

*Marzo / Abril de 2001*

*Vol. XXXIX  
Número 231*

*Editorial*

*Inseguridad en el Área  
Metropolitana de Monterrey*

Marco Vinicio Gómez Meza  
*página 1*

*Facultad de Economía de la UANL:  
Análisis y perspectivas*

Ernesto Bolaños Lozano  
*página 7*

*Grupo IMSA:  
crisis y respuesta empresarial  
(1982-2000)*

Mario Cerutti Pignat  
*página 14*

*Índice de precios al consumidor  
correspondiente  
a marzo y abril de 2001  
página 23*

# Entorno Económico

# G *Grupo IMSA: crisis y respuesta empresarial (1982-2000)*

*Mario Cerutti Pignat\**

Profesor  
Facultad de Economía, UANL.

*Se aborda aquí -de manera muy sucinta- el desenvolvimiento más reciente del Grupo IMSA, que ha destacado en Monterrey por su respuesta a la crisis del modelo sustitutivo de importaciones, a la apertura comercial impuesta desde mediados de los años 80 y al proceso de globalización desatado en la última década del siglo XX.*

*Lejos de ser considerado un caso excepcional, se parte de la premisa que IMSA y sus directivos son portadores de no pocas de las características que han definido al gran empresariado de Monterrey. Entre otras: a) alta capacidad de adaptación a coyunturas adversas o que requieren pronta respuesta; b) sólida presencia familiar en la conducción y propiedad de las empresas; d) combinación de propiedad familiar con gestión profesional; e) experiencia para operar simultánea o sucesivamente con los mercados interno e internacional; f) y una histórica y fructífera vinculación con la economía de los Estados Unidos<sup>1</sup>.*

## **Antecedentes**

Los antecedentes más remotos del Grupo IMSA se sitúan en los años 30, cuando nació Industrias Monterrey SA<sup>2</sup>. Se trata, por lo tanto, de una empresa surgida tras la crisis de 1929 e incorporada desde temprano al llamado *proceso sustitutivo de importaciones*: su desarrollo previo al cisma de 1982, por lo tanto, se efectuó bajo la protección creciente de las políticas federales y estatales. Textiles, alimentos y elaboración de la madera -tres de sus bases iniciales- sitúan a la IMSA de los 30 como abastecedora de productos livianos, destinados al consumo masivo. La planta galvanizadora de lámina, en cambio, supuso una distinción inicial que -alejándose de las restantes actividades- estaría destinada a marcar hasta el presente la vida de la compañía<sup>3</sup>.

IMSA no se transformó en una empresa relevante hasta los años 70, cuando acentuó su diversificación relativa, inauguró sus relaciones con capitales estadounidenses y remató -en 1976- conformándose como grupo industrial<sup>4</sup>.

Durante los cuarenta años que habían pasado desde su fundación, un apellido sobresalió de manera ostensible en la propiedad y en la gestión de la compañía: Clariond. Otro, ligado familiarmente al anterior, comenzó a emerger para consolidarse en los 70: Canales.

Fue en los 70, así, que la empresa experimentó sus primeras alianzas con capitales estadounidenses: constituyó la Wonder Buildings de México SA (en 1974, con Modular Technology Corporation) y la Robertson Mexicana SA (en el mismo año, con H.H. Robertson). Estas asociaciones permitieron incorporar “nuevas soluciones constructivas”: losacero (lámina para losas de concreto), techos con aislamiento, edificios autoportantes muros aislados, vigas estructurales y sistemas de ventilación industrial figuraban entre ellas.

\* El autor es Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht, Holanda. Es Investigador Nacional Nivel III del Sistema Nacional de Investigadores desde julio de 1989. De 1999 a la fecha es profesor de tiempo completo de la Facultad de Economía, UANL.

Se prolongaba y mejoraba de esta forma un perfil previo sustentado en la construcción de naves industriales, hangares, bodegas y techados con lámina de asbesto-cemento<sup>5</sup>.

