

empresarios, empresa y grupos económicos en el norte de México: monterrey, del estado oligárquico a la globalización

Mario Cerutti, Isabel Ortega y Lylia Palacios¹

Universidad Autónoma de Nuevo León (Monterrey, México)

Comentarios Introdutorios

Pueden haber surgido durante el siglo XIX o principios del XX, en sociedades periféricas,² grupos empresariales regionales de cierta importancia, perdurabilidad, alta capacidad de adaptación y con condiciones de liderazgo a escala del Estado-nación? Donde operaban? Pudieron hacerlo, además, impulsando procesos de desarrollo industrial? Y, lo más importante: existen todavía? Y, si existen, están en condiciones de sobrellevar la feroz reconversión planteada durante los años ochenta e insertarse con relativo éxito en un mundo globalizado?

Aunque de manera somera, el caso que se estudia en esta ponencia procura describir un ejemplo latinoamericano — Monterrey, en el norte de México — que hasta el año 2000, al menos, habría logrado salvar tales requisitos. Sus orígenes pueden remontarse a los tiempos más convulsivos de la historia mexicana, a mediados del siglo XIX — cuando los Estados Unidos, en plena expansión territorial y en vísperas de su revolución industrial, se apropiaron de más de la mitad de la geografía de su inestable vecino del sur.

Fue precisamente en aquellos tumultuosos años, cuando se comenzó a perfilar en Monterrey una burguesía comercial alimentada por las

¹ Los autores agradecen el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en México (CONACYT) brindado al proyecto "Monterrey, 1940-1998: Desarrollo industrial y formación de grupos empresariales", a partir del cual se elaboró el presente trabajo.

² Es decir, en sociedades que no consumaron su revolución industrial durante el siglo XIX o en vísperas de la Primera Guerra Mundial.

oportunidades que gestaban la tosca frontera del Bravo, las guerras y ejércitos dedicados ya a las luchas civiles, ya a combatir apaches y comanches, ya a repeler invasiones externas. Desde aquellos tiempos se conocieron en Monterrey apellidos y familias que — durante décadas — prosiguieron mencionándose en el escenario regional de los negocios: Zambrano, Madero, Garza, Calderón, Belden, Milmo, Hernández, Rivero. Entre 1860 y la Revolución se sumaron nuevos apellidos: Sada, Armendaiz, Muguerra, Ferrara, Maiz. Este conjunto de apellidos — que agrupaba comerciantes autóctonos e inmigrantes — alentó la primera fase de crecimiento industrial en la ciudad, entre 1890 y 1910.

La ponencia sugiere que una de las posibles bases de la perdurabilidad de este empresariado habría sido la continuidad histórica de muchos de esos apellidos en el siempre incierto mundo del capital. *Las redes familiares* — apenas discutidas en el trabajo por falta de espacio — parecen haberse tornado un elemento decisivo para el desenvolvimiento y la sobrevivencia de esta burguesía con cimientos regionales.

Otro aspecto estratégico — claramente perceptible desde la historia económica — es el usufructo de la estrecha relación que desde el principio mantuvieron estas familias *con la economía de los Estados Unidos* y, en particular, con Texas. Se trata de una constante que funcionó desde los primeros mecanismos de acumulación — gracias al intercambio propiciado por el río Bravo — hasta el Tratado de Libre Comercio (TLC). Si en los años sesenta del siglo pasado la Guerra de Secesión puso al noreste de México en el corazón de la economía atlántica, el TLC (o NAFTA) ha disparado las ventas hacia Estados Unidos a cien mil millones de dólares anuales.

A las bases familiares y los vínculos con Estados Unidos — ambos elementos propiciatorios del mismo proceso de industrialización — debe sumarse una *dinámica regional* que es propia del norte de México, y cuya explicación se encuentra en un dato geográfico: el norte mexicano es un área adherida territorial y económicamente al más grande mercado gestado por el capitalismo. Los lazos y la posición del norte mexicano frente a los Estados Unidos hacen recordar — por más de un motivo — las intensas vinculaciones que espacios regionales de otras sociedades periféricas (dotados también de un elevado dinamismo económico) mantuvieron desde la segunda fracción del siglo XIX con sociedades que estaban protagonizando la Revolución Industrial: el País Vasco, en España, y el norte italiano podrían sobresalir en esa comparación.

El cuarto componente que procura insinuar la ponencia es la alta

capacidad de adaptación que habría presentado este empresariado de bases regionales y densas articulaciones familiares. Si se recuerda que sus orígenes remontan al ciclo de guerras que trastornó la frontera mexicano-estadounidense entre 1847 y 1867, que tras la consolidación del Estado oligárquico México vivió — entre 1911 y 1920 — una profunda experiencia revolucionaria, que luego se manifestó la crisis de 1929, que tras los convulsionados años de Lázaro Cárdenas se montó el modelo de industrialización protegida, que este proyecto terminó de estallar en los ochenta y que — finalmente — la reconversión mexicana, supone adecuarse al más desigual tratado de integración comercial que se conozca (el NAFTA) —, si se recuerda todo esto y se verifica, a la vez, que el empresariado con base en Monterrey sigue funcionando y (algo que parece evidente) continúa realizando buenos negocios, las conclusiones adelantadas serían:

a) que a este empresariado — como conjunto de agentes sociales dedicados a la reproducción ampliada y rentable del capital — no le ha faltado capacidad de adaptación a tan azaroso devenir;

b) que es posible encontrar en sociedades periféricas — es decir: en sociedades que no llevaron adelante su revolución industrial en el siglo XIX — empresariados con las características que se mencionaban al comenzar estos comentarios introductorios.

Geografía, Historia y Oportunidades (1850-1910)

Monterrey y el norte mexicano

Ciudad ubicada a menos de 200 kilómetros de Texas, Monterrey ha logrado sobresalir en el contexto mexicano contemporáneo por tres razones: a) su desenvolvimiento industrial; b) su empresariado; c) la formación local de sus cuadros gerenciales.³ Las características de su inicial brote industrial (1890-1910, sustentado en sectores de la industria pesada) la ha diferenciado de manera parcial a escala latinoamericana.

Punto de partida fundamental para la interpretación de la historia económico/empresarial de Monterrey es ubicar la ciudad en el contexto más general del norte de México, en particular de su porción centro-oriental (situada en su totalidad debajo del Estado de Texas). Al norte mexicano — un enorme espacio geográfico que ocupa más de

³ Punto que no se considerará en este trabajo, pero que alude a la creación — en 1943 — del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), gestado expresamente para preparar cuadros gerenciales.

un millón de kilómetros cuadrados — conviene reconocerle además una especie de *peculiaridad estratégica*: desde mediados del siglo XIX se convirtió en prolongación territorial del mercado de los Estados Unidos. Sólo existe otro espacio a escala planetaria que comparte esa peculiaridad: el sur de Canadá.

Esta condición significó la posibilidad de un contacto directo con una economía que, desde 1870, ingresó con plenitud en la Segunda Revolución Industrial. La posición central de Monterrey dentro de un área de frontera que se abrió con celeridad al capitalismo le ha conferido a la capital de Nuevo León — por lo tanto — cierta significación en el escenario más global de las sociedades periféricas.

Tras la guerra con Estados Unidos⁴

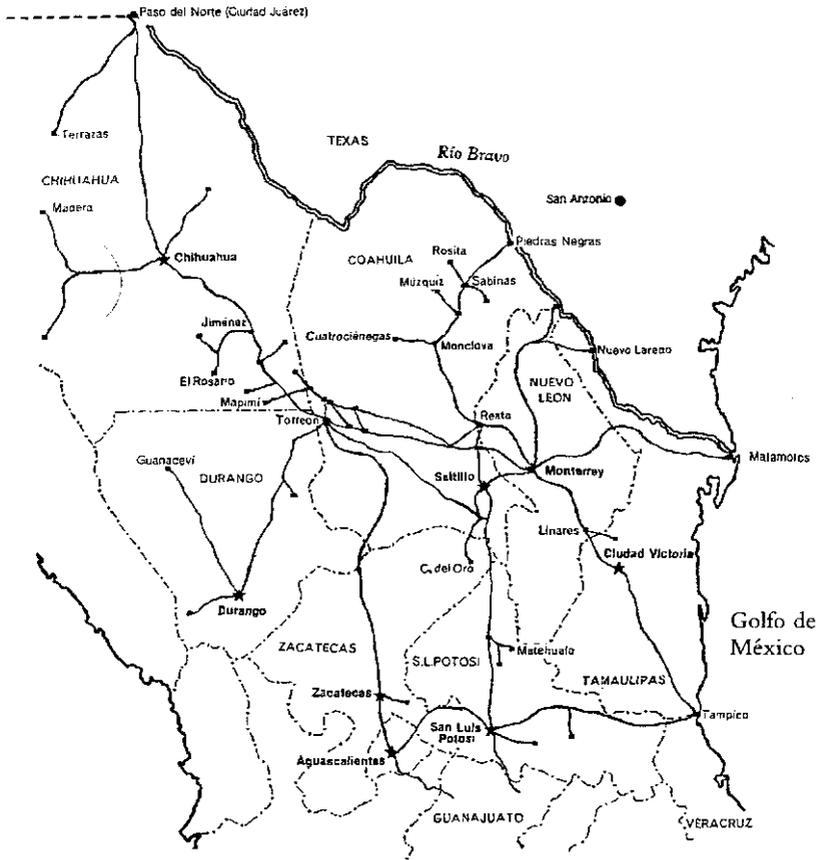
Apenas formalizada la nueva línea divisoria que resultó de la guerra contra los Estados Unidos (1846-1847), las poblaciones del flamante noreste de México — Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas (ver mapa) — debieron readecuar sus funciones de manera profunda. El inmenso desierto que las separaba del expansivo mercado estadounidense quedó suprimido. La transformación de Texas en un estado fronterizo abrió para aquellas poblaciones posibilidades novedosas de conexión con el mercado atlántico.

Monterrey sería la ciudad más beneficiada con tan dramático cambio. Lo que para México representó una histórica tragedia, gestó inéditas posibilidades para la capital de Nuevo León. Fueron razones políticas y militares — derivadas del ciclo de guerras civiles abierto en 1854 — las que obligaron a un reordenamiento del flamante noreste mexicano y convirtieron a Monterrey en eje de un sistema regional de poder que incluyó Coahuila y la marítima Tamaulipas. Las políticas aduanales, arancelarias y de reglamentación en la circulación/exportación del metálico, impulsadas por el propio poder regional, así como su amplia vinculación con los grupos de comerciantes locales y del sur de Texas, tuvieron un impacto considerable sobre el funcionamiento mercantil y colocaron a Monterrey como eje del sistema. Las necesidades militares generaron un riesgoso pero fructífero tráfico, siempre estimulado por la proximidad del río Bravo.

