

**Índice**

<b>Presentación.....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

## Dossier

**Las nuevas multinacionales**

editado por María Inés Barbero y Mario Cerutti

Introducción: Las nuevas multinacionales, entre la historia y la teoría <b>María Inés Barbero.....</b>	<b>11</b>
Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017) <b>Mario Cerutti .....</b>	<b>31</b>
Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias <b>Armando Dalla Costa .....</b>	<b>85</b>
Sin recetas. La internacionalización de multinacionales de software argentinas (2002-2014) <b>Alejandro Artopoulos .....</b>	<b>135</b>
Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010) <b>José Amado Mendes.....</b>	<b>187</b>
<i>Reseña</i>	
Llorca-Jaña, Manuel y Diego Barría Traverso. eds. 2017. <i>Empresarios y empresas en la historia de Chile: 1930-2015.</i> Santiago de Chile: Editorial Universitaria <b>Araceli Almaraz .....</b>	<b>207</b>
<b>Directrices para autores/as.....</b>	<b>215</b>

# **Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017)**

Mario Cerutti<sup>1</sup>  
Universidad Autónoma de Nuevo León, México

## **Resumen**

Tras la crisis terminal de 1982 y la consiguiente apertura comercial, las más grandes empresas mexicanas debieron enfrentar un severo proceso de reconversión. El presente trabajo ofrece una reseña del comportamiento de media docena de grupos nacidos y desarrollados en el norte de México, en especial en Monterrey y a partir de 1985, momento en que termina de definirse una política que apuesta al escenario global. La descripción de la historia de estos grupos ratifica que su robusta participación en el mercado interno configuró una de las claves para enfrentar con firmeza los nuevos desafíos. Pero también señala que su secular relación con la economía de Estados Unidos los había fortalecido para expandirse con vigor hacia los mercados externos.

## **Palabras clave**

Grandes empresas; norte de México; mercado interno; mercados globales.

## **Recent development of corporate groups in North of Mexico (1985-2017)**

## **Abstract**

After the terminal crisis of 1982 and the consequent commercial opening of the national economy, the largest Mexican companies should face a severe restructuring process. This paper offers an overview of the behavior of half a dozen groups born and developed in the North of Mexico, especially in Monterrey and from 1985, moment that the State defines a policy that bets on the global stage. The description of the history of these groups confirms their robust participation in the domestic market

---

<sup>1</sup> marioceruttipignat@gmail.com

have set up one of the keys to face new challenges with firmness. It also highlights that their secular relationship with the United States' economy had built the needed strength to aid their expansion towards international markets.

### **Key words**

Large enterprises; North of Mexico; internal market; global markets.

## **I. Introducción**

### **1. El norte de México y Estados Unidos**

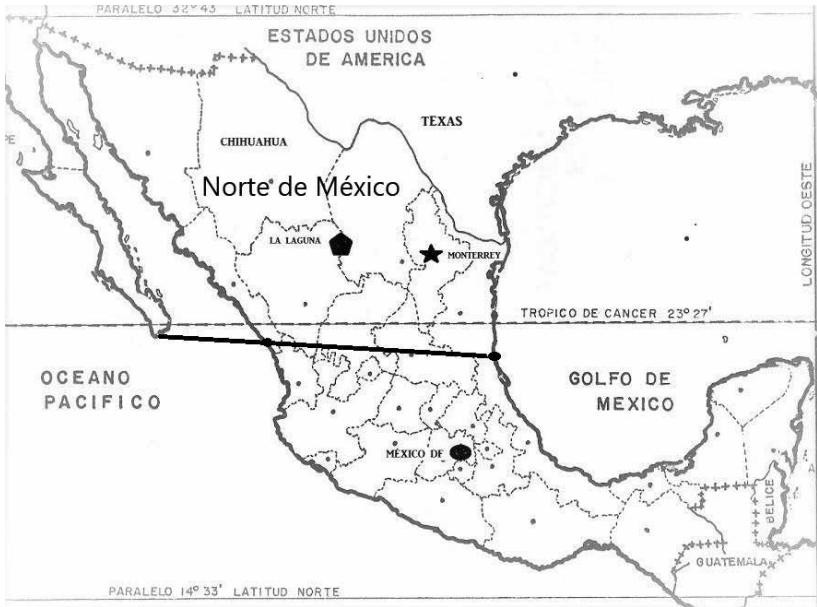
Con alrededor de un millón de kilómetros cuadrados (casi dos veces la superficie española, poco menos que la de Colombia), el norte de México<sup>2</sup> puede ser considerado como un territorio que, sobre todo, se ha dedicado a complementar la gigantesca economía de Estados Unidos. No se trata de un fenómeno reciente: puede detectarse al menos desde 1850, cuando el río Bravo se convirtió en línea divisoria de dos Estados-nación que pugnaban por consolidarse. Ese norte ha sido escenario de desarrollos regionales que nacieron y se nutrieron, con insistente frecuencia, en las ávidas demandas de la mayor potencia del siglo XX. Si bien el mercado interior (desde fines del XIX) también resultó fuente de no pocas dinámicas locales, su tamaño y densidad jamás pudo compararse con lo que consumía la revolución industrial del vecino país.

No puede extrañar por lo tanto que hayan sido los propietarios y empresarios del norte, con sus lógicas excepciones tras décadas de proteccionismo, los que menos incómodos se sintieran con el Tratado de Libre Comercio de la América del Norte (TLCAN), durante los 90 del siglo XX. Si Monterrey exportaba metales industriales a Estados Unidos desde 1892,

---

<sup>2</sup> Desde el enfoque que aquí instrumentamos, comprende los seis estados fronterizos con Estados Unidos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas) y sus respectivos colindantes meridionales: Baja California Sur, Sinaloa, Zacatecas, Durango y porciones de San Luis Potosí. Es el espacio comprendido entre los límites con Estados Unidos y un eje imaginario trazado entre sus dos puertos históricos: Tampico, sobre el Golfo de México, y Mazatlán, sobre el Pacífico (mapa).

### El norte bajo estudio: un millón de km<sup>2</sup>



Fuente: Elaboración del autor.

si Chihuahua vendía su ganado a Chicago, y sus velas y ropa a los mineros de Arizona desde esos mismos años, si los valles de Sinaloa enviaban hortalizas a California en 1920, si Sonora colocaba sus minerales de cobre desde antes de la revolución, si la Comarca Lagunera remitía harinolina en tiempos porfirianos, ¿cuál fue la novedad que trajo al norte de México el TLCAN? En realidad, para los productores de este norte *agringado* las conexiones con Estados Unidos han configurado un dato normal, casi cotidiano.

La información y análisis que siguen, en consecuencia, estarán sustentados tanto en los históricos vínculos económicos del norte mexicano como en el itinerario secular de segmentos empresariales que, con visible rapidez, respondieron a la apertura lanzada durante los 80 de la centuria pasada. Sobresalen entre ellos los asentados en Monterrey, capital del fronterizo estado de Nuevo León, quienes ocuparán la mayor parte del texto. Aunque, para dejar en evidencia que Monterrey y sus grupos<sup>3</sup> sólo

<sup>3</sup> La literatura sobre los grupos empresariales se ha tornado particularmente am-

serían uno (y no el único) de los escenarios posibles de estudiar, se sumará otra experiencia: la vivida en la llamada Comarca Lagunera, de trayectoria agropecuaria y ubicada en el norte central.

El trabajo, por ello, incluirá: a) revisión de la importancia histórica alcanzada por los grupos en el mercado interno; b) respuestas que implementaron a los procesos de apertura; y c) situación más reciente de dichos grupos (cuadro 1).

## 2. México (1890-2017)

Es pertinente ofrecer —para lectores no mexicanos— una reseña previa del devenir de México entre el llamado Porfiriato y los comienzos del siglo XXI. La fecha inicial (1890) tiene que ver con un significativo cambio institucional: su código de Comercio terminó de definir los alcances de la sociedad anónima, lo que iba a estimular el nacimiento de *grandes empresas* a escala de una sociedad periférica. 1890 marcaba además la madurez del Porfiriato, un régimen de sesgos oligárquicos que, desde la perspectiva de la historia económica, estabilizó México, ofreció certidumbre al capital, definió reglas de juego, alentó las inversiones vernácula y extranjera, articuló gran parte del territorio nacional con 20 mil kilómetros de ferrocarriles, e integró el centro-norte de México con la economía de Estados Unidos. Las dinámicas regionales, y la consiguiente aparición de perdurables familias empresariales —ya mexicanas, ya forjadas por inmigrantes— se nutrieron de ambos mercados.

---

plia en los últimos veinticinco años (ver algunos autores en bibliografía, al final). Si por razones de espacio resulta imposible aquí su tratamiento específico, no está de más diferenciar dentro del concepto más general de *grupo empresarial* las nociones *grupo industrial*, por un lado, y *grupo económico*, por otro. Una de las claves para distinguirlos sería que los primeros construyen estructuras fuertemente integradas en torno a una actividad-eje, *por lo general asentada sobre un sector productivo* (en uno de nuestros casos, el vidrio) mientras que los segundos montan a la vez un escenario de *diversificación no relacionada*, mucho más complejo desde el punto de vista organizacional, la asignación de recursos, la gestión y de sus estrategias. Por lo tanto, un grupo empresarial, *como grupo económico*, puede contener en su multiplicada diversificación *uno o más grupos industriales*. Su definición se aproximaría a la noción *conglomerado*, estudiada con tanta pertinencia por el brasileño Celso Furtado en los años 60.

**Cuadro 1**  
**Grupos empresariales estudiados**

Grupo	Origen	Sectores hoy	Sesgo	¿Exterior?	¿Familiar?
CEMEX	1906 /20/31	Cemento y derivados	Especializado	Si	Si
VITRO	1909	Vidrio y derivados	Especializado	Si	Si
GRUMA	1949	Agroalimentario	Especializado	Si	Si
LALA	1975	Agroalimentario	Especializado	Si	Si
FEMSA*	1890	Bebidas/ comercio	Especializado	Si	Si
ALFA*	1943/74	Petroquímica/ automotriz/ alimentos/co- municaciones/ petróleo	Diversificado	Si	Si

\* Por razones de espacio sólo se incluirá una reseña como anexo.

La revolución y la reconstrucción de los años 20 alteraron dicho panorama. El incipiente sector fabril, en casos como Monterrey, no fue atacado de manera radical y, paulatinamente, pasaría a ser la actividad más protegida. Lo que cambió en profundidad fue la agricultura. Desde el enfoque aquí empleado, lo más llamativo resultó la agriculturización de los *desiertos* del norte mediante vastas obras de irrigación, política que continuó hasta los 80 del siglo XX.<sup>4</sup> Entre los 30 y 1975 México asumió la *sustitución de importaciones*. Coincidió con la época de oro del régimen de partido único, muchos de cuyos integrantes pasaron de la política a la empresa, o de los prósperos ambientes rurales al mundo urbano. Para autores como Leff (1974), fue en esas décadas cuando se consolidaron grupos empresariales fertilizados por la sobreprotección del mercado, por su capacidad para aprovechar nichos que la sapiencia ya adquirida permitía usufructuar. En ciertos escenarios —Monterrey fue el más definido y pionero— esos grupos se organizaron como *holdings* (de manera casi

<sup>4</sup> El sector agropecuario constituyó un acicate para el mercado interno, un espectacular generador de divisas y un auténtico vivero empresarial, arista esta última que realmente se empezó a analizar con cierto rigor 25 años atrás y se profundizó desde el mismo norte a principios del XXI (véase Cerutti 2018).

paralela a los *zaibatsu*, en Japón), comandados por poderosas familias de la época porfiriana adaptadas a la institucionalidad post revolucionaria y entrelazadas con pujantes advenedizos gestados por el nuevo orden.

Al final de esta etapa (años 70), el Estado promovió la gestación y/o ampliación de los grupos empresariales. A mediados de 1973 sus normas estimularon la formación de *sociedades de fomento industrial* que operarían con condiciones impositivas más favorables<sup>5</sup>. Dicha legislación planteaba asimismo estimular la *mexicanización* de sociedades bajo control de capitales extranjeros y fomentaba las exportaciones manufactureras<sup>6</sup>. Sería complementada por formas alternativas de financiamiento, en particular por el registro en la Bolsa de Valores (1976), la emisión de acciones y la correspondiente reconversión de las sociedades en *empresas públicas*.

La caída de las exportaciones petroleras<sup>7</sup>, la discrecional estatización bancaria, la gigantesca deuda externa y la correspondiente quiebra del Estado obligaron a una enérgica liberalización. México ingresó al GATT (1986), negoció un tratado comercial que terminaba de aferrarlo a Estados Unidos, multiplicó convenios en Latinoamérica, Europa y Asia y proclamó su ingreso a la globalidad. La ruda apertura arrastró resultados dispares. Hubo experiencias exitosas y no pocos fracasos. Poco a poco, algunas grandes empresas abandonaron actividades poco rentables o no competitivas —acero, por ejemplo—, y reorientaron capitales hacia rubros con mejores perspectivas: agroindustria, alimentos, medios de comunicación, cadenas del sector automotriz, servicios. Otras (Cemex, Bimbo, América Móvil, Gruma), se atrevieron a convertirse en jugadoras globales. La crisis de 1982 —la más aguda desde 1929— había obligado a una profunda reestructuración tanto del aparato productivo como de los mecanismos de organización empresarial, reconversión orientada a operar en un desafiante

---

<sup>5</sup> Las Sociedades de Fomento, como *holdings*, recibirían subsidios que consolidarían “resultados económicos, financieros y fiscales”, compensarían “pérdidas con ganancias de otras empresas antes del pago de impuestos”. De esta manera surgieron “nuevos conglomerados de grandes empresas y de grupos financiero-industriales” (Álvarez Uriarte 1991, 831).

<sup>6</sup> Esta ley, según Jacobs (1981, p. 26), era “la única forma jurídica reconocida para los *holdings* o sociedades tenedoras”. Uno “de sus rasgos básicos” era que sólo ciudadanos mexicanos podían ser “suscriptores de las acciones”.

<sup>7</sup> Para el análisis del auge petrolero y su impacto en los grupos industriales (véase Hoshino 1991).

escenario: el internacional. Las empresas no solo tuvieron que recuperarse en términos financieros: debieron emprender, a la vez, un ciclo de adaptación a tendencias que tornaban prioritario el mercado mundial, la integración plurinacional y lo que comenzaba a llamarse *globalización*.

### 3. 1982 en Monterrey

¿Cuál era, en 1982 y en Monterrey,<sup>8</sup> el panorama de su gran industria y de sus más vigorosos grupos? ¿En qué condiciones tomó la crisis a los muy expandidos corporativos? El universo fabril regiomontano se contó entre los más afectados del contexto nacional. Según algunos organismos empresariales, al finalizar 1982 presentaba un 40% de capacidad ociosa, y la inversión había caído en una proporción similar. La contracción se manifestó en la reducción de importaciones: un 60% menos que en 1981 (de 1.333 millones de dólares a 547), casi el doble del promedio nacional (35%). La deuda del conjunto empresarial —que había obtenido numerosos y muy baratos préstamos externos durante los 70— se cuadruplicó en pesos nacionales por las sucesivas devaluaciones registradas en 1982.<sup>9</sup> Dedicada desde décadas atrás a producir bienes intermedios<sup>10</sup>, duraderos y —parcialmente— de capital, la industria local fue sacudida de manera mucho más aguda que otras urbes fabriles del país.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Urbe ubicada a 200 kilómetros de Texas y a casi 900 de la capital de México.

