de Comunicación Social, *Renovación para el Cambio*, Num. 1, abril de 1983.
- Proud'homme Jean François, "Políticas públicas y representación política. La metáfora del mercado político", en *Cuadernos de Nexos* No. 27, septiembre de 1990.
- Quintana, E., "Las negociaciones corporativas y la política neoliberal", en Luna y Pozas, coords., *Relaciones Corporativas en un Período de Transición*, IIS, UNAM, 1992
- Research Associates, *El Grupo CEMEX en España*, Madrid, Calle Prim No. 5-2, Septiembre de 1992.
- Rubio, L. y Newell, R., *Mexico: Consensus and stability. The origins of 1982 crisis.* Mimeo, 1987.
- _____, "El cambiante papel del sector privado", en Angeles, Luis, coord., *Interpretaciones sobre el sistema político mexicano*, Perspectivas de la modernización política, PRI, México, 1990.
- _____, "Las dificultades de un sexenio", en Bazdresch, Bucay, Loaeza y Lustig, comp. México, auge crisis y ajuste, El trimestre económico, lecturas, Vol I. México 1992.
- Ruis Durán, Clemente Ed., "Empresas en la Bolsa ¿Reestructuración Financiera? en *Informe Financiero Trimestral*, El Financiero, Año 1 No. 1, 18 de julio de 1984.

- _____, "La Situación Financiera de las Empresas Bursátiles en 1984", *Informe Financiero Trimestral*, El Financiero, Año 1 No. 2, 30 de agosto de 1984.
- Rusconi, Gian Enrico, "El intercambio Político" en Cupolo Marco, *Sistemas Políticos: términos conceptuales. Temas del Debate Italiano*, UAM Plantel Azcapotzalco, México, 1986.
- Saldívar Américo, *Estado e ideología en México*, Editorial Siglo XXI, México.
- Salinas de Gortari, Carlos, *Participación del Sector Público en el Producto Interno Bruto 1975-1983*, 31 de enero de 1983. AGN Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid SPP/25-01-00 Cj. 5 Exp. 17.
- Santín, R. y Cordero R., *Los Grupos Industriales, una nueva organización en México*, Cuadernos del CES, El Colegio de México, México, 1977.
- Saragoza, Alex, *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, University of Texas Press, 1988.
- Schuster Linda, "Alfa's lose grew sharply in lates year" in *The Wall Street Journal*, Friday, June 3, 1983 p.24.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *PRONADICE Crónica de la consulta a Cámaras sectoriales y Asociaciones Industriales*, Tomo V. AGN, Unidad de la Crónica Presidencial. Gobierno de Miguel de la Madrid. SECOFI/10-02-07 Caja 3 Exp. 3.
- _____, *Reestructuración Financiera del Grupo Industrial Alfa, S.A.* Relación de documentos para la discusión en la Reunión de Titulares de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. AGN/UCP/MMH 10-03-00-00 (19) C.1 Exp. 2.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Programa de Refinanciamiento a Cargo del FICORCA*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-10-01-85/Caja 3 Exp. 10/1988.
- _____, *El endeudamiento de las empresas trasnacionales con la banca extranjera. Una proposición para restringir el acceso al mercado controlado de divisas*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-02-03/Caja 1 Exp. 11/Fojas 790-834/1986 .
- Secretaría de Programación y Presupuesto, *Antología de la Planeación en México 1917-1985*, Volumen 7 Programas de Desarrollo Sectorial (1978-1980), Fondo de Cultura Económica, México, 1985.
- _____, *Rasgos Generales de la Política de Estímulos Fiscales*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SPP/25-05-06, Caja 1, Expediente 4.
- _____, Dirección General de Programación Económica y Social, *Caracterización de la Estructura Productiva Mexicana en 1970 y 1979. Hacia la Identificación de los sectores estratégicos de la Economía Mexicana*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno

de Miguel de la Madrid, 1984, SPP/25-02-02-00/Ej. 1 Exp. 3.