Cuando se desató la Guerra de Secesión estadounidense, en 1861, la experiencia previa en uno y otro lado del Bravo, las gigantescas y

⁴ Los siguientes apartados están basados en Cerutti (1983,1992,1994, 1995,1997); Barragán y Cerutti (1993); y Cerutti y González (1990 y 1993).

Mapa. El norte mexicano a fines del XIX



Ferrocarriles —————
Límites entre estados

urgentes necesidades del Sur confederado y el aparato militar y administrativo regional que funcionaba desde 1855 se entrelazaron para configurar una coyuntura comercial de signos espectaculares. La dimensión que alcanzó el tráfico mercantil en el ámbito binacional que rodeaba al Bravo — abruptamente instalado en el corazón de la economía atlántica debido a las exportaciones de algodón sureño³ — facilitó la formación de grandes fortunas y propició la adquisición de una experiencia empresarial apta para operar con éxito con los principales nudos económicos de Europa y los Estados Unidos.

Un grupo burgués de visible importancia habría de estructurarse desde esos años en Monterrey. Su capacidad de acción, su dinámica y los mecanismos que utilizaban no eran muy diferentes a los que mostraban sus colegas del sur texano. El tráfico mercantil a través del Bravo fue uno de los pilares fundamentales para la configuración de este segmento social y — junto con el préstamo — lo continuaría siendo hasta 1890, cuando muchos de estos mercaderes, o sus descendientes, emprendieron el brote industrializador, se reunieron en múltiples sociedades anónimas y delinearon la primera fase de articulación de un empresariado local.

Porfiriato e industria pesada

Desde los años 1890 — agotado ya el ciclo de reformas liberales y consolidado el orden porfiriano — Monterrey se convirtió en una de las más dinámicas urbes del norte mexicano.

Perfilada como un nudo ferroviario de primer orden, su empresariado en formación acunó un significativo proceso de desenvolvimiento fabril, utilizó en la producción y bifurcó territorialmente los importantes capitales acumulados antes de 1890, usufructuó con firmeza un mercado nacional en plena construcción, y aprovechó su cercanía relativa de uno de los escenarios fundamentales de la Segunda Revolución Industrial: el Este y Medio Oeste de los Estados Unidos.

Aunque el brote fabril que emergió en la ciudad incluyó la industria liviana — de manera análoga a lo que acaecía en Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago de Chile y en el centro de México — su matiz principal fue la gran metalurgia básica. En los primeros años de la década de 1890 fueron instaladas tres plantas de fundición: la Nuevo León Smelting, la Compañía Minera, Fundidora y Afinadora "Monterrey SA", y la

³ Cowling (1926); Delaney (1955); Diamond (1940); Graf (1942); Mayer (1976); Owsley (1931); Tyler (1973); Cerutti y González (1990, 1993 y 1999).

Gran Fundición Nacional Mexicana (luego American Smelting and Refining Co., ASARCO). Su objetivo era abastecer la creciente demanda de metales industriales — sobre todo plomo — del noreste de los Estados Unidos. La experiencia empresarial adquirida, la centralización de capitales que facilitó el flamante régimen de sociedades anónimas, las solicitudes del sistema ferroviario y la integración de un mercado de rasgos nacionales llevó a la puesta en marcha — en 1903 — de un cuarto establecimiento: la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey SA, primera siderurgia integrada de América Latina, que supuso una inversión inicial de cinco millones de dólares.

De las cuatro plantas de metalurgia básica fundadas a partir de 1890 sólo la American Smelting se sustentó en capitales procedentes del extranjero. Las restantes mostraron una clara influencia regional. Pero todas estas plantas utilizaron una avanzada tecnología, emplearon una significativa cantidad de trabajadores, y contribuyeron a perfilar un empresariado que, desde entonces, ha jugado un papel preponderante en el desarrollo industrial y capitalista de México.

Sociedad anónima y redes matrimoniales

Una rápida revisión de las sociedades fundadas entre 1890 y 1910 por el empresariado que se articulaba en Monterrey permite destacar otros dos matices: a) la muy marcada diversificación de las inversiones; b) el fuerte entrelazamiento familiar en muchas de estas sociedades.

Las inversiones de los años previos a la Revolución pusieron en marcha tanto industrias dedicadas a abastecer el consumo productivo (grandes fundiciones, cemento, vidrio, alguna maquinaria) como al consumo personal (cerveza y otras bebidas, textiles, artículos para higiene, materiales para la construcción, alimentos elaborados). Pero, a la vez, la diversificación alcanzó con vigor al ramo minero y se prolongó al crédito y los bancos, la propiedad y explotación de la tierra, los servicios y el transporte.

Si se adopta como referencia el conjunto de familias que fue objeto especial de estudio,⁶ se detecta que poco más de cuarenta personas con

⁶ La información básica fue extraída de libros de notarios del Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL), y complementada con datos de otros archivos regionales y nacionales. La constitución de sociedades anónimas y las vinculaciones matrimoniales no sólo constituyeron ejes centrales en el ciclo formativo de este empresariado sino que, en perspectiva, se han definido como un comportamiento de más larga duración. Entre los grupos familiares seleccionados se estudiaron

apellidos Armendaiz, Belden, Calderón/Muguerza, Ferrara, Hernández/Mendirichaga, Madero, Milmo, Rivera, Sada Muguerza/Garza y Zambrano estaban vinculados de una u otra manera (anexo 1) a más de 260 sociedades (entre ellas, 170 dedicadas a la minería, 40 a la industria fabril y 19 al sector agropecuario). Estos diez grupos parentales ofrecen una excelente evidencia sobre las características de las familias más prominentes del período, de las cuales más del 50 por ciento había destacado en la fase previa a 1890. En algunas de las familias los cuadros empresariales eran visiblemente numerosos. Resaltaban los Zambrano, herederos y multiplicadores de la fortuna que en 1873 dejó Gregorio Zambrano, uno de los grandes comerciantes de las dos décadas que siguieron al cambio de frontera. Grueso fue también el caudal de los Madero, aunque no todos residían en Monterrey de manera permanente.

La modernización que se implementaba demandó la instrumentación de métodos nuevos, tanto en la esfera de la producción como en la unión de capitales. La sociedad anónima, que distribuía los riesgos y canalizaba la centralización de capitales individuales o familiares, emergió como un arma excelente. El anexo 2 brinda una síntesis del movimiento operado desde 1890 y que derivó en la fusión de capitales, en la asociación de diferentes apellidos. La lista se ha confeccionado desde el punto de vista de la cantidad de familias que participaban en diferentes empresas, como evidencia de la asociación-articulación de esos grupos en el plano económico. Se enumeran allí casi cincuenta sociedades conformadas antes de 1905 con la característica común de que en todas había representantes de por lo menos tres de las familias indagadas. En ocasiones frecuentes, cada grupo incorporaba más de uno de sus integrantes.

Si el anexo 2 menciona tan sólo asociaciones directas entre empresarios prominentes, las articulaciones se ampliaban también por vía matrimonial. No debe exagerarse esta arista, pero si resulta indispensable registrarla por dos razones: a) como un mecanismo complementario de imbricación socioeconómica que acompañó la centralización del capi-

quienes más sobresalían en los documentos posteriores a 1880, lo que obligó a poner atención en la labor empresarial de 42 individuos, todas figuras relevantes en la industria fabril, la minería, el comercio, las finanzas, la producción agropecuaria y/o los servicios. Una muestra de cuarenta y dos personas parece suficiente para observar el quehacer de un empresariado de bases regionales a comienzos del siglo XX y en una sociedad latinoamericana.

tal durante la fase formativa de este empresariado; y b) porque será un instrumento que perdurará como componente estratégico de consistencia interna y fortaleza a largo plazo.

Diversificación: antigua práctica

Los anexos 1 y 2 sugieren otras características del momento formativo de este empresariado: la diversificación de actividades, la ramificación de sus inversiones. Un dinamismo y una capacidad de ramificación/expansión que encontraremos hasta la actualidad. En las firmas allí agrupadas se detectan inversiones en la industria de bienes de consumo personal, en industrias de bienes para el consumo productivo, en minería, transportes de pasajero y carga, en bancos, en comercio, en el ramo agropecuario y en servicios complementarios.

El anexo 1 enumera por áreas fundamentales todas las firmas en que fue constatada la participación de uno o más miembros de los grupos parentales seleccionados. El total de empresas fichadas alcanzó las 262 entre 1890 y 1905, teniendo presente que varias laboraban en actividades dobles (minerías e industriales, o comerciales y agropecuarias, a la vez). Aunque se estaba constituyendo un empresariado de base fabril, en términos cuantitativos se percibe cierto predominio del rubro minero: los componentes de esta burguesía en configuración sostenían vínculos con unas 170 compañías del ramo, lo que no deja de ser impresionante. La diversificación de actividades se verifica también si se analiza una familia o un empresario en particular.

Revolución, Crisis y Proteccionismo

Un eje empresarial al sur del Bravo

La vivacidad que el norte de México mostró durante el período 1890-1911 fue abruptamente interrumpida por la Revolución. Su estallido golpeó con severidad áreas productivas de importancia y precipitó la desintegración del mercado interior.

Los ritmos de ese Norte — adherido umbilicalmente al pujante Estado de Texas y frontera territorial con la Segunda Revolución Industrial — se pueden palpar en forma más concreta si se sigue el comportamiento de un eje empresarial y de movimiento de capitales que atravesaba su vasta geografía. Dicho eje estaba definido, en vísperas de la Revolución, por tres eslabones clave: la ciudad de Chihuahua y su entorno, la comarca algodonera de La Laguna y Monterrey (ver mapa).

Mientras en Chihuahua — en medio de un desierto recién abando-

nado por apaches y comanches — surgían destacadas instituciones y proyectos financieros, y empresarios como Enrique C. Creel, la comarca que terminó definiéndose como La Laguna presentaba a fines del XIX un desarrollo espectacular. Si en Chihuahua sobresalían bancos, minería y ganadería, y surgían fábricas dedicadas a abastecer el consumo liviano (textiles, cerveceras, harineras), La Laguna se convirtió en *el reino del algodón*: las aguas de los ríos Nazas y Aguanaval, controladas y bifurcadas poco a poco desde la década de 1870, junto con los capitales de origen mercantil que fluyeron para este espacio regional — y que financiaron inicialmente su veloz transformación — habrían de generar uno de los más sobresalientes nichos de especialización agrícola del México finisecular.