<sup>9</sup> Mendirichaga, 1989. “El grupo de empresarios regiomontanos había acumulado una gran deuda en dólares, cuando los créditos de los bancos internacionales eran fáciles de obtener y los intereses eran bajos”. Pozos Ponce, 1996, p. 87. “La prosperidad de las empresas regiomontanas se vio seriamente amenazada en 1982, cuando su alto endeudamiento en dólares, sumado a los índices de inflación sin precedentes en el país, las condujo al borde de la quiebra” (Pozas 2002, 120). (Véase asimismo Ávila 1998, 204 y ss.; Toledo Beltrán y Zapata 1999, II, 247 y ss.)

<sup>10</sup> “Monterrey se especializó hasta 1980 en la producción de bienes intermedios concentrando el 32,4% del PBI nacional de la industria metálica básica, 23,7% de los productos de minerales no metálicos y 13,9% en productos metálicos”. Metálica básica, minerales no metálicos y productos metálicos “representaron el 45,3% del producto total industrial regiomontano, siendo con mucho los pilares económicos de la ciudad” (Garza Villarreal 1995, 143).

<sup>11</sup> Las actividades más deprimidas resultaron: material para transporte (-276% respecto a 1981); productos minerales no metálicos (-37%); metálica básica (-31.4%), maquinaria (-30.5%). (*Boletín Bimestral* 123. 1983. Mayo).



El ingreso al GATT (1986), la apertura comercial y el TLCAN pusieron fin al mercado cautivo y, con ello, a las innumerables ventajas que se usufructuaban. La crisis de 1982 generó otro importante efecto: constató la necesidad de tomar distancia del frágil mercado interno y de reorientar el esfuerzo productivo hacia los mercados externos.<sup>12</sup> En tal sentido, la cúpula empresarial de Monterrey habría de mostrar una alta capacidad de adecuación a los nuevos tiempos, ya manifestada, por cierto, en no pocas coyunturas precedentes (Cerutti 2000 y 2016a). Los casos que se estudian abajo amplían la información en torno a lo ocurrido después de 1982.

## II. CEMEX (1920/1930-2017)

Cementos Mexicanos (CEMEX) fue la primera empresa global nacida en México. De ser correcta esta apreciación, se distinguiría de otras firmas a las que se puede calificar como *internacionalizadas* o con *implantación en el extranjero*. Su evolución más reciente incluyó las siguientes etapas: a) afirmación en el mercado interno (1970-1987), que le concedió fortaleza suficiente para la aventura externa; b) reconocimiento de los mercados foráneos vía exportaciones (1983-1989); c) establecimiento de una estructura transnacional, mediante adquisiciones *dentro del ámbito cultural conocido*: Estados Unidos, España, Latinoamérica (1989-1994); d) aplicación paralela de un modelo de negocios apto para enfrentar líderes mundiales; e) exploración de mercados fuera de su ámbito cultural, en especial a través del *trading* (1992-2000); f) ampliación de la red de adquisiciones e inversiones: Asia, África y Oceanía (1997-2007); g) compra hostil de Rinker (Australia), deuda, crisis mundial y problemas derivados, aún pendientes.

### 1. Reseña histórica (1850-1985)

Quienes han controlado Cementos Mexicanos provienen de una familia que se enriqueció mucho antes que finalizara el siglo XIX. Gregorio Zambrano, el patriarca, prosperaba 150 años atrás gracias al comercio fronterizo, con y a través de Texas. Como ya se ha difundido, *los Zambrano* conformaron el núcleo de familias decimonónicas que continúa desempeñando un papel relevante en el desarrollo empresarial del norte México (Cerutti 1992, 2000, 2015).

---

<sup>12</sup> Para otras latitudes latinoamericanas (véase Garrido y Pérez 1998, 20).

La trayectoria específicamente *cementera* de esta familia comienza en 1920, cuando siete de sus miembros crean Cementos Monterrey, S.A.<sup>13</sup> Como su antecesora regional Cementos Hidalgo (gestada en 1906 en la citada Comarca Lagunera) (Barragán y Cerutti 1993, 114-124), debió soportar la competencia de fábricas del centro del país, la agresiva penetración del cemento estadounidense, la incertidumbre que reinó en los años 20 y la crisis de 1929. Al llegar a este punto, Cementos Hidalgo y Cementos Monterrey decidieron fusionarse: el acto formal sucedió en 1931, cuando nació la actual Cemex (Cementos Mexicanos, S.A.) (Barragán y Cerutti 1993, 147-151). Lorenzo H. Zambrano fue su primer presidente mientras que Juan F. Brittingham (fundador de Hidalgo) ocupó la presidencia honoraria.

### *Milagro mexicano y cemento*

El notorio crecimiento del consumo interior desde 1940 propició el fortalecimiento de la industria cementera en México. Las fábricas surgieron y se expandieron por diversas regiones: tras la Segunda Guerra Mundial se consolidaron Cementos Mexicanos en el noreste, Cementos Guadalajara en el Bajío, Tolteca en el centro del país, Anáhuac en el centro y Golfo de México, la San Luis Mining por el Pacífico y Cementos Cruz Azul en el centro y sur.

Como las restantes, Cemex aprovechó el crecimiento alentado por las inversiones estatales en infraestructura, el desenvolvimiento agrícola, la urbanización y la industria fabril. Entre 1948 y 1970 incrementó su capacidad anual de producción hasta 1.14 millones de toneladas en cuatro plantas. En esos años mantuvo una participación estable en el mercado: alrededor del 15%. No fue sino hasta la década de los 70 cuando la compañía logró aumentar de manera sensible su influencia: llegó a tener una capacidad de 3.3 millones de toneladas, equivalentes al 26% del total nacional.<sup>14</sup> Esta transformación fue sustentada en tres estrategias. La primera, que culmina en 1965, consistió en fortalecerse en Monterrey y el noreste

---

<sup>13</sup> Lorenzo H. (presidente), Alberto, el ya reconocido industrial Adolfo y su hijo Adolfo Jr., Salvador, Eugenio y José Zambrano.

<sup>14</sup> Durante los treinta años posteriores a 1940 la empresa pasó de la dimensión local a lo multirregional, dato histórico que caracterizó a varias empresas madre de Monterrey. (Véase más información en Barragán y Cerutti 2003)

aledaño, y construir una sólida estructura financiera. La segunda fue la expansión interregional (plantas en Torreón y en Ciudad Valles; adquisición de Cementos Maya). La tercera, de evidente impacto en el mercado interno, se manifestó durante los 70 con el control de establecimientos en León, Guadalajara y Ensenada. Entre 1970 y 1976, por otro lado, iniciaba en el sector un proceso de concentración que fortaleció en particular a dos empresas: Cemex (se apropió de Cementos Guadalajara) y Tolteca (que fusionó San Luis Mining y Atoyac).<sup>15</sup>

### *Corporativo, integración, auge petrolero*

Como Cemex enfrentaba cambios profundos debido a que se había extendido a diversas regiones, recurrió a una consultora estadounidense para avanzar en su modernización administrativa. El esquema de gestión sugerido fue que las diversas plantas se administraran de manera independiente; y contarán con una estructura de soporte formada por un director general apoyado a su vez por especialistas en finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos. Al reestructurarse, Cemex no sólo se insertó dentro de los esquemas de gestión ya clásicos en los Estados Unidos, sino que lo efectuó mucho antes que varias de sus competidoras. Impulsó entonces una etapa de crecimiento sin precedentes, en la que reconvirtió su aparato productivo y se integró verticalmente con plantas elaboradoras de concreto premezclado y agregados.<sup>16</sup> La adquisición de Cementos Guadalajara significó un paso fundamental: lo afirmó como el segundo grupo de México, muy próximo a Tolteca.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> De todos modos, en comparación con los grandes grupos internacionales, Cemex era muy pequeña en los 70. Su capacidad productiva equivalía al 3% de Blue Circle, 5% de Universal-Atlas o 6% de Lone Star, que ocupaban los primeros lugares.

<sup>16</sup> En México, el negocio del concreto premezclado empezó a principios de los 50. Cemex tuvo un primer contacto hacia 1968 con la adquisición del 30% de Concretos Monterrey. Para 1972 sumaba Concretos Premezclados, en Ciudad Juárez; Concreto, Cascajo y Arena, de Torreón; Agregados Triturados Concreto Premezclado Garate y Concreto Premezclado Nacional, en San Luis Potosí.

<sup>17</sup> Al finalizar los 60 la industria se estructuraba en grupos multirregionales. El más importante era Tolteca, subsidiaria del gigante inglés Blue Circle (cuatro plantas en el centro y en la costa del Pacífico y 25.8% del mercado). Le seguía Anáhuac (dos plantas en el centro y Golfo, 15.7% del mercado). Cemex, predominaba en el noreste, con cinco plantas y 15.1% del mercado.

Durante la administración del presidente José López Portillo (1976-1982) la política federal se movió de manera sensible. El alza en los precios del petróleo repercutió en favor de México, que se situó entre los siete países con mayor producción. Ante la posibilidad de recibir cuantiosos montos de divisas, se resolvió promover con vigor el desarrollo de la planta productiva y se estableció una *Alianza para la Producción* con los sectores empresariales. En tal escenario, en julio de 1980 se formuló, de manera específica, el *Programa de Fomento a la Industria Cementera*.<sup>18</sup> Los fabricantes se comprometieron a aumentar su capacidad a 30 millones de toneladas anuales. Uno de los mayores promotores de la *Alianza* fue Cemex. Apenas firmada, anunció un ambicioso programa de inversiones destinado a triplicar su capacidad de producción para 1984. Tras rubricar el *Programa de Fomento* emprendió un proyecto que apuntaba a superar las diez millones de toneladas y con el que se situaría en la vanguardia tecnológica.<sup>19</sup>

Aunque tan optimistas previsiones no habían imaginado la impresionante caída que ocasionó la crisis de 1982, Cemex continuó la inversión programada y en 1985 inauguró la planta más moderna del país: Huichapan, en Hidalgo, con capacidad de 1.1 millón de toneladas anuales (con los que alcanzó los 10.7 millones de toneladas de capacidad: 32.5% del total nacional).<sup>20</sup> Durante tan complicado ciclo Cemex mantuvo su estrategia con un mínimo de endeudamiento. Por ello fue que, a pesar de la caída en el consumo y de las devaluaciones que detonaron en 1982, no enfrentó problemas financieros, lo que le permitió salir fortalecida. Gracias a su estructura administrativa y a su decidida reconversión tecnológica, redujo los costos de producción de 55 a 42 dólares la tonelada entre 1982 y 1987, lo que tornaba competitivo su cemento en el mismo mercado internacional.

---

<sup>18</sup> Reconocía el papel estratégico de la industria del cemento.

<sup>19</sup> Desde 1978 hubo resultados: inauguración de hornos en Mérida y Monterrey. En 1979 operaban los hornos 3 de Torreón y 3 de Guadalajara (de 430 mil toneladas anuales). Cemex alcanzaba una capacidad de 5.36 millones.

<sup>20</sup> Otro ámbito de inversiones fue en integración. Se adquirieron concreteras y plantas de agregados en León, Irapuato, Guadalajara y Mexicali. Se fusionó Productora de Bolsas de Papel, que en 1981 estableció una segunda planta en Mexicali. En 1984 se abrieron plantas en Mérida y Cancún. La red de empresas de concreto y agregados tomó dimensión nacional.

---

## 2. Lorenzo Zambrano Treviño: la mirada global

Aunque de manera irregular, el crecimiento del mercado interior había propiciado la evolución de la industria. Como otras empresas del ramo, Cementos Mexicanos aprovechó dicha expansión. Pero durante la década de los 80 surgieron señales de alerta: los europeos mostraban una actitud agresiva hacia el continente americano, y fusionaron plantas en Estados Unidos, Canadá y América del Sur. La apertura del mercado mexicano indicaba a Cemex lo que podía acontecer en su propio terreno si no contrarrestaba la ofensiva. Como se preveía que el futuro iba a estar dominado por un pequeño número de firmas globales, si aspiraba a sobrevivir debía jugar al mismo nivel que los grandes grupos. Adaptarse requería cambios en profundidad porque la trayectoria de la compañía se había concentrado en el mercado nacional. Fue en ese momento, 1985, cuando Lorenzo H. Zambrano Treviño, heredero directo de los pioneros de 1920, fue designado Director General. Cemex, desde allí, transitó una auténtica revolución operativa.

El primer gran escalón de *la era Lorenzo Zambrano*, en 1987, fue la adquisición de Anáhuac, que controlaba el 13% del mercado nacional. Reunía una excelente plataforma exportadora pues poseía la primera terminal marítima de México y manejaba otra en Florida. Desde 1981 exportaba a Estados Unidos. Cemex fortaleció su posición interna: su capacidad de producción subió a 15.2 millones de toneladas, el 48% del total. Dos años más tarde, en 1989, Lorenzo Zambrano sorprendió con la adquisición de la poderosa Tolteca y sus 6.7 millones de toneladas de capacidad. Con una trayectoria previa notable, Tolteca había perdido fortaleza desde 1970. Una causa era el debilitamiento de su principal accionista, la británica Blue Circle. La compra significó para Cemex crecer un 44% y un esfuerzo económico sin precedentes. Tolteca aportaba además la más importante red de fábricas de concreto en México: 70 plantas y una producción de 2.8 millones de toneladas. Con esta operación Cemex *tomaba el control sobre el 67% de la capacidad nacional de producción*. Como exportador agregaba instalaciones en California y Arizona, además de una terminal marítima en Guaymas, sobre el Pacífico. Desde ese momento se convirtió en *el primer grupo internacional con terminales en ambos océanos*, y en el sexto productor mundial.

### 3. Fase exportadora, necesaria internacionalización

La fase siguiente estuvo íntimamente ligada a una estrategia exportadora. La algo abrupta aparición de México en ese plano derivaba de dos circunstancias: la caída en el consumo interno, consecuencia de la crisis, y el repentino incremento de la demanda en Estados Unidos (importaba más de doce millones de toneladas anuales). Desde 1983 las ventas en el vecino territorio aumentaron con rapidez<sup>21</sup> y México figuraba como su principal vendedor. Con la llegada del equipo que conducía Zambrano, Cemex estableció una agresiva política para la conquista de ese mercado, propuesta que luego llevaría a Europa y Asia.