En mayo de 1978 pasó a llamarse Grupo IMSA SA, denominación que mantiene hasta hoy. El dominio familiar era completo (cuadro 1).

### La crisis de 1982

Lo que interesa remarcar ahora es la respuesta de la empresa a la crisis terminal de 1982 y a la apertura que se manifiesta desde mediados de los 80. Tal coyuntura coincidió con un cambio generacional, con relevos en la jefatura del grupo<sup>6</sup>.

Otro dato destacable es que la crisis de 1982 no supuso un excesivo dilema financiero para IMSA. Una cauta política interna había evitado el endeudamiento en dólares: sus activos estaban “atados al peso”.

La quiebra técnica que afectó a muchas empresas mexicanas no logró descargarse sobre este grupo, cuya estructura financiera no se vio afectada. De todos modos, “fueron tiempos

difíciles”<sup>7</sup>. El agotamiento del auge petrolero, el terremoto de 1985, la entrada de México al GATT y la apertura de las fronteras al comercio internacional tuvieron “consecuencias potencialmente desastrosas sobre nuestros negocios”<sup>8</sup>.

La nueva conducción de IMSA habría de optar por una salida relativamente diferente a la ultraespecialización implementada por Cementos Mexicanos (CEMEX)<sup>9</sup>: mantuvo cierta diversificación productiva. Pero fueron parecidas sus políticas en:

- a) terminar de consolidarse en el mercado interior;
- b) atacar los mercados externos, en particular los Estados Unidos y América del Sur;
- c) emprender, ya en los 90, una decidida política de inversiones en el exterior, en especial en Latinoamérica.

La coyuntura de los 80 reveló que el galvanizado de lámina era, de lejos, la más importante actividad del grupo, aunque portadora de escaso valor agregado. Se estaba en riesgo, empero, de “sucumbir ante la competencia externa” y existían dudas frente a la capacidad del principal competidor nacional. Por otro lado, en 1975 se había adquirido Stabilit SA, productora nacional de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio.

Dado que IMSA fabricaba lámina de acero para techos, existía alta complementariedad entre ambas actividades. “Fue una inversión interesante, y desde 1975 hasta 1986 se desarrolló en función del mercado interno”.

Tener la frontera abierta, finalmente, brindaba la oportunidad “de acceder a mejores y más competitivos insumos y materias primas. Pero, sobre todo, obligaba a ser competitivos para poder mantenerse en el mercado interno”.

La realidad demandaba una profunda reconversión de las empresas en Monterrey, urgencia que también afectaba a los proveedores de las firmas locales<sup>10</sup>.

**CUADRO 1: ACCIONISTAS DEL GRUPO IMSA S.A. (1978)**

Nombre	acciones
Eugenio Clariond Reyes	337,500
Santiago Clariond Reyes	337,500
Ninfa Canales de López	337,500
María Canales de De la Garza	337,500
Benjamín Clariond Reyes	337,500
José Clariond Reyes	337,500
Fernando Canales Clariond	506,250
Ma. del Consuelo Canales Clariond	506,250
Susana Canales de Odriozola	506,250
Marcelo Canales Clariond	506,250
Total de acciones	4,050,000

Fuente: RPPCNL, 22 de mayo de 1978.

Para fines de los 80, en consecuencia, IMSA había resuelto concentrarse en áreas que ofrecían las mejores oportunidades, a la vez que mantenía o desarrollaba cierta diversificación.

El abandono de algunas actividades (muebles, textiles, comercio de automotores) fue simultáneo al reforzamiento vertical de otras más experimentadas, como los productos metálicos, y a la incursión en negocios nuevos, como la fabricación de baterías. Este mecanismo operativo, coincidente con la salida al exterior - acelerada desde principios de los 90- modificó de forma radical su estructura organizativa.