La firmeza adquirida por el brote fabril de Monterrey, por otro lado, podría comprobarse por tres datos: a) por la perdurabilidad que asumió, dada la importancia y plasticidad que adquirió con el devenir del siglo XX (uno de los temas principales de esta ponencia); b) por la aparición, desde el comienzo, de sectores de base: metalurgia pesada/siderurgia, cemento, vidrio; c) por la calidad del empresariado que emergió, que pudo prolongar sus labores a la minería, los bancos, los servicios y la explotación de la tierra.

El eje Chihuahua-La Laguna-Monterrey quedó entrelazado por la fusión de capitales: la sociedad anónima, precisamente, facilitó la articulación de recursos, propiedades, accionistas y familias del norte centro oriental y gestó resultados tan llamativos como la Compañía Industrial Jabonera de la Laguna (1898), Cementos Hidalgo (1906), el Banco de La Laguna (1908), y en 1909, la Vidriera Monterrey (Barragán y Cerutti, 1993).

El impacto de la revolución

Este ágil conjunto de actividades, sin embargo, fue duramente truncado por la Revolución. Su estallido golpeó con severidad las áreas productivas bajo el dominio del capital y precipitó la desintegración de un mercado en pleno proceso de definición como mercado nacional: un fenómeno en el que mucho influyeron el uso militar de los ferrocarriles, la caída de la creciente demanda de bienes y servicios, y la impotencia para cubrir el abastecimiento de materias primas estratégicas — como los combustibles — ante el desmantelamiento de las redes de circulación gestadas desde la década de 1880.

Esta es al menos la imagen que presentan los documentos empresariales, los papeles privados de quienes actuaban cotidianamente frente

al mercado. Cuando los ferrocarriles quedaron desquiciados, cuando se tornaron inalcanzables muchas de las franjas del mercado interior, que hasta 1912 eran áreas normales de competencia y venta, cuando debieron detenerse las fábricas porque no llegaban el carbón, el petróleo, el mineral de hierro y otros insumos fundamentales, cuando — como en el caso de Cementos Hidalgo — la baja del consumo fue tan pronunciada que ya no tenía sentido poner en marcha otra vez la producción, la conclusión de los industriales fue terminante: el mercado se había derrumbado.

Tan notoria era esa evidencia que no pocos de los siempre atentos empresarios del Norte solo sobrevivieron gracias a una vieja costumbre regional: utilizaron la frontera, el Estado de Texas y los puertos estadounidenses del Golfo de México para buscar alternativas en el mercado externa Fábricas como Fundidora de Fierro de Monterrey, o Jabonera de la Laguna lograron aprovechar esa opción y, así, pudieron continuar operando.

En el plano sociopolítico y militar, la Revolución atacó, en el Norte, de forma diversa, no homogénea, a los propietarios y grupos empresariales de raíz porfiriana. Los más ligados a la tierra y los involucrados de manera más abierta con el aparato oligárquico de poder soportaron las mayores agresiones. De los tres casos señalados — Chihuahua, La Laguna y Monterrey — el más afectado fue el que había crecido a la sombra del general Luis Terrazas. El apellido Terrazas — perfilado como símbolo de la opresión porfiriana y del despotismo terrateniente — resultó tenazmente golpeado. La dinámica económica del grupo que lo rodeaba — con el banquero Enrique C. Creel a la cabeza — jamás pudo ser restablecida en el siglo XX.

En La Laguna también se protagonizaron acontecimientos de extrema gravedad, principalmente con el avance de las tropas de Francisco Villa y las batallas desatadas en torno a la ciudad de Torreón, en 1913 y 1914. Pero el vendaval pasó y hubo que esperar hasta los tiempos de Lázaro Cárdenas — con su radical reforma agraria — para que se terminara de desgajar el poder de los antiguos agricultores del algodón.

De los tres grandes nudos de desarrollo empresarial surgidos en el Norte desde 1870, el menos afectado resultó el asentado en la capital de Nuevo León. Por su condición esencialmente urbana e industrial — y por no ser responsable directo del ejercicio del poder político —, el empresariado de Monterrey fue el menos lastimado por esta tormenta sociopolítica y militar. Su próspero devenir en el medio siglo posterior a 1930 fue, en buena medida, enmarcado tanto por ese antecedente

como por la amplia capacidad de adaptación a las nuevas condiciones que se configuraron en los años veinte.

Los difíciles años veinte

La década de 1920 metió de lleno a este empresariado regional en lo que entonces se llamaba *la reconstrucción*. Enrique Krause (1981) ha sintetizado el fervor que se desplegó en esos años en la edificación del nuevo orden. En el plano económico, esta política fue particularmente visible desde que asumió Plutarco Elias Calles, en 1924. El reordenamiento global del aparato productivo, financiero y de servicios incluía la implementación de programas carreteros, obras de irrigación e intentos de reestructuración ferroviaria y bancaria.

Pero en el plano sociopolítico, la Revolución aún arrojaba coletazos. El asesinato de Venustiano Carranza (mayo de 1920), el alzamiento Delahuertista de fines de 1923, el asesinato de Francisco Villa ese mismo año, las guerras cristeras del período callista y el asesinato del candidato presidencial Alvaro Obregón — julio de 1928 — generaron un clima de inestabilidad y desorden social que afectaba — a veces de manera muy directa — al mundo empresarial. Hay que sumar a todo esto al menos tres datos más: a) la creciente movilización de los trabajadores urbanos y mineros, alentados por una reglamentación que permitía negociar salarios, contratos colectivos e intervenir al Estado en los diferendos profesionales; b) la incautación de buena parte del sistema bancario desde los tiempos de Carranza (1916 a 1925); c) las difíciles negociaciones que se manejaban con los Estados Unidos, cuyos gobiernos dudaban en restablecer relaciones normales con tan convulsionado país.

Haber (1989) ha mencionado cómo el clima de relativa inestabilidad, derivado de la Revolución, influyó negativamente en la actividad empresarial, especialmente en el sector fabril. La crisis de confianza entre los inversionistas fue uno de los resultados del temor que despertó tan excepcional hecho histórico, del "significativo efecto psicológico que tuvo sobre los industriales de México", pese a que las plantas manufactureras habían soportado escasos daños físicos durante la guerra civil.

La reconstrucción económica procuraba desenvolverse mientras los grupos de poder gestados por la revolución proseguían su lucha por el control del Estado, cuando arreciaba la caída de la producción y exportación del petróleo, y — para agravar el paisaje — cuando México empezó a resentir desde 1926 un nuevo descenso en los precios de la plata. La década de los veinte comenzó y terminó, pues, en medio de severas dificultades económicas: las derivadas del proceso revolu-

cionario, al inicio; una recesión virulenta, que hacia 1930 engazaría con la crisis mundial, al final (Krause, 1981).

Pese a todo, Monterrey logró restablecer su ritmo a mediados de la década. Calles instauró una mayor precisión en la políticas económicas y de reconstrucción, y muchas empresas locales — Fundidora de Fierro y Acero, por ejemplo — comenzaron a salir del túnel al que habían entrado en 1913. La recuperación de mediados de los años veinte sugiere que los empresarios de Monterrey arribaron a la gran depresión con fuerza parcial. Una referencia muy viva la suscribió en tal sentido el acucioso visitador del Banco Nacional de México, Atanasio Saravia. Tras recorrer el centro y el sur del país, llegó a Monterrey en 1926 y su informe a la casa central incluía párrafos tan ilustrativos como los siguientes:

La ciudad de Monterrey es una de las plazas de la República que, no obstante el generalizado decaimiento de los negocios, se mantiene en plena actividad, sin que se note ningún decaimiento... por el contrario, parece encontrarse prosperando de una manera franca. Sus grandes industrias continúan proporcionándole muy buenos elementos de vida, y, al mismo tiempo que favorecen de manera constante el excedente entre sus exportaciones e importaciones, dan buen movimiento al comercio por las grandes sumas de dinero que demanda la ciudad... Esta vida comercial activa, poco frecuente en la actualidad en muchas plazas del país, ha hecho que en Monterrey tengan más alicientes los capitales bancarios que se encuentran aquí en mayor proporción que en otras plazas.⁷

*Los años treinta: las empresas-grupo*⁸

Tras los años de la reconstrucción post-revolucionaria, la formación de un nuevo Estado obligó a este empresariado de raíces porfirianas a aceptar una más resuelta intervención gubernamental en la esfera — socioeconómica. Entre las respuestas del empresariado deben recordarse: a) el desenvolvimiento de un sindicalismo local dependiente de las propias empresas (sindicalismo blanco), lo que en tiempos de Lázaro Cárdenas serviría para limitar la influencia regional de la Confedera-

⁷ Archivo Histórico del Banco Nacional de México (AHBMX), Informe de Sucursales, de Atanasio Saravia, 25 de marzo de 1926.

⁸ Los siguientes apartados están basados en Cerutti y Ortega (1997) y Ortega (1998a y 1998b).

ción de Trabajadores de México (CTM); b) la organización de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en 1929, que serviría de contrapeso a organizaciones empresariales más próximas al poder federal y más propensas a subordinarse al nuevo orden.

Ni el nuevo Estado y sus políticas sociales ni la gran depresión, empero, modificaron algunas antiguas costumbres: a) la capacidad de negociar — en diversos términos — con el poder público (Flores, 1991); b) el aprovechamiento de la condición semifronteriza de Monterrey con una de las más grandes potencias industriales del mundo; c) la afirmación de las redes familiares y la diversificación de la inversión que — desde mediados de los treinta — comenzó a engendrar auténticos grupos empresariales.

Lo primero se reflejó en 1927, cuando el gobierno del estado de Nuevo León amplió o profundizó una legislación — existente desde 1888 — favorable al capital y al específico desarrollo industrial, ley que se anticipó con claridad a las que a escala nacional se sancionarían en los treinta y los cuarenta.⁹

El segundo aspecto se tradujo en la utilización del gas natural como combustible industrial, gracias al gasoducto tendido en 1929 entre Monterrey y el sur de Texas. Esta iniciativa brindaría claras oportunidades de renovación tecnológica, descenso en los costos y otras ventajas que, desde los años treinta, permitieron competir en un mercado nacional cada vez más protegido.

En cuanto a familias, entre la Revolución y los años treinta habían quedado lastimados algunos apellidos y — a la vez — se había estimulado la emergencia de otros, nuevos: Santos (alimentos), Benavides (comercio), Maldonado (papel), Clariond (productos metálicos) se contaban entre estos últimos. Todos estos apellidos — como los que surgieron en los años cuarenta (Lobo, Ramírez) — estaban destinados a integrarse, por una u otra vía, con las familias fundadoras de la industria y, así, renovar y fortalecer el sistema de redes familiares que se manejaba en el mundo de los negocios desde 1890.