La demanda *antidumping* que descargó Texas contra el cemento mexicano atenuó tanta euforia, y hacia 1991 las ventas descendieron de manera drástica. Zambrano y su gente comprendieron que concentrar las exportaciones en un sólo mercado conllevaba altos riesgos. Y extrajeron dos conclusiones; a) para no depender de las importaciones de Estados Unidos, había que consolidar negocios *dentro* de su geografía; y b) urgía diversificar los mercados. Es decir: abandonar el concepto relativamente simple de exportador para asumir *la internacionalización*. Más aún, si la industria cementera mundial marchaba hacia su concentración, Cemex debía encabezar uno de esos grupos: contaba con sólidas bases en un país periférico/emergente, dominaba las prácticas administrativas más avanzadas (nutridas por la ya vigente revolución informática) y, por ello, podía sostener una organización eficiente y competitiva. Además, la experiencia de operar en Estados Unidos posibilitaba evaluar su fortaleza para establecerse en otros mercados.<sup>22</sup> Y como la indetenible apertura de la economía mexicana tendía a favorecer a firmas con alto grado de internacionalización, Cemex y Lorenzo Zambrano (Fuentes-Berain 2007) resolvieron *transitar la globalización*.

### 4. Europa, Latinoamérica, Asia

La primera oportunidad se presentó en España. Recién integrados a la exigente Unión Europea, los españoles pusieron en venta Valenciana

---

<sup>21</sup> En 1987 se colocaron 4.6 millones de toneladas, el 20% de la producción del país.

<sup>22</sup> Véase la experiencia de Gruma, más abajo.

de Cementos y Sansón. Sumaban una capacidad de producción superior a los once millones de toneladas, controlaban el 28% del mercado interno y mantenían su presencia en el 70% del territorio. Su deficiencia básica: carencia de una estructura organizacional eficaz.<sup>23</sup> Con dicha compra Cemex se introducía en la cúpula internacional: al alcanzar una capacidad de 35 millones de toneladas se situaba en cuarto lugar entre las grandes cementeras.<sup>24</sup> Desde el punto de vista estratégico, este escalón suponía bregar con sus rivales globales dentro del contexto europeo y, de paso, tener acceso a mecanismos de financiamiento inusuales en Latinoamérica.

Todo ello coincidía con determinados objetivos, entre los que destacaban: a) adquirir compañías urgidas de renovar esquemas administrativos o productivos; y b) ubicarse en mercados emergentes, por lo general dotados de alto potencial de crecimiento en ciertas coyunturas. El segundo paso fue, en 1994, la adquisición de la Corporación Venezolana de Cementos. Este grupo sumaba 4.7 millones de toneladas, cerca del 45% del consumo nacional. La compra de Vencemos permitió establecer una posición dominante en otro mercado con gran potencial en aquellos momentos, diversificar el posicionamiento geográfico y mejorar el perfil exportador.<sup>25</sup>

En 1995, cuando se registró la última crisis financiera de México (*del tequila*), en Cemex se infirió que debía intensificarse la penetración en los mercados externos.<sup>26</sup> La gran novedad de mediados de los 90 consistió en explorar el incitante mercado asiático, uno de los más apetecibles. La adquisición del 30% de las acciones de Rizal Cement, en Filipinas, abrió este ciclo. En 1998 tomó el 14% del capital de PT Semen Gresik, en Indonesia, inició la construcción de una terminal portuaria en Egipto y operaciones de venta en China. En 1999 se amplió la presencia en Filipinas e Indonesia, y se compraron acciones en Costa Rica y Chile. En el 2000

---

<sup>23</sup> La adquisición provocó interés en los medios empresariales de ambos lados del Atlántico: se trataba de una de las mayores compras realizada por latinoamericanos en Europa: 1.840 millones de dólares.

<sup>24</sup> Se convirtió además en el principal productor y exportador de cemento blanco.

<sup>25</sup> En 1994 adquirió Cementos Bayano, estatal panameña con una capacidad de 450 mil toneladas.

<sup>26</sup> Por ello se estimularon nuevas áreas comerciales y aplicaciones: calzadas de estampado, protecciones viales de concreto, pisos antibacterianos y esquemas para construir carreteras. La expansión se reinició en 1996 al adquirir Samper y Diamante, en Colombia.

Cemex fusionó en Estados Unidos la gigantesca Southdown.<sup>27</sup> Luego de asimilar este último paso, atenuó su ritmo. Sólo elevó su capacidad gracias a una fusión en Tailandia (2001), la de Puerto Rico Cement (2002) y la ampliación realizada en California.

Cemex iniciaba el siglo XXI, en suma, con una capacidad de producción próxima a los 80 millones de toneladas, decenas de terminales marítimas y presencia comercial en unos sesenta países de cuatro continentes.<sup>28</sup> Se perfilaba, por lo tanto, como *una de las primeras empresas realmente globales nacidas en México*. De ser correcta esta apreciación, tendía a distinguirse entonces de otras firmas mexicanas a las que se podía calificar como *internacionalizadas* o con *implantación en el extranjero*.

## 5. La empresa global y su límite

El surgimiento y desenvolvimiento de CEMEX como empresa global estuvo conectado al despegue de nuevas potencias cementeras. Como debió escalar en el difícil contexto de una economía atrasada, su propia experiencia llevó a centrar su expansión en economías semejantes pero con un elevado potencial de crecimiento, en el conocimiento adquirido en los llamados mercados emergentes. De las grandes del sector, Cemex era la única que había nacido y desarrollado en una sociedad periférica. Esto le permitía detectar las oportunidades que se manifestaban en dichos países y, también, sus limitaciones: mercados como los latinoamericanos están sometidos con frecuencia a ondas de alta inestabilidad, por lo que requieren un constante ejercicio de anticipación.

De la consolidación interna pasó a las exportaciones, y de la producción interior a la inversión en países americanos, europeos y asiáticos. Por su origen y desenvolvimiento en el contexto de una economía periférica, su comportamiento había llamado la atención tanto en los medios financieros e industriales como en el académico. También había impactado su agresividad en otros terrenos: 1) por implementar de manera muy temprana (antes de cerrar los años 80) las tecnologías de la información y

---

<sup>27</sup> Paradójicamente, la empresa que más había promovido el *antidumping* contra el cemento mexicano....

<sup>28</sup> Su organigrama registraba más de medio centenar de plantas propias, participación en 17 plantas adicionales, casi 500 plantas de concreto, 164 centros de distribución y 55 terminales marítimas.



comunicación más avanzadas de la industria cementera, con su aplicación a los sistemas de gestión (Torres Gastelú 2006) y evaluación de la empresa; 2) creatividad para sus necesidades de financiamiento; 3) mantener los costos de operación más bajos del sector. En forma simultánea, la compañía definía su modelo de negocios: a) fortalecer su *core business* (cemento y concreto premezclado); b) presencia en los mercados más dinámicos de los cinco continentes; c) alta tasa de crecimiento. La estrategia se sintetizó en especialización, búsqueda de mercados activos y alta diversificación geográfica.

Las últimas adquisiciones de importancia antes de la profunda crisis de 2008-2009 fueron la británica RMC (2005, con la que penetró en veinte países, en especial en Europa central) y la australiana Rinker Group en julio de 2007. En ese momento su capacidad de producción rondaba los 100 millones de toneladas, se consolidaba como el tercer grupo mundial, uno de los principales productores de cemento blanco y concreto, sumaba 97 terminales marítimas y figuraba entre los grandes *traders* a escala internacional. La compra hostil de la australiana Rinker, sin embargo, supuso un fuerte y abrupto endeudamiento.<sup>29</sup> Tan forzada adquisición en vísperas de una crisis anunciada llevó a Cemex a una situación muy frágil. El esfuerzo mayor de Lorenzo Zambrano<sup>30</sup> y sus sucesores consistió, desde entonces, en traspasar activos considerados no estratégicos y dilatar los compromisos contraídos, objetivos alcanzados sólo de manera parcial hacia el 2017 (cuando debía aún más de once mil millones de dólares). Un recuento efectuado en septiembre de ese año indicaba que, al cumplirse un cuarto de siglo de su ingreso a Europa vía España, Cemex operaba 225 plantas menos que en el 2008, y se había desprendido de doce terminales marítimas en ese continente. Un panorama cotejable se manifestaba en Estados Unidos y en algunos lugares de Asia. Sus directivos, mientras, aseguraban que esta enorme compañía comenzaba a salir de tan severa situación.

---

<sup>29</sup> Al finalizar 2009 superaba los 19 mil millones de dólares, dato considerado muy negativo por las agencias calificadoras. (*El Economista*. 2018. 26 de enero).

<sup>30</sup> Lorenzo Zambrano Treviño falleció en Madrid en mayo del 2014, tras casi 20 años de dirigir la organización.

## 6. Comentario de cierre

Cemex pasó de una situación de elevado poder de mercado en México a competir con los grandes grupos del sector. Su competitividad se habría sustentado en profundos cambios organizacionales y en el precoz uso de las tecnologías de la información, aplicadas en especial a la gestión interna, la comunicación consiguiente y la logística de la distribución. Su conocimiento de los oscilantes mercados latinoamericanos (y de las oportunidades que brindan), colaboró en su vibrante expansión. Su entrada en mercados estables (Estados Unidos, Europa) consolidó su posición global y brindó certeza a sus operaciones financieras. La adquisición de Rinker verificaría, de todos modos, que los grandes grupos manejados por expertos pueden equivocarse, también y de manera radical.

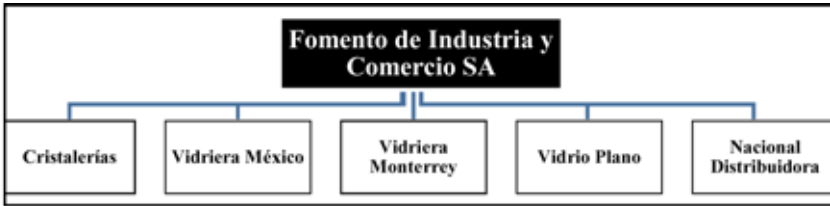
## III. VITRO (1909-2016)

Vidriera Monterrey (1909), Fomento de Industria y Comercio (1936) y Vitro (1979-2018) han constituido eslabones decisivos del proceso de industrialización que Monterrey y México transitaron desde el porfirato. Dichas firmas ocuparon posiciones dominantes y de vanguardia en un sector fabril claramente diferenciado, de trayectoria secular y cuya revisión permite a la vez revisar la industrialización protegida, las respuestas a la crisis de 1982, las dificultades que enfrentaron algunos grupos locales en sus intentos de internacionalizarse y, de paso, observar el protagonismo específico de una poderosa familia empresarial del norte mexicano.

### 1. Reseña histórica (1909-1985)

Vidriera, S.A., fundada en 1909, constituyó la *empresa madre* de un grupo empresarial especializado en la elaboración de vidrio y sus derivados, el más grande de su tipo en México durante el siglo XX y uno de los principales que funcionaron entre el río Bravo y la Tierra del Fuego. Sus principales actores provenían de familias que ya se destacaban en el noreste empresarial desde décadas atrás (Cerutti 2018). La empresa madre (vinculada a otras importantes firmas locales) comenzó a expandirse en especial desde los años 20, tras los episodios más explosivos de la revolución. Como acaecería con su hermana mayor Cervecería Cuauhtémoc (hoy grupo FEMSA, ver anexo), a mediados de los 30 promovió uno de los

**Figura 1**  
**FICSA y el naciente grupo industrial (1936)**



Fuentes básicas: AGENL, notarios, 1936; AB, expedientes diversos.

primeros *holdings* que se organizaron en México (figura 1). Como grupo industrial, pasó a denominarse entonces Fomento de Industria y Comercio, S.A. (FICSA).

Entre 1936 y 1982 su crecimiento, poder de mercado e influencia social y política fueron notorias. En vidrio y derivados llegó a controlar más del 80% del mercado (Torres Ramírez 1988, 41; Flores 2000, 160-161). En Monterrey y alrededores creó paralelamente Vidrios y Cristales, Keramos, Productos de Álcali, Fabricación de Máquina, Celulosa y Derivados, y Alcomex, itinerario de inversiones que se bifurcó por el territorio nacional. Las fuentes consultadas agregan que entre mediados de los años 40 y 1979, FICSA fundó, fusionó, compró o coinvertió en Vidriera Los Reyes, Vidriera Guadalajara, Cristales Mexicanos, VitroFibras, Materias Primas Monterrey, Industrias del Alkali, Silicatos de Sodio y Metasilicatos, Vidrio Plano de México, Enboplast, Nacional Distribuidora-DF, Nacional Distribuidora-Guadalajara, Industria del Plástico y Representaciones, Arcillas Trituradas, Cristales Mexicanos, Cristales Inastillables de México, Química M y Vitro TEC (Flores 2000; Torres Ramírez 1988; Luna 1986; Nuncio 1982; Jacobs 1981; Sada 1981; Contreras Méndez 1976).<sup>31</sup>

A partir de los años 50, la antigua Vidriera se adelantó a establecer mecanismos de asociación con empresas extranjeras, en especial estadounidenses (Corrales 2009, 114): a mediados de la década, con la británica Pilkington Brothers; en 1957, al instalar Vitro Fibras con la Owens Corning Fiber Glass; en 1964, con Philadelphia Quartz Corporation para poner en marcha Silicatos de Sodio y Metasilicatos; casi de manera simultánea generó Comegua, en Centroamérica; y en 1980, Vitro y Ford Motor

<sup>31</sup> AGENL, libros de notarios; Registro Público y de la Propiedad y el Comercio de Monterrey (RPPCM); Archivo Gómez Morín (AGM).

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 2**  
**El grupo empresarial FICSA-Vitro (1973-1982)**

Vidrio y conexas/1	Vidrio y conexas/2	Sector financiero/Otras
Vidriera Monterrey	Industrias Álcali	Banpaís
Vidriera México	Vitro Fibras	Banco de Nuevo León
Vidriera Los Reyes	Brasividrio (Brasil)	Financiera del Norte
Vidriera Guadalajara	Fabricación de Maquinas	Financiera Minera
Cristalería	Materias Primas Monterrey	Banco Hipotecario Reforma
Cristales Mexicanos	Materias Primas Magdalena	Almacenadora del Norte
Vidrio Plano	Silicatos y Derivados	Aseguradora del Norte
Vidrio Plano de México	Arcillas Trituradas	Aseguradora Aztlán
Vitroflex	Ampolletas	Arrendadora Banpaís
Vidrio Neutro	Ampolmex	Crédito Financiero de México
Vidrio Flotado	Envases de Borosilicatos	Casa de Bolsa Banpaís
Vitroplast Monterrey	Química M	Financiera Banpaís de Occidente
Industria Centroamericana del Vidrio (Costa Rica)	Materias Primas Minerales Ahuozotepec	Banco Hipotecario, Fiduciario y de Ahorros
Materias Primas Minerales San José	Materias Primas Minerales Lampazos	
Vitrocrista Parras	Vitrocrista Toluca	Plásticos y Representaciones
FarmoEnvases	Vidriera Querétaro	Fomento de Comercio Exterior
Regioplast	Comegua (Guatemala)	Distribuidora Chauvet Gutiérrez
Envases de Borsilicatos	Cristales Inastillables	Representaciones Generales
Vidrios Domésticos	Regioplast Guadalajara	Distribuidora Monterrey
TubopLast	Cía. General de Plásticos	Proveedora del Hogar
Lunas de México	Vitrocrista Crimesa	Clínica Vidriera
Vitrocrista Kristal	Minerales para la Industria	Acción Social Regiomontana
VitroTec	Vitrocrista Cubiertos	Cooperación Social

Fuentes: Nuncio.1983, Flores. 2000, Torres Ramírez 1988, Palacios. 2000, Contreras Méndez. 1976.

establecieron una alianza “para la fabricación de vidrio automotriz” (Flores 1988, 161 y 163; Torres Ramírez 2000, 52).