### **Acumuladores**

La relativa diversificación del grupo IMSA, su sana estructura financiera, la posibilidad de tomar posiciones en el mercado nacional y las presiones/oportunidades de la apertura alimentaron uno de sus pasos decisivos: la compra, en 1986, de Acumuladores Mexicanos SA (fabricante de la marca LTH).

Aunque supuso ciertas dificultades iniciales, Acumuladores Mexicanos pronto estuvo en condiciones de absorber varios competidores internos: Acumuladores Monterrey, ESB de México y Roberto Diener y Cia.

En 1987 IMSA contaba ya con una “División Acumuladores”, integrada por Acumuladores Mexicanos y Acumuladores del Centro, que trabajaba en Tlaxcala.

En marzo de ese año, por otro lado, fue creada ENERMEX S.A., que fusionó en 1989 a Operadora Acumuladora del Norte SA, constituida también en 1987<sup>11</sup> y que estaría destinada a identificar todas las empresas de la División Acumuladores

La consolidación en el mercado interno soportó e impulsó la salida hacia el exterior. En una economía globalizada -y con el respaldo de una tecnología apropiada- la empresa podía jugar un importante papel en el mercado de los Estados

Unidos. El Tratado de Libre Comercio abrió la oportunidad de ingresar al ingente y duro mercado de la América del Norte, y la fortaleza derivada de esta incursión facilitó la expansión -similar a lo sucedido con de CEMEX- rumbo al sur.

Un factor de trascendencia fue producir para las ensambladoras de automóviles que, además de requerir altos niveles de calidad, se convirtieron en clientes importantes.

Hacia 1997, IMSA-ENERMEX proveía a Ford Motor, Volkswagen, Chrysler, General Motors, Nissan, Mercedes Benz, BMW, Scania y Daewoo, entre otras<sup>12</sup>. Para entrar en el mercado estadounidense un paso decisivo fue la adquisición de Advantage Batteries, firma que en 1998 distribuyó dos millones de baterías (equivalente a sesenta millones de dólares)<sup>13</sup>.

En 1998 ENERMEX vendió 9.7 millones de baterías, un 9% más que en 1997. Pero las ventas en el exterior crecieron en un 20%. Si se restringen las cifras a Estados Unidos, Canadá y Europa, las ventas subieron en un 24%, en tanto que en Sudamérica lo hicieron en un 17%<sup>14</sup> 1998 fue un año “clave para el futuro del negocio de baterías automotrices”.

Según el informe anual de la compañía, ENERMEX consolidó su posición “como la mayor empresa de su giro en Latinoamérica” y se abrieron “nuevos horizontes para continuar el crecimiento a lo largo de todo el continente”. Aliado con Johnson Controls -el mayor productor de baterías en la América del Norte-, Grupo IMSA y su subsidiaria Advantage Battery afirmaron su presencia en mercados de alta competitividad.

De manera paralela, Imsa, Johnson Controls y Varta AG-de origen alemán- se asociaron para atacar el mercado sudamericano, un área “que ofrece grandes oportunidades de crecimiento”. Para 1999 se había estimado una producción de baterías superior a los 20 millones de unidades, más del doble de lo contabilizado en 1998<sup>15</sup>.

## IMSA Acero

La División Acero, hasta cierto punto, simboliza al Grupo IMSA. Por un lado, porque deviene de una de sus actividades más antiguas, el galvanizado de lámina. Por otro, surgió de la empresa que le ha dado nombre al grupo: Industrias Monterrey SA. Finalmente, porque el acero sigue siendo -pese a la muerte de Fundidora de Fierro y Acero- unos de los elementos emblemáticos de Monterrey<sup>16</sup>.

Aunque Industrias Monterrey SA funcionaba desde mediados de los 30, no fue sino hasta los 80 cuando comenzó a exportar de manera sistemática. Estados Unidos, Centro y Sud América, Asia y Medio Oriente han sido algunos de los mercados abordados en los últimos quince años, atacados en particular para abastecer la industria de transformación (línea blanca, refrigeración y calefacción, aire acondicionado, sector automotor y envases).