La expansión que se manifestó a partir de mediados de los años

⁹ *Periódico Oficial del Estado de Nuevo León*, Ley sobre Protección a la Industria, 3 de diciembre de 1927. Este ordenamiento declara el fomento industrial como de "utilidad pública". A diferencia de los decretos anteriores, las franquicias se otorgaban no sólo a industrias nuevas sino también a aquellas que ampliaban su tamaño, capital o número de trabajadores. Se concedían hasta por 20 años, eximiendo hasta el 75 % de los impuestos estatales y municipales.

treinta, por su lado, incluyó modalidades que se acentuarían en la década de 1940. Una de ellas fue la tendencia a la *integración industrial*, camino abierto en buena medida por Cervecería Cuauhtémoc (fundada en 1890), Vidriera Monterrey (1909) y sus directivos, las familias Garza Sada y Sada. También la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1900) se volcó a una política de integración vertical que comprendía desde operar yacimientos de hierro hasta la elaboración de una gran diversidad de productos siderúrgicos. Una característica adicional fue la puesta en marcha de plantas productivas en diferentes lugares del País: estrategia que haría ganar espacios importantes dentro de un mercado nacional que, en vísperas de la Segunda Guerra, se encontraba en plena expansión.

El caso más conocido y popular fue Cervecería Cuauhtémoc, que desde 1936 — y favorecida por una nueva legislación¹⁰ — comenzó a transformar sus departamentos internos en empresas autónomas. En menos de diez años estableció Malta SA, para proveerla de materia prima; Empaques de Cartón Titán, destinada a producir las cajas para embalar cerveza; Almacenes y Silos, bodegas requeridas para el almacenaje de sus productos; y finalmente fundó Productores de Lúpulo, que elaboraba insumos para su utilización final.

Igualmente reconocido fue el caso de Vidriera Monterrey SA, refundada en 1909 tras la amarga experiencia vivida entre 1899 y 1903 (cuando se denominó Fábrica de Vidrios y Cristales de Monterrey). En los años treinta y cuarenta gestó Vidrio Plano, productora de láminas de este material; Cristalería, elaboradora de manufacturas de mayor complejidad; Fomento de Industria y Comercio (FIC) — conglomerado en ciernes —; Vidrios y Cristales, productora de ampollitas; Industrias del Alkali — elaboradora de silicatos, uno de sus insumos fundamentales —; y Fabricación de Maquinarias, para producir y reparar maquinaria para la industria del vidrio.

Fundidora de Fierro y Acero — productora de acero y hierro, abastecedora de los ferrocarriles, fabricante de estructuras metálicas y gran empresa minera — siguió un proceso similar que, como en los dos

¹⁰ *Periódico Oficial*, Ley sobre Franquicias a la Constitución de Nuevas Sociedades Anónimas, 16 de mayo de 1934. Beneficiaba exclusivamente a las sociedades industriales o las que fomentaran la industria en Nuevo León y eximía del pago del 75 por ciento de los derechos de inscripción (en el Registro Público de la Propiedad) a los inmuebles en que se montara la fábrica o el organismo de fomento industrial.

casos anteriores, podría resumirse así: a) integración vertical a través de empresas jurídicamente independientes; b) cobertura del mercado nacional en términos crecientemente oligopólicos, c) instalación de plantas en otros lugares del territorio mexicano. En realidad, estas *empresas-grupo* (o grupos nacidos de empresas madre) intensificaban su ciclo de adaptación al nuevo régimen político, superaban la crisis de 1929 y comenzaban — con evidente plasticidad — a usufructuar el aparato de protección, subsidios, concesiones, créditos y consumo dirigido que montaba un Estado dedicado, con el mayor énfasis, a estimular la industrialización en México.

De la Segunda Guerra al Auge Petrolero

Guerra y crecimiento acelerado

En el desarrollo más contemporáneo de los grupos industriales regionales — a partir de 1940 — se pueden entrever dos grandes momentos de expansión: a) después de la Segunda Guerra Mundial (finales de los años cuarenta y década de 1950); b) los años del *boom* petrolero mexicano.

La coyuntura de guerra, la escasez de manufacturas y la ampliación del mercado interno tornaron cada vez más necesaria, en México, la producción interna de bienes transformados. Las políticas económicas fueron deliberadamente diseñadas para proteger e impulsar la industria manufacturera (incentivos, subsidios, exenciones de impuestos, crédito público). Si la protección del Estado iba a permanecer vigente durante medio siglo, los equipos empresariales con mayor experiencia para aprovechar tales circunstancias eran los de Monterrey.

Surgieron o se desarrollaron, así, numerosas empresas ligadas a la rama metálica básica, los minerales no metálicos, la fabricación de productos metálicos y eléctricos, entre otros ramos: Hojalata y Lámina (HYLSA, 1943, productora de acero); Trailers Monterrey (1946, fabricante de remolques y vehículos de transporte); Protexa (1947, inicia con impermeabilizantes y continuó con tuberías, para rematar con plataformas submarinas); Manufacturas Metálicas Monterrey y Conductores Monterrey (1956) se contaron entre ellas.

Muchas de estas empresas prosiguieron su expansión — tanto vertical (desde la obtención de materia prima hasta el bien terminado) como geográfica — hasta reforzar su presencia nacional. Hacia finales de la década y principios de la siguiente se profundizó el desenvolvimiento de ramas dedicadas a bienes de capital. En los años sesenta irrumpieron

los productos electrónicos y se amplió la industria automotriz y de transporte.

Es evidente y verificable que durante el periodo *sustitutivo de importaciones* la industria en Monterrey presentó un rápido crecimiento, muy por encima de la media nacional. El proteccionismo, acentuado tras la Segunda Guerra Mundial, aunado a una impresionante cantidad de acciones gubernamentales — tanto a escala federal como estadual: incluía desde inversiones en infraestructura hasta participación pública en industria estratégicas, y desde estímulos fiscales hasta una agresiva política arancelaria — brindaron un ambiente propicio para el desarrollo de la industria urbana.¹¹

El esquema de Myrdal en operación

Entre 1940 y 1960 se manifestó el segundo auge industrial de Monterrey y su área metropolitana. El crecimiento del sector fabril se caracterizó por una decidida concentración del capital en un número reducido de empresas y por una mayor especialización productiva o sectorización dirigida a la producción de bienes intermedios, de capital y de consumo duradero (Ortega, 1998).

El esquema de Gunnar Myrdal (1974) parece aplicable al caso Monterrey. Al describir un panorama de ascendente desequilibrio entre diferentes espacios regionales de un Estado-nación, Myrdal sugería que la región que dispone de ciertas ventajas iniciales tiende a aumentar esas ventajas en un proceso de *causación acumulativa* al atraer de otros espacios tanto inmigrantes altamente entrenados como capitales, generar economías de escala y mayores niveles de ingreso con el correspondiente ahorro interior. Sería durante las primeras etapas del desarrollo cuando las ventajas acumulativas tienden a concentrarse en regiones capaces de inaugurar altas tasas de crecimiento económico. Este tipo de fenómeno imbrica también acumulación con concentración de la población y de las actividades productivas en las áreas urbanas, de energéticos, de infraestructura y de comunicaciones.

Los empresarios de Monterrey tuvieron una importante participación en la procuración de los energéticos requeridos para sus procesos productivos. En 1943, doce empresas del grupo orientado por Cervecería Cuauhtémoc instalaron una planta generadora de electricidad. Luego, ante los problemas de abastecimiento de gas ocasionados por la Segunda Guerra, decidieron tender otro gasoducto desde la línea del Bravo a Monterrey, que comenzó a operar en 1947. Intervinieron en este proyecto firmas vinculadas a Cervecería Cuauhtémoc, Fundidora de Fierro y Acero y Cementos Mexicanos.

Entre 1940 y 1960, el crecimiento demográfico de Monterrey y lo que comenzó a perfilarse ya como su Área Metropolitana fue de un 337 por ciento. Destacaba ya lo que algunos especialistas han denominado "primera fase del fenómeno de metropolización de las grandes ciudades latinoamericanas" (García Ortega, 1988). Urbe que sobresalía desde principios de siglo, Monterrey generó en 1940 el 7-2% del producto Bruto Interno Bruto industrial del País (con el 3.4% de los establecimientos fabriles y el 4.9% del personal ocupado). Hacia 1950 su participación había pasado al 7.8%, mientras que en 1960 se acercaba al 10% (Sobrino, 1995:125).

Los sectores de vanguardia

El período fue dominado de manera sensible por grandes plantas que ya habían vivido procesos de expansión vertical y geográfica, con presencia nacional. Fue en esta década de los sesenta, cuando el proceso de crecimiento impulsado por el sector manufacturero asumió, según Menno Vellinga (1988), las siguientes características: a) cambio continuo hacia ramas modernas, intensivas en capital, para la producción de bienes intermedios y de capital; b) acentuación de la concentración y centralización de capital, muy superior a la que se perfilaba en otras áreas fabriles de México; c) la industria encauzaba su organización como grupo, anticipando las grandes transformaciones que en los años setenta desembocarían en los conglomerados estilo estadounidense.

Hacia 1950, la presencia de productos livianos o de consumo inmediato había caído en términos relativos frente a los intermedios o de capital. Estos últimos representaban más del 50 por ciento del valor producido y del PIB industrial de la ciudad. Textiles, vestido, cuero y calzado, artículos de madera, habían descendido notoriamente. Novedades llamativas resultaron la industria del papel, cuyos capitales aumentaron 35 veces entre 1940 y 1960, y la del tabaco — sus inversiones se quintuplicaron y llegó a aportar el 21 por ciento del PIB Industrial de Monterrey a fines de los años cincuenta.¹²

Los bienes intermedios y de capital — a la par que incrementaban su peso — concentraban-se en ramas con una prolongada historia local o, también, en otras que habrían de tornarse decisivas tras la crisis de

¹² La relevancia de estas dos ramas radica en la importancia de su posterior desarrollo: fueron respectivamente el origen de Cigarrera La Moderna y del Grupo Maldonado (que derivó en COPAMEX, en la actualidad el segundo consorcio papelerero privado de México).