La legislación para el fomento y mexicanización de los grupos llevaron al máximo la expansión de FICSA, y por ello, en 1979, su razón social se transformó en Vitro, S.A., que asumió el control de compañías asociadas como Pilkington Brothers (Cristales Inastillables) y la estadounidense Owens (Envases de Borosilicato). Finalmente instaló filiales en Brasil, Costa Rica y Guatemala (Jacobs 1981, 37 y 42; Torres Ramírez 2000, 52; Flores 1988, 162-63). Así, “se adelantó al proceso de globalización que imperará al final de la década”. El cuadro 2 destaca parcialmente las características y dimensión que la antigua Vidriera alcanzó durante estos años de obvia y desproporcionada expansión, en especial desde que se desató el auge petrolero, en 1977.<sup>32</sup>

## **2. Apertura: la familia Sada sigue al frente**

La crisis de 1982 obligaba a tomar cierta distancia del endeble mercado interno y orientar gran parte del esfuerzo productivo hacia los mercados externos. Vitro se contó entre los que más esfuerzos practicaron para responder de inmediato a la apertura, al TLCAN y al fenómeno global que se avecinaba.<sup>33</sup> Además había quedado severamente impactada por su elevada deuda en dólares (Corrales 2009, 15; Pozas 2002, 134). Como Cemex, las vías de salida a mediano plazo iban a depender de las exportaciones y de sus inversiones en Estados Unidos.

Para enfrentar ese panorama sus dirigentes se vieron obligados a implementar una severa reestructuración, la que supuso cambios en materia de costos, gestión, comercialización, mercados, tecnológicos, inversiones y localización. Ejemplos: durante los años 80 reconvirtieron la planta

---

<sup>32</sup> Esta aceleración llevó al flamante corporativo a desbordar la categoría *grupo industrial* e ingresar a la de *grupo empresarial*. Remataba así su trayectoria en el mercado interno y presentaba sesgos claramente monopólicos. (Véase Torres Ramírez 2000, 53).

<sup>33</sup> Federico Sada González, director general de Vitro, en *El Norte, Negocios*, 1998. 8 de septiembre: “¿Por qué fuimos a otros mercados? Porque vimos nuestras fronteras amenazadas (por empresas extranjeras). También fuimos (a otros mercados) porque el mercado doméstico estaba muy limitado”. La apertura de fronteras había “obligado a Vitro” a cambiar su forma de pensar.

de Toluca, montaron en Nuevo León una unidad orientada al sector automotriz, abrieron yacimientos en Coahuila y procesadoras en Hermosillo y El Bajío, entraron a la comercialización de electrodomésticos, acentuaron la investigación aplicada y se concentraron —ya en los 90— en la producción de vidrio y derivados.<sup>34</sup> Vitro profundizó su grado de integración en el inevitable mercado de Estados Unidos. Desde el mismo 1982 instaló Crisa Corporation, distribuidora de artículos de cristal en Miami y Texas. En 1986/87 lo hizo en Nueva York y California. En Dallas, en 1985, constituyó Vitro Packaging, su mayor distribuidora de envases en el territorio vecino. En Guatemala fundó Enboplast para cubrir Centroamérica. Invertió en Perú, Bolivia y Colombia. Finalmente, en los 90, adquirió VVP América en Estados Unidos y, desde el último tercio de los 80, había entrado de lleno en alianzas estratégicas y coinversiones: incluyeron convenios con Toyo Glass e Ishizuka (japonesas), Azko (holandesa), Whirlpool Corporation, Kimble, American Silver, Owens-Corning y Anheuser-Busch (Estados Unidos) y la francesa Pechinery International (Torres Ramírez 2000, 67-68 y cuadro 10; Flores 1988, 163; Pozas 2002, 163 y 179-182).<sup>35</sup>

Su paulatino engrazamiento con el mundo global entremezcló éxitos y severos problemas, algunos de los cuales se terminaron de resolver a mediados del 2015. Esto último tuvo mucho que ver con la decisión asumida en 1989, cuando Vitro concretaría su más arriesgada (y frustrante) inversión en Estados Unidos: Anchor Glass. Vitro “quiso entrar de golpe” a competir en los envases de vidrio, y para ello se empeñó en llevar adelante la compra hostil de Anchor, con sede en Tampa, “por la cual pagó 263.5 millones de dólares y asumió una deuda de 770 millones”.<sup>36</sup> Dicha operación generaría en el mediano plazo un enorme hueco en su estructura financiera, y serios problemas de gestión. A sus demoledores efectos se sumaron otros hechos que estuvieron a punto de hacer desaparecer al grupo. Entre 1997 y el 2005, la deuda contraída por la compra de Anchor<sup>37</sup> obligó, como sucedería con Cemex, a la venta de numerosos activos.

---

<sup>34</sup> Compra de Vidriera Oriental, instalación en Mexicali de una enorme elaboradora de envases, inauguración de Autotemplex, para abastecer la cadena automotriz, en Nuevo León.

<sup>35</sup> Véase también *El Norte, Negocios*. 1997. 18 de marzo y 1999. 25 de marzo.

<sup>36</sup> *El Norte, Negocios*. 2010. 10 de mayo.

<sup>37</sup> En 1997 ascendía a 1.800 millones de dólares.

*El momento más crítico*

No sorprende que, en el 2009, en medio de la recordada crisis, se difundieran pésimas noticias. Standard & Poor's, verbigracia, decidió bajar a "nivel chatarra" sus calificaciones.<sup>38</sup> El nubarrón llegó a su máxima densidad entre el 2010 y febrero del 2012, cuando se aprobó un concurso mercantil para lograr la "reducción sustancial de la deuda".<sup>39</sup> Pese a tantos problemas, Vitro ofrecía, según su informe a la Bolsa de Valores del 2010, la estructura corporativa que reseña el cuadro 3, en la que destacan dos grandes divisiones: Vidrio Plano y Envases de Vidrio. Según el citado informe, la División Envases (la antigua e icónica Vidriera) incluía todavía las tradicionales líneas de negocio, productos, clientes, consumidores y geografía de ventas. Continuaba siendo la división mayor en materia de empleados. Más del 81 % de la planta trabajaba en México. En Estados Unidos mantenía 1.771 trabajadores.

Cinco años después, en mayo del 2015, Vitro anunciaba la venta de Envases: había sido transferida a unos viejos socios de Chicago.<sup>40</sup> Aunque —es clave recordarlo— a un excelente precio, detalle ligado a que la división representaba el 48% de las ventas totales de Vitro, a un formidable contrato rubricado en el 2014 con Constellation Brands<sup>41</sup> y a que sus acciones habían recuperado valor antes de la venta.<sup>42</sup> Al recibir nada menos que 2.150 millones de dólares, la familia Sada descargó de inmediato su deuda, y aún le quedaron más de 900 millones a colocar en Vidrio

---

<sup>38</sup> *El Norte, Negocios*. 2009. 23 de enero.

<sup>39</sup> *El Norte, Negocios*. 2013. 5 de marzo.

<sup>40</sup> "El 12 de mayo de 2015 la Compañía firmó un acuerdo con Owens-Illinois aceptando una oferta para vender su negocio de envases de alimentos y bebidas. El valor de la transacción, libre de caja y deuda, ascendió a US\$ 2.150, e incluyó la venta de cinco plantas manufactureras en México, una planta en Bolivia y la distribución de estos productos en los EEUU". Bolsa de Valores de México. *Informe anual*. 2015.

<sup>41</sup> En agosto del 2014 Envases había firmado un contrato a siete años con la estadounidense Constellation Brands para proveerle nada menos que siete millones 300 mil envases para cerveza de exportación, una operación de 950 millones de dólares. Semejante compromiso llevó a Vitro "a triplicar el actual volumen (...) que fabrica para el sector cervecero". El 14 de agosto las acciones del grupo cotizaban a 35.83 pesos.

<sup>42</sup> 41 pesos, el 12 de mayo del 2015, al abrir la Bolsa.

**Cuadro 3**  
**Estructura corporativa de Vitro (2010)**

Vidrio Plano	Envases de Vidrio	Corporativo
Viméxico	Vitro Envases Norteamérica	FIC Regiomontano
Vidrio y Cristal del Noroeste	Fabricación de Máquinas	Aerovitro
Vitro Flotado Cubiertas	Compañía Vidriera	Clínica Vitro
Vidrio Plano de México	Vidriera Monterrey	Vitro Asset Corp.
Vitro Flex	Vidriera Guadalajara	
Cristales Automotrices	Vidriera Los Reyes	
Vitro Colombia	Vidriera Querétaro	
Vitro America	Vidriera Toluca	
Vitro Crystalglass	Vitro Packaging	
Vitro Chaves Industria de Vidrio	Vitro Packaging de México	
Vitro Automotriz	Industria del Alkali	
Vitro Vidrio y Cristal	Vidrio Lux	
Productos de Valor Agregado en Cristal	Comercializadora Alkali	
	Comegua	

Fuente: Bolsa de Valores de México, *Reporte Anual*. 2010.

Plano (29% de sus ventas totales en el 2014), ampliar la exclusiva área de envases para cosméticos y fragancias, y recomprar acciones. Si Monterrey perdía la icónica Vidriera, la familia Sada, en cambio, continuaba operando, como desde finales del siglo XIX.

*¿Un nuevo renacer?*

¿Que había quedado del gigantesco corporativo creado desde los años 40? El reporte que a principios del 2016 se envió a la Bolsa de Valores indicó que sus operaciones quedaron organizadas en dos unidades: Envases de Vidrio y Vidrio Plano. La primera representó durante el 2015 —tras desprenderse de la antigua Vidriera— el 24% de las ventas; la se-



gunda, el 76%. Envases fabricaba ahora sólo unidades “para las industrias de cosméticos, fragancias y farmacéuticos”. Vidrio Plano, la gran apuesta, se enfocaba “en la fabricación, procesamiento y distribución de vidrio plano, principalmente para las industrias de la construcción y automotriz”. Sus ventas en el 2015 sumaron 623 millones de dólares.<sup>43</sup>

Los activos totales de Vitro al 31 de diciembre de 2015 alcanzaban 1.608 millones de dólares, con plantas productivas y de comercialización directa en ocho países y exportaciones a otros cuarenta. Empleaba 10.744 personas, el 67.5% de las que había ocupado un año antes. En su Consejo de Administración (abril de 2016) permanecían cinco actores vinculados parentalmente: Adrián Sada González, su presidente, nacido en 1944 y consejero de Vitro desde 1984; su hijo Adrián Sada Cueva, Director General Ejecutivo, quien nació en 1975 e ingresó como consejero en el 2010; Tomás González Sada, primo del presidente, consejero de Vitro desde 1980 y a su vez titular del Consejo de Administración de la petroquímica CYDSA; Álvaro Fernández Garza, sobrino político de Adrián Sada González y primo político de Adrián Sada Cueva, Director General de Alfa; y Jaime Rico Garza, también sobrino político de Adrián Sada González, funcionario de alto nivel de Vitro. Los restantes consejeros (siete) eran independientes, es decir externos a las familias involucradas. Adrián Sada González, su hijo Adrián G. Sada Cueva y su esposa Esther Cueva de Sada controlaban en ese momento el 38.61 por ciento de las acciones, 12 por ciento más de la que poseían un año atrás.<sup>44</sup>

Desde esos renovados cimientos, Vitro comenzaría a expandirse otra vez. Tres ejemplos recientes: a) en julio de 2016 adquirió PPG Industries, en Pensilvania y con centros de procesamiento en Canadá. Su especialidad: el vidrio plano. Inversión: 750 millones de dólares; b) una semana más tarde anunció que ampliaba su planta texana para vidrio arquitectónico. Inversión: 55 millones de dólares; c) y en diciembre se conoció la adquisición de Pittsburgh Glass Work: 24 % de participación en el mercado automotriz en Estados Unidos, 310 millones de dólares de inversión.

---

<sup>43</sup> Esta división se definía como uno de “los principales fabricantes de vidrio plano en México, el segundo más grande en América Latina” y un “proveedor importante” de Estados Unidos.

<sup>44</sup> Bolsa de Valores de México. Reporte anual. 2015.

### 3. Comentario de cierre

Es perceptible la relativa similitud con Cemex. Los fundadores y actuales dirigentes pertenecen a familias de itinerario secular en Monterrey y el noreste de México. Integraron el bloque pionero del brote fabril de finales del XIX. La empresa madre (Vidriera) se convirtió en corazón de un grupo especializado durante la sustitución de importaciones, con un gran poder de mercado. La apertura comercial obligó a una profunda reconversión, material y mental. Estados Unidos fue y sigue siendo un mercado vital, aunque obviamente difícil. La poco feliz inversión en Anchor Glass arrastró a Vitro al borde de la quiebra. La crisis de 2009 acentuó sus problemas. Desprenderse de activos incluyó, en su caso, perder la icónica división fundada en 1909. Tras tantos quehaceres, la familia Sada y sus cercanos apoyos reactivan el grupo, muy conectado ahora a sectores con ostensible capacidad de crecimiento.

### IV. GRUMA (1949-2017)

Describir y analizar la construcción de la multinacional Gruma es la finalidad de este apartado. Nacida al cerrarse los años 40 en un rincón del noreste mexicano,<sup>45</sup> se autodefine como “una compañía global de alimentos” y “líder en la producción de harina de maíz y tortillas a nivel mundial”. Sus operaciones cubrían en las 2015 porciones del continente americano y se prolongaban por Europa, Asia y Oceanía a través de 79 plantas con una “importante presencia” en 112 países.<sup>46</sup> Como Cemex, América Móvil y Bimbo, la mexicana Gruma (Grupo Maseca) estaría ingresando a la categoría algo excluyente de *empresa global*. Aquí se la podría definir como un grupo empresarial con fuerte sustento agroindustrial, de cimientos y control familiar, que logró crecer en el segmento agroalimentario. Su etapa formativa acaeció dentro del régimen proteccionista, matizada por estrechos vínculos con personajes del escenario político que prevaleció entre 1950 y la crisis de los 80.<sup>47</sup> Tras la apertura, fue guiada

---

<sup>45</sup> El origen geográfico de Gruma fue Cerralvo, población del estado de Nuevo León muy próxima a la línea fronteriza con Estados Unidos.

<sup>46</sup> *Gruma 2015*. en [www.gruma.com](http://www.gruma.com). Acceso el 11 de mayo de 2015.

<sup>47</sup> Entre ellos destacaron hombres muy recordados dentro de la política y del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Entre otros, Carlos Hank González, el

hacia metas que los nuevos tiempos exigían: entre otras, búsqueda de mercados externos, internacionalización y, luego, implantación global.