Esta División caminó en 1991 un paso fundamental: compró Aceros Planos, una importante subsidiaria de la antigua Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey. Productora de placa, lámina rollada en caliente y en frío, Aceros Planos (APM) soportó -tras su privatización- un fuerte proceso de modernización tecnológica y, bajo el control de IMSA, reingresó al mercado en 1994.

La competitividad alcanzada en el sector acerero llevó en 1997 a la compra de Industria Galvanizadora SA (INGASA, en Guatemala), principal productor de lámina galvanizada de América Central. IMSA Acero ha incursionado asimismo en Argentina, Brasil y Chile.

En 1998 emprendió acciones para diversificarse geográficamente. Con la Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) de Brasil firmó un convenio para instalar en Paraná la firma CNS-IMSA Acos Revestidos, dedicada a alimentar las industrias de la construcción y de electrodomésticos.

En el caso de Chile, IMSA anunció en mayo de

1999 la adquisición de Empresas IPAC SA (con la cual tenía participación desde 1994), una de los principales compañías locales dedicadas a la construcción de paneles y perfiles de acero.

Con VarcoPruden -de alta presencia en los Estados Unidos- IMSA inauguró en noviembre de 1999, en Santiago, una planta productora de edificios de acero (centros comerciales, fábricas, hangares), similar a la establecida en Nuevo León para atacar los mercados mexicano y texano.

A principios de 1999 adquirió también el 100% de los activos de la planta galvanizadora de Altos Hornos de México (AMHSA), en Monclova, con lo que agregó una capacidad instalada de 220 mil toneladas anuales de lámina galvanizada<sup>17</sup>.

## El conglomerado IMSA y sus alianzas

El cuadro 2 resume la noticia brindada por el *Informe* de 1998. Incluye dos divisiones que, por razones de espacio, no hemos agregado a esta síntesis: IMSALUM (productos de aluminio, una de cuyos puntales es Cuprum, adquirida en 1998) e IMSATEC (productos de acero y plástico, con origen en la adquisición de Stabilit en 1975).

Respecto a sus operaciones con y en el exterior, 1998 arrojó ya un resultado llamativo: el 39.9% de los ingresos de IMSA provinieron de las exportaciones y de las ventas realizadas por subsidiarias en el extranjero, porcentaje que fue superado en 1999.

Desde el punto de vista organizacional, por otro lado, la política de IMSA tiende a la puesta en marcha y control de comercializadoras (orientadas a la distribución y al *marketing*, según el esquema estudiado por Alfred Chandler<sup>18</sup>) de sus propios productos, labor que ocupa ya un lugar significativo en el conglomerado.

Y desde diciembre de 1996, “con el ánimo de profesionalizar la administración y abrir la propiedad de la empresa”, IMSA realizó su

## CUADRO 2: CONGLOMERADO IMSA (1998)

División	Principales subsidiarias	Principales productos
<b>IMSA ACERO</b>	1. Industrias Monterrey	lámina de acero rolado en caliente
	2. APM (Aceros Planos)	lámina de acero rolado en frío
	3. INGASA	lámina de acero galvanizado
	4. IMSA Varco Pruden	lámina de acero prepintado, acanalada, perfiles tubulares edificios metálicos prediseñados
<b>ENREMEX</b>	5. GES América	baterías para automotores
	6. Enertec México	baterías para automotores
	7. Enertec Venezuela	baterías para automotores
	8. Enertec Brasil	filtros para automotores
	9. Enertec Argentina	baterías marinas
	10. Enertec Colombia	baterías para motocicletas
<b>IMSALUM</b>	11. ESB de México	baterías industriales
	12. Cuprum	perfiles de aluminio industrial
	13. Louisville Ladder group	escaleras de aluminio, acero y madera
	-Escaleras	escaleras para ático
	-Davidson Ladders	puertas y ventanas de aluminio
	-Louisville Ladder Company	andamios
	14. Tiendas Alutodo	fachadas de aluminio
15. Centro Aluminero Constructa	cercas residenciales	
<b>IMSATEC</b>	16. Alcomex	
	17. Flour City Internacional de México	
	18. Stabilit	
	19. Glasteel	paneles de acero con aislamiento térmico
	20. IMSA ITW	lámina plástica reforzada con fibra de vidrio
	- IMSA Signode	productos de acero para carreteras
	-IMSA Paslode	torres de transmisión de energía eléctrica
	-IMSA Ramset	galvanizado por inmersión
	-IMSA Stahl	aceros y plásticos para embalaje
21. Forjas Metálicas	sujetadores industriales	
22. Multypanel	edificios metálicos prediseñados	
23. Melt-Span		
24. Empresas IPAC		
-IPAC varco Pruden		