1982: sobresalían minerales no-metálicos, metálica básica y automotriz. El desenvolvimiento de los minerales no metálicos se sustentaba en cemento y vidrio, apoyándose en empresas-madre surgidas a principios de siglo (Cementos Hidalgo — fusionada en 1931 con Cementos Monterrey — y Vidriera Monterrey), y en respuesta a la demanda vigorosa provocada por la acelerada urbanización de la sociedad mexicana. Si bien la cantidad de establecimientos de este tipo no se modificó en forma sustancial, el capital invertido entre 1940 y comienzos de los años sesenta se multiplicó en un 1500%.¹³

La metálica básica era la más significativa. Con orígenes en tres plantas inauguradas a fines del XIX para proveer al mercado estadounidense, robustecido a comienzos del siglo actual con la aparición de la primera siderurgia integrada de América Latina (Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, 1903), este sector enfrentó en los años cuarenta un impresionante tirón por la demanda de acero propiciada por la coyuntura bélica. Monterrey vio emerger una segunda siderúrgica privada en 1943: Hojalata y Lámina S.A. Mientras, en el vecino estado de Coahuila, se fundaba — como en otros países latinoamericanos — una empresa estatal: Altos Hornos de México. En esos veinte años, la metálica básica incrementó en cuarenta veces sus inversiones, y hacia 1960 concentraba más del 40% de las inversiones fabriles en el Area Metropolitana de Monterrey.

Por su lado, la industria automotriz comenzó a cobrar fuerza en estas dos décadas: se pasó de la comercialización de automotores, la elaboración de accesorios y la reparación al armado y producción de automóviles, camiones y carrocerías. Se cuadruplicaron los establecimientos dedicados a este sector, la inversión aumentó dieciocho veces y surgieron empresas como Trailers Monterrey (1946), Industrias Metálicas Monterrey (1950), e Industria Automotriz (1957), todas pertenecientes al grupo familiar Ramírez, parido en estos años y cuya proyección habría de ser muy significativa. Además, y ya en los años sesenta, los artículos eléctricos empezaron a tomar importancia, en especial, electrodomésticos y conductores.

Los años sesenta y las vísperasTM

Tan largo proceso de maduración industrial se expresó con plenitud

¹³ Estimaciones basadas en Sobrino, 1995.

¹⁴ Los siguientes apartados están basados en Palacios (1997) y Palacios y Cerutti (1998).

en la década de 1960, en concordancia con el último tramo del *milagro mexicano*. Si en 1960 Monterrey aportó casi el 10 por ciento del PIB Industrial del País, en 1970 alcanzó su máximo histórico: el 10.4 por ciento. La tasa anual de crecimiento en Monterrey era del 8.5 por ciento, mientras que a escala nacional fue del 8.1 por ciento (Garza, 1995:132).

La modalidad específica de aquellos años — reiterando un fenómeno verificable en el contexto latinoamericano — se sintetizó en la reproducción ampliada intensiva, una marcada inversión en el cambio o reconversión tecnológicos, una mayor concentración del capital, el surgimiento de lazos — hasta entonces no necesarios — con empresas extranjeras, y cierta tendencia a la expulsión de fuerza de trabajo.

Operando en un escenario de alta salud proteccionista y extrema intervención estatal, las industrias que más contribuían al valor agregado hacia 1970 respondían a siete actividades: metálica básica (20% del total); productos minerales no metálicos (12.2%); productos químicos (11%); tabaco (9.2%); alimentos (8.8%); productos metálicos excepto maquinaria y equipos de transporte (7%); y maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos (6.8%). Este grupo de sectores representaba el 75 por ciento del producto PIB industrial en 1970, y concentraba el 64.2 por ciento de la fuerza de trabajo ocupada en la industria de transformación.¹⁵

La antigua y siempre renovada industria metálica básica absorbía más de 15 mil trabajadores, y durante el lapso 1960-1970 había operado a una tasa media anual de crecimiento de casi el 12 por ciento. Minerales no metálicos ocupaban casi 19 mil asalariados, con tasas anuales de crecimiento promedio entre 1965 y 1970 poco menor al 13 por ciento. Bueno es reiterar que cinco de las siete actividades indicadas se dedicaban sobre todo a la fabricación de insumos y bienes intermedios. Es decir, abastecían el propio proceso productivo. Las siete ramas, además, eran encabezadas por grandes empresas que se habían fundado entre finales del siglo XIX y los primeros cuarenta años del siglo XX.¹⁶

En resumen: en vísperas de la fase crítica del período sustitutivo (y

¹⁵ *Boletín Bimestral*, Centro de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma de Nuevo León, 73, febrero de 1975.

¹⁶ Fundidora de Hierro y Acero, Vidriera, Vidrios y Cristales, Galletera Mexicana, Cementos Mexicanos, Cigarrera La Moderna, Hojalata y Lámina (HYLSA), Industrias Metálicas Monterrey, Protexa, Manufacturas Metálicas Monterrey, Conductores Monterrey, Celulosa y Derivados y Papelera Maldonado, entre las principales.

de la muy específica respuesta que protagonizó México, con una formidable expansión de la producción petrolera), Monterrey había logrado consolidarse como polo fabril aplicado a la producción de insumos industriales y bienes de consumo duradero. Las empresas-madre y sus grupos comenzaban a cerrar un proceso de acumulación sustentado en una alta especialización productiva, con claros signos de madurez en cuanto a integración vertical. Además, el devenir empresarial empezaba a insinuar la necesidad de una profunda reorganización: los corporativos de los años setenta y de principios de los años ochenta serían la respuesta.

Crisis en ciernes y conglomerados

Entre 1970 y la crisis de 1982 se constituyó en Monterrey, en términos formales, un importante número de *conglomerados o corporativos*. En su enorme mayoría, sus raíces se remontaban a las empresas pioneras de principios de siglo o a las empresas-madre que aparecieron entre 1930 y 1950.

Los mecanismos organizativos previos — que se venían experimentando desde los años treinta — y una densa capacidad financiera favorecieron este fenómeno, acelerado además por los signos evidentes de agotamiento que presentaba el modelo proteccionista o sustitutivo de importaciones. De la integración esencialmente vertical se pasó a la inversión diversificada (antigua experiencia, por otro lado), poniendo en marcha un ciclo que tendía a compensar las limitaciones sectoriales del propio mercado interior.

El Estado, en México, contribuyó a fomentar la reestructuración empresarial. Hubo incentivos fiscales que alentaron el estatuto formal de los corporativos, como la Ley de Sociedades de Fomento, promulgada en junio de 1973, que concedía subsidios fiscales para auspiciar "la integración de empresas en grupos denominados unidades de fomento". Es decir, "empresas controladoras que consolidan resultados económicos, financieros y fiscales" (Basave Kunhardt, 1996:85). Desde mediados de los años setenta, entonces, la legislación favoreció la aparición de conglomerados sustentados en grandes empresas y de grupos financieros-industriales.

Algunos de los más famosos grupos locales (ALFA, VISA, Protexa) diversificaron de manera ostensible su base de operaciones e incursionaron con vigor — durante los años setenta — en ramos como alimentos, banca, turismo y bienes raíces. Uno de los rasgos típicos de estos corporativos — siguiendo el camino de las empresas-madre y sus gru-

pos económicos — fue el fuerte predominio unifamiliar o de unas pocas familias. Y en casi todos los casos, hasta la actualidad, descendientes de las familias fundadoras mantienen su dirección o siguen influyendo en su liderazgo.

Esto ocurría, curiosamente, mientras se cernía la crisis internacional del petróleo, que se profundizó con la desaceleración económica en los principales países industrializados (1974-1975). Si se detiene la mirada en los años 1970-1976, México manifestaba con claridad los signos de agotamiento del modelo sustitutivo que, a su vez, golpeaba sobre el sistema político y las relaciones entre el Estado y los empresarios de Monterrey. Espiral inflacionaria, endeudamiento externo, incertidumbre, falta de confianza empresarial y conflictos sociales¹⁷ remataron con una formidable devaluación, en 1976, la primera en el país en décadas. El debilitamiento del ritmo económico arrastró a una virtual paralización, en coincidencia con la salida de uno de los presidentes menos simpáticos al sector empresarial de Monterrey; Luis Echeverría Álvarez.¹⁸

El auge petrolero

Pero, entre 1977 y fines de 1981, México se lanzó a la explotación y exportación de petróleo y — a diferencia de Brasil o Argentina — atenuó o postergó la crisis de mediados de los años setenta. Los efectos de la devaluación de 1976 fueron superados con rapidez, las relaciones entre el Estado y los empresarios del Norte mejoraron, y una enorme inyección de recursos públicos y de créditos extranjeros brindó extraordinaria liquidez al mercado interior.¹⁹

¹⁷ La desaceleración de la economía y el fantasma de la inflación desataron en los setenta un periodo de innumerables luchas obreras por frenar el deterioro salarial, eventos que también cuestionaron el corporativismo y las dirigencias antidemocráticas (el *enanismo sindical*). Los movimientos más beligerantes se desarrollaron en los sindicatos nacionales de empresas paraestatales (electricistas, mineros, ferroviarios, telefonistas) que poseían importantes contratos colectivos y experiencias más desarrolladas, en contraste con la gran empresa privada con asentamiento en Monterrey dotada de un sistema sindical basado en una regulación del trabajo altamente flexible (el *sindicalismo blanco*).

¹⁸ En septiembre de 1973 fue asesinado el empresario Eugenio Garza Sada durante un frustrado intento de secuestro por la guerrilla urbana. La virulencia del conflicto entre los empresarios regionales y el Presidente de la Nación llevó a que los primeros responsabilizaran del suceso al gobierno de Luis Echeverría. Eugenio Garza Sada había sido el fundador del Instituto Tecnológico de Monterrey, en 1943.

¹⁹ La oferta de crédito externo parecía ilimitada. Un ejemplo fueron las "líneas de crédito abiertas" para las grandes empresas. La presencia de bancos extranjeros en

Hacia 1978, la recuperación de la industria de Monterrey era visible, habiendo crecido más de 14 por ciento respecto al año anterior. En orden de importancia las ramas que mejores resultados obtuvieron fueron la fabricación de maquinaria; aparatos, accesorios y artículos eléctricos; junto con autopartes y metálica básica.²⁰ Y, sobre todo, con el auge petrolero se desarrolló con énfasis la petroquímica secundaria, cuyas raíces habían sido sembradas en los años cuarenta. Grupos con base en Monterrey — ALFA, Protexa y CYDSA — elaboradores de productos (poliuretanos, impermeabilizantes, fibras químicas) que requieren derivados del petróleo, se vieron ampliamente beneficiados. Protexa, estrechamente vinculada a Petróleos Mexicanos (PEMEX) — y dedicada a la construcción de plataformas submarinas de exploración, tuberías subterráneas y submarinas, y bienes conexos — resultó un caso espectacular.