## 1. La historia *pequeña*

Lo siguiente constituye una referencia mínima sobre cómo se fue gestando la hoy poderosa multinacional, algo así como la *historia pequeña* de la firma (Cerutti 2017). Es decir, la laboriosa acción, la cotidianeidad por la que transitaron sus actores desde el emprendimiento inaugural. El primer registro documental quedó asentado el 2 de febrero de 1946, cuando se fundó Casa González, S.A., en Cerralvo, no lejos del río Bravo. Su impulsor: Roberto M. González Gutiérrez (padre de Roberto González Barrera, futuro gran protagonista). Objetivo de la firma: “Transacciones comerciales en el más amplio sentido legal” y compraventa “de abarrotos en general”. Capital inicial: 10.300 dólares de la época. Aparecen ya algunos de los accionistas que acompañarán a Roberto González padre, a su esposa Bárbara Barrera y a Roberto González Jr. quien, en ese momento, sumaba sólo quince años.<sup>48</sup> El 13 de mayo de 1949, según fuentes de la

---

general Bonifacio Salinas Leal y Raúl Salinas Lozano. El primero, además de ser gobernador del poderoso estado de México, regente del Distrito Federal, Secretario de Turismo y Secretario de Agricultura, fue desde 1964 director general de la Comisión Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), empresa paraestatal creada en 1962 con el fin de garantizar el abastecimiento de la canasta básica, *sobre todo del maíz*. Roberto González Barrera lo consideraba un gran amigo, “casi un hermano”. El general Salinas, al que también definía como muy amigo de la familia fue gobernador de Nuevo León en los 40 y posteriormente estuvo a cargo de Baja California Sur. González Barrera lo recordaba con especial aprecio por las ayudas que prestó a su familia en momentos críticos. En 1957, cuando la empresita de Cerralvo soportaba problemas financieros, el general “les tendió la mano”. Y memoria: “Para mí el general fue como un segundo padre” (Krause et al 2009, 52). En agradecimiento lo convirtieron en accionista de muchas sociedades fundadas a partir de los 60. También se ha insistido sobre las prolongadas relaciones que González Barrera mantuvo con su paisano nuevoleonés Raúl Salinas Lozano, padre del expresidente Carlos Salinas de Gortari, senador y Secretario de Industria y Comercio en la década de los 60. (Véase, entre otros, Wornat 2006).

<sup>48</sup> AGENL, Juez de Letras Gustavo Mireles González, tomo II, fs. 1-6. Como directivos figuraban Roberto M. González, presidente; Julián L. Vela, secretario; y Roberto González Jr., tesorero.

propia empresa,<sup>49</sup> se crearía Molinos Azteca, S.A., humilde origen de la multinacional. ¿A qué se dedicaría? *A transformar el maíz, convertirlo en harina y proponerlo en el mercado como materia prima para la elaboración de tortillas.*<sup>50</sup>

En medio de su aún pequeña historia, y por el mismo camino que habían transitado las ya consolidadas Vidriera Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc y Cemex, Molinos Azteca se lanzó a la conquista de tramos del mercado interior. Durante 1957 delineó cierto perfil interregional cuando fundó la primera planta externa a Nuevo León y al propio noreste de México: fue inaugurada en el estado de Nayarit, en pleno auge agrícola del Pacífico norte. Si esta planta quedó en marcha con 80 mil dólares, en agosto de 1957 sus accionistas decidieron triplicar el capital: 240 mil dólares.<sup>51</sup>

Los años 60 y 70 fueron testigos de la expansión geográfica de Molinos Azteca, que suponía la conquista del mercado interno. Ello coincidió con: a) Monterrey quedaría seleccionada como eje de la multiplanta en formación; b) Roberto González Barrera dejó de ser el junior de la familia y pasó a comandar la futura Gruma; y c) el desarrollo tecnológico se convertiría en un elemento decisivo de su poderío.<sup>52</sup> De este conjunto, el

---

<sup>49</sup> El 13 de mayo del 2009 Roberto González Barrera encabezó la celebración del aniversario 60 de la firma.

<sup>50</sup> “La magna tarea de la naciente industria consistió en facilitar la elaboración de tortillas con harina de maíz (...) en lugar de masa nixtamalizada. Las ventajas del nuevo producto fueron muchas y diversas. La vida útil de la masa nixtamalizada es muy corta debido a su rápida fermentación. Por el contrario, el nuevo producto se podía conservar por tiempos largos para ser utilizado cuando se quisiera, además de facilitar la manufactura... para conseguir la masa” (Krause et al 2009, 49).

<sup>51</sup> Se agregó entonces un accionista de lujo: el general Bonifacio Salinas Leal, quien secundaría durante años a Molinos Azteca. AGENL, Notarios. Macías. 1957. 3 de octubre. fs. 91-92.

<sup>52</sup> Por razones de espacio no se tratarán aquí de manera detallada las innovaciones tecnológicas sobre las que operó y destacó Gruma. Lo más sobresaliente, con seguridad, fue que logró revolucionar la elaboración de la tortilla de maíz, componente fundamental de la dieta mexicana desde tiempos inmemoriales. Según Ruiz (2012), “la masa se preparaba mediante el proceso de *nixtamalización*. Es decir, se cocía el grano, se remojaba en una mezcla con cal, se molía y amasaba”. La masa quedaba lista para elaborar la tortilla. Su inconveniente principal: se descomponía en pocas horas. “La innovación de Maseca consistió en hacer harina seca (como la de trigo), que además de evitar el arduo proceso de nixtamalización, duraba

cuadro 4 ilustra sobre todo el primero: la ocupación del mercado nacional, en cuyo seno se constituyó un racimo de sociedades y plantas vinculado al sector agroalimentario.

En medio de tantas inversiones y dispersión territorial, y con objetivos centralizadores, surgió en Monterrey, en 1971, Grupo Maseca, S.A. (Gruma). Inversión inicial: 12 millones de dólares. A partir de entonces se fueron plasmando una especie de dirección gerencial y una orientación estratégica corroboradas porque Gruma, S.A. participaba como accionista principal en la mayoría de las sociedades previamente constituidas. En vísperas de la navidad de 1973 su asamblea general aprobó un nuevo aumento de capital: la otrora minúscula firma se apoyaría, desde este momento, en un capital de 13 millones 800 mil dólares.<sup>53</sup> El padre de Roberto González Barrera había fallecido en enero del año anterior y —junto a familiares y colaboradores que se contaban desde tiempo atrás— el nuevo jefe (43 años de edad) se lanzó a la aventura de la internacionalización.

## 2. La historia *grande*

El panorama en México, por otro lado, comenzó a complicarse durante los 70. Son los años del tumultuoso mandato de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), la declinación de la *sustitución de importaciones*, el abrupto incremento del precio del petróleo y un creciente endeudamiento. La crisis terminal de 1982 germinaba. Es probable que ello contribuyera a que, desde Gruma, se propusiera alguna incursión externa. Y como ya lo manifestaban otras firmas asentadas en Monterrey, dos escenarios cercanos atraían las miradas: hacia el sur, la inestable América Latina; rumbo al norte, el siempre apetecible mercado de Estados Unidos. Para el sur solía resultar suficiente la experiencia y las habilidades acumuladas. Respecto a

---

varios meses sin echarse a perder”. A ello se sumaría la fabricación de maquinaria especializada, hornos y cintas de transportación, entre otros equipos, que han propiciado la industrialización en escala de la harina de maíz y de la misma tortilla. Una decisión estratégica resultó la contratación del ingeniero Manuel Rubio Portilla, contactado por don Roberto M. González durante una de sus incursiones por Estados Unidos. Bajo su asesoramiento se gestó en 1971 el Departamento de Investigación y Desarrollo. Rubio, de origen cubano, coadyuvó a montar “una máquina única en el mundo” capaz de fabricar 600 tortillas por minuto (Krause et al 2009, 68 y ss.).

<sup>53</sup> AGENL, Notarios. Macías. 1973. 24 de diciembre. fs. 11-143.

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 4**  
**Firmas vinculadas al sector agroalimentario (1960-80)**

Firma	Estado	Fecha	Capital Inicial
Molinos Azteca SA de Chihuahua	Chihuahua	25/IX/61	800 mil dólares
Investigaciones y Experimentaciones de Maseca SA	Chihuahua	1/XII/62	4 mil
Fletera de Cerralvo SA	Nuevo León-Mty	26/VI/64	48 mil
Molinos Azteca SA de Guadalajara	Jalisco	24/V/65	¿?
Tortillerías Azteca SA	Nuevo León-Mty	25/X/65	25 mil
Planta Nuevo León II	Guadalupe	1965	¿?
Harinera de Maíz SA de CV	Sonora	25/VII/65	240 mil
Industrias de Río Bravo SA	Tamaulipas	7/IX/66	¿?
Transportes Benavides SA de CV	Nuevo León-Mty	17/II/66	24 mil
Distribuidora y Arrendadora de Maquinaria del Pacifico SA	Sinaloa	17/X/67	400 mil
Industrias de Michoacán SA	Michoacán	3/II/68	790 mil
Representaciones Alimenticias SA	Tamaulipas	30/IX/71	240 mil
Promoción de la Propiedad Industrial SA	Nuevo León-Mty	26/XI/71	4 mil
<b>Gruma SA</b>	<b>Nuevo León-Mty</b>	<b>24-XII-71</b>	<b>12 millones</b>
Distribuidora y Arrendadora de Maquinaria de Parral SA	Chihuahua	6/II/73	200 mil
Comisiones y Arrendamientos de Michoacán SA	Michoacán	13/II/73	40 mil
Arrendadora de Maquinaria de Chihuahua SA	Chihuahua	13/II/73	240 mil
Harinera de Veracruz SA	Veracruz	2/II/73	40 mil
Alimentos Superiores Mexicanos SA	México D.F.	3/VI/73	48 mil
Harinera de Tamaulipas SA	Tamaulipas	27/VI/73	40 mil
Harinera de Maíz de Baja California SA	Baja California	6/VIII/73	40 mil
Semillas y Servicios SA	Nuevo León-Mty	24/XII/73	40 mil
Derivados de Maíz Alimenticio SA	México D.F.	26/XI/75	80 mil
Impulsora Industrial y Comercial Azteca SA	Nuevo León-Mty	*	800 mil
Tecno-Maíz SA	Nuevo León-Mty	23/IV/76	625 mil
Compañía Nacional Almacenadora SA	Nuevo León-Mty	12/VIII/76	62.5 mil
Gramíneas SA	Nuevo León-Mty	5/XII/77	44 mil
Gramíneas Nacionales SA de CV	México D.F.	28/V/78	88 mil
Central Torti-Rey SA	Nuevo León-Mty	26/VI/78	66 mil

Fuente: AGENL, Libros de notarios, 1960-1980.

\* En operación en abril de 1976. No se verificó fecha de constitución.

Estados Unidos, sobran antecedentes de una intensísima relación entre hombres de negocios nortños y actores económicos de la Unión Americana.

Costa Rica constituyó, aunque de manera casual, el eslabón inaugural.<sup>54</sup> La producción y comercialización de tortillas en este pequeño país centroamericano facilitó “el primer esfuerzo de distribución masiva” *fuera de México* y “significaría grandes aprendizajes” para operar máquinas de alta velocidad, nutrir de proteína las tortillas y “comprobar que se (las) podía producir, empacar, preservar y distribuir sin perder sus propiedades”.<sup>55</sup> Tras arribar a Costa Rica, Gruma decide insertarse en Estados Unidos. California fue el punto de arranque de una trayectoria que nunca dejó de prolongarse. Comenzó con la compra de Mission Foods: “su éxito subsecuente en el mercado más desarrollado del mundo, nos llevaría a madurar como empresa y a acelerar, aún más, el avance de nuestra tecnología”.<sup>56</sup> Esta experiencia supuso una revolución para Gruma y para el propio González Barrera, que habían germinado en un mercado ultra protegido, saturado de controles y dependiente de contactos políticos. En el mercado vecino no imperaban barreras institucionales ni existían límites de precio, así que la vivencia de Costa Rica se enriqueció de manera exponencial.<sup>57</sup>

Al estallar la crisis del 2008 Gruma mostraba una plena inserción en el marco nacional. Esa solidez dentro del perímetro mexicano —mostrada por su poder de mercado—<sup>58</sup> era consecuencia de su trayectoria: casi 60 años de actividad, exploración, innovación, proyectos diversos,

---

<sup>54</sup> Se debió a una visita de Estado a México del presidente de Costa Rica, José Figueres. Se narran sus derivaciones en (Krause et al 2009, 87-91).

<sup>55</sup> *Gruma 2015*. En [www.gruma.com](http://www.gruma.com). Acceso el 11 de mayo de 2015. Costa Rica no presentaba barreras institucionales para la producción, por lo que sirvió de campo de pruebas para máquinas de alta velocidad. Como en Estados Unidos, no presentaba restricciones a la cantidad de tortillas a colocar en el mercado. Un agradecido González Barrera consideraría a esta nación “la escuela de Gruma”.

<sup>56</sup> *Gruma 2015*. En [www.gruma.com](http://www.gruma.com). Acceso el 11 de mayo de 2015.

<sup>57</sup> En especial para aplicar innovaciones. Al finalizar 2001 se detalló que en California se trabajaba con maquinaria capaz de elaborar 1.200 tortillas por minuto. Esa máquina se había fabricado... en Monterrey! *El Norte. Negocios*. 2001. 14 de diciembre.

<sup>58</sup> La Comisión Federal de Competencia indicó en junio del 2006 que Gruma controlaba el 67% del mercado de harina de maíz. *El Norte. Negocios*. 2006. 3 de julio.

éxitos y algunas frustraciones (Cerutti 2017). La complejidad de la estructura operativa de Gruma, en la medida que saturaba y desbordaba las fronteras nacionales, obligó a reorganizarla. A lo *multiplanta* y *multirregional* se añadiría ahora, siguiendo a Chandler, lo *multidivisional*. De allí que, al amanecer el nuevo siglo, Gruma ofrecía un nuevo organigrama.<sup>59</sup> Dicho mecanismo organizacional resumía su doble inserción —nacional e internacional— así como sus lazos hacia América Latina y Estados Unidos.