Fuente: Grupo IMSA, Informe, 1998.

primera emisión primaria de acciones: fueron registradas en la Bolsa de Valores de la Ciudad de México y en el New York Stock Exchange (NYSE).

Simultáneamente se incorporaron cinco consejeros externos al Consejo de Administración, donde hasta entonces sólo figuraban las familias Clariond y Canales.

Esta conversión en empresa pública y la complejidad creciente del grupo no ha quitado, empero, el sello de propiedad y amplio control familiar que IMSA muestra desde 1936. El *Informe* de 1999 indica que de los 17 miembros del Consejo de Administración, ocho llevan alguno de los apellidos Clariond o Canales (cuadro 3).

Los restantes, u ocupan área muy técnicas (como las direcciones de Consultoría o Jurídica) o son miembros muy selectos de familias empresariales de larga data (como Enrique Zambrano Benítez

y Andrés Marcelo Sada Zambrano), o son cuadros con una extensa trayectoria en la propia empresa.

En resumen, Grupo IMSA manifiesta en el arranque del siglo XXI no sólo una clara propensión a la diversificación geográfica: simultáneamente tiende a hegemonizar o compartir proyectos mediante adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas (cuadro 4).

La alianza de IMSA con Johnson Controls -en 1998, para acentuar su penetración en el enorme mercado de baterías de los Estados Unidos- es un claro ejemplo. La operación efectuada con la misma Johnson Controls y con la alemana Varta AG apuntó a aumentar la capacidad productiva de IMSA e intensificar su presencia en la producción y distribución de baterías en Sudamérica<sup>19</sup>.

Con más de 1800 millones de dólares de ventas en 1999 (de las cuales el 40% se realizó en el

**CUADRO 3: APELLIDOS CLARIOND/CANALES EN E L CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (1999)**

<b>Nombre del Ejecutivo</b>	<b>Cargo, parentesco y años en el grupo</b>
Eugenio Clariond Reyes-Retana	Presidente ejecutivo y secretario del Consejo. 40 años
Eugenio Clariond Garza	Padre del anterior, presidente del Consejo y uno de los fundadores en 1936
Benjamín Clariond Reyes	Director General de IMSATEC, hermano de Eugenio, ex gobernador de Nuevo León, 27 años en la empresa.
Marcelo Canales Clariond	Director de Planeación estratégica y finanzas del grupo, primo de Eugenio, hermano del actual gobernador de Nuevo León, en al empresa desde hace 21 años
Ernesto Canales Santos	Miembro del Consejo de Administración desde 1998, primo del anterior
Santiago Clariond Reyes	Director general de IMSA Acero, tesorero del Consejo, hermano de Eugenio, 35 años en la empresa
José Gerardo Clariond Reyes	Director adjunto del IMSATEC, hermano de Eugenio con 12 años de antigüedad.
Consuelo Canales de Valdés	Directora general del Chanalesco, hermana de Marcelo Canales. En el Consejo de Administración desde 1998.