Para la mayoría de los grandes corporativos fueron los años de mayor crecimiento y expansión. El auge económico y la sólida posición de los grupos más fuertes sirvieron para modernizar en algunos casos los sistemas productivos y ampliar la capacidad instalada. Cementos Mexicanos (CEMEX) — siempre bajo el liderazgo de la secular familia Zambrano — creció bajo el estímulo del auge petrolero y los programas de edificación habitacional. Entre 1977 y 1981, CEMEX duplicó su producción (desbordando los siete millones de toneladas anuales), cuadruplicó sus ventas y multiplicó once veces sus utilidades.²¹

En 1980, la producción industrial de Monterrey subió 10.6% respecto a 1979. Para 1980, además, Monterrey era la segunda ciudad fabril del País: representaba un 25% de la industria asentada en la enorme ciudad capital y sus prolongaciones hacia el Valle de México, y equivalía al valor conjunto generado por Guadalajara, Toluca y Puebla.

La fácil disponibilidad de recursos, los notorios estímulos gubernamentales y el acceso a créditos externos en dólares, habían permitido crecer con rapidez — bajo el paraguas del auge petrolero — a fines de los años setenta. Pero, también, endeudarse. El derrumbe de los precios del petróleo y la devaluación de 1982 abrieron paso a una de las peores crisis de la economía mexicana en el siglo veinte.

el País casi se duplicó en pocos años: en 1972 eran 554 bancos con registro legal para operar en México y para 1979 la cifra rebasaba los 940 (Basave Kunhardt, 1996:76).

²⁰ *Boletín Bimestral*, 97, febrero de 1979.

²¹ *El Norte*, 2 de abril y 15 de mayo de 1982.

1982: El Fin del Proteccionismo

La gran crisis

1982 fue el colofón de una crisis larvada, contenida durante una década. Definida por algunos como crisis de transición hacia un nuevo patrón o régimen de acumulación (Valenzuela, 1986; Guillen, 1990; Dussel, 1997), terminó de demoler el modelo de desarrollo forjado en los años treinta y cuarenta, del cual tan representativo es el caso mexicano. El carácter estructural del fenómeno se extendió hacia todas las sociedades latinoamericanas que se habían impuesto como meta la industrialización protegida con amplia intervención estatal (Carlota Pérez, 1996; Wilson Peres, 1998).

En México, la marcada subordinación de su crecimiento más reciente a la producción y exportación petrolera propició que la crisis se demorara primero, y que aterrizara — luego — con la caída de los precios del petróleo, a partir del segundo semestre de 1981, rematando con otra impresionante devaluación y la moratoria en el pago de la deuda, en febrero de 1982 (Lustig, 1994; Guillen, 1990).

La crisis más aguda desde 1929 resultó por otro lado el prolegómeno a un profundo proceso de reestructuración tanto del aparato productivo como de los mecanismos de organización empresarial, reconversión orientada a operar en un nuevo escenario económico internacional. Buena parte de las empresas manufactureras no solo debieron recuperarse en términos financieros: tuvieron también que emprender, a la vez, una serie de cambios, un proceso de adaptación acelerado a tendencias más generales que tornaban prioritario el mercado mundial, la integración económica de espacios plurinacionales y lo que luego se llamaría globalización.

1982 en Monterrey

¿Cuál era el panorama general de la gran industria y de los más poderosos conglomerados en Monterrey en 1982? ¿En qué condiciones tomó la crisis a los grandes corporativos?

La industria regional se contó entre las más afectadas en México. Según organismos empresariales, al finalizar 1982 presentaba un 40 por ciento de capacidad ociosa, y la inversión había caído en una proporción similar. La contracción se manifestó asimismo en la reducción de sus importaciones: un 60 por ciento menos que en 1981 (de 1.333 millones de dólares a 547), lo que era casi el doble del promedio nacional (35 por ciento) (Mendirichaga, 1989:148-149).

Y la deuda del conjunto empresarial — que había obtenido préstamos externos sumamente baratos durante los años setenta — se cuadruplicó en términos de pesos nacionales por las sucesivas devaluaciones registradas en 1982. Si el empleo descendió de forma inmediata en términos globales entre 10 y 15 por ciento, fué en las abultadas nóminas de empleados de alto nivel, ejecutivos y gerentes donde se registró un explosivo número de despidos.²²

Dedicada desde décadas atrás a una especialización productiva orientada a bienes intermedios, duraderos y — parcialmente — de capital, la industria local fue sacudida de manera mucho más aguda que otras regiones fabriles del País. Las actividades más deprimidas resultaron material para transporte (-276 por ciento respecto a 1981); productos minerales no metálicos (-37 por ciento); metálica básica (-31.4%), maquinaria (-30.5 por ciento).²³ Las dos empresas más importantes en metálica básica (HYLSA y Fundidora de Hierro y Acero) debieron cancelar planes de expansión.

Recesión, deuda e intervención estatal

La década de los ochenta tuvo componentes profundamente recesivos para la industria de Monterrey: entre 1980 y 1988 presentó un comportamiento negativo (-1.1 por ciento anual) frente al levemente positivo que mostraba el promedio nacional (0.8 por ciento anual). La participación global en el PIB Industrial disminuyó del 10.2 por ciento (1980) al 8.8% en 1988.

El inicio de la liberalización comercial y el ingreso de México al GATT (1986) puso fin al mercado cautivo y, con ello, a las numerosas ventajas que usufructuaban estos grupos económicos dentro de las fronteras nacionales. Los grandes conglomerados se vieron obligados a enfrentar el muy serio problema de la deuda externa. ALFA, uno de los más comprometidos con el auge petrolero, declaró la imposibilidad de pagar a sus acreedores 2.300 millones de dólares y — como harían

Un diario local describió así la situación: "el obrero que oye quejarse a sus hijos por enésima vez del menú con papas y más papas, sabe que no puede comprar un kilo de bistecs (carne), sabe lo que es la inflación. (Pero) el joven profesionista presumido que saludaba con una tarjeta del corporativo entre los dedos, el que pernoctaba en Nueva York y pagaba condominio en la Isla del Padre (playa de Texas), él mismo hoy busca chamba (empleo), cualquier chamba: él sí puede dar testimonio de lo que es el desempleo o de si (le) afecta o no la recesión". *El Diario de Monterrey*, 28 de julio de 1981.

Boletín Bimestral, 123, mayo de 1983.

varios conglomerados — se apresuró a abandonar sectores como turismo, bienes raíces y otros servicios. En 1986 debió cerrar la legendaria Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (estatizada en los años setenta) que había comenzado a operar casi cuarenta años antes que otra siderurgia de leyenda — Volta Redonda.

Aunque anunciaba su retirada — cumplida sobre todo desde 1985 — (Lustig, 1994) el Estado se vió obligado a intervenir en defensa de no pocas de estas grandes empresas. Es que, de cierta forma, continuaba presionado por una inercia que llevaba décadas, y que se había acentuado en los años setenta, cuando pretendió alargar el ciclo de vida del modelo sustitutivo (al que había agregado un claro accionar, también en los años setenta, en favor de la exportación de manufacturas).²⁴ Entre 1982 y 1985 se aplicaron medidas destinadas a atenuar la deuda de los grupos privados, refinanciar sus pasivos, facilitar la entrada de capitales externos para aliviarlos, condonar intereses moratorios, disminuir la presión fiscal, absorber porciones de la deuda privada y garantizar su reestructuración ante organismos internacionales.²⁵ Todos estos instrumentos fueron ampliamente usados por los empresarios de Monterrey, cuya deuda externa representaba la tercera parte del total de la deuda privada mexicana.²⁶

La crisis de 1982 — que desnudó la tendencia a reconvertir el modelo de industrialización en América Latina — arrastró otro importante efecto: la necesidad de tomar distancia del frágil mercado interno y orientar buena parte del esfuerzo productivo hacia los mercados externos. En ese sentido, la cúpula empresarial de Monterrey habría de mostrar una alta capacidad de adecuación — ya manifestada en épocas previas — y se anticipó tanto a la política propugnada por el Estado en México desde 1988 como a las negociaciones que desembocaron en el Tratado de Libre Comercio para la América del Norte.

"La exportación masiva de manufacturas comenzó a contemplarse como una opción para dinamizar y superar la brecha del sector externo. En este sentido, se empezó a dar una serie de estímulos para alentar las exportaciones manufactureras". Las exportaciones manufactureras, hacia 1974, representaban cerca de la mitad de las ventas totales al exterior en escala nacional (Guillen, 1990: 10).

La efectividad de las medidas gubernamentales fue notable: el sexenio presidencial abierto en 1982 arrancó con una deuda externa del sector privado que ascendía a 23 mil 907 millones de dólares; en sus postrimerías se había reducido a 7 mil 114 millones de dólares (Alvarez Uriarte, 1991: 827-837).

Estrategia, 67, enero-febrero de 1986: 48.

TLC y Globalización: La Respuesta Empresarial

Gran empresa y reestructuración

Según Wilson Peres (1998), los grandes grupos y empresas de capital nacional fueron "el resultado más avanzado" que dejó en Latinoamérica la sustitución de importaciones "en el universo de las empresas privadas nacionales". Tras quince años de reformas estructurales — derivadas en general de la crisis de 1982 aunque anticipadas en Chile durante la segunda porción de los años setenta — esos grandes grupos empresariales "continúan siendo actores decisivos en la economía de los países de la región".

Esta inferencia parece ampliamente aplicable a Monterrey, aunque habría que efectuar dos precisiones: a) Monterrey y su empresariado contaban con medio siglo de experiencias cuando apareció la *sustitución de importaciones*, así como habían surgido los parques fabriles de Sao Paulo, Buenos Aires o el valle de México.²⁷ En todo caso, la sustitución de importaciones les *facilitó* un crecimiento sin precedentes; b) el aprovechamiento del modelo implementado durante los años treinta y cuarenta fue factible, en Monterrey, por motivos derivados de una ya antigua dinámica regional que — por ello — pudo usufructuar la más joven dinámica nacional.

Los años ochenta y las nuevas políticas del Estado en México obligaron a una readecuación de los sectores empresariales — transformaciones que parecen haber sido satisfechas con suficiente rapidez entre los grupos y grandes empresas asentadas en Monterrey. Con la modificación de la Ley sobre Inversiones Extranjeras, en 1984, se eliminaron las barreras para el ingreso del capital externo.²⁸ Ante las necesidades generadas por la más reciente crisis, se tornó frecuente la venta de porciones de los paquetes accionarios, se intensificaron las coinversiones con capitales externos y la gestación de alianzas estratégicas con estadounidenses, europeos o asiáticos.²⁹

²⁷ Experiencias tempranas de industrialización en América Latina, España e Italia son estudiadas en Cerutti y Vellinga, 1989.