La progresiva internacionalización de Gruma no cesaría mientras vivió González Barrera (falleció en agosto del 2012) ni se detendría más tarde. Gruma se había anticipado incluso a Cemex, cuya salida hacia el exterior arrancó a finales de los 80. Gruma, como Cemex, aprovechó esa desalentadora década y porciones de los 90 para afirmarse dentro del escenario nacional, acentuar su poder de mercado, adecuarse en términos institucionales, avanzar tecnológicamente y adiestrarse para la expansión hacia Europa y Asia. El nuevo milenio condujo a Europa, Asia y Oceanía: Inglaterra, Holanda, Italia, Ucrania, Turquía, Rusia, Australia, Malasia, China<sup>60</sup> fueron dibujando una geografía cada vez más global. Las ventas nacionales e internacionales no dejaban de crecer (gráfico 1). Para abril del 2011, sumaba 92 plantas en quince países, desde las que comercializaba con 105 estados.<sup>61</sup>

---

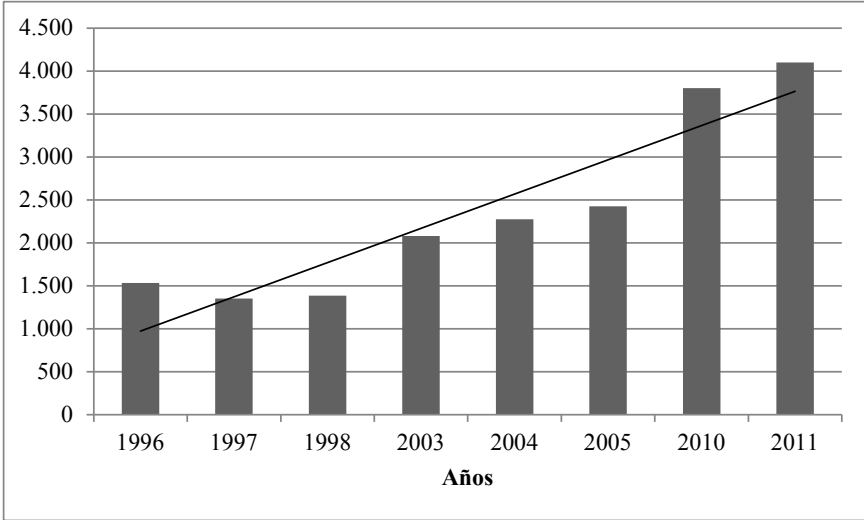
<sup>59</sup> En mayo de 1999 Gruma celebró medio siglo de vida. Roberto González Barrera señaló en esos momentos que en 50 años habían pasado “de una inversión de 75 mil pesos (la mitad era deuda) a un activo total superior a los 17 mil millones de pesos” (1.786 millones de dólares). En aquellos tiempos, prosiguió, “vendíamos, cuando nos iba bien, 200 toneladas anuales... hoy tenemos ventas por más de tres millones de toneladas de harinas y tortillas de maíz y trigo, botanas, pan, palmito, arroz y otros productos”. Según su eufórico recuento, la empresa llevaba 26 años de operar en otros países, 22 de ellos en Estados Unidos, y casi cinco de surtir al mercado asiático. Más del 58% de sus ventas se hacían ya en el extranjero. La capacidad de producción ascendía a 4.3 millones de toneladas con 64 plantas ubicadas en siete países. *El Norte. Negocios*. 1999. 14 de mayo.

<sup>60</sup> En agosto del 2005 Gruma creó la dirección para Asia y Oceanía en su división internacional. Dependería de Gruma Corp., encargada de los negocios en el exterior. Se esperaba entonces abrir “en el corto plazo” una planta en Shangai. Como director para Asia y Oceanía fue nombrado Juan González Moreno, hijo de Roberto González Barrera. *El Norte. Negocios*. 2005. 10 de agosto.

<sup>61</sup> *El Norte. Negocios*. 2011. 27 de abril.



**Gráfico 1**  
**Ventas de Gruma**  
**(1996-2011, años seleccionados, en millones de dólares)**



Fuentes: *El Norte, El Economista, El Financiero*. Años varios.

Cuando murió González Barrera, el 65.8% de los ingresos de Gruma ya provenían del exterior. Desbordaba en tal sentido a firmas como América Móvil (65.5%), Alfa (61.8%), Bimbo (61.6%) y Aeroméxico (49.4%).<sup>62</sup> Cinco años después de su deceso, una publicación especializada señalaba que “el gigante productor de tortillas y harina de maíz” inauguraba su planta número 20 en Estados Unidos, territorio en el que Gruma cumplía ya cuarenta años. La flamante instalación podía producir treinta millones de tortillas al día.<sup>63</sup> Si se tiene en cuenta este último proyecto, el llamativo itinerario internacional de Gruma durante el cuarto de siglo que transcurrió entre 1993 y el 2017, puede sintetizarse en el cuadro 5.

<sup>62</sup> Por encima de Gruma sólo se situaban Mexichem, Accelsa, Peñoles y Cemex, ninguna perteneciente al ramo agroalimentario. *El Norte. Negocios*. 2002. 13 de agosto.

<sup>63</sup> *El Norte. Negocios*. 2017. 21 de noviembre.

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 5**  
**Expansión internacional de Gruma (1993-2016)**

Fecha	País/área	Empresa, planta, inversión	Agregados
Jul-93	Venezuela	Derivados de Maíz Alimenticio	Asociada a Agrícola La Castellana
1° trimestre/96	USA	Inaugura Rancho Cucomanga	En Los Ángeles. 800 mil tortillas hora
Ago-96	USA	Archer-Daniels-Midland	Asociados. Intercambio por 22% de sus acciones. Incursionará con trigo en México y USA
Mar-97	USA	Construye nueva planta en Evansville, Indiana	Se amplía producción en Dallas
Mar-97	El Salvador	Primera planta	
Nov-98	USA		Gruma cotiza en bolsa de Nueva York (NYSE)
Dic-98	USA		45% de ventas totales de Gruma
Ídem	Venezuela		11% de ventas totales
Ídem	Centroamérica		6 % de las ventas
Feb-99	USA	Adquiere Authentic Specialty Foods (AFS, California)	La absorbe Gruma Corporation, filial en USA
Feb-99	USA	Adquiere dos nuevas plantas	En Texas y Carolina del Norte
May-99	USA	Gruma Corp. participa en 50% del mercado de tortillas	Valor anual del mercado: 1,500 a 1,600 millones de dólares
Ago-99	Venezuela	Adquiere Molinos Nacionales	Subsidiaria de International Multi-foods Corp.(USA)
Ago-99	América	58 plantas en el continente	Exporta a Europa y mercados asiáticos
Ago-99	USA	22 plantas	Once en Centroamérica
Set-99	Inglaterra	Primera planta en Europa	En Coventry. Orientada a mercado europeo
Dic-01	Lejano oriente	Ventas en China y Corea	Anuncia entrada a esos mercados durante 2002
Jun-04	Italia	Asocia a Nuova De Franceschi & Figli	Adquiere 51% de acciones. Venecia

(Continúa)

**Cuadro 5 (continúa)**

Fecha	País/área	Empresa, planta, inversión	Agregados
Jul-04	Holanda	Adquiere Ovis Boske	Vende derivados de trigo en Alemania, Francia, Inglaterra, Bélgica, Irlanda y área escandinava.
Ago-04	China	González Barrera viaja a China	Anuncia instalación de planta: 100 millones \$USA
Ene-05	USA	Construye nueva planta	En Crestwood (noreste): 34 millones \$USA
Jul-05	USA	Adquiere Cenex Harvest States	Plantas en Minnesota, Texas y Arizona
Jun-05	USA	Pensilvania: opera nueva planta	Instala unidad adicional en Indiana
Ago-05	Asia/Oceanía	Anuncia Dirección para esa área	Dependerá de Gruma Corp. (USA)
Mar-06	Australia	Adquiere Rositas Investments PTY	Inversión: 15 millones \$USA
Set-06	China	Primera planta en Asia (Shangai)	Inversión: 100 millones \$USA
Oct-06	Inglaterra	Adquiere Pride Valley Foods	A través de Gruma Intenational Foods, España
2007	Malasia	Planta inicia operaciones	Produce wraps y panes planos
May-10	Venezuela	Gobierno interviene Molinos Nacionales y Derivados de Maíz	Integraban Gruma Venezuela.
Set-2010	USA	Inaugura planta Mission Green	Los Ángeles. Capacidad: 12 millones tortillas/día
Abr-11	USA	Adquiere Albuquerque Tortilla Co.	Nuevo México. Inversión: 88 millones \$USA
2011	Inglaterra	Segunda planta en Newcastle	Desde Inglaterra se exporta a 11 países europeos
2010/2012	Eurasia	Plantas en Turquía, Ucrania y Rusia	Por adquisición
Ago-12	Gruma global	62 plantas en 17 países	65.8% de ingresos provienen del exterior
<b>25-Ago-12</b>	<b>USA/Houston</b>	<b>Muere Roberto González Barrera</b>	<b>81 años de edad</b>

(Continúa)

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 5 (fin)**

Fecha	País/área	Empresa, planta, inversión	Agregados
13-Dic-12	Monterrey	<b>Asume la presidencia de Gruma Juan González Moreno</b>	<b>Hijo de Roberto González Barreira, ex Director General de Gruma Asia/Oceanía</b>
Jun-13	Venezuela	Expropiación de activos	Incluye Valores Mundiales y Consorcio Andino
May-14	Madrid	Compra y amplía Mexi-foods	25% participación en mercado, 35 millones de dólares
Oct-16	Malasia	Consumidores del sudeste asiático y medio oriente	55 millones de dólares de inversión
Oct-16	China	Gruma celebra diez años en el país	Su planta funciona en Shangai
Oct-17	Rusia	Inaugura planta de última generación	Inversión: 50 millones USA. Planta número 75
Nov-17	USA/Dallas	Inaugura nueva planta en Texas	40 años en Estados Unidos. Planta número 20

Fuentes: *El Norte*, *El Financiero*, Página web de Gruma, *El Economista*.

### 3. Comentario de cierre

Primera observación: se trataba de una pequeñísima empresa que nace en plena época sustitutiva, décadas después que Cemex y Vidriera. Segunda: comienza a operar fuera del ámbito urbano de Monterrey, muy cerca de la línea fronteriza y sin vinculaciones con familias como los Zambrano, Sada, Garza Sada, Madero, Muguerza o Ferrara, protagonistas del brote fabril regiomontano. Tercera: se dedicó al tradicionalísimo sector agroalimentario, pero surge y crece gracias a una innovación tecnológica fundamental: producción de harina de maíz para la elaboración de tortillas. Los contactos políticos devinieron importantes debido a que generaba productos para el consumo masivo, con precios bajo control y con una pesada intervención del Estado. Comparte con las anteriores lo estratégico que resultó el mercado interno y su altísima capacidad de expansión internacional (incluso desde antes de la apertura), comparable con Cemex. Es obvio que no debió soportar altos niveles de endeudamiento una vez convertida en grupo, y que la presencia familiar en su conducción ha sido y es decisiva.

---

## V. LALA (1950-2017)

Se revisa ahora el devenir de uno de los grupos agroalimentarios más destacados de México, puntero en la producción de leche fresca y derivados. El texto se enfoca en la evolución de la empresa desde sus orígenes (años 50). Se recuerda también la reorientación productiva que enfrentó la región donde nació este grupo —la Comarca Lagunera, en el árido norte central—<sup>64</sup> y las innovaciones organizacionales y tecnológicas de la firma.

### 1. Crisis algodonera, nueva trayectoria regional

Fueron varias las circunstancias que posibilitaron el surgimiento de la cuenca lechera en la Comarca Lagunera. Una de ellas fue “la crisis del algodonero en la mitad de los años 50 originada por la fuerte sequía y el colapso del precio internacional de la fibra”.<sup>65</sup> La grave situación que comenzó a vivir la agricultura regional a mediados del siglo XX “orilló a los productores privados a abandonar este cultivo y a buscar alternativas menos inestables”.<sup>66</sup> Al marchitarse la especialización sustentada en el algodón, nacida hacia 1870, el tejido productivo-empresarial debió diversificar la producción rural y urbana e incursionar en negocios alternativos. Uno de ellos: la ganadería vacuna.

El consumo de leche y carne, en tanto, se había tornado prioritario como política pública en México. Desde el Estado se fomentó la importación de razas como *Holstein*, *Jersey* y *Airshire*. Si bien el rubro pecuario se había desenvuelto en la Comarca como complemento de la próspera agricultura algodonera, habría de facilitar la reconversión hacia el sector

---

<sup>64</sup> El clima que envuelve la Comarca es extremo: veranos secos, calientes, prolongados, con temperaturas mayores a los 40°. Que en tan árido espacio se construyera la cuenca lechera más importante del México fue resultado, entre otros factores, de una antigua dinámica empresarial ligada al mundo agropecuario.

<sup>65</sup> “La actividad algodonera empezó a dejar de ser rentable a partir de 1948, profundizándose su crisis en 1955-1960” (Aguilar Valdés et al 1986, 1).

<sup>66</sup> En realidad, fueron varios los factores que arrastraron a la reconversión productiva y empresarial que remató en la producción láctea. A los citados se sumaron el encarecimiento de los insumos agrícolas (agua subterránea, electricidad, fertilizantes, plaguicidas), la aparición de fibras sintéticas, el agotamiento de suelo y el azote de múltiples plagas (Aguilar Valdés et al 1986, 1). (Véase Rivas Sada 2011a).

lácteo debido a que las asociaciones ganaderas solían agrupar también a los principales productores rurales.<sup>67</sup> Una ventaja de la incipiente ganadería lechera era que brindaba cierta liquidez durante las fases depresivas del ciclo agrícola, algo que correspondía al escaso desarrollo del sector lácteo en México: la leche fresca no integraba la dieta básica de la población.

En realidad, en el México de la segunda post guerra no se había conformado todavía un mercado masivo para la leche.<sup>68</sup> Y por la misma inmadurez de la actividad, los gobiernos no insistían demasiado en su control sanitario: sus condiciones eran precarias, las enfermedades del ganado eran recurrentes, la calidad era pobre, la leche se vendía sin pasteurizar (como *leche bronca*) y se distribuía de manera poco higiénica. No debe extrañar que a finales de los años cuarenta se desataran, en la misma Comarca, enfermedades que causaron muertes entre la población. Ello obligó a las autoridades federales y locales “a intervenir para evitar la venta de *leche bronca*” (Aguilar Valdés et al 1986, 3). En 1949, así, se declaró obligatoria su pasteurización.<sup>69</sup> Alimentada por un proceso más general de reconversión productiva,<sup>70</sup> la ganadería lechera habría de constituir desde entonces el camino con mejores perspectivas para propietarios y empresarios locales. Existían razones adicionales: a) se vinculaba a un mercado protegido y subsidiado por el Estado; b) tendría acceso a aprovechables programas públicos de fomento.

---

<sup>67</sup> Sobresalían entonces los ligados a la Unión Ganadera Regional del Norte de Durango. Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT), 1940-1955. Entre ellos figuraban inmigrantes de Cantabria y Asturias, dos de las grandes regiones lecheras de España. Los hermanos Tricio Gómez se contaban entre ellos.

<sup>68</sup> No se contaba con técnicas y equipos que permitieran conservar la leche fresca, incluso en la distribución comercial, dato central en una geografía donde predominan climas cálidos.

<sup>69</sup> Con la aplicación de la Ley de la Industria de la Leche y sus Derivados, vigente en Coahuila desde 1940, que exigía su pasteurización. Dispuso quitar los establos de los núcleos urbanos, renovación de su infraestructura, el uso de artículos sanitarios, introducción de maquinaria para ordeña y mejoras en la alimentación del ganado. *Periódico Oficial del estado de Coahuila*. 1940. 24 de julio.

<sup>70</sup> Incluía la ganadería cárnica, avicultura, la producción de hortalizas y la viticultura.