_____, *Rasgos generales de la Política de Estímulos fiscales*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SPP/25-05-06 Cj. 1, Exp. 4 p. 13.

The Wall Street Journal, "Mexican Firm Gets Banks to Reschedule \$1.05 billion debt", February 15/1984 p. 34

_____, "Bankers Question Mexico's Plan to Help Private firms repay their Foreign Debt", Tuesday May 24, 1983, p. 40

_____, "Mexico Offering Firms New Rate To Pay Suppliers", Tuesday March 1/1983, p. 38

Sepúlveda B. y Chumacero A., *La inversión Extranjera en México*, Fondo de Cultura Económica, México, Segunda reimpresión 1983, de la edición original.

Schuster Linda, "Alfa's loss grew sharply wider in latest year", in *The Wall Street Journal*, June 3-1983, p. 24.

Sikkink, K. *Ideas and Institutions, Developmentalism in Brazil and Argentina*, Cornell University Press.

Vellinga Menno, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*, Siglo XII Ed., México, 1979.

Vidal, B. Francisco, *Las empresas estatales en el desarrollo del capitalismo mexicano*, Tesis de licenciatura en economía, Facultad de Economía, UNAM, 1986.

_____, y Salas-Porras A., "La élite corporativa mexicana enfrenta la apertura económica. Nuevos patrones de control corporativo", *El Cotidiano*, Septiembre-Octubre de 1992.

Villarreal, René, "The new industrialization strategy in Mexico for the eighties", in Weintraub Sidney, Ed., *Industrial Strategy and planning in Mexico and the United States*, Westview special studies, 1986.

_____, Intervención del Subsecretario de Planeación Industrial y Comercial en el Seminario, *Avances y tareas en la implementación del PRONAFICE*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SECOFI, clave 10-02-00 Caja 1 Expediente 5.

VITRO, *Informe al Consejo de Administración*, 1980 a 1991.

Weintraub, S., *A Marriage of Convenience, Relations between México and the United States*, A twentieth Century Fund Report, Oxford University Press, 1990.

_____, Ed. *Industrial Strategy and Planning in Mexico and the United States*, Westview Special Studies, 1986.

Whiting, Van, *The Political Economy of Foreign Investment in Mexico. Nationalism, Liberalism and Constraints on Choices*, The Johns Hopkins University Press, 1992.

Wilson Graham H. *Interest Groups*, Basil Blackwell, Oxford, primera edición, 1990.

Zedillo Ernesto, Director del FICORCA, *The program for coverage of exchange risks. A general description and financial aspects*, AGN, Unidad de la Crónica Presidencial, Gobierno de Miguel de la Madrid, SHCP/06-10-01-85/Caja 3 Exp. 9/July, 1983.

PUBLICACIONES PERIODICAS

El Norte
El Porvenir
Excélsior
El Financiero
Proceso
Diario Oficial de la Federación
The Wall Street Journal
The New York Times
Businessweek

ENTREVISTAS

- Lic. Fernando Canales Clariond, 4 de noviembre de 1993, Director General Adjunto del Grupo Industrial IMSA, Presidente del Comité Directivo Estatal del PAN en Nuevo León y exdiputado Federal.
- Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana, 10 de agosto de 1993, Director General del Grupo Industrial IMSA, fundador de la Liga de Empresarios Nacionalistas.
- Lic. Rogelio Sada Zambrano, 16 de noviembre de 1993, Presidente Municipal de San Pedro Garza García, N.L., y exdirector general del Corporativo VITRO.
- Lic. Alberto Santos de Hoyos, 12 de noviembre de 1993, Director General de Empresas Santos, Miembro del Consejo de Administración del Grupo GAMESA y de BANORTE, exdiputado Federal.
- Lic. Héctor González, miembro del Fideicomiso de Reconstrucción del Centro Histórico de Monterrey, 18 de noviembre de 1993.