²⁸ En mayo de 1989 se expidió el Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera, que dejaba en desuso la limitante del 49% en los paquetes accionarios para los extranjeros, y permitía la entrada hasta del 100% en ramas manufactureras y de servicios (*Estrategia*, 89, septiembre-octubre de 1989: 8)

²⁹ Ya desde los años sesenta, fracciones del empresariado local venían estableciendo

Reconversión tecnológica, aceptación de la apertura comercial, usufructo abierto de los procesos de privatización, actitud para ocupar nichos en el mercado internacional, inversiones en el exterior, reconocimiento de las nuevas condiciones dibujadas en el escenario mundial, alianzas diversas con empresas líderes a escala internacional, integración a/en la fábrica global y — en especial — aprovechamiento sistemático de la economía estadounidense (en muy diversos sentidos) son algunas de las expresiones con que operaron estos grupos empresariales.

La política de penetración en los mercados externos se imbricó con la decisión de invertir en el exterior, planteamiento que desarrollaron, entre otros grupos, Cementos Mexicanos (hoy la tercera productora del mundo), Vitro, IMSA, Pulsar, Protexa y ALFA. Esta salida hacia los mercados externos — y la alternativa de dejar de depender del inconsistente mercado interior — hizo posible a estos núcleos empresariales sobrellevar un nuevo y feroz coletazo: la crisis de 1994-1995, que con tanta dureza golpeó la economía mexicana.

Monterrey: la última respuesta

María de los Angeles Pozas (1999) ha efectuado un sucinto análisis de las "estrategias de globalización" de siete consorcios regionales, muchos de los cuales se encuentran repetidamente citados en este trabajo, son descendientes de algunas de las empresas-madre mencionadas, o continúan teniendo como base articuladora alguna de las familias fundadoras de la industria en Monterrey. Dichos conglomerados — señala la Autora, "presentan un alto nivel de globalización en sus actividades productivas" y han anudado en tiempos recientes un elevado número de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Otros elementos comunes que muestran estos conglomerados: "su gran tamaño, su amplia participación en el mercado nacional y sus experiencias previas de alianzas y convenios estratégicos con socios extranjeros". Esto último, remata la citada autora, explicaría "su rápida respuesta al cambio en el entorno después de la apertura económica de 1986".

La mayoría de las empresas adoptadas como objeto de estudio para esta fase en esta ponencia suponen corporativos claramente diversifica-

asociaciones tecnológicas y financieras con firmas extranjeras (muchas de las cuales subsisten hasta la fecha). Los conglomerados que más se destacaron en esta práctica fueron ALFA, VISA, IMSA, Protexa, Vitro y Axa. Más del 50% de las coinversiones se realizaron con empresas de origen estadounidense.

dos, ya en producción ya en términos geográficos. Resumimos aquí cuatro ejemplos:

* ALFA. Produce u opera en aceros, alimentos, petroquímicos, telecomunicaciones, electricidad y automotores de aluminio. Fue el conglomerado más golpeado por la crisis del 1982, y su capacidad de respuesta puede verificarse por su dinámica actual.

* IMSA. Produce acero, acumuladores eléctricos, derivados del aluminio y estructuras metálicas para la construcción. Cuenta con plantas en México, Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, Colombia, Estados Unidos y Costa Rica.

* CEMEX. Acompaña su ultraespecialización en cemento con una notoria dispersión geográfica: plantas de España, Estados Unidos, Venezuela, Colombia, Panamá, República Dominicana, Filipinas e Indonesia.

* PULSAR. Tras desprenderse de la elaboración del tabaco (Cigarrera La Moderna) se ha lanzado a la agrobiotecnología, e incursiona asimismo en seguros, servicios financieros, servicios médicos y empaques de cartón. En agrobiotecnología, su subsidiaria Seminis (California) produce la cuarta parte de las semillas que se consumen a escala mundial. Absorbe en la actualidad cerca del 40 por ciento del mercado estadounidense de legumbres, y suma centros de investigación y producción en más de cincuenta países.

Principales Conclusiones

En los "comentarios introductorios" ya se adelantaron algunas conclusiones. La combinación de factores familiares, el carácter y la experiencia derivadas de los vínculos con Estados Unidos y cierta dinámica regional explicarían la perdurabilidad — o capacidad de adecuación — del empresariado con base en Monterrey desde antes del Estado oligárquico hasta los tiempos de la globalización. La información suministrada, empero, permite matizar o ampliar algunos de estos componentes explicatorios:

* *Familia y redes familiares*: 1) no todas las familias fundadoras perduraron; 2) cada situación de crisis (guerras civiles, revolución, 1929, 1982) o cada momento de prosperidad (porfiriato maduro, segunda posguerra, auge petrolero) abrieron cauces para la incorporación de grupos familiares distintos, que se sumaron a los sobrevivientes de las etapas anteriores; 3) las nuevas familias terminaron integrándose, con suma frecuencia, a las más antiguas; 4) el matrimonio y la sociedades

por acciones estuvieron en el origen de estos procesos de articulación; 5) la empresa de conducción familiar — transformada en conglomerado — sigue viva, y no parece ser menos eficaz que la de conducción exclusivamente profesional.

* *El Norte y Los Estados Unidos*: 1) aún en los tiempos del mercado interno protegido, la vinculación con los Estados Unidos diferenció al empresariado de Monterrey en México; 2) en realidad es el Norte mexicano — en su conjunto — el que presenta una dinámica propia, alimentada por dos vertientes: pudo históricamente y puede, hoy, operar con el mercado interno y — a la vez o como alternativa — con el mercado estadounidense; 3) Monterrey habría sido el nudo de operaciones más propicio — en el largo plazo — para el desenvolvimiento empresarial dentro del escenario norteño.

* *Dinámica regional y políticas del Estado*: 1) esto significaría, en el contexto mexicano, que el Norte es el área con mayor capacidad de adaptación a las actuales desafíos de la economía internacional; 2) en el marco más general de las sociedades periféricas, podría incluirse entre los espacios multirregionales con mejores condiciones para responder a la globalización (como sucede en España con Cataluña y en Portugal con el área que rodea a Porto); 3) las políticas a implementar por el Estado en México deberían tener en cuenta esta cada vez más nítida diferenciación regional: de no hacerlo podrían plantearse severos conflictos, ya entre el poder central y los grupos dirigentes de las regiones más propensas a la globalización, ya entre estos últimos y las regiones menos aptas para enfrentar los dramáticos cambios del fin de siglo.

Bibliografía Consultada

- Alvarez Uriarte, Miguel. "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta", *Comercio Exterior*, 41 (9): 827-837, septiembre de 1991.
- Avila Juárez, José Óscar. *Industrialización y Siderurgia: Reconversión y Expansión de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, 1940-1970*, tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de Nuevo León, 1994.
- Barragán, Juan Ignacio. *Cemex y la Industria Mundial del Cemento*, mimeo, s/f.
- _____ y Mario Cerutti. *Juan F. Brittingham y la Industria en México, 1859-1940*. Monterrey: Urbis Internacional, 1993.
- Basave Kunhardt, Jorge. *Los Grupos de Capital Financiero en México (1974-1995)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Ediciones El Caballito, 1996.
- Camp, Roderic A. *Los Empresarios y la Política en México: Una Visión Contemporánea*. México: FCE, 1990.
- Cárdenas, Enrique. *La Hacienda Pública y la Política Económica 1929 — 1958*. México: FCE/El Colegio de México, 1994.

- Cárdenas, Enrique. *La Industrialización Mexicana durante la Gran Depresión*. México: El Colegio de México, 1995.
- _____. *La Política Económica en México 1950-1994*. México: FCE/El Colegio de México, 1996.
- Casar, María Amparo y Wilson Peres. *El Estado Empresario en México: ¿Agotamiento o renovación?* México: Siglo XXI Editores, 1988.
- Cerutti, Mario. *Economía de Guerra y Poder Regional en el Siglo XIX*. Monterrey: Archivo General del Estado de Nuevo León, 1983.
- _____. (coord.). *Monterrey. Siete Estudios Contemporáneos*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León, 1988.
- _____. *Burguesía, Capitales e Industria en el Norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*. México: Alianza Editorial, 1992.
- _____. "Empresarios y sociedades empresariales en el norte de México (1870-1920). *Revista de Historia Industrial* (Barcelona), 6, 1994.
- _____. "La Compañía Industrial Jabonera de la Laguna. Comerciantes, Agricultores e Industria en el Norte de México (1880-1925)". En: Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las Grandes Empresas en México (1850-1930)*. México: FCE/Universidad Autónoma de Nuevo León, 1997.
- _____. y Miguel González Quiroga. "Guerra y comercio en torno al río Bravo (1855-1867)". *Historia Mexicana*, XL (2), octubre-diciembre, 1990.
- _____. y Miguel González Quiroga (comps.). *Frontera e Historia Económica. Texas y el Norte de México (1850-1865)*. México: Instituto de Investigaciones Dr. Mora/Universidad Autónoma Metropolitana, 1993.
- _____. y Miguel González Quiroga. *Texas y el Norte de México (1848-1880). Capitales, Comerciantes y Trabajadores en una Economía de Frontera*. México: Instituto de Investigaciones Dr. Mora, 1999.
- _____. y Isabel Ortega Ridaura. "Monterrey. Industrialists and Industrialization". *Encyclopedia of Mexico. History, Society & Culture*. Chicago Fitzroy Dearborn Publishers, 1997.
- _____. y Menno Vellinga (comps.). *Burguesía e Industria en América Latina y Europa Meridional*. Madrid: Alianza Editorial, 1989.
- Cowling, Annie. *The Civil War Trade of the Lower Rio Grande Valley*, tesis de maestría, Universidad de Texas en Austin, 1926.
- Delaney, Robert W. "Matamoros, Port of Texas During the Civil War". *Southwestern Historical Quarterly*, LVIII (4), abril.
- Diamond, William. "Imports of the Confederate Government from Europe and Mexico". *The Journal of Southern History*, VI (4), noviembre, 1940.
- Dussel Peters, Enrique. *La economía de la Polarización. Teoría y Evolución del Cambio Estructural de las Manufacturas Mexicanas (1988-1996)*. México: Jus/Universidad Nacional Autónoma de México, 1997.
- Flores Torres, Osear. *Burguesía, Militares y Movimiento Obrero en Monterrey (1909-1923)*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León, 1991.
- García Ortega, Roberto. "El área metropolitana de Monterrey (1930-1984). Antecedentes y análisis de su problemática urbana". *Monterrey. Siete estudios*, citado, 1988.
- Garza Villarreal, Gustavo (coord.). *Atlas de Monterrey*. Monterrey: Gobierno del Estado de Nuevo León/Universidad Autónoma de Nuevo León/Instituto de Estudios Urbanos de Nuevo León/El Colegio de México, 1995.