---

## 2. Pasteurizadoras y cooperativas<sup>71</sup>

Dicha legislación incentivaría la paulatina aparición de cooperativas y pasteurizadoras (Rivas Sada 2011b). La primera planta de la que se tiene confirmación fue instalada en La Laguna por La Higiénica, fundada en Torreón en enero de 1949. Destacaba entre sus accionistas el español Abilio Hoyos,<sup>72</sup> a quien se verá luego en diversos proyectos.<sup>73</sup> Pero un paso fundamental en esta historia habría de ser la puesta en marcha de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón, constituida en noviembre de 1949.<sup>74</sup>

La Unión reunió entre sus socios un millón de pesos (algo más de 123 mil dólares de la época), y fijó que ese monto se conformara “en proporción al número de cabezas de ganado lechero” que cada uno tenía. Ninguno debía llegar a más del 15% del capital.<sup>75</sup> Su primer Consejo de Administración incluyó personajes conocidos en los ámbitos de la propiedad rural, la ganadería y la empresa laguneras.<sup>76</sup> Meses más tarde, en marzo de 1950, se constituyó Pasteurizadora Laguna, derivada de la anterior. En este caso el capital de arranque fue 2.400.000 pesos (277 mil dólares),

---

<sup>71</sup> Muy importante en términos institucionales fue que se brindara preferencia a los productores organizados en cooperativas.

<sup>72</sup> Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), 1949. Protocolo de Aureliano Rodríguez, 22 de enero, fs. 9-17. Abilio Hoyos y sus hermanos eran originarios de Cantabria. Asentados en la Comarca desde la década de los treinta, eran miembros activos de la comunidad empresarial. Su trayectoria en Cerutti (2016b, 76-78).

<sup>73</sup> Abilio Hoyos y sus hermanos compartieron la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón: promovía “la mecanización del campo”, la “creación de centrales de maquinaria agrícola y las “plantas centrales de pasteurización”. RP-PCT, 1952. Sección Comercio, 13 de marzo.

<sup>74</sup> Dicha asociación gestionaría facilidades crediticias para los productores; garantizaría créditos; operaría en compra y venta de abonos, ganado, aperos, útiles, maquinarias, materiales y demás implementos; vendería sus productos y promovería empresas de transformación.

<sup>75</sup> Para sumar más del 15% de las acciones se requería poseer un hato mayor a 580 animales, algo que sólo sucedería veinte años después. AGEC, 1949. 1950. Protocolos de José G. García, 12 de noviembre, fs. 158-173 y 21 de marzo, fs. 8-25; RPPCT, 1950. Sección Comercio, 19 de enero.

<sup>76</sup> Entre ellos Abilio Hoyos, el español Indalecio Gómez de la Serna y Román Cepeda, alcalde de Torreón e inminente gobernador de Coahuila.

y tres las “condiciones esenciales” para asociarse: a) ser miembro de la Unión de Crédito; b) entregar a Pasteurizadora la producción de leche; c) aceptar que el precio y calidad del producto serían fijados por Pasteurizadora.<sup>77</sup> El proyecto logró agrupar 114 pequeños y medianos ganaderos, quienes sumaban cerca de cuatro mil vacas.<sup>78</sup>

Pasteurizadora Laguna, además de adquirir la leche, incorporó tecnología de avanzada en su transformación y el manejo de la distribución. En la medida que fue creciendo amplió sus servicios: a) internalizó la producción y abastecimiento de materias primas para el ganado estabulado; b) aseguró el suministro de insumos; c) aplicó asesoría técnica sanitaria y veterinaria; d) centralizó las funciones de investigación y desarrollo. La utilización intensiva de tecnología y la aplicación de adelantos científicos (en general procedentes de Estados Unidos) permitían garantizar la calidad del producto, su comercialización y entrar en un mercado todavía incipiente con ventajas respecto a otras cuencas lecheras.

El surgimiento y los avances de esta precoz rama agroindustrial habrían de incentivar la instalación de numerosas empresas de transformación, agrocomerciales, financieras y demás servicios conexos y entes de investigación aplicada, lo que conformaría con los años un denso y renovado tejido productivo. Pero la respuesta regional resultó más amplia. Al transformarse la dinámica agrícola, el capital privado abandonó el algodón e incursionó en el ámbito pecuario; y quienes se mantuvieron como agricultores, reorientaron sus inversiones hacia el cultivo de forrajes (Cerutti 2008).<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> AGECE, 1950. Protocolo de José G. García, 21 de marzo, fs. 8-25.

<sup>78</sup> Su Consejo de Administración presentaba componentes comunes con la Unión de Crédito. Casi un año después los socios de Pasteurizadora decidieron elevar el capital a 3.360.000 pesos (338 mil dólares). RPPCT, 1951. Sección Comercio, 21 de agosto.

<sup>79</sup> Desde la década de los sesenta, en tanto, el gobierno federal había alentado este proceso de reconversión mediante una serie de políticas de fomento. Créditos blandos a través de la banca pública, fue una de sus formas. RPPCT, 1950 – 1970. Sección Comercio.



### 3. Gran cuenca, gran empresa

Hacia 1973 la producción diaria de leche sumaba 700 mil litros.<sup>80</sup> Pasteurizadora Laguna adquirió dos años después Pasteurizadora Nazas (principal competidora regional), y se convirtió en la principal firma agroalimentaria de La Laguna. Al fusionarse ambas en una sola compañía, se adoptó un nombre destinado a perdurar: LaLa.<sup>81</sup>

La expansión previa se había cimentado en un fuerte proceso de integración (cuadro 6). Según el ingeniero Antonio Baca Díaz, funcionario del Fondo de Garantía de Torreón, la cuenca lechera era “un caso exitoso”: “La industria lechera es aquí eficiente —afirmaba— porque hay una verdadera integración de la ganadería en manos de los productores”. Ellos, proseguía, eran “dueños de los forrajes que producen, de la pasteurizadora, de las unidades de transporte, de la deshidratadora, de la farmacia veterinaria, así como de la fábrica de concentrados, quesos y envases”.<sup>82</sup> Poco antes de terminar la década de los 70, la producción de la cuenca alcanzaba el millón de litros diarios.<sup>83</sup>

### 4. Apertura, sucesivas reestructuraciones

El volumen de operaciones de las plantas de pasteurización y empresas asociadas había obligado a crear Lala Administración y Control antes de 1982.<sup>84</sup> Pero la apertura exigió nuevas respuestas. Ante el radical aumento de las importaciones de leche en polvo,<sup>85</sup> la caída del poder adquisitivo y el mantenimiento de precios oficiales, Lala decidió incur-

---

<sup>80</sup> Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos, Asociación de Productores de Leche de Gómez Palacio, en *La Opinión*, 1966-1976.

<sup>81</sup> Apócope de La Laguna. (Cerutti y Rivas Sada 2008).

<sup>82</sup> *La Opinión*, 1972. Sección B 4 de mayo.

<sup>83</sup> Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos.

<sup>84</sup> La crisis ocasionó la quiebra de numerosos productores y hubo mayor concentración entre quienes reunían los hatos ganaderos más voluminosos. Lala controlaba la producción de 315 de los 460 establos locales.

<sup>85</sup> El Estado promovió las importaciones agroalimentarias para atender gruesas porciones de la demanda interna, lo que generó un súbito incremento en la entrada de leche en polvo.

**Cuadro 6**  
**Integración y expansión previa a Lala (1950-1975)**

Sociedad	Fecha*	Giro	Ubicación
Pasteurizadora Laguna	1950	Pasteurización	Comarca
Transportadora Especializada de Líquidos	1966	Transporte	Comarca
Pasteurizadora Laguna	1967	Pasteurización	México D.F.
Envases Elopak	1968	Fabricación envases de cartón	Comarca
Pasteurizadora Laguna	1970	Pasteurización	Acapulco
Máquinas y Suministros Especializados	1972	Maquinaria, equipos y servicios para envases de cartón	Comarca
Enfriadora de Productos del Campo	1973	Enfriamiento, clarificación, deodorización y homogenización.	Comarca
Pasteurizadora Nazas	1975	Pasteurización	Comarca
Nuplen	1975	Alimento para ganado y productos farmacéuticos	Comarca

\* De fundación o fusión.

Fuente: Rivas Sada y Cerutti. 2006.

sionar en mercados con mayor valor agregado. En 1983 fundó Derivados Lácteos, dedicada a la elaboración de quesos, crema, yogurt y mantequilla. Lo que fue inicialmente una reacción coyuntural se convertiría en un comportamiento operativo: diversificación productiva, incursión en diferentes nichos y sucesivas respuestas a un mercado sin protección, competitivo y globalizado. Pero esta tendencia, caracterizada por la búsqueda de tasas mayores de rentabilidad, no dejó de acompañarse con el core business de la firma: la leche fresca.

Como Gruma y Cemex, Lala amplió su cobertura en el mercado interno: con cuatro plantas pasteurizadoras y con una reestructurada división de transportes, atendía a mediados de los 80 al entonces D.F. y a los estados de Hidalgo, Puebla, Tlaxcala, México, San Luis Potosí, Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, Oaxaca, Veracruz, Morelos, Querétaro, Guerrero y Michoacán. Ello explica que en 1984 llevara a cabo otra reestructuración organizacional. Objetivo: dotar de identidad corporativa a todas las unidades operativas. Nació entonces, bajo el incierto paraguas de la *década perdida*, el *Grupo Industrial Lala*, controladora del conjunto.

Con la entrada de México al GATT (1986) y la posterior modificación de las leyes sobre Inversiones Extranjeras (1989), quedaron eliminadas las barreras para el ingreso de transnacionales: Danone, Phillips Morris, New Zealand Dairy Board, Parmalat, así como las cadenas de supermercados HEB y Walmart, que tendieron a marcar los precios al apropiarse de los mayores volúmenes de venta, principalmente en centros urbanos. A finales de tan tumultuosa década el gobierno federal volvió a modificar sus políticas respecto a la leche y su industrialización: se abandonaron parcialmente la regulación estatal, los subsidios a insumos y, lo más relevante, el control de precios. La liberación se realizó por etapas y terminó de definirse en 1997. Fueron decisiones institucionales que, en realidad, beneficiarían a regiones ya consolidadas como la Comarca y a grandes empresas como Lala, especializadas y competitivas en la producción intensiva de leche. Entre 1997 y el 2004, cuando adquirió la filial de Parmalat, el Grupo Industrial acentuó la integración vertical y horizontal que procuraba desde de 1984 (cuadro 7). Con ventas cercanas a los 2 mil millones de dólares, LaLa controlaba en el 2005 alrededor del 50% del mercado nacional de leche fresca y el 30% de productos lácteos. Había comenzado a exportar leche a El Salvador, zonas del Caribe e, imitando una consuetudinaria propensión de los empresarios del norte, al sur de los Estados Unidos.

## **5. Siglo XXI e internacionalización**

Durante la última década Lala prosiguió su expansión interna y empezó con firmeza su internacionalización (Rivas Sada 2010). El cuadro 8 sintetiza aristas destacables de ambos procesos,<sup>86</sup> muy entrelazados, por cierto. Empresa pública desde el 2013, la más reciente adquisición, en Brasil (Vigor Alimentos, agosto del 2017), supuso una inversión superior a los 1.700 millones de dólares.

## **6. Comentario de cierre**

Lala no alcanzó aún el grado de internacionalización que lograron los tres grupos antes revisados. Se cuenta entre un núcleo de firmas definidas por dos características llamativas: a) surgen y se consolidan en espacios regionales cuya actividad central es la agricultura; b) afianzan

---

<sup>86</sup> La única excepción es Aeroméxico. Se la incluye por su obvia importancia.

**Cuadro 7**  
**Integración y esquema organizacional (1984-2005)**

Organización	Año	Giro o función
Grupo Industrial Lala	1984	<i> Holding</i>
Lala Llantera y Servicios	1984	Comercialización de repuestos
Pasteurizadora Ultra Lala	1987	Pasteurizadora
Comercializadora Pecuaria Valle de Nazas	1987	Comercialización de insumos
Balanceados y Nutrientes	1987	Aditamentos para ganado
Auto Transportes La Providencia	1989	Transportes
Lala Transporte Federal	1989	Transportes (granos)
Pasteurizadora Durango	1992	Pasteurizadora
Tecno Pack de la Laguna	1997	Envases de plástico
Nuplen División Químicos	1997	Químicos
Pasteurizadora (en) Mazatlán	1998	Pasteurizadora
Pasteurizadora (en) Guadalajara	1998	Pasteurizadora
Servicios Especializados de Transporte y Logística	2001	Transportes y logística
Pasteurizadora (en) Mérida	2002	Pasteurizadora y bebidas
LatinLac	2003	Pasteurizadora y derivados
Parmalat	2004	Pasteurizadora
LaLa Derivados Guanajuato	2005	Derivados

Fuente: Rivas Sada y Cerutti. 2006.

o contribuyen a reconvertir el tejido productivo del ámbito que las vio emerger. Bachoco (Sonora), la avícola mexicana más importante del país, y Agrícola Tarriba (Sinaloa), exportadora de hortalizas, sobresalen entre ellas. Lo que diferenció parcialmente a Lala fue que, además de brotar de una cooperativa, ha vivido un intenso proceso de integración, auténtica clave de su exitoso devenir. Y como Gruma, Vitro y Cemex, hizo del mercado interno y del territorio estadounidense sus laboratorios para lanzarse hacia nuevas aventuras empresariales.

**Cuadro 8**  
**Itinerario y expansión de Grupo Lala (2008-2017)**

Referencias	Fecha	Agregados
Adquiere Foremost Dairies	2008	En Guatemala
Adquiere National Dairy	V/2009	Segunda compañía de lácteos en USA 435 millones de dólares
Complejo Industrial para el Procesamiento de Derivados Lácteos	ídem	Inauguración en Torreón 100 millones de dólares
41 plantas en México, USA y Guatemala	ídem	30 mil empleos
Adquiere Farmland Dairies y Promised Land	IX/2009	En USA: 500 millones de dólares
20.19 % de acciones en Aeroméxico	II/2013	Eduardo Tricio preside Aeroméxico
Provee 48.5% de leche fresca en México	V/2013	16% de leches saborizadas, 12.6% de quesos, 18.6% de yogures
18 plantas en México, 19 en USA	X/2013	253 centros de distribución en Norte y Centroamérica
Primera emisión en Bolsa de Valores de México	ídem	1.080 millones de dólares
Muere Eduardo Tricio Gómez (85 años)	VII/2014	Impulsor de Lala, de origen español padre de Eduardo Tricio Haro
25 marcas, 41 fábricas, 6.700 rutas de distribución	ídem	55 mil empleados
Adquiere Eskimos en Nicaragua	XII/2014	Leche, yogures, helados, bebidas
Scot Rank Dirección General de Lala	III/2015	Ex CEO de Walmart
Adquiere La Perfecta en Nicaragua	III/2016	En mercados de Costa Rica y Honduras
55% del mercado de leche en México	V/2016	Alpura segundo.
Adquiere Laguna Dairy, USA	ídem	246 millones de dólares
Acuerdo con Florida Bebidas, Costa Rica	VII/16	Producción y distribución de sus productos
Adquiere Vigor Alimentos, Brasil	VIII/2017	1.800 millones de dólares, 7.600 empleados

Fuentes: *El Economista, El Financiero, El Norte. Negocios*. Años varios.