Fuente, Informe, 1999, p.26.

**CUADRO 4: ADQUISICIONES Y ALIANZAS DE IMSA**

División	Año	Empresa integrada	Tipo de inversión
<b>IMSA ACERO</b>	1997	Galvanizadora Ingasa (Guatemala)	Adquisición de la empresa Adquiere el 26%
	1997	COMESI (Argentina)	
	1998	Companhia Siderúrgica Nacional (Brasil)	Coinversión en Brasil
	1999	Varco Pruden Intl. (EUA)	
	1999	ISPAT	Coinversión en México
	1999	AHMSA (México)	
	1999	BHP Coated Products (EUA)	Adquisición de activos
	2000	BHP Constructions Products (EUA)	
	2000		Adquisición de empresa
<b>IMSATEC</b>	1991	Illinois Tool Work (EUA)	Incorporación de Signode
	1994	Metl Span Corp. (EUA)	Adquisición de empresa
	1994	Butcher Boy Corp. (EUA)	Participación minoritaria
	1996	Empresas IPAC (Chile)	Participación minoritaria
	1996	Simet (Costa Rica)	Coinversión
	1997	Glassteel Inc. (EUA)	Adquiere los activos
	1999	Tecno Steel (Chile)	Adquisición de la empresa
	1999	Empresas IPAC (Chile)	Adquisición del 50% a la empresa Riordan(ahora IMSA Chile).
	2000	Warmont Co (USA)	Coinversión
	2000	Bayer (Alemania)	Coinversión
<b>IMSALUM</b>	1994	Davidson Ladders (EUA)	Adquisición de la empresa
	1994	Stapleton Ladders (EUA)	Adquisición de la empresa
	1998	Emerson Electric Co. (EUA)	Fusión de fábrica de escaleras
<b>ENERMEX</b>	1993	Acumuladores Fulgor (Venezuela)	Adquisición de la empresa
	1993	Advantage Battery Co. (EUA)	
	1994	Inacel (Argentina)	Adquisición de la empresa
	1994	Durex (Brasil)	Adquisición de la empresa
	1998	Johnson Controls (EUA) y Varta AG (Alemania)	Adquisición de la empresa Fusión de fábricas de baterías

Fuentes: Clariond, “Síntesis histórica”, “Nuestra respuesta”; Informes; página web IMSA.

exterior)<sup>20</sup>, y con socios estadounidenses, sudamericanos y europeos, Grupo IMSA parece haber respondido con ductilidad al cambio de modelo de crecimiento económico que se sustentó en México a partir de los años 80.

Tras un serio proceso de reconversión organizacional, asumiendo el control de múltiples empresas y contando siempre con el sector acerero como eje del sistema (representó en 1999 el 45% de las ventas totales del grupo), su caso resulta bastante mostrativo de la dinámica que han desenvuelto parte de los grupos y familias empresariales de Monterrey

desde mediados de los 80, al descartar el mercado interno como fuente exclusiva de beneficios y optar en no pocos casos por el mercado externo.

**Conclusiones**

IMSA parece sintetizar el perfil de la respuesta del empresariado regiomontano a un entorno delineado por el Tratado de Libre Comercio para la América del Norte y por la integración multinacional de los mercados.

Simboliza las “estrategias de globalización” de



un conjunto de consorcios regiomontanos, muchos de los cuales son descendientes de algunas de las **empresas-madre** surgidas a fines de siglo o en el período de entreguerras: firmas que continúan teniendo como base articuladora alguna o varias de las familias fundadoras de la industria en Monterrey.

Otros elementos que muestran estos conglomerados son su gran tamaño, su amplia participación en el mercado nacional y sus experiencias previas de alianzas y convenios estratégicos con socios extranjeros.

Las alianzas estratégicas han sido, justamente, un elemento central de *las últimas respuestas* de este empresariado. La lista de acuerdos efectuados en años recientes no sólo es muy extensa sino que crece día a día, y articula las grandes firmas locales con colegas de la América del Norte, de Europa y de Asia.