- Garza Villarreal, Gustavo (coord.). "Expansión y diversificación industrial, 1960-1980". *Atlas de Monterrey*, citado, 1995.
- Guillen Romo, Héctor. *El Sexenio del Crecimiento Cero. México, 1982-1988*. México: Ediciones Era, 1990.
- Gutiérrez Garza, Esthela. "Tendencias recientes de la industrialización, 1988-1992" *Atlas de Monterrey*, citado, 1995.
- ". "Desafíos del modelo económico de México". *Comercio Exterior*, 49 (3), marzo, 1999.
- Graf, Le Roy. *The Economic History of the Lower Rio Grande Valley, 1820-1875*, tesis doctoral, Harvard University, 1942.
- Haber, Stephen. *Industry and Underdevelopment. The Industrialization of México (1890-1940)*. Stanford: Stanford University Press, 1989.
- Krause, Enrique. "La Reconstrucción Económica". *Historia de la Revolución Mexicana (1924-1928)*. México: El Colegio de México, 1981.
- Lustig, Nora. *México. Hacia la Reconstrucción de una Economía*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Mayer, Arthur James. *San Antonio, Frontier Entrepot*, tesis doctoral. Universidad de Texas en San Antonio, 1976.
- Mendirichaga, Rodrigo. *La Cámara Industrial de Nuevo León 1944-1988*. Monterrey: Emediciones, 1989.
- Myrdal, Gunnar. *Teoría Económica y Regiones Subdesarrolladas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1974.
- Nuncio, Abraham. *El Grupo Monterrey*. México: Nueva Imagen, 1982.
- Ortega Ridaura, Isabel. "Fomento industrial y definición de grupos empresariales en Monterrey 1940-1950". *Humanitas*, 25, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1998a.
- ". "El perfil industrial de Nuevo León (1940-1960)", ponencia presentada en el VII Encuentro de Historia Económica del Norte de México, San Luis Potosí, 9 y 10 de julio, 1998b.
- Owsley, Frank L. *King Cotton Diplomacy*. Chicago: University of Chicago Press, 1931.
- Palacios, Lylia. "Crecimiento Industrial en Monterrey, 1970-1982. La culminación de una etapa", ponencia presentada en el VI Encuentro de Historia Económica del Norte de México, Ciudad Juárez, 6 y 7 de noviembre, 1997.
- y Mario Cerutti. "La crisis de 1982. Antecedentes y consecuencias en Monterrey", ponencia presentada en el VII Encuentro de Historia Económica del Norte de México, San Luis Potosí, 9 y 10 de julio, 1998.
- Pérez, Carlota. "La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones". *Comercio Exterior*, 45 (5), mayo, 1996.
- Pozas, María de los Ángeles. *Estrategias de globalización y encadenamientos productivos: el caso de Monterrey*, mimeo, 1999.
- Pozos Ponce, Fernando. *Metrópolis en Reestructuración: Guadalajara y Monterrey 1980-1989*. Universidad de Guadalajara, 1996.
- Sobrino, Jaime. "Consolidación industrial autónoma, 1940-1960". *Atlas de Monterrey*, citado, 1995.
- Tyler, Ronnie. *Santiago Vidaurri and the Southern Confederacy*. Austin: Texas State Historical Association, 1975.
- Valenzuela Feijó, José. *El Capitalismo Mexicano en los Ochenta. ¿Hacia un Nuevo Modelo de Acumulación?* México: Ediciones Era, 1986.

- Vellinga, Menno. *Industrialización, Burguesía y Clase Obrera en México*. México: Siglo XXI Editores, 1979.
- . *Desigualdad, Poder y Cambio Social en Monterrey*. México: Siglo XXI Editores, 1988.
- . "La dinámica del desarrollo capitalista periférico. Crecimiento económico y distribución del ingreso en Monterrey". *Monterrey, Siete Estudios*, citado, 1988.
- Villarreal, René. *Industrialización, Deuda y Desequilibrio Externo en México. Un Enfoque Neoestructuralista (1929-1997)*. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.
- Vizcaya Canales, Isidro. "Fluctuaciones de la industria regiomontana 1910-1940". *Atlas de Monterrey*, citado, 1995.

Anexo 1

Empresas por área de actividad en las que se verificó la participación de miembros de las familias seleccionadas (1890-1905)

Rubro	Cantidad de empresas
Minería	168
Industria	40
Agropecuario	19
Varios (finanzas, comercio, transportes, servicios)	43
Total por actividades	270*
Total de empresas	260*

Fuente principal: Libros de notarios de Archivo General del Estado de Nuevo León.

* Observación: La diferencia entre ambas cifras deriva de que en algunos casos ciertas compañías actuaban en actividades diferentes (minería e industria, por ejemplo).

Anexo 2

Asociaciones empresariales seleccionadas, 1890-1905

Empresas	Familias representadas*	Años ^b
Negociación Minera San Francisco	3(Ar-Fer-Zb)	1890
Compañía del Ferrocarril Urbano y Local de Monterrey a Santa Catarina	3(Bd-HM-Rv)	1891
Banco de Nuevo León, S.A.	3(Ar-Md-Zb)	1892
Compañía Minera de la Fe y Anexas, S.A.	4(Ar-Bd-HM-Rv)	1893
	4(Bd-CM-Fer-Rv)	1897
Compañía Minera de San Pablo, S.A.	6(Bd-Fer-HM-Md-Rv-Zb)	1894
Fábrica de Hilados y Tejidos La Fama Nuevo León, S.A.	3(CM-HM-Rv)	1895
Club Atlético Monterrey, S.A.	3(Ar-Bd-Mm)	1895
Negociación Minera La Fortuna, S.A.	4(Fer-HM-Mm-Zb)	1895
La Esperanza, S.A.	4(Bd-CM-HM-Mm)	1895
Compañía Minera el Refugio, S.A.	3(Fer-Mm-Zb)	1896
Compañía Minera Azteca, S.A.	7(Ar-Bd-Fer-HM-Md-Rv-Zb-)	1897
Compañía Minera Carbonato, S.A.	7(Ar-Bd-Fer-HM-Md-Rv-Zb)	1897
Compañía de Baños de Monterrey, S.A.	7(Ar-Bd-CM-Fer-HM-Md-Rv)	1897
Compañía Minera La Equitativa y Anexas, S.A.	4(Ar-Bd-Fer-Zb)	1897
Compañía Minera Maravillas y Anexas, S.A.	5(Ar-Bd-Fer-Rv-Zb)	1897
Compañía Minera de Dolores, S.A.	3(Md-SMG-Zb)	1897
Compañía Industrial de Monterrey, S.A.	4(Bd-CM-Fer-Mm)	1897
Compañía Minera Norias de Bajan, S.A.	3(Fer-Md-Zb)	1897
	3(Fer-SMG-Zb)	1900
Compañía Minera El Carmen, S.A.	5(Ar-CM-Fer-Md-SMG)	1898
Compañía Industrial de Artefactos de Metal Laminado El Barco, S.A.	7(Ar-Bd-CM-Fer-HM-Rv-SMG)	1898
Compañía Industrial Jabonera de La Laguna, S.A.	5(Bd-CM-HM-Md-Mm)	1898/1899
Compañía del Panteón del Carmen, S.A.	5(Bd-CM-Fer-HM-Rv)	1899
Compañía Minera Mala Noche	3(Bd-Fer-Rv)	1899
Compañía de Tranvías al Oriente y Sur de Monterrey, S.A.	4(Ar-HM-Rv-Zb)	1899
Compañía Minera La Luz, S.A.	3(Fer-HM-Rv)	1899
Compañía Minera, Fundidora y Afinadora de Monterrey, S.A.	6(Ar-Bd-Fer-HM-Mm-Zb)	1899
	6(Ar-Bd-Fer-Md-Mm-Zb)	1900
Banco Mercantil de Monterrey, S.A.	7(Fer-HM-Md-Mm-Rv-SMG-Zb)	1899
	7(Bd-CM-Fer-HM-Mm-Rv-SMG)	1905
Teatro Circo de Monterrey, S.A.	4(CM-Md-Rv-Zb)	1900
Compañía Minera del Norte	3(Md-SMG-Zb)	1900
Compañía Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, S.A.	Todas las familias	1900
Fábrica de Cartón de Monterrey, S.A.	4(CM-HM-Md-Zb)	1900
Compañía Ladrillera Unión, S.A.	8(Bd-CM-Fer-HM-Md-Rv-SMG-Zb)	1900
Compañía de Ferrocarriles Urbanos de Monterrey, S.A.	4(Bd-CM-HM-Rv)	1900
Compañía Industrial Tipográfica de Monterrey, S.A.	4(Bd-HM-Rv-SMG)	1900
Negociación Minera de Santo Tomás de Villanueva, S.A.	3(Ar-Fer-Zb)	1900

Cont. anexo 2

Empresas	Familias representadas'	Años'
Asociación Industrial Reineria, S.A.	4(Fer-HM-Md-Rv)	1901
Empresa Editorial de Monterrey, S.A.	8(Bd-CM-Fer-HM-Md-Rv-SMG-Zb)	1901
Compañía Minera El Porvenir, S.A.	4(CM-Fer-Rv-SMG)	1901
Compañía Minera La Salvadora, S.A.	3(Bd-Fer-SMG)	1901
Compañía Minera Providencia y Juárez	5(CM-Fer-HM-Rv-SMG)	1901
Compañía Carbonífera de Monterrey, S.A.	Todas las familias	1902
Compañía Minera La Paz, S.A.	4(Ar-Fer-Rv-Zb)	1902
Compañía Minera San Rafael de Bajan, S.A.	4(CM-Fer-Rv-SMG)	1903
Compañía Ferrocarriles de Matehuala, S.A.	3(Bd-HM-Mm)	1903
Compañía Minera Gran Cuadra Prodigio y Anexas de Zacatecas, S.A.	5(Bd-CM-Fer-Rv-SMG)	1903
Compañía Minera de San Francisco de la Soledad, S.A.	3(Fer-Rv-SMG)	1903
Compañía Minera La Palmilla, S.A.	5(Ar-Bd-Fer-Md-Rv)	1903
Compañía Minera Tuxtepec, S.A.	3(Fer-Md-Zb)	1903
Fábrica de Vidrios y Cristales de Monterrey, S.A.	Todas las familias	1904

Fuente principal: Libros de Notarios del Archivo General del Estado de Nuevo León.

Observaciones:

(a) En orden alfabético, las familias Armendaiz (Ar), Belden (Bd), Calderón-Muguerza (CM), Ferrara (Fer), Hernández-Mendirichaga (HM), Madero (Md), Milmo (Mm), Rivero (Rv), Sada Muguerza-Garza (SMG) y Zambrano (Zb).

(b) Indica el año en que fue verificada la asociación entre miembros de las familias mencionadas.