## VI. Reflexiones finales

Lo revisado hasta ahora (y lo que se agrega en el anexo, dedicado a ALFA y FEMSA) propicia comentarios y reflexiones como los siguientes:

1. Los grupos seleccionados son representativos (a escala empresarial por cierto), de una sociedad que, sobre todo en su vasto territorio norteño, convive con una gran potencia económica desde un siglo y medio atrás. El estudio *regionalizado* de esta economía periférica constataría que ese contacto puede generar mecanismos que no sólo no condenan al atraso, sino que resultarían estimulantes para potenciar proyectos empresariales tan diversos como realizables.

2. En los grupos aquí revisados, se ha tenido como un dato fundamental el comportamiento de reconocidas *familias empresariales* (Cerutti 2015) que, en algunos casos, llevan más de un siglo de operatividad. Su capacidad de adaptación a distintas políticas económicas, crisis mundiales y cambios sociopolíticos resulta visible. Aunque habituadas a relacionarse sin mayores prejuicios con la gigantesca maquinaria de su vecino, el mercado interno y la política proteccionista (1935-1982) constituyeron un escenario apropiado para transitar experiencias y lograr habilidades no desdeñables tras la quiebra del modelo sustitutivo. Pero ello no desecha que Estados Unidos configurase una primera manifestación de internacionalización. Ocurrió por diversas vías: transferencia tecnológica, relaciones empresariales, créditos oportunos, formación de cuadros, seguridad para capitales y personas, exportaciones, inversiones, alianzas estratégicas, adquisición de plantas en producción.

3. También queda en evidencia que una expansión externa exitosa no brinda garantías en materia de aciertos y errores. Cemex es un ejemplo llamativo en tal sentido. Tras una envidiable capacidad de expansión, una compra hostil en un momento inoportuno la arrastró a una situación extremadamente difícil. Algo similar sucedió con Vitro, aunque en el momento inaugural de su aventura. No debe extrañar. El mundo empresarial está atravesado, siempre, por la incertidumbre y, en algunas coyunturas, por el afán algo excesivo de ser *los mejores del mundo*. Las empresas, como organizaciones, penden y dependen en momentos así de personas y personajes, con sus inevitables búsquedas de fama, admiración y poder.

4. Tales recaídas, sin embargo, no pueden ocultar la obra construida previamente y la calidad de sus cimientos. Y en eso se apoyan familias de alta perdurabilidad intergeneracional, como los Sada (Vitro), para recupe-

rar la capacidad de crecer. Tampoco elimina la constante, urgente necesidad de aprender. La gratitud de Roberto González Barrera (Gruma) a la pequeña Costa Rica, por mostrarle libertades institucionales no adoptadas en un México en el que había progresado, es un notable ejemplo en tal sentido. El devenir de la agroalimentaria Lala, finalmente, indica que estos vivaces comportamientos se han derramado por otras latitudes del norte de México, y que no son exclusivos de la industria fabril: pueden brotar también, comprobado está, en áreas donde la agricultura o el sector agropecuario lograron configurarse como sectores guía de la dinámica regional.

## Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017)

### Anexo

Por razones de espacio los casos de ALFA y FEMSA deben limitarse al presente anexo. Incluye datos considerados esenciales. Entre ellos, que ambos grupos provienen y siguen bajo control de familias empresariales que, como Vitro y Cemex, han entrado ya en su quinta generación desde que fundaron sus primeras fábricas en Monterrey.

Referencia básica	ALFA	FEMSA
Origen familias fundadoras	Siglo XIX	Siglo XIX
Origen empresa madre	HYLSA, 1943	Cervecería Cuauhtémoc, 1890
Sector empresa madre	Siderurgia	Bebidas
Mercado nacional en su desarrollo	Fundamental	Fundamental
Grupo empresarial antes de 1982	Sí	Sí
Situación tras crisis de 1982	Muy crítica	Delicada
Respuestas tras apertura	Positivas	Positivas
Internacionalización, 2017	Muy elevada	Elevada
Divisiones, 2017	Cinco	Tres
Sectores	Automotriz (Nemak) Petroquímica (Alpek) Alimentos (Sigma) Comunicaciones (Axtel) Petróleo/energía (Newpek)	Bebidas (Coca Cola-KOF) Comercio (Oxxo, Salud, otras) Negocios estratégicos

Fuentes principales: AGENL, 1850-1965. Notarios; prensa especializada 1982-2018; Páginas web de ALFA y FEMSA. 2018. <http://www.alfa.com.mx/NC/negocios.htm>, Acceso el 21 de junio de 2018; <http://www.femsa.com/es/negocios-femsa>, Acceso el 18 de junio de 2018.



## Archivos y otras fuentes documentales

Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL), Monterrey.  
Archivo Brittingham (AB), Monterrey/Torreón.

Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), Ramos Arizpe

Archivo General del Estado de Durango (AGED), ciudad de Durango.

Archivo Gómez Morín (AGM), Ciudad de México.

Archivo para la Memoria/Universidad Iberoamericana-Salttilo (AMUIS)

Archivo y Biblioteca de la Secretaría Agricultura, Ganadería y Pesca (AAGP, SAGARPA)

Biblioteca del Banco de México, Ciudad de México.

Bolsa de Valores de México, Ciudad de México.

Registro Público del Comercio y de la Propiedad de Monterrey (RPPCM).

Registro Público y de la Propiedad de Torreón (RPPCT)

Cervecería Cuauhtémoc, Monterrey, libros de actas.

*El Norte, Negocios.*

*El Financiero.*

*El Economista.*

*Expansión.*

## Referencias

Aguilar Valdez, Alfredo et al. 1996. *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la región lagunera*. Torreón: Grupo Industrial LaLa.

Almeida Héctor V. and Daniel Wolfenzon. 2006. "A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups". *The Journal of Finance*, vol. LXI, 6: 2637-2680.

Álvarez Uriarte, Miguel. 1991. "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta". *Comercio Exterior*, vol. 41, 9: 827-837.

Ávila Juárez, Oscar. 1998. "El poder empresarial en la industria siderúrgica nacional. Caso de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey". Tesis de Maestría. Zamora. El Colegio de Michoacán.

Barbero, María Inés. 2011. “Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX)”. En *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile. Empresas y empresarios*, editado por Geoffrey Jones y Andrea Lluch, 1-37. Buenos Aires: Temas.

Barragán, Juan Ignacio, y Mario Cerutti. 1993. *Juan Brittingham y la industria en México*. Monterrey: Urbis Internacional.

\_\_\_\_\_. 2003. “Cemex: del mercado interno al mercado global”. En *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey (1925-2000)*, editado por Mario Cerutti, 55-80. México D.F.: Trillas/Universidad Autónoma de Nuevo León.

Castañeda Ramos, Gonzalo. 1998. *La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*. Puebla: Universidad de las Américas-Alter Ego Editores.

Cerutti, Mario. 1992. *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*. México D.F.: Alianza Editorial/Universidad Autónoma de Nuevo León.

\_\_\_\_\_. 2000. *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México: Siglo XXI Editores.

\_\_\_\_\_. 2008. “Crisis y reconversión del tejido productivo en un espacio regional del norte de México: La Laguna (1875-1975)”. *Investigaciones de Historia Económica*, 10, invierno: 97-128.

\_\_\_\_\_. 2015. “Grandes empresas y familias empresariales en México”. En *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*, editado por Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch, 153-188. Bilbao: Fundación BBVA.

\_\_\_\_\_. 2016a. “El gran empresariado de Monterrey (1848-2007). Una semblanza histórica”. En *Historia económica y empresarial. México-Colombia, siglos XIX y XX*, editado por Juan Carlos López y Mario Cerutti, 25-96. Medellín: Universidad EAFIT/Universidad Autónoma de Nuevo León.

\_\_\_\_\_. 2016b, “La Comarca Lagunera (1920-1955). Dinámica histórica de un tejido productivo en el norte de México”. En *Agricultura empresarial en el norte de México (siglo XX). Actores y trayectoria de la economía regional*, coordinado por Arturo Carrillo Rojas y Eva Rivas Sada, 53-108. México D.F.: Plaza y Valdés.

\_\_\_\_\_. 2017. “Maíz, agroindustria y desarrollo empresarial desde el noreste (1946-2012). Gruma: de pequeña empresa familiar al mercado global”. En *Empresarios, empresas y actividad agrícola en el norte de México. Siglo XX*, coordinado por Ana Isabel Grijalva y Juan José Gracida Romo, 27-68. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

\_\_\_\_\_. 2018. *Problemas, conceptos, actores y autores. La Historia Económica y Empresarial en el norte de México (y en otras latitudes)*. San Luis Potosí: El Colegio de San Luis.

\_\_\_\_\_. 2018. “La agricultura empresarial en el norte de México. Contribuciones recientes al estudio de sus economías regionales”. Paper presentado en el II Congreso sobre “Transiciones en la agricultura y sociedad rural”. Santiago de Compostela, junio.

Cerutti, Mario y Eva Rivas Sada. 2008. “La construcción de la cuenca lechera en La Laguna (1948-1975). *Estudios Sociales*, vol. XVI, 31, enero-junio: 165-204.

Chavarín Rodríguez, Rubén. 2011. “Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. Una revisión de sus explicaciones teóricas”. El *Trimestre Económico*, Vol. LXXVIII, 309: 193-234.

Contreras Méndez, Enrique Arturo. 1976. “El grupo industrial Monterrey”. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Corrales, Salvador. 2009. “Actualidad y perspectivas de la industria del vidrio en el Noreste de México y Texas”. Monterrey: Mimeo.

Flores, Óscar. 2000. *Monterrey Industrial (1890-2000)*. Monterrey: Universidad de Monterrey.

Fuentes-Berain, Rossana. 2007. *Oro gris. Zambrano, la gesta de Cemex y la globalización en México*. México D.F.: Santillana.

Furtado, Celso. 1971. *El poder económico: Estados Unidos y América Latina*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Garrido, Celso y Wilson Peres. 1998. “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa”. En *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, coordinado por Wilson Peres, 13-80. México D.F.: Siglo XXI Editores.

Garza Villarreal, Gustavo. coord. 1995. *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.

Ghemawat, Pankaj and Tarun Khanna. 1998. "The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies". *The Journal of Industrial Economics*, vol.46, 1: 35-61.

Guillén, Mauro F. 2000. "Business Groups in Emerging Economies: A Resources-Based View". *The Academy of Management Journal*, vol. 43, 3: 362-380.

Hoshino, Taeko. 1991. "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis". En *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, coordinado por Ricardo Pozas y Matilde Luna, 357-396. México D.F.: Enlace-Grijalbo.

Jacobs, Eduardo. 1981. "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional". *Economía Mexicana*, 3: 23-43.

Khanna, Tarun, and Krishna Palepu. 1997. "Why Focused Strategies may be wrong for Emerging Markets". *Harvard Business Review*, July-August: 41-51.

\_\_\_\_\_. 2000. "The Future of Business Groups in Emergin Markets: Long-Run Evidence from Chile", *The Academy of Management Journal*, vol. 43, 3: 268-285.

\_\_\_\_\_. 2000. "Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups". *The Journal of Finance*, vol. LV, 2: 867-891.

Khanna, Tarun, Krishna Palepu and Yafeh Yisay. 2007. "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?" *Journal of Economic Literature*, vol.45, 2, June: 331-372.

Krause, Enrique, Patricia Rubio Ornelas y Alicia Ortiz. 2009. *Gruma. La historia que nutre nuestro éxito*. México D.F.: Clío.

Langlois, Richard N. 2009. "Economic Institution and the Boundaries of the Firm: The Case of Business Groups". Working paper: University of Connecticut.

Leff, Nathaniel. 1974. "El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos". *El Trimestre Económico*, vol. XLI, 3, julio-septiembre: 521-541.

Luna, Matilde. 1986. "El grupo Monterrey en la economía mexicana". En *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, compilado por Julio Labastida, 263-290. México: Alianza Editorial/UNAM.

Mendirichaga, Rodrigo. 1989. *La cámara industrial de Nuevo León, 1944-1988*. Monterrey: Emediciones.

Nuncio, Abraham. 1983. *El grupo Monterrey*. México D.F.: Nueva Imagen.

Palacios Hernández, Lylia. 2000. “Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey (1970-1982)”. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Pozas, María de los Ángeles. 2002. *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los 90*. México: El Colegio de México.

Pozos Ponce, Fernando. 1996. *Metrópolis en reestructuración: Guadalajara y Monterrey, 1980-1989*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Puig, Nuria, y Eugenio Torres Villanueva. 2008. *Banco Urquijo, un banco con historia*. Madrid: Banco Urquijo Sabadell S.A.

Rivas Sada, Eva. 2010. “El Grupo Industrial LALA, 1985-2005: Apertura, adaptación, competitividad”. En *Grandes Empresas y Grupos Empresariales en México en el siglo XX*, coordinado por Mario Cerutti, María del Carmen Hernández y Carlos Marichal, 69-104. México D.F.: Plaza y Valdés-CIAD.

\_\_\_\_\_. 2011a. “Cambio tecnológico, dinámica regional y reconversión productiva en el norte de México. La Comarca Lagunera (1925-1975)”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

\_\_\_\_\_. 2011b. “El sector lácteo: desarrollo y consolidación, (1945-1975)”. En *Coahuila (1910-2010). Economía, Historia Económica y Empresa* (tomo I), coordinado por Mario Cerutti y Javier Villarreal Lozano, 361-406. México: Universidad Autónoma de Coahuila/Gobierno del Estado de Coahuila.

Rivas Sada, Eva y Mario Cerutti. 2006. “El grupo industrial LaLa: orígenes, transformación y expansión (1950-2005)”. En *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*, editado por Rafael Domínguez Martín y Mario Cerutti, 231-260. Santander: Universidad de Cantabria.

Ruiz, Carlos. 2012. “Don Roberto González Barrera (1930-2012)”. IPADE Editorial. 2015. Acceso el 15 de junio. [www.ipade.mx](http://www.ipade.mx).

Sada, Roberto G. 1981. *Ensayos sobre la historia de una industria*. Monterrey: Litográfica Monterrey.

Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata. 1999. *Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada en México*, 2 tomos. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.

Torres Gastelú, Carlos. 2006. “Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso CEMEX”. Tesis doctoral. Universidad Nacional Autónoma de México.

Torres Ramírez, Jaime. 1988. “Estrategias empresariales en México. El caso del grupo Vitro, S.A., 1982-1994”. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

Womat Olga. 2006. “Harina de otro costal”. *Poder y Negocios*, febrero: 20-25.

Valdaliso, Jesús María. 2002. “Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX. Los negocios de la familia Aznar”, *Revista de Historia Económica*, XX, 3, otoño-invierno: 577-624.

*Fecha de recepción del artículo:* 12 de junio de 2018.

*Fecha de aceptación del artículo:* 30 de agosto de 2018.