Desde mediados de los 80, compañías como ALFA, Cementos Mexicanos, Gruma, Proeza o Pulsar apuntaron a la internacionalización. Si CEMEX se ha convertido en la tercera cementera del mundo, Pulsar y sus subsidiarias llegó a producir la cuarta parte de las semillas que se consumen en el mundo y absorbió alrededor del 40% del mercado estadounidense de legumbres.

En el caso específico de IMSA, la dimensión y características de su presente puede inferirse de lo que su más alta conducción ha denominado “metas divisionales” del futuro inmediato:

- a) procurar un tipo de desenvolvimiento que permita asegurar el liderazgo en México y, donde sea posible, en el mercado de la América del Norte;
- b) continuar la expansión en los mercados de Centro y Sudamérica;
- c) explorar las oportunidades que brinda la Unión Europea;
- d) mantener la atención en el desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías y/o procesos;

- e) continuar pendientes de negocios relacionados -ya sea complementarios o por similitud- para lograr sinergias con las actividades del grupo;
- f) explorar, desde esta última base, alianzas, asociaciones, compras o ciclos de expansión<sup>21</sup>.

#### Notas

1 Cerutti, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI Editores, 2000.

2 La empresa fue fundada el 14 de febrero de 1936 sobre una base de 140 mil pesos. Al ser registrada se indicó su objeto: confección de ropa, producción de harina, galvanización de lámina y fabricación de artefactos de madera. RPPCNL, libro 3, vol. 101, folio 293.

3 “Esta última actividad se convirtió, a lo largo de nuestra historia, en el eje de cimentación del grupo. Su participación en la rama de productos metálicos se fue ampliando (con la fabricación de muebles metálicos (1946), la producción de flejes de acero (1956) y la primera roladora y acanaladora continua (durante los 60)”. Eugenio Clariond Reyes, “IMSA: nuestra respuesta a la apertura”, mimeo, 2000; entrevistas personales realizadas durante 1999 y 2000.

4 El Grupo Industrial IMSA se constituyó el 15 de octubre de 1976 sobre la base de 405 millones de pesos. Su Consejo de Administración era presidido por Eugenio Clariond Garza. Sus hijos Eugenio, Santiago y Benjamín eran secretario, tesorero y primer vocal, respectivamente. Otros componentes del Consejo: Marcelo Canales Clariond, Ramiro Salinas Ruiz, Mario Martínez Solís y Jorge Garza Treviño. El grupo o conglomerado quedó integrado por las siguientes empresas: Industrias Monterrey SA, Clover SA, Automóviles SA, Automotriz del Noreste SA, Constructora IMSA SA, Láminas Especiales SA y Muebles Tubulares SA. RPPCNL, libro 4, volumen 217, folio 583.

5 Eran productos dedicados básicamente al mercado interior. “Exportar -recuerda su actual presidente- no era tema relevante entonces porque no podíamos ser competitivos en el mercado mundial”. *Ibidem*.

6 En IMSA la conducción del proceso de reconversión interna y de salida al mercado externo correspondió a Eugenio Clariond Reyes-Retana, nieto del inmigrante francés Jacques Antoine Clariond y de María Garza de Clariond, e hijo mayor de Eugenio Clariond Garza y Ninfa Reyes Retana.

7 “El final del sexenio del presidente López Portillo fue terrible”. Clariond, “Nuestra respuesta”.

8 Clariond, *ibidem*, entrevistas.

9 Sobre CEMEX véase Juan Ignacio Barragán y Mario

Cerutti, "CEMEX: mercado interno, apertura, empresa global 1999", mimeo, 1999; y Cerutti, *Propietarios, empresarios y empresa*, citado.

10 "En el curso de estos años también nuestros proveedores mexicanos se han reconvertido, de manera que lejos de ser una limitación resultan un apoyo al crecimiento global de la empresa". Clariond, "Nuestra respuesta"; entrevistas.

11 RPPCNL, 1987-1989; Clariond, *Ibidem*; Grupo IMSA, *Informes anuales*.

12 Grupo IMSA, *página web*, ENERMEX.

13 Mientras se avanzaba hacia el norte, se comenzaba a operar en el sur. "Compramos el 50% de INACEL, principal productor de baterías automotrices en Argentina. Tiempo después nos hicimos cargo del 100% de su paquete accionario. Adquirimos la Fulgor, en Venezuela, segunda empresa en el ramo en ese país. Compramos Durex, importante productor en Brasil". Clariond, *Ibidem*. Fulgor fue cerrada a principios del 2000. El mercado venezolano es atendido desde Brasil.

14 Grupo IMSA, *informe anual*, 1998, p.11.

15 Según el propio Clariond, al asociarse con Johnson Controls, IMSA continuó aumentando su penetración en el mercado de la América del Norte: "el mayor comprador de baterías en Estados Unidos, Sears Roebuck, adquirirá el 50% de sus baterías a IMSA, mientras que Autozone -líder de los comercializadores de autopartes- se ha convertido en uno de nuestros grandes clientes". El informe anual 1998 de la empresa menciona además la importancia de estas alianzas, formadas "a través de la contribución de sus negocios existentes en la región. ENERMEX aportó sus siete plantas

productoras de baterías en México, Brasil, Argentina y Venezuela, así como sus comercializadoras en Estados Unidos y Colombia. Johnson Controls, por su parte, aportó su planta de baterías en Torreón (México) para la asociación mexicana con Grupo IMSA. Johnson Controls y Varta, que tenían una alianza estratégica previa, contribuyeron con las dos plantas que operan en Brasil y Argentina y una comercializadora en Colombia, para formar la asociación de América del Sur". Clariond, "Nuestra respuesta"; *Informe*, 1998, p.13.

16 En la actualidad IMSA Acero produce placa y lámina de acero rollada en frío y en caliente; rollos, cintas y hojas de acero lisas y acanaladas, galvanizadas o pintadas; perfiles tubulares, polín estructural y tubos galvanizados; sistemas metálicos prefabricados; estructuras, muros, techos y equipos de ventilación industrial.

17 Clariond, "Nuestra respuesta"; *El Norte*, "Negocios"; Grupo IMSA, *página web*, División Acero; *Informe*, 1998.

18 Alfred D.Chandler, Jr., *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Zaragoza, Prensa Universitarias de Zaragoza, 1996.

19 "De esta manera, resumió Clariond, IMSA -de ser una empresa nueva- se convirtió en uno de los principales productores del mundo, con una perspectiva de desarrollo enorme, y con costos, tecnología, cuidado ecológico y redes de comercialización de punta". Clariond, "Nuestra respuesta".

20 *Informe*, 1999, pp.2-3. En 1998 ascendieron a 1515 millones.

21 Clariond Reyes, "Nuestra respuesta".



Centro de Estudios Económicos y Sociales del Pacífico Asiático  
Facultad de Economía

## SUSCRÍBASE AL BOLETÍN DEL CEESPA

Emisión quincenal con un resumen de noticias sobre los fenómenos políticos que afectan al desarrollo y la integración económica del Pacífico Asiático. Contiene además un panorama de los negocios en la región y algunos indicadores estadísticos básicos.

Se distribuye vía Internet y el precio de suscripción anual es de \$400 pesos.

Para mayores informes, puede comunicarse al correo electrónico: [rkawabat@ccr.dsi.uanl.mx](mailto:rkawabat@ccr.dsi.uanl.mx)

o consulte la página electrónica:  
[www.uanl.mx/UANL/Escuelas/Facultades/fe/ceespa/index.html](http://www.uanl.mx/UANL/Escuelas/Facultades/fe/ceespa/index.